



▶ **ПАНОВА Екатерина Александровна**
Кандидат социологических наук,
доцент кафедры управления персоналом

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова 119991, РФ, г. Москва, Ломоносовский пр., 27, корп. 4
Тел.: (495) 939-53-43
E-mail: panova@spa.msu.ru



▶ **ВАСИЛЬЕВА Елена Александровна**
Доктор социологических наук,
ведущий научный сотрудник

Академия наук Республики Саха (Якутия) 677007, РФ, г. Якутск, пр. Ленина, 33
E-mail: vasilieva_ea@bk.ru



▶ **ОПАРИНА Наталья Николаевна**
Старший преподаватель
кафедры управления персоналом

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова 119991, РФ, г. Москва, Ломоносовский пр., 27, корп. 4
Тел.: (495) 939-53-43
E-mail: oparina@spa.msu.ru

Инструменты формирования кадрового резерва государственной гражданской службы в Республике Саха (Якутия)

Аннотация

Статья основана на материалах и результатах междисциплинарного исследования «Молодежная политика как ключевой компонент системы воспроизводства квалифицированных трудовых ресурсов Дальневосточного региона РФ»¹. Целью работы выступает оценка эффективности различных аспектов практики реализации региональной молодежной политики в субъектах Дальневосточного федерального округа Российской Федерации. Исследование представляет собой кейс по формированию кадрового резерва на управленческие позиции в Республике Саха (Якутия). Изучена сложившаяся в республике практика формирования и использования кадрового резерва из числа граждан и госслужащих для назначения на управленческие позиции государственной гражданской службы и государственных органов. Выделены базовые факторы повышения значимости кадрового резерва в системе управления кадрами российской государственной службы. Определены ключевые характеристики сложившейся в Республике Саха (Якутия) системы поиска перспективных кадров из числа молодежи для государственных органов. Основной исследовательский акцент сделан на анализе инструментов привлечения молодежи, получивших наиболее широкое распространение в рассматриваемом регионе. Изучен вопрос количества произведенных назначений на руководящие позиции из разного вида кадровых резервов Республики Саха (Якутия). На базе проведенного анализа авторами сделан вывод о целесообразности транслирования модели инструментария работы с кадровым резервом на позиции государственных органов и организаций Республики Саха (Якутия) на другие регионы России.

ВВЕДЕНИЕ

Молодежь традиционно является ключевым компонентом системы воспроизводства трудовых ресурсов, источником обеспечения экономики рабочей силой требуемого количества и качества, драйвером роста человеческого капитала страны в целом и ее отдельных регионов. Как отмечается в докладе Федерального агентства по делам молодежи, наблюдаемое в последние несколько лет снижение в Российской Федерации численности молодежи приводит к тому, что «на карту в ближайшем будущем будут поставлены и экономический рост, без которого невозможно повышение благосостояния населения, и само воспроизводство населения в России»². Значимость молодежи в системе стратегического управления трудовыми ресурсами сегодня крайне высока. Мы уже отмечали в наших исследованиях, что по данным Росстата, в 2016 г. доля молодежи (14–30 лет) в общем населении Российской Федерации составляла около 21,5%, или около 31,5 млн чел. Фактически каждый пятый житель России в 2016 г. относился к категории «молодежи» [12; 13]. В последние годы количество молодежи

в России неуклонно падает, например, в 2013 г. ее доля в общей численности населения страны была зафиксирована на уровне 23,9%, в 2014 г. сократилась до 23,1%, в 2015 г. – до 22,3%. Кроме того, в зафиксированных в 2016 г. 21,5% прослеживается тенденция к весьма заметному сокращению молодежи в более молодом возрасте, что формирует предпосылки для возникновения демографической ямы и проблем в долгосрочной перспективе с обеспечением страны собственными молодыми трудовыми ресурсами.

Проблема нехватки молодежи для обеспечения требуемого роста экономического развития страны характерна не только для России в целом, но и для ее отдельных регионов. В первую очередь речь идет о регионах, которые находятся сегодня в фокусе особенно пристального внимания со стороны высших должностных лиц государства. Подобным регионом выступает Дальний Восток, который рассматривается властью как регион с огромным нереализованным потенциалом социально-экономического и геополитического развития. Усилия нынешних представителей государственного

¹ Исследование профинансировано в 2017 г. в форме академической надбавки на проведение научного исследования факультетом государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова (School of Public Administration Lomonosov Moscow State University).

² Молодежь России 2000–2025: развитие человеческого капитала: доклад Федерального агентства по делам молодежи РФ. URL: <https://fadm.gov.ru/news/23070>.

