

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАБОТЫ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ РЕЗЕРВОМ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В КОНТЕКСТЕ МИРОВЫХ ТРЕНДОВ

Татьяна Будаевна Лаврова^а

DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-2-90-100

Светлана Анатольевна Еварович^а

Светлана Эдуардовна Мартынова^а

Татьяна Георгиевна Богатырева^а

^а Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: Статья основана на материалах социологического исследования, предпринятого осенью 2023 года для выявления оценок и ожиданий выпускников программы профессиональной переподготовки кандидатов в федеральный резерв управленческих кадров за последние три года, а также резервистов, срок пребывания в резерве которых завершается в течение года. Применялись методы количественного опроса (онлайн-анкетирование) и качественного опроса (метод глубинного интервью). На основе анализа полученных данных сделан вывод о том, что ожидания резервистов соответствуют ведущим трендам работы с кадровыми резервами в госуправлении. Ключевыми категориями являются целеполагание и ориентация на результат, а базовым основанием – повышение востребованности участников резерва. Концептуальной проработки требует также сама система управления резервом.

Ключевые слова: кадровый резерв, государственное управление, клиентоцентричность, компетенции, жизненный цикл

Благодарность: Исследование выполнено в рамках государственного задания по теме «Совершенствование методологии работы с федеральным резервом управленческих кадров», 2023 год.

Дата поступления статьи в редакцию: 6 февраля 2024 года.

DIRECTIONS FOR IMPROVING WORK WITH MANAGERIAL PERSONNEL RESERVE OF THE RUSSIAN FEDERATION IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRENDS

Tatiana B. Lavrova^a

RESEARCH ARTICLE

Svetlana A. Evarovich^a

Svetlana E. Martynova^a

Tatiana G. Bogatyreva^a

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: The article is based on the materials of a sociological survey undertaken in the fall of 2023 to identify the assessments and expectations of graduates of the professional retraining program for candidates to the federal reserve of managerial personnel over the past three years, as well as reservists whose term in the reserve will end during the year. The methods of quantitative survey (online questionnaire) and qualitative survey (in-depth interview method) were used. Based on the analysis of the obtained data, it was concluded that the expectations of reservists correspond to the leading trends of work with personnel reserves in public administration. The key categories are goal-setting and result orientation, and the underlying basis is to increase the demand for reserve participants. The reserve management system itself also requires conceptual development.

Keywords: personnel reserve, public administration, client-centricity, competencies, life cycle

Acknowledgement: The study was conducted within the framework of the state assignment on the topic «Improving the methodology of work with the federal reserve of managerial personnel», 2023.

Received: February 6, 2024.

Введение

Причиной появления федерального резерва управленческих кадров стала недостаточность кадровых ресурсов государственной службы, необходимость привлечения в управленческую деятельность новой когорты менеджеров, чтобы расширить сферу применения кадров для организаций госсектора и бизнес-структур с государственным участием, в целом привлечь на государственную службу эффективных и талантливых управленцев. В 2022–2023 годах в документах Правительства Российской Федерации неоднократно поднимались вопросы, касающиеся резерва управленческих кадров (распоряжение Правительства Российской Федерации от 19 октября 2022 года № 3072-р «О внесении изменений в распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 апреля 2010 года № 636-р», распоряжение Правительства Российской Федерации от 18 апреля 2022 года № 919-р «О внесении изменений в распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 апреля 2010 года № 636-р»), и была актуализирована задача подготовки проектов новых нормативно-правовых актов в целях формирования федерального кадрового резерва на государственной гражданской службе. Указ Президента Российской Федерации от 22 января 2024 года № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации» (вместе с «Положением о федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации», «Положением о порядке представления государственным гражданскими служащими Российской Федерации, гражданами Российской Федерации, претендующими на включение в федеральный кадровый резерв на государственной гражданской службе Российской Федерации, сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и о порядке осуществления проверки достоверности и полноты представленных сведений») определил категории и группы должностей федеральной государственной гражданской службы, для замещения которых формируется федеральный кадровый резерв, порядок его формирования и работы с ним.

Запрос на высокоэффективную модель подготовки резерва управленческих кадров повысился, и задача ее создания требует современного решения. Точкой отсчета должно стать видение роли резерва управленческих кадров в ракурсе стратегического подхода, позиционирования резерва как важного современного института.

Проведенное по специально разработанной методике Высшей школой государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Рос-

сийской Федерации в сентябре-октябре 2023 года социологическое исследование ставило своей целью экспертизу оценок и ожиданий, связанных с формированием, развитием и использованием федерального резерва управленческих кадров, и предложение направлений совершенствования методологии работы в контексте ведущих мировых трендов подготовки кадровых резервов для государственного управления.

Концептуальные подходы к государственной политике по формированию кадрового резерва подразумевают предвидение будущего как важнейший фактор успеха. Горизонт предвидения, определение направлений перспективных изменений в государственном управлении и госслужбе со стороны мирового научного и профессионального сообщества охватывает период до 2040 года¹. Факторы, обуславливающие изменения, справедливо видятся в связи с определяющими долгосрочными тенденциями общественного развития, в том числе с широкомасштабными социально-экономическими, экологическими, демографическими проблемами, техническим прогрессом, изменением «лица» самого общества, которое становится более разнообразным, чем когда-либо, с резким изменением формата и темпов предоставления публичных услуг². Сама же трансформация работы правительств – с гибкостью, развитием сетевого характера госуправления, с производством публичных услуг госслужащими совместно с обществом [Giesbrecht, Scholl, Schwabe, 2016], в целом – с пониманием госуправления как объединения усилий различных субъектов (госсектора, бизнес- и некоммерческого сектора)³.