Tools for Forming a Talent Pool of the Public Civil Service in the Republic of Sakha (Yakutia)

Abstract

The paper uses the materials and results of the interdisciplinary study "Youth policy as a key component of the system of skilled labour reproduction in the Far Eastern region of the Russian Federation". The purpose of the paper is to assess the effectiveness of various practical aspects of regional youth policy implementation in the subjects of the Far Eastern Federal District of the Russian Federation. The article is a case study of forming a talent pool for managerial positions in the Republic of Sakha (Yakutia). It explores the existing practice of forming and using the talent pool comprised of citizens and public servants to be appointed to the managerial positions of the state civil service and public authorities. The paper specifies the basic factors in increasing the importance of the talent pool in the system of personnel management of the Russian civil service. The authors reveal the key characteristics of the Republic's system for seeking promising candidates among young people for public authorities. We place special emphasis on the analysis of the region's most widespread tools for attracting young specialists and discuss the number of appointments to managerial positions among candidates from various types of talent pools in the Republic of Sakha (Yakutia). On the basis of the analysis performed, we conclude that it is expedient to extrapolate the model of forming a talent pool of the public civil service in the Republic of Sakha (Yakutia) to other Russian regions.

и регионального уровня власти направлены на формирование в Дальневосточном регионе системы ведения бизнеса, привлекательной для инвесторов: это и создание особых режимов предпринимательства, таких как территории опережающего социально-экономического развития, и вложение финансовых средств в построение инфраструктуры (транспортной, жилищной, социальной и т.п.), и увеличение комплекса мер по удержанию местных и привлечению в регион дополнительных трудовых ресурсов, а также целый ряд других.

Целью статьи является определение основных инструментов и методов, составляющих платформу современной практики формирования кадрового резерва для государственных органов, сложившейся в Республике Саха (Якутия). Достижению заявленной цели послужило решение ряда исследовательских задач:

1) авторами определены базовые факторы (предпосылки) повышения значимости кадрового резерва в системе управления кадрами современной российской государственной службы;

2) выявлены ключевые характеристики системы поиска перспективных кадров из числа молодежи для управленческих позиций высшего и среднего звена государственных органов рассматриваемого региона;

3) проведена оценка количественного аспекта использования кадрового резерва в Республике Саха (Якутия) в ракурсе рассмотрения количества произведенных в последние несколько лет назначений на руководящие позиции из разного вида кадровых резервов. На базе всех компонентов проведенного анализа авторами установлены как сильные стороны системы работы с кадровым резервом региона, так и ее «узкие места», а также сделан вывод о целесообразности транслирования модели работы с кадровым резервом на позиции государственных органов и организаций Республики Саха (Якутия) на другие регионы России.

СИСТЕМА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЗИЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ САХА (ЯКУТИЯ): АКТУАЛЬНОСТЬ ВОПРОСА, ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Вопрос о необходимости развития и совершенствования работы с молодежью и молодым поколением трудовых ресурсов стоит на повестке дня у властей Республики Саха (Якутия). В рамках данной публикации мы акцентируем исследовательское внимание на анализе того, какие инструменты используются в регионе для формирования кадрового резерва из числа молодежи для региональных органов власти.

► **Yekaterina A. PANOVA**
Cand. Sc. (Sociology), Associate Professor of HR Management Dept.

Lomonosov Moscow State University
119991, RF, Moscow,
Lomonosovsky Ave., 27, building 4
Phone: (495) 939-53-43
E-mail: panova@spa.msu.ru

► **Yelena A. VASILIEVA**
Dr. Sc. (Sociology), Leading Researcher

Academy of Sciences of the Republic of Sakha (Yakutia)
677007, RF, Yakutsk,
Lenina Ave., 33
E-mail: vasilieva_ea@bk.ru

► **Natalya N. OPARINA**
Sr. Lecturer of HR Management Dept.

Lomonosov Moscow State University
119991, RF, Moscow,
Lomonosovsky Ave., 27, building 4
Phone: (495) 939-53-43
E-mail: oparina@spa.msu.ru

Ключевые слова

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ
МОЛОДЫЕ УПРАВЛЕНЦЫ
ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА
ДАЛЬНИЙ ВОСТОК
РЕСПУБЛИКА САХА (ЯКУТИЯ)

Keywords

TALENT POOL
YOUNG MANAGERS
PUBLIC SERVICE
THE FAR EAST
THE REPUBLIC OF SAKHA (YAKUTIA)

JEL classification

M12, M50

Республика Саха (Якутия) является самым большим регионом Российской Федерации, а также регионом с наибольшей территорией в Дальневосточном федеральном округе. Якутия расположена в районе суровых природно-климатических условий. Свыше 40% площади находится за полярным кругом. Кроме того, регион один из немногих в России характеризуется практически полным отсутствием крупных городов – мегаполисов. В частности, в столице Якутии – городе Якутске – в 2017 г. проживало около 308 тыс. жителей¹, что сопоставимо с населением среднего города в центральной части России. Треть населения Якутии составляют жители сельских населенных пунктов.

Всероссийская перепись 2010 г. показала, что общая численность населения Республики Саха (Якутия) составила порядка 958,5 тыс. чел. По данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Саха (Якутия)², на 1 января 2015 г. в республике проживало 220,5 тыс. чел. молодежи (населения в возрасте от 14 до 30 лет), что равно практически 25% общей численности населения региона. В 2016 г. из 959,7 тыс. жителей Якутии молодежь составила 214,1 тыс. чел., или около 22,3%. В 2017 г. тенденция сохранилась: 207,4 тыс. чел. молодежи из 962,8 тыс. чел. населения региона (21,5%)³.

Якутия традиционно является лидирующим регионом России по добыче золота и алмазов. Но сегодня здесь также происходит развитие нефтяных проектов, строительство Газпромом магистрального газопровода «Сила Сибири», активизация программ освоения Арктики и т.п. Эти и другие вызовы, стоящие перед регионом, требуют соответствующего роста эффективности государственной системы управления. В первую очередь речь идет об усилении практики функционирования региональных властей, активном использовании ими в системе выработки, принятия и реализации менеджерских решений и действий самых современных управленческих

инструментов и технологий. Одним из ключевых факторов повышения эффективности деятельности государственной службы является наличие выстроенной системы работы с кадровым резервом.

Значимость кадрового резерва для успешного и эффективного функционирования системы государственной службы трудно переоценить. Кадровый резерв выполняет в ней целый ряд функций – это и обеспечение преемственности при смене кадрового состава (в том числе поколений сотрудников), и профессиональное развитие госслужащих и связанное с ним их карьерное продвижение, и мотивация персонала государственных органов, и многие другие. Наличие на государственной службе выстроенной системы формирования кадрового резерва и его последующего использования как источника кандидатов для назначения на должностные позиции позволяет не только во многом решить проблему «кадрового голода» – нехватки специалистов с требуемым набором компетенций, но и через конкурсные процедуры, их состязательный характер выбрать лучших кандидатов из числа претендентов.

Проблема дефицита управленческих кадров и молодых управленцев актуальна для всех регионов РФ. Особенно остро она стоит в территориально удаленных от центра регионах России, таких как Республика Саха (Якутия). Здесь мы говорим о выраженной практической востребованности темы формирования кадрового резерва как на региональном уровне в целом, так и на уровне муниципальных образований. Несмотря на практическую актуальность рассматриваемой темы, объем исследований по ней крайне лимитирован⁴.

На дату исследования (сентябрь 2017 г.) высший управленческий состав – состав Правительства Республики Саха (Якутия) за исключением председателя Правительства – характеризуется следующими возрастными параметрами:

- от 25 до 40 лет включительно (фактически попадающие в категорию «молодежь») – 3 чел.;
- от 41 до 55 лет включительно – 12 чел.;
- 56 лет и более – 5 чел. (наибольший возраст составил 58 лет).

⁴ Например, за период с 2012 по 2017 г. в базе данных научной электронной библиотеки elibrary.ru во вопросу формирования кадрового резерва госслужбы Республики Саха (Якутия) можно найти всего две публикации [8; 15]; по вопросу молодежной политики в Республике Саха (Якутия) всего пять относительно профильных публикаций [1; 2; 5–7].

Как видно из представленных данных, с одной стороны, состав Правительства Республики Саха (Якутия) обладает достаточным возрастным запасом для пребывания действующих руководителей на своих должностях, с другой стороны, уже стоит вопрос о необходимости формирования кадрового резерва будущих преемников. Если посмотреть на возрастные характеристики нынешних заместителей министров региона, то налицо их достаточно молодой состав с дельтой в возрасте в среднем порядка 8–10 лет. Привлечение и назначение на позиции среднего управленческого звена госслужбы молодых специалистов является выраженной чертой современной кадровой политики Республики Саха (Якутия).