В азиатских странах (Индия, Непал) ответ на вызов разнообразия общества осуществляется квотированием мест в органах публичного управления для представителей различных социальных групп. Считается, что разнообразие рабочей силы может повысить легитимность организации и эффективность реагирования на потребности населения в целом [Rodrigues, 2021; Ashikali, Groeneveld, Ben, 2021].

- 1 См.: GlobalTrends_2040. A More Contested World. A Publication of the National Intelligence Council. March 2021. https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf; Project Ireland 2040. National Planning Framework. <https://www.npf.ie/wp-content/uploads/Project-Ireland-2040-NPF.pdf>
- 2 См.: Federal Sustainable Development Strategy 2022 to 2026 Achieving a sustainable future. Government of Canada. <https://www.fsds-sfdd.ca/downloads/2022%20to%202026%20Federal%20Sustainable%20Development%20Strategy.pdf>
- 3 См.: Grand Challenges in Public Administration: Annual meeting 2018 // National Academy of Public Administration. <https://napawash.org/academy-studies/grand-challenges-in-public-administration-annual-meeting-2018>

Кадровые технологии

Изучение и анализ передового опыта работы с резервами в системе государственной службы зарубежных стран позволяет экспертам в области госуправления выделить основные характеристики современной системы⁴:

- сближение с технологиями коммерческого сектора;
- ориентация на привлечение и удержание талантов;
- динамичность современных задач госслужащих и сложность условий их реализации;
- стратегический характер управления человеческим капиталом;
- востребованность транспрофессиональных компетенций;
- признание мобильности как продуктивного признака современного рабочего места госслужащего [Farrell, 2020; Poocharoen, Lee, 2013; Vu Hong Van, 2022].

В соответствии с трендами основными характеристиками работы с кадровым резервом для госуправления, представляющими целостное и современное видение системы его формирования и развития, выступают:

- наличие нормативно-правовой базы;
- реализация принципа открытости;
- интеграция резерва в единый пул;
- наличие органа и технологий управления резервом;
- отбор кандидатов в соответствии с принципом меритократии;
- использование технологий планирования развития и обучения действием;
- гибкий подход к назначению на должность [Мартынова, 2023].

Настоящее социологическое исследование позволило детализировать проблемы, с которыми сталкиваются участники федерального резерва управленческих кадров и выверить высказанные участниками идеи и рекомендации со стратегической точки зрения, а именно – проанализировать, согласуются ли выводы проведенного социологического исследования с сопоставимыми выводами

исследователей проблем кадровых резервов и, более того, отвечают ли они современным трендам развития государственного управления.

Методика опроса

Сбор данных проведен методами онлайн-анкетирования и глубинного интервью. Задача количественного опроса (анкетирования) заключалась в выявлении уровня удовлетворенности системой и методологией работы с резервом управленческих кадров и востребованности изменений. Всего опрошено 359 человек, представляющих все федеральные округа Российской Федерации. Из них лиц, срок пребывания в резерве которых завершился, – 269 человек. Место работы респондентов – федеральные и региональные органы власти, территориальные подразделения федеральных органов, государственные корпорации и организации. Результаты количественного исследования позволяют выявить наиболее проблемные участки работы с резервом и определить, в какой мере целесообразны изменения.

Задача качественного опроса, проведенного методом глубинного интервью «лицом к лицу», – выявить мотивы и ожидания, связанные с оценками удовлетворенности и видением перспектив совершенствования работы с резервом. Данные глубинного интервью позволяют определить, чем именно вызывается неудовлетворенность работой с резервом и каких изменений ожидают информанты. Проведено семь интервью. Информантами выступили представители органов и организаций госсектора как федерального уровня (Правительство Российской Федерации, государственные корпорации и учреждения), так и регионального (заместители губернаторов, руководитель аппарата губернатора и правительства). Таким образом, результаты количественного и качественного опроса дополняют друг друга.

Оценка процедур отбора в кадровый резерв

Процедуры формирования резерва подавляющее число респондентов анкетирования (86 % от всех опрошенных) оценивают положительно, полагая, что отбор позволяет корректно выявить перспективных кандидатов. Информанты глубинного интервью также преимущественно делают вывод о валидности оценочных процедур задаче адекватно оценить компетенции и способности человека. Такой вывод опрошенные подтверждают своим представлением об адекватности оценки их собственных качеств, а также основываясь на характеристиках набранной группы резервистов («группа сильная») и дальнейших их успехах в профессиональной деятельности.

4 См., например: Government Trends 2023. A Report by Deloitte Center for Government Insights. 2023 // Deloitte Development LLC. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/government-trends.html>; Elevating Human Capital: Reframing the U.S. Office of Personnel Management's Leadership Imperative. National Academy of Public Administration, 2021. <https://s3.us-west-2.amazonaws.com/napa-2021/studies/united-states-office-of-personnel-management-independent-assessment/OPM-Final-Report-National-Academy-of-Public-Administration.pdf>; A Brilliant Civil Service, a Brilliant ODP. <https://www.gov.uk/government/news/a-brilliant-civil-service-a-brilliant-odp>

Критические замечания вызывает закрытость результатов оценочных процедур:

– *Результаты отбора я так и не знаю, только на программе я получил обратную связь с консультантом по моим результатам оценки. По итогам отбора необходимо проводить встречу или давать обратную связь участникам, которые принимали участие в резерве, направлять данные или какой-то план развития.*

Дефицитом в процедуре отбора выступает отсутствие возможности оценить мотивацию социального характера – нацеленность претендента на служение обществу, а не на материальные блага, удовлетворение властных амбиций и проч. Предложения для выявления более социально мотивированных кандидатов сводятся к проведению интервью с кандидатом в резерв, оценке того, как претендент решает реальные кейсы, использованию мотивационных опросников.