Формирование прослоек молодых управленцев на государственной службе влечет за собой необходимость осуществления изменений в практике системы управления кадрами госслужбы в целом и системы их мотивации в частности. Как отмечается в исследованиях, «государственная служба Республики Саха (Якутия) разделена на четыре неравные группы (исследование датировано 2014 г. – прим. авторов). Молодые сотрудники, недавно пришедшие на государственную службу, составляющие около 10% обследованной генеральной совокупности, ориентированы на карьерные достижения и социальный статус. Они поддерживают инновации в организации системы государственного управления, но не потому, что стремятся изменить ее, а из-за ожиданий быстрого продвижения, хотя доля чиновников-идеалистов среди них тоже высока... Таким образом, в Республике Саха (Якутия) ценностные установки новой менеджерской модели государственной службы (установки модели «нового государственного менеджмента» в противовес классической модели рациональной бюрократии) находят поддержку среди молодых чиновников и работников пенсионного возраста. Но эти группы чиновников представляют только треть кадрового состава» [12].

В Послании Президента Республики Саха (Якутия) Государственному собранию (Ил Тумэн) Республики Саха (Якутия) от 2010 г. было отмечено, что «конкурентные преимущества экономики и возможности ее модернизации в значительной степени определяются накопленным и реализованным человеческим капиталом... Проведение грамотной кадровой политики необходимо также в сфере государственного и муниципального

¹ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Саха (Якутия). URL: http://sakha.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/sakha/ru/statistics/population/.

² Распределение населения по возрастным группам в Республике Саха (Якутия) / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Саха (Якутия). Якутск, 2015.

³ Официальная статистика сайта Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Саха (Якутия).

Назначения лиц, состоящих в резерве управленческих кадров Республики Саха (Якутия)

Показатель	Количество, чел.
Состояли в резерве управленческих кадров Республики Саха (Якутия):	
2009–2012 гг.	718
2012–2015 гг.	415
2016 г.	382
С 2009 г. получили назначения:	545
заместителей высшего должностного лица Республики Саха (Якутия)	16
руководителей, заместителей руководителей государственных органов Республики Саха (Якутия) (их аппаратов)	296
глав муниципальных образований, глав местных администраций	19
руководителей коммерческих организаций (из резерва)	97

Составлено по: [3].

управления. Задача ближайших двух лет – создать в Республике Саха (Якутия) принципиально новую многоступенчатую систему подготовки и подбора управленческих кадров... Прием на вакантные должности государственной службы в дальнейшем надлежит осуществлять на конкурентной основе только из числа кандидатур, находящихся в базе данных общереспубликанского или ведомственного кадровых резервов»¹.

В настоящее время в Республике Саха (Якутия) фактически сложилась *двухкомпонентная система* поиска перспективных специалистов и управленцев из числа молодежи в кадровые резервы государственных органов с целью их последующего рассмотрения, назначения и позиционирования на менеджерские позиции государственного и муниципального уровней региона. *Первый компонент* представляет собой совокупность специализированных целевых программ подготовки *резерва управленческих кадров* в целом и управленческих кадров для должностей государственной службы.

В соответствии с утвержденным Порядком формирования резерва управленческих кадров Республики Саха (Якутия)² резерв управленческих кадров данного региона формируется соответствующей рабочей группой. Он представляет собой список лиц, имеющих опыт управленческой работы, успешно проявивших себя в сфере профессиональной и общественной деятельности, обладающих необходимыми деловыми и личностными качествами и успешно прошедших отбор на основании определенных установленных критериев. Пер-

сональный состав рабочей группы по формированию резерва управленческих кадров Республики Саха (Якутия) утверждается Президентом республики.

Резерв управленческих кадров Республики Саха (Якутия) состоит из *двух уровней*. *Первый уровень* – это действующий резерв, т.е. оперативная часть резерва управленческих кадров Республики Саха (Якутия), в которую включаются лица, соответствующие требованиям и имеющие необходимые профессиональные знания и навыки для замещения целевых должностей. Из числа лиц, состоящих в действующем резерве, формируется «первая сотня» резерва управленческих кадров, которая утверждается распоряжением Президента Республики Саха (Якутия). *Второй уровень* составляет перспективный резерв – развивающаяся часть резерва управленческих кадров, в которую включаются граждане, нуждающиеся в дополнительном обучении для замещения целевых должностей на государственной службе.

Среди обязательных требований к потенциальным участникам резерва управленческих кадров Республики Саха (Якутия) и условий их включения в него: гражданство России; возраст от 21 до 50 лет; высшее профессиональное образование, соответствующее требованиям к замещаемой должности; опыт управленческой работы; отсутствие фактов нарушения требований Федерального закона от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» и ряд других. Также выдвигаются условия наличия у кандидата стажа государственной, муниципальной службы не менее 3 лет или стажа работы по специальности в организации соответствующего профиля не менее 5 лет. Для включения в перспективный резерв кандидат должен обладать стажем работы по специаль-

ности в организации соответствующего профиля не менее 3 лет. Кроме того, его должность, занимаемая на день подачи заявления о включении в резерв, должна быть не ниже должности руководителя самостоятельного структурного подразделения в государственном органе, органе местного самоуправления или в иной организации. Большое значение имеет профессиональная компетентность, безупречная репутация, социальная активность, наличие у кандидата организаторских способностей, мотивация к профессиональному росту, самосовершенствованию, самообразованию и саморазвитию.

Резерв управленческих кадров Республики Саха (Якутия) формируется на открытой конкурсной основе. Граждане включаются в данный резерв сроком на три года.

Если обратиться к анализу статистики назначений из кадрового резерва на должности государственной и муниципальной службы Республики Саха (Якутия), то данные, представленные в таблице, свидетельствуют о достаточно активном использовании состава резервистов. Только в 2016 г. количество лиц из числа резерва, получивших назначения на руководящие позиции государственной и муниципальной службы региона, составило более 92% от аналогичного параметра за трехлетний период с 2012 по 2015 г.

Резерв управленческих кадров в Республике Саха (Якутия) находится в движении и постоянно обновляется. На 2016–2018 гг. в него включены 382 чел.: 100 чел. – «первая сотня»; 144 – действующий уровень; 138 – перспективный уровень. В «первой сотне» состоят 16 представителей муниципальных образований, в действующем резерве – 26 чел., в перспективном уровне – 23 чел. [3].

Совершенствуется в регионе и система подготовки и обучения лиц, состоящих в кадровом резерве или проходящих обучение на менеджерские должности государственной службы. В частности, в августе 2016 г. Глава Республики Саха (Якутия) Е. Борисов подписал указ о создании в регионе Высшей школы инновационного менеджмента на материально-технической базе образовательного учреждения. Образовательное учреждение должно было заняться внедрением новых кадровых технологий и стать многопрофильной и многофункциональной площадкой для резерва управленческих кадров.

¹ Полный текст Послания Президента Республики Саха (Якутия) Е. А. Борисова Государственному Собранию (Ил Тумэн) Республики Саха (Якутия). <https://old.sakha.gov.ru/node/18226>.

² Утвержден Указом Президента Республики Саха (Якутия) от 7 июня 2011 г. № 737.

Второй компонент реализованной на сегодня в Республике Саха (Якутия) системы поиска перспективных специалистов и управленцев из числа молодежи в кадровые резервы государственных и муниципальных структур – это различные специализированные проекты и программы, предполагающие в режиме работы дублеров или имитационном режиме игры участие молодых людей в задачах регионального управления.

В нормативно-правовом плане для реализации данных программ на уровне регионального законодательства принят целый блок специальных документов. В первую очередь это указы Главы Республики Саха (Якутия): 1) от 3 ноября 2015 г. № 768 «О молодежном кадровом резерве Республики Саха (Якутия) и о внесении изменения в Указ Президента Республики Саха (Якутия) от 3 июля 2010 г. № 144 «Об утверждении Положения о молодежном Правительстве Республики Саха (Якутия)»; 2) от 10 февраля 2017 г. № 1725 «О внесении изменений в отдельные указы Президента Республики Саха (Якутия) и Главы Республики Саха (Якутия)». Отдельные вопросы функционирования молодежного кадрового резерва регулируются приказами Министерства по делам молодежи и семейной политике Республики Саха (Якутия)¹.

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ: ВИДЫ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ

Кадровый резерв как понятие на сегодня не имеет единого общепринятого определения ни в отечественной, ни в зарубежной литературе. Данная ситуация характерна как для понимания кадрового резерва в организациях любого типа, так и на государственной службе. В качестве наиболее известных позиций в трактовке содержания понятия «кадровый резерв» можно привести мнение А. И. Турчинова, который в ракурсе государственной службы позиционирует кадровый резерв как специально сформированную на основе установленных критериев группу перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами,

положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей [14. С. 372–373].

Состав кадрового резерва обычно неоднороден. В нем, как правило, выделяют две базовые группы. Первая – это группа преемников или дублеров, т.е. кандидатов на замещение определенных руководящих или экспертных должностей в краткосрочной перспективе. Часто данный вид кадрового резерва называют «оперативным». Вторая группа – это сотрудники с лидерскими или управленческими компетенциями, которые при их успешном развитии смогут занимать управленческие или экспертные должности в будущем, составляя тем самым условный «стратегический или перспективный резерв».