Концептуальные изменения в системе отбора, предлагаемые информантами, касаются формирования и разъяснения ясной системы оценки, ее критериев и результатов, а также добровольного и заинтересованного участия претендентов.

Предложения частного характера касаются формулировки вопросов, использования оценки на основе обратной связи, исключения подмены претендента, проходящего испытания, другим лицом.

Оценка программы подготовки и развития резерва

Программой подготовки и развития резерва удовлетворены 67 % участников анкетирования (**таблица 1**).

Информанты глубинного интервью полагают, что программа подготовки позволяет существенно развивать компетенции и способности человека. Такой вывод аргументируется тем, что

программа отвечает современным вызовам, содержит образовательные форматы, стимулирующие мыслительную деятельность, формирующие масштабное видение и позволяющие отработать полученные знания в ходе практики. Кроме того, развитие компетенций происходит за счет общения в команде резерва представителей разных сфер деятельности:

– *Программа подготовки позволяет понять людей с государственной службы. Для меня это был отличный опыт общения и получения новых знаний в рамках программы. Мне очень понравилось то, что во время обучения каждый раз проходили разные этапы оценки нас как руководителей в разных форматах, что дало большее понимание себя и сравнения себя с участниками из государственной службы, понять отличия.*

Результат пребывания в резерве для себя лично информанты видят в упрочении уверенности в своих компетенциях, возможности их раскрыть, успешном применении новых знаний и навыков на рабочем месте. Возможности практической реализации своих инициатив и компетенций во время пребывания в резерве удовлетворяют 43 % опрошенных, однако выявлена значительная доля неудовлетворенных (**таблица 2**).

Большинство информантов глубинного интервью видят достаточно возможностей участвовать в какой-либо профессиональной деятельности в рамках программы подготовки. Как пример приводится работа в качестве наставника, создание проектов:

– *Мне понравилось выступить в роли наставника для базового и перспективного уровня резерва, очень интересный опыт работы с талантливыми ребятами. Также в рамках программы мы разработали, как я считаю, отличный проект. До сих пор пытаюсь отдельные предложения реализовать.*

Таблица 1. Распределение ответов на вопрос: «Насколько Вы удовлетворены программой подготовки и развития резерва?»

Table 1. Distribution of answers to the question: «How satisfied are you with the program of reserve training and development?»

Варианты ответов	Количество ответов	Количество ответов, в %
«В целом удовлетворен»	241	67
«В целом не удовлетворен»	58	16
«Затрудняюсь ответить»	60	17

Источник: Составлено авторами

Source: Compiled by the authors

Таблица 2. Распределение ответов на вопрос: «Удовлетворены ли Вы возможностями практической реализации своих инициатив и компетенций во время пребывания в резерве?»

Table 2. Distribution of answers to the question: “Are you satisfied with the opportunities for practical realization of your initiatives and competencies while being a reserve participant?”

Варианты ответов	Количество ответов	Количество ответов, в %
«В целом удовлетворен»	156	43
«В целом не удовлетворен»	116	32
«Затрудняюсь ответить»	87	24

Источник: Составлено авторами

Source: Compiled by the authors

Кадровые технологии

При этом часть информантов хотели бы реализовать свои проекты, которые были бы интересны их регионам, а не те, которые задаются «сверху»:

– Для меня делать свой проект было бы интереснее. Для этого необходимо, чтобы хотя бы на один-два дня приезжали на обучение специалисты из моей команды. Тогда будут новые реализованные проекты и изменения на местах с практическим результатом.

Высказанные предложения касаются также вовлечения заказчиков в проектную работу, в частности, введение оценки заказчиком предлагаемых проектов на предмет их практической ценности. При этом целесообразно выдвинуть условие для заказчика, которое касается реализации и финансирования проекта. Расширение активностей ожидается за счет большего взаимодействия с наставниками, привлечения участников к решению задач органов власти, например, по срочным контрактам или договорам ГПХ для выполнения отдельных проектных задач.

Срок пребывания в резерве самое большое число респондентов количественного опроса (45 %) посчитали оптимальным. Однако значительная доля опрошенных внесла свои предложения, поскольку имеет противоположное мнение. Самое большое число предложений касалось увеличения срока на 1–2 года (таблица 3).

Значительная часть информантов глубинного интервью также подвергают сомнению оптимальность установленного срока пребывания в резерве, который исчисляется тремя годами. Такая оценка мотивируется тем, что за три года может не произойти никаких карьерных изменений. Даже если назначение состоялось, за этот срок сложно продемонстрировать высокие и значимые результаты деятельности.

Предложения информантов в этом плане почти в равной степени связаны как с увеличением времени пребывания в резерве, так и с установлением индивидуального срока для каждого. В последнем случае целесообразно учитывать текущую должность резервиста, срок работы в этой должности, а также персональные достижения за определенный этап пребывания в резерве:

– Какой-то условный временной порог нахождения в резерве скорее не нужен. Нужна актуализация резерва на периодической основе с учетом определенных, измеримых и всем понятных критериев. Если участник выполняет критерии, то остается в резерве на новый срок, до следующей оценки, если не выполняет – исключается. Это в том числе будет мотивировать участника резерва к профессиональным достижениям и повышать его возможность

Таблица 3. Распределение ответов на вопрос: «Оптimalен ли, с Вашей точки зрения, срок пребывания в резерве? Или его нужно продлить / сократить?»