Приведенная классификация видов кадрового резерва является не единственной, а лишь одной из многих. Например, А. В. Сороко выделяет две классификации кадрового резерва на государственной гражданской службе [13]. Первый вид классификации составляется на основании цели нахождения в резерве:

- резерв развития – группа руководителей и специалистов, готовящихся к работе в рамках новых направлений деятельности;

- резерв функционирования – группа руководителей и специалистов, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.

В основе второй классификации лежит время нахождения в резерве:

- оперативный и тактический резерв («преемники» «дублеры», резерв замещения) – кандидаты на замещение определенных должностей, которые готовы к работе в этих должностях в краткосрочной и среднесрочной перспективе;

- стратегический резерв (резерв выдвижения) – кандидаты, выдвижение которых планируется в среднесрочной перспективе.

В Российской Федерации установлена многоуровневая система формирования кадрового резерва на государственной службе с выделением следующих видов²:

- федеральный кадровый резерв;
- кадровый резерв федерального государственного органа;
- кадровый резерв субъекта Российской Федерации;
- кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации.

Кадровый резерв федерального государственного органа представляет собой совокупность сведений о гражданских служащих, признанных победителями конкурсного отбора для включения в кадровый резерв на замещение вакантной должности определенной категории и группы, а также по другим основаниям, предусмотренным Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Кадровый резерв субъекта РФ формируется государственным органом по управлению государственной службой субъекта РФ для замещения должностей гражданской службы субъекта РФ высшей, главной и ведущей групп из гражданских служащих, которые включены в кадровые резервы государственных органов субъекта РФ.

Кадровый резерв федерального государственного органа и кадровый резерв государственного органа субъекта РФ формируются соответствующим представителем нанимателя.

Вне зависимости от вида кадрового резерва методы его формирования и методы обучения резервистов носят достаточно универсальный характер. Их перечень постоянно расширяется, включая в себя не только доказавшие свою состоятельность и получившие широкое распространение традиционные методы, но и ряд инновационных методов, отвечающих задачам и вызовам современной теории и практики управления персоналом. Не вдаваясь в детали формирования кадрового резерва и подготовки резервистов, обозначим перечень наиболее известных методов. Как отмечают Н. Н. Опарина и Е. В. Батоврина, методы отбора лиц для включения в кадровый резерв (методы оценки кандидатов в кадровый резерв) следующие: оценочное анкетирование, интервью, «оценка 360 градусов», тестирование, групповая дискуссия, оценки по решающей ситуации,

¹ См. приказы Министерства по делам молодежи и семейной политике Республики Саха (Якутия): О молодежном кадровом резерве Республики Саха (Якутия) (от 25 января 2016 г. № 19-ОД); Об утверждении списка лиц, включенных в Молодежный кадровый резерв Республики Саха (Якутия) в 2016 году (от 30 августа 2016 г. № 255-ОД); Об утверждении примерного Положения о порядке краткосрочной стажировки лиц, включенных в Молодежный кадровый резерв Республики Саха (Якутия) (от 15 февраля 2017 г. № 79-ОД); Об утверждении Плана работы с Молодежным кадровым резервом Республики Саха (Якутия) на 2017 год (от 13 апреля 2017 г. № 146-ОД); О назначении наставников лицам, включенным в Молодежный кадровый резерв Республики Саха (Якутия) (от 19 апреля 2017 г. № 158-ОД); Об исключении лиц, включенных в Молодежный кадровый резерв Республики Саха (Якутия) (от 18 мая 2017 г. № 182-ОД).

² О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ. Гл. 13. Ст. 64.

центр оценки как комплексный инструментарий и т.д. [9]. В части подготовки резервистов широкое распространение получили такие методы, как: специальные тренинги и семинары (во всех их вариациях), развитие на рабочем месте, выполнение специальных заданий, поиск обратной связи, обучение на опыте других, самообучение, коучинг, менторинг, баддинг, шэдоунг и т.п.

Если обратиться к практике формирования кадрового резерва в рассматриваемом регионе, то одним из стабильно используемых в Республике Саха (Якутия) инструментов выявления перспективных управленческих кадров для позиций в системе управления республикой является деловая игра «Министр». Название «Министр» расшифровывается как «Молодежь – инновационно-стратегический ресурс республики». Игра проводится на ежегодной основе с 2009 г. Глава региона Е. Борисов традиционно в качестве председателя жюри принимает участие в завершающей части деловой игры. Одной из целей данной игры Глава Республики Саха (Якутия) определил поиск новых лиц для кадрового резерва республики. Как показывает практика, многие участники игры состоят в «первой сотне» кадрового резерва региона. За восемь лет проведения игры «Министр» в ней приняли участие свыше 800 чел. Более 170 участников игры получили назначения на руководящие должности в исполнительных органах государственной власти, органах местного самоуправления, на предприятиях, в организациях и бизнес-структурах. Вместе с тем игра не только дает участникам шанс проявить себя перед первыми лицами региона, но и выступает инструментом развития и совершенствования профессиональных и личностных компетенций руководителей различных структур Республики Саха (Якутия).

В части примеров карьерных продвижений на госслужбе, связанных среди прочего с успешным участием в игре «Министр», можно назвать заместителя торгового представителя Российской Федерации в Канаде, ранее – министра внешних связей и министра экономики Республики Саха (Якутия) В. Максимова, первых заместителей председателя Правительства республики П. Маринычева и П. Алексеева, министра транспорта и дорожного хозяйства региона С. Винокурова, ряд заместителей министров, в частности замминистра инвестиционного развития и предпринимательства А. Андросова, замминистра архитектуры и строительства П. Багынанова и др. Игра

также позволила проявить себя лицам, назначенным на менеджерские должности в государственных организациях Республики Саха (Якутия). Например, это заместитель главы Агентства по развитию человеческого капитала на Дальнем Востоке Д. Глушко (ранее – вице-президент Республики Саха (Якутия)).

На одном из планерных совещаний Е. Борисов заявлял, что новому председателю правительства предстоит осуществить переход от модели управления по поручениям к проектному управлению, при котором более четко распределена ответственность между исполнительными органами власти в рамках одной государственной программы. Для решения данной задачи в системе управления республикой был создан департамент по проектному управлению, а его руководителем назначен Р. Солодихин, имеющий опыт призера игры «Министр».

В качестве другого инструмента и источника формирования резерва управленческих кадров региона активно используется Молодежное правительство. Молодежное правительство образовано решением Главы Республики Саха (Якутия) в 2010 г. как консультативный орган при Правительстве республики в целях вовлечения молодежи в решение социально-экономических задач развития Республики Саха (Якутия), совершенствования системы отбора, подготовки резерва управленческих кадров, повышения их правовой и политической культуры.

В состав Молодежного правительства включено более тридцати молодых специалистов и руководителей из числа лиц, состоящих в резерве управленческих кадров, участников республиканской деловой игры «Министр», представителей общественных организаций. Председатель Молодежного правительства наделен правами присутствовать на заседаниях и совещаниях Правительства Республики Саха (Якутия) и вносить проекты решений. Уже целый ряд членов составов Молодежного правительства разного времени получили назначения в органы исполнительной власти региона и другие структуры. В качестве примера можно привести В. Лукину, назначенную в 2016 г. первым заместителем министра по делам молодежи и семейной политике Республики Саха (Якутия). Сегодня Молодежное правительство Республики Саха (Якутия) признано одним из наиболее эффективно работающих подобных структур – оно уже несколько лет стабильно входит в первую десятку из 69 молодежных правительств России.

Молодежное правительство Республики Саха (Якутия) также имеет свой кадровый резерв – молодежный. Для кандидатов в молодежный кадровый резерв установлены возрастные рамки от 24 до 30 лет. Срок нахождения в кадровом резерве составляет 5 лет. Ежегодно в молодежный кадровый резерв региона включаются более 25 кандидатов. Лица, состоящие в молодежном кадровом резерве, по рекомендации Министерства по делам молодежи и семейной политике могут быть рекомендованы для включения в резерв управленческих кадров и в члены Молодежного правительства.

Сложившаяся практика открытости при проведении конкурсов на вакантные позиции в системе государственного управления Республики Саха (Якутия) способствует привлечению широкого круга участников. В 2016 г. в регионе был проведен открытый конкурс на должность министра инвестиционного развития и предпринимательства Республики Саха (Якутия)¹. На конкурс поступило тридцать одно заявление, причем заявления были как из регионов России, так и из зарубежных стран (Китай и Папуа-Новая Гвинея). Экспертной группой осуществлена проверка и оценка поступивших документов претендентов на вакансию. По итогам оценки эссе и проверки претендентов к собеседованию допущены шесть кандидатов. На собеседовании экспертная комиссия оценивала претендентов по ряду критериев, среди которых были: комплексное видение работы Министерства инвестиционного развития и предпринимательства Республики Саха (Якутия); потенциал и новизна подходов; ориентация на процесс или результат; жесткость позиции по должности министра; понимание особенностей экономики республики; знание иностранного языка и др. Итогом конкурсной процедуры стал выбор и последующее назначение в январе 2017 г. на должность министра инвестиционного развития и предпринимательства Республики Саха (Якутия) А. Сафронова, до этого не имевшего опыта госслужбы, но более десяти работавшего на руководящих позициях в области закупок, маркетинга и продаж в крупнейших западных и американских нефтегазовых компаниях.