Table 3. Distribution of answers to the question: “In your opinion, is the duration of reserve participation optimal? Or should it be extended/shortened?”

Варианты ответов	Количество ответов	Количество ответов, в %
«Оптimalен»	163	45
«Срок нужно продлить», в том числе:	125	35
– на срок менее одного года;	8	2
– на один год;	41	11
– на два года;	34	10
– на три года;	10	3
– на срок более трех лет;	9	3
– без указания срока	23	6
«Срок нужно сократить»	4	1
«Затрудняюсь ответить»	67	19

Источник: Составлено авторами

Source: Compiled by the authors

роста в организации или назначения из резерва в иные органы.

При этом подразумевается как ежегодное подтверждение компетенций и своего рейтинга, так и вовлеченность в программу подготовки резерва, включая выступление с лекциями, доклады на форумах, круглых столах.

Профессиональная востребованность участников резерва

Возможности профессионального роста после истечения срока пребывания в резерве участники анкетирования оценили не высоко: эти возможности появились лишь у 22 % от числа опрошенных, срок пребывания в резерве которых завершился (таблица 4).

Большая часть информантов глубинного интервью также считает, что перспектив профессионального роста после истечения срока пребывания в резерве нет, механизм использования резерва отсутствует и выпускники задействуются неэффективно. Служебные и профессиональные перспективы появляются только на основании установленных во время подготовки контактов.

Мнения участников глубинного интервью распределились в равных долях. Часть считает, что у выпускников резерва должны быть преференции при назначении на должность. И примерно столько же полагают, что таких преференций быть не должно. В любом случае информанты допускают даже ужесточение отбора претендентов на должностные позиции:

Таблица 4. Распределение ответов на вопрос: «Появились ли у Вас возможности профессионального роста после истечения срока пребывания в резерве?»

Table 4. Distribution of answers to the question: “Did you have opportunities for professional growth after the reserve period expired?”

Варианты ответов	Количество ответов	Количество ответов, в %
«Да»	59	22
«Нет»	152	57
«Затрудняюсь ответить»	58	21

Источник: Составлено авторами

Source: Compiled by the authors

– Да, должны быть [преференции], а иначе – зачем все это? Возможно, должна быть более жесткая система, соревновательная система, должен быть приоритет, опубликование рейтинга, борьба за место в рейтинге. Внутренняя оценка друг друга. Необходима приоритизация людей, топ-10 приглашают на собеседования, попадание в шорт-лист.

Выпускник резерва осмысливается как специалист с новым неожиданным кругом общения, профессионал, который вырывается из рутины и занимается саморазвитием; специалист, который в ходе подготовки имел отношение ко многим процессам проектной деятельности в органах государственной власти, разбирается в разных областях, в том числе во взаимодействии с бизнесом, умеет быстро адаптироваться при смене места работы, ориентирован на результат и мотивирован. Это отличает такого претендента на должность от других. Однако опрошенные подчеркивают, что подобные качества проявляются только у тех участников, которые успешно освоили программу.

Система управления кадровым резервом

Большинство респондентов анкетирования считают, что система работы с резервом нуждается в изменении – частичном или существенном (в сумме – 55 %). Число положительных оценок системы работы оказалось меньшим более чем в два раза (таблица 5).

Критические замечания касаются отсутствия концепции работы с резервом, которая содержала бы целеполагание и ориентацию на результат, и, соответственно, недостаточности разъяснений:

– Резервов очень много. Как понять, в каком ты находишься? Я до сих пор не очень хорошо понимаю структуру резервов в системе.

Значительная часть опрошенных отрицает способность системы отбора привлекать именно таланты ввиду ее закрытости. Процесс формирова-

Таблица 5. Распределение ответов на вопрос: «На Ваш взгляд, нуждается ли система работы с резервом в совершенствовании или эта система работает вполне продуктивно?»

Table 5. Distribution of answers to the question: “In your opinion, does the system of working with the reserve need improvement, or does this system operate productively enough?”

Варианты ответов	Количество ответов	Количество ответов, в %
«Да, нуждается в существенном изменении»	77	21
«Да, нуждается в частичном изменении»	121	34
«Нет, работа с резервом выстроена хорошо»	85	24
«Затрудняюсь ответить»	76	21

Источник: Составлено авторами

Source: Compiled by the authors

ния и использования резерва является по большей части закрытым и непонятным не только для общества, но и для самих госслужащих:

– Работа с резервом, я считаю, ни в какой степени не позволяет открыто отбирать таланты. Когда мне сказали, что нужно принять участие в отборе, никто не сказал, для чего это, зачем это мне в первую очередь. Я думаю, это не способствует привлечению талантов, работа должна носить открытый характер, а не по телефону праву. Открытый рейтинг будет способствовать привлечению талантов.

– Система формирования резерва является закрытой, никто не знает, в какое время проводится отбор в резерв и какие цели стоят перед резервом. Общество не знает про выпускников, если только сам выпускник не говорит о себе.

Участники глубинного интервью признают, что формирование таких актуальных для современного публичного управления компетенций, как способность генерировать инновации, использовать высокие технологии, прослеживается незначительно. Отмечается дефицит клиентоцентричных установок, которые мотивировали бы акцент в программе подготовки на продуктивное взаимодействие с гражданами, отработку соответствующих компетенций:

– Больше делать уклон на клиентоцентричность, так как в фокусе внимания клиентоцентричного государства находится человек.

В целом опрошенные не замечают других технологий работы с резервом, кроме обучения.

Как участники анкетирования, так и респонденты глубинного интервью критиковали систему

Кадровые технологии

управления резервом за то, что она не позволяет резервистам участвовать в принятии решений. С точки зрения опрошенных, подлежащие обсуждению вопросы должны касаться цели пребывания в резерве, перспектив назначения из резерва, ожиданий участников, ожиданий потенциальных работодателей, тем для обучения и кандидатур преподавателей.

Направления совершенствования работы, предложенные участниками исследования

В целях совершенствования работы с резервом опрошенные предложили следующие меры, направленные на:

- 1) аналитическое осмысление результатов подготовки резерва и кадровой политики в целом, подразумевающее определение кадровых потребностей органов публичной власти, анализ карьерного роста и профессиональных достижений участников резерва и анализ региональной кадровой политики с точки зрения использования резервистов;
- 2) повышение профессиональной востребованности резервистов, подразумевающее формирование практических карьерных траекторий и закрепление наставников; сопровождение выпускников в течение пяти лет со стороны Администрации Президента и Аппарата Правительства Российской Федерации; продвижение резервистов в трудоустройстве и карьере, в том числе установление приоритетов для выпускников резерва при замещении вакантных должностей хотя бы на уровне региона; ротации каждые три года для решения разных задач из разных сфер и уровней власти; проведение стажировок на перспективных рабочих местах; привлечение резервистов к разработке, обсуждению, реализации проектов развития субъектов Российской Федерации; формирование открытой базы для руководителей регионов и кадровых служб; информирование участников резерва путем регулярной рассылки об актуальных вакансиях; приглашение в качестве наставников и экспертов;
- 3) изменение системы управления резервом, а именно: развитие всех этапов цикла (не только обучение); позиционирование резерва как важного института и публикация историй успеха; развитие постоянного диалога между структурой управления и резервистами, регулярное информирование; проявление гибкости подходов взамен шаблонов; предоставление возможности для резервиста выбирать программу, стажировку; направление в регионы актуальных для конкретной территории программ подготовки; рейтингование участников резерва и его обна-

родование; распространение возможности проходить обучение для замещения высших должностей федеральной государственной гражданской службы, то есть для работы в Аппарате Правительства, в органах исполнительной власти, находящихся в прямом подчинении Президенту Российской Федерации;

- 4) изменения в программе подготовки, как то: вовлечение в разработку перечня компетенций тех органов, для которых формируется резерв; развитие проектной работы, в том числе направленной на решение межотраслевых задач, увеличение спектра активностей для резервистов; внедрение лучших проектов в практику государственного и муниципального управления; организация мастер-классов с опытными, харизматичными руководителями; формирование планов личностного развития для каждого и введение отчетов об их выполнении; привлечение резервистов в рабочие группы разного уровня; направление резервистов на стажировки в другие регионы и федеральный центр;
- 5) поддержка коллаборации выпускников и повышение квалификации включает: ежегодное проведение карьерного форума резервистов, межрегиональных мероприятий, семинаров по освещению актуальных вопросов; привлечение резервистов к участию в мероприятиях, проходящих на федеральном уровне, для обмена лучшими практиками и получения нового опыта; периодическое повышение квалификации; регулярные стажировки в сфере потенциальных интересов; создание сервисов.

Анализ теоретических подходов

Российские исследователи считают эффективными зарубежные практики повышения результативности работы с различными видами кадровых резервов, в том числе в отношении определения потребности в кадровом резерве, численности резерва, динамики изменений, учета основополагающих трендов развития госуправления, избежания рисков необоснованных бюджетных расходов на подготовку кадров [Ясинская, Сладкова, Петрова, 2022].

В целом российские ученые сосредоточены скорее на синхронных и ретроспективных исследованиях госслужбы. Тем не менее отмечаются попытки определить характеристики будущего российской государственной службы и смещение акцентов в понимании роли кадровых резервов в целом. Очевидно, что единого толкования понятия резерв на сегодняшний день нет. Недостаточная изученность проблемы и дискретный характер подходов к вопросам кадрового резерва госслужбы мешает

качественному улучшению кадровой политики на госслужбе [Суптело, 2021]. В научной литературе указывается на отсутствие систематической работы с кадровым резервом для обновления кадрового потенциала [Свирина, 2018]. Ряд исследователей считает, что сама система кадрового резерва громоздка и запутанна, а в целом «процедура отбора кадрового резерва в системе государственной службы остается фрагментарной, что снижает качество и надежность результатов процедуры» [Асриянц, Гусейнов, Магомедова, 2021].

Пересмотр текущей парадигмы работы с кадрами на госслужбе подразумевает осознание необходимости приобретения государственными служащими современных компетенций, создания гибких и применимых на всех этапах HR-цикла моделей работы с резервом, охватывающих личностные качества и профессиональные компетенции сотрудника [Байтеряков, Барышникова, 2021]. Модернизация работы с кадровым резервом государственной службы должна быть сопряжена с решением задачи управления талантами и разработкой для этого необходимого инструментария [Петрова, Сладкова, 2019], применением системы талант-менеджмента [Антилогова, Лазаренко, 2021], а также оптимизацией методики оценки эффективности работы с кадровым резервом госслужбы, учитывая недостаточность количественных показателей [Ибрагимова, 2023].

Внимание отечественных исследователей прежде всего обращено на технологический аспект совершенствования работы с кадровыми резервами, на внутриорганизационную работу, когда и сами результаты работы с кадровым резервом видятся как соответствие кадровой технологии имеющимся стандартам качества. В понимании сущности и целей формирования кадровых резервов акценты смещены на приобретение должностей, а не на решение задач, стоящих перед государственной службой и государственным управлением. Слабо представлены оценка эффективности деятельности резерва по результатам и вопросы модернизации резерва, а также элементы нового дискурса, например, управление талантами или использование практик, идущих от бизнеса. Важнейшие аспекты качества государственного управления, касающиеся стратегического управления персоналом, не проработаны в должной степени.

В теоретических работах российских ученых показано, как происходит смещение понимания кадрового резерва от «скамейки запасных» до ресурса развития организации, в который надо привлечь наиболее перспективных специалистов и удержать в условиях недостаточной конкурентоспособности госслужбы на рынке труда [Синягин, Шебураков, 2020]. Российские исследователи акцентируют

внимание на появлении новой кадровой политики, преодолевающей реактивность и хаотичность, на использовании новых кадровых технологий, соответствующих принципам меритократического общества. Несмотря на возрастание роли стратегического подхода к подготовке федерального резерва, на сегодняшний день работа сосредоточена в первую очередь на диагностике и оценке кадров. Остается недооцененной значимость взаимосвязи всех компонентов жизненного цикла резерва. Сохраняется связанная с недостаточностью нормативно-правового регулирования проблема использования управленческого резерва, проявляется слабость механизма отслеживания карьерного движения участников резерва, способности которых должны применяться «в соответствии с потребностями и запросами государственных структур – заказчиков» [Сорокина, Черкасова, Тараянц, 2020].

Свою «отметку» на управлении карьерой резервистов оставляет отсутствие понимания целостности кадрового резерва, видения его как структурной единицы с институциональными признаками [Мирзоян, 2021; Петрова, Ясинская, 2022]. Несистемность, консервативные подходы, ситуативность в управлении карьерой как должностным перемещением ведут к «снижению мотивации и профессиональному выгоранию, обостряют проблемы самореализации и предопределяют высокий уровень карьерного аутсайдерства в профессиональной среде гражданских служащих» [Масленникова, Шебураков, Татарина, 2022].

Потенциал роста эффективности работы с резервом исследователи видят в опережающей подготовке резервистов, обусловленной необходимостью быстрого реагирования на кардинальные изменения общества и государства; в активном применении информационных технологий для комплексной системы работы с кадровым резервом; в гибкости, преемственности, развитии многосторонних внутренних коммуникаций; в реализации принципов меритократии и работе с талантами [Ясинская, Сладкова, Петрова, 2022]. Для достижения столь необходимой сегодня целевой установки по использованию резервов требуется система измерения и «объективных критериев продвижения и ротации государственных гражданских и муниципальных служащих» [Шебураков, Синягин, 2020].

Ожидания резервистов, как показало настоящее социологическое исследование, соответствуют ведущим трендам: индивидуальный подход, использование преимущественно технологий обучения действием, гибкие формы вовлечения в профессиональную деятельность, предоставление большей свободы самореализации, развитие транспрофессиональных компетенций и отказ от отраслевого под-

Кадровые технологии

хода, участие в принятии решений, формирование благоприятного мнения о резерве со стороны как общества, так и госслужащих.

Можно констатировать, что российский резерв не отвечает принципу открытости и задаче привлечения талантов, отсутствует концепция партисипативной модели управления, подготовка резервистов нуждается в большей индивидуализации и повышении уровня овладения современными технологиями. Концептуальной проработки требует сама система управления резервом, которая должна подразумевать плановые, аналитические, информационно-коммуникативные функции со стороны органа управления резервом.

Общие теоретические подходы и результаты социологического исследования совпадают с точки зрения стратегического понимания роли резерва, выстраивания необходимой парадигмы формирования резерва управленческих кадров и карьерной лестницы резервистов, привлечения в систему государственного управления эффективных и талантливых специалистов. Объединение знаний, полученных эмпирическим путем от специалистов-практиков, с имеющимися теоретико-методологическими подходами позволяет провести нужные параллели в изучении важной для государственного управления и государственной службы сферы. Сходство концептуальных подходов дает возможность сделать стратегические выводы для получения целостной картины и изменения организационной практики работы с кадровыми резервами.

Заключение

Выстраивание методологии работы с резервом с учетом оценок и ожиданий самих участников резерва само по себе является важнейшим современным трендом организации подготовки резервистов. В условиях, когда федеральный резерв управленческих кадров, по сути, выполняет функции федерального кадрового резерва, разработка соответствующих рекомендаций будет важна в перспективе и для него.

Сопоставление результатов социологического исследования и научных наработок выявило как положительные моменты, так и проблемы подготовки федерального резерва управленческих кадров. В первую очередь необходимость выстраивания единой системы работы на протяжении всего жизненного цикла резерва, где ключевым моментом является целевое использование состоящих в резерве кадров. Требуется изменить базовые основания работы с резервом, касающиеся ресурсного подхода, преодоления разрозненности резервов, повышения востребованности участников.

Алгоритмы работы с кадровым резервом госслужбы в Российской Федерации необходимо вывести на новый уровень, обеспечив системность управления кадровым потенциалом государственной гражданской службы и широкое понимание функционирования федерального резерва управленческих кадров с учетом его связей с современными трендами социально-экономического развития и трансформацией государственного управления.

Литература

- Антилогова Л.Н., Лазаренко Д.В. Талант-менеджмент в условиях государственной службы (на примере Казахстана и России). *Профессиональное образование в современном мире*. 2021. Т. 11. № 3. С. 175–183. DOI: 10.20913/2224-1841-2021-3-17. EDN: HCYTVZ
- Асриянц К.Г., Гусейнов М.Б., Магомедова Д.Р. Исследование процедуры отбора сотрудников на включение в кадровый резерв в системе государственной службы. *Журнал прикладных исследований*. 2021. № 6–3. С. 207–211. DOI: 10.47576/2712-7516-2021-6-3-207. EDN: GPQKLN
- Байтеряков С.В., Барышникова А.В., Копыток В.К., Филиппова А., Шубина Д.О. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / под ред. М.С. Шклярук; М.: Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021.
- Ибрагимова А.Д. Методика оценки эффективности работы с кадровым резервом на государственной гражданской службе. *Молодой ученый*. 2023. № 3. С. 167–171. EDN: MTTUVV
- Мартынова С.Э. Госуправление и госслужба 2040: мировые тренды. *Известия Иркутского государственного университета. Серия: Политология. Религиоведение*. 2023. Т. 45. С. 59–72. DOI: 10.26516/2073-3380.2023.45.59
- Масленникова Е., Шебураков И.Б., Татарникова Л.Н. Анализ применения кадровых резервов в системе государственного управления. *Вестник Российского университета дружбы народов*. 2022. Т. 22. № 2. С. 324–336. DOI: 10.22363/2313-2272-2022-22-2-324-336. EDN: TFWYQV
- Мирзоян К.А. Кадровый резерв как институт воспроизводства кадрового потенциала государственной службы. *Вестник экспертного совета*. 2021. № 1 (24). С. 49–53.
- Петрова С.А., Сладкова Н.М. Актуальные вопросы оценки профессиональных качеств государственных служащих. *Социально-трудовые исследования*. 2019. № 3. С. 98–111. DOI: 10.34022/2658-3712-2019-36-3-98-111. EDN: XDXCV
- Петрова С.А., Ясинская И.А. Ценностно-мотивационный потенциал управленческих кадров: прикладные вопросы исследования и применения в практике кадровой работы. *Лидерство и менеджмент*. 2022. Т. 9. № 4. С. 1115–1128. DOI: 10.18334/lim.9.4.116956. EDN: ATOJSI
- Свирина Л.Н. К вопросу о развитии института федерального резерва управленческих кадров для государственной службы. *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2018. № 3. С. 91–101. DOI: 10.24411/2073-6487-2018-00048. EDN: USZGAC
- Сорокина Е.В., Черкасова Е.А., Тараянц А.Н. Нормативно-право-

Т.Б. Лаврова, С.А. Еварович, С.Э. Мартынова, Т.Г. Богатырева. Направления совершенствования работы с федеральным резервом управленческих кадров

- вые аспекты формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе Российской Федерации. *Journal of Economy and Business*. 2020. Т. 11–3 (69). С. 101–107.
- Суптело Н.П. Особенности формирования кадрового резерва в системе государственной гражданской службе. *Кадровик*. 2021. № 7. С. 22–32.
- Шебураков И.Б., Синягин Ю.В., Лаврова Т.Б., Шебуракова О.Н. Новые подходы к формированию и развитию резервов управленческих кадров. М.: 2020. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3698604
- Ясинская И.А., Сладкова Н.М., Петрова С.А. Современные подходы и тенденции формирования и развития кадрового потенциала государственной службы с учетом зарубежного опыта. *Экономика труда*. 2022. Т. 9. № 2. С. 377–397. DOI: 10.18334/et.9.2.114280. EDN: QGVHYA
- Ashikali T., Groeneveld S., Ben K. The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*. 2021. Vol. 41(3). P. 497–519. In English
- Farrell C., Hicks J. Developing Public Servants for the Future. *Public Money & Management*. 2020. Vol. 40 (8). P. 589–596. In English
- Giesbrecht T., Scholl H.J., Schwabe G. Smart Advisors in the Front Office: Designing Employee-empowering and Citizen-centric Services. *Government Information Quarterly*. 2016. Vol. 33 (4). P. 669–684. In English
- Poocharoen O., Lee C. Talent Management in the Public Sector: A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand. *Public Management Review*. 2013: 15(8), 1185–1207. DOI: 10.1080/14719037.2013.816525 In English
- Rodrigues A.J. Anomalies in Implementation of the «Creamy Layer» Segment in the Realisation of Benefits under Reservation Policies in India. *Christ University Law Journal*. 2021. Vol. 10 (1). P. 55–72. In English
- Vu Hong Van. The State's Legal Policy and Management on Civil Servants: The Current Situation and Issues Raised. *International Journal of Early Childhood Special Education*. 2022. Vol. 14 (3). P. 5263–5267. In English
-
- ## References
- Antilogova L.N., Lazarenko D.V. Talent management in the conditions of public service (on the example of Kazakhstan and Russia). *Professional'noye obrazovaniye v sovremennom mire*. 2021. Vol. 11. No. 3. P. 175–183. DOI: 10.20913/2224-1841-2021-3-17. EDN: HCYTVZ. In Russian
- Asriyants K.G., Guseinov M.B., Magomedova D.R. Study of the procedure for selecting employees for inclusion in the personnel reserve in the public service system. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy*. 2021. No. 6–3. P. 207–211. DOI: 10.47576/2712-7516-2021-6-3-207. EDN: GPQKLN. In Russian
- Baiteryakov S.V., Baryshnikova A.V., Kopytok V.K., Filippova A., Shubina D.O. Personnel policy in the civil service: current problems and necessary changes / ed. By M.S. Shklyaruk; Moscow: Schetnaya palata Rossiyskoy Federatsii, Tsentr perspektivnykh upravlencheskikh resheniy, 2021. 118 p. In Russian
- Ibragimova A. D. Methodology for assessing the effectiveness of work with the personnel reserve of the state civil service. *Moloday uchenyy*. 2023. No. 3. P. 167–171. EDN: MTTUVV. In Russian
- Martynova S.E. Public administration and public service 2040: global trends. *Izvestiya Irkutskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya Politologiya. Religiovedeniye*. 2023. Vol. 45. P. 59–72. DOI: 10.26516/2073-3380.2023.45.59. In Russian
- Maslennikova E., Sheburakov I.B., Tatarinova L.N. Analysis of the use of personnel reserves in the public administration system. *Vestnik Rossiyskogo universiteta družby narodov*. 2022. Vol. 22. No. 2. P. 324–336. DOI: 10.22363/2313-2272-2022-22-2-324-336. EDN: TFWYQB. In Russian
- Mirzoyan K.A. Personnel reserve as an institute for reproducing personnel potential of the public service. *Vestnik ekspertnogo sojeta*. 2021. No. 1 (24). P. 49–53. In Russian
- Petrova S.A., Sladkova N.M. Current issues of assessing the professional qualities of civil servants. *Sotsial'no-trudovyye issledovaniya*. 2019. No. 3. P. 98–111. DOI: 10.34022/2658-3712-2019-36-3-98-111. EDN: XDKXCV. In Russian
- Petrova S.A., Yasinskaya I.A. Value-motivational potential of managerial personnel: applied issues of research and application in the practice of personnel work. *Liderstvo i menedzhment*. 2022. Vol. 9. No. 4. P. 1115–1128. DOI: 10.18334/lim.9.4.116956. EDN: ATQJSL. In Russian
- Sheburakov I.B., Sinyagin Yu.V., Lavrova T.B., Sheburakova O.N. New approaches to the formation and development of managerial personnel reserves. Moscow: 2020. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3698604. In Russian
- Sorokina E.V., Cherkasova E.A., Tarayantz A.N. Regulatory and legal aspects of forming the personnel reserve in the state civil service of the Russian Federation. *Journal of Economy and Business*. 2020. Vol. 11–3 (69). P. 101–107. In Russian
- Suptelo N.P. Features of forming the personnel reserve in the system of state civil service. *Kadrovik*. 2021. No. 7. P. 22–32. In Russian
- Svirina L.N. On the issue of developing the institute of the federal reserve of managerial personnel for the public service. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk*. 2018. No. 3. P. 91–101. DOI: 10.24411/2073-6487-2018-00048. EDN: USZGAC. In Russian
- Yasinskaya I.A., Sladkova N.M., Petrova S.A. Modern approaches and trends of personnel development for the civil service considering foreign experience. *Ekonomika truda*. 2022. Vol. 9. No. 2. P. 377–397. DOI: 10.18334/et.9.2.114280. EDN: QGVHYA. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Татьяна Будаевна Лаврова, кандидат экономических наук, директор Дирекции методологии и цифрового развития Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: lavrova-tb@ranepa.ru
ORCID: 0000-0002-3733-3234

Кадровые технологии

Светлана Анатольевна Еварович, кандидат педагогических наук, директор Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: evarovich-sa@ranepa.ru
ORCID: 0000-0003-3920-8960

Светлана Эдуардовна Мартынова, кандидат филологических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Экспертно-аналитического центра государственной и муниципальной службы Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: martynova-se@ranepa.ru
ORCID: 0000-0002-6140-6587

Татьяна Георгиевна Богатырева, доктор культурологии, профессор, эксперт Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: bogatyreva-tg@ranepa.ru
ORCID: 0000-0001-5745-1089

Ссылка для цитирования: Лаврова Т.Б., Еварович С.А., Мартынова С.Э., Богатырева Т.Г. Направления совершенствования работы с федеральным резервом управленческих кадров Российской Федерации в контексте мировых трендов. *Государственная служба*. 2024. № 2. С. 90–110.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

Tatiana B. Lavrova, Candidate of Sci. (Economics), Director of the Directorate of Methodology and Digital Development, Higher School of Public Administration Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: lavrova-tb@ranepa.ru
ORCID: 0000-0002-3733-3234

Svetlana A. Evarovich, Candidate of Sci. (Pedagogical Sciences), Director of the Center “School of Andragogy and Educational Design”, Higher School of Public Administration Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: evarovich-sa@ranepa.ru
ORCID: 0000-0003-3920-8960

Svetlana E. Martynova, Candidate of Sci. (Philological Sciences), Associate Professor, Leading Researcher at the Expert Analytical Center for State and Municipal Services, Higher School of Public Administration Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: martynova-se@ranepa.ru
ORCID: 0000-0002-6140-6587

Tatiana G. Bogatyreva, Doctor of Sci. (Cultural Studies), Professor, Expert of the Center “School of Andragogy and Educational Design”, Higher School of Public Administration Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: bogatyreva-tg@ranepa.ru
ORCID: 0000-0001-5745-1089

For citation: Lavrova T.B., Evarovich S.A., Martynova S.E., Bogatyreva T.G. Directions for improving work with managerial personnel reserve of the Russian Federation in the context of global trends. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2024. No. 2. P. 90–110.