Наряду с позитивными эффектами, сложившаяся в Республике Саха (Якутия) модель использования республи-

¹ О проведении конкурсного отбора кандидатов на вакансию министра инвестиционного развития и предпринимательства Республики Саха (Якутия): распоряжение Правительства Республики Саха (Якутия) от 7 декабря 2016 г. № 1520-р.

УПРАВЛЕНИЕ № 6/70 / 2017

канского кадрового резерва, к сожалению, демонстрирует и ряд тревожных тенденций, которые в будущем могут снизить результативность этой технологии. В первую очередь к ним относятся недостаточно активное использование методов развития резервистов. По состоянию на 2016 г. повышение квалификации получили только 36 резервистов (9,5% общего числа), стажировку прошли только 14 чел. (3,7%). Работа с кадровым резервом, особенно в отношении молодежи, в республике в последние годы приобретает все более игровой характер: многочисленные конкурсы, деловые игры, имитационные мероприятия, показательные выступления и т.п. Это может сформировать у резервистов ошибочное представление о содержании работы в органах государственной власти. Исследования показывают, что, по мнению республиканских служащих, большую часть их рабочего времени занимают не управленческие, а административные функции, в том числе предоставление государственных услуг [4], в своей работе они больше ориентируются на инструкции и указания, чем на инициативу. Фиксация же на игровой составляющей создает впечатление, что государственная служба – это творческий процесс по поиску и реализации нетрадиционных решений.

В результате после поступления на работу молодые служащие испытывают наиболее существенное разочарование именно в связи с неоправданностью ожиданий, связанных с самореализацией и характером работы. По данным наших исследований, более 50% молодых служащих, поступивших на государственную службу по мотивам, связанным с саморазвитием, в 2016 г. собирались сменить работу в течение ближайших пяти лет. Это ставит под угрозу одну из основных задач кадрового резерва – обеспечить вовлечение в государственную службу молодых специалистов. На наш взгляд, более активное использование стажировок позволит продемонстрировать резервистам реальные задачи, которые решаются в органах государственного управления, а необходимость повышения квалификации сформирует у них понимание того, что государственная служба требует не только лидерских качеств, но и серьезных глубоких знаний в различных областях.

Кроме того, игровой характер работы с кадровым резервом традиционно вызывает эффект определенного конкурентного противостояния между резервистами. Само по себе это не является негативным

фактором – продуктивное соревнование позволяет выработать навыки поведения в условиях конфликта, развить лидерские качества и навыки деловой коммуникации. Но в то же время ситуация постоянного соревнования требует значительных модераторских усилий: субъекты управления кадровым резервом должны обладать достаточной компетенцией для сохранения доброжелательной и партнерской атмосферы, позволяющей избежать перехода делового противостояния в эмоциональный конфликт. В противном случае закладывается основа для перенесения межличностной антипатии в саму систему государственной службы, формирования внутри этого института коалиций и враждебно настроенных групп, что отнюдь не способствует продуктивности взаимодействия. В перспективе это может привести к блокировке коммуникационных каналов и снижению эффективности системы регионального государственного управления.

Третий тревожный фактор – фактическая реализация кадрового резерва. По состоянию на 2017 г. лишь около четверти зачисленных в кадровый резерв региона получили назначения на управленческие позиции госслужбы Республики Саха (Якутия). В 2016 г. 33 назначения, или 42,8% от общего числа, были произведены из числа резервистов, в том числе 13 назначений из «первой сотни», 17 – из действующего резерва и 3 – из перспективного резерва. В целом это достаточно позитивная статистика, демонстрирующая активное вовлечение новых акторов в государственное управление. Однако более детальный анализ показывает, что только три человека из назначенных ранее не сталкивались с государственной и муниципальной службой, т.е. являются новыми людьми в системе. Так, в «первой сотне» государственных служащих только 46 чел. Однако именно из их числа было проведено 11 назначений, т.е. повышение получил каждый четвертый государственный служащий. В то же время из 18 муниципальных служащих, также входящих в этот резерв, повышение не получил никто. Из числа резервистов, работавших в производственной сфере республики (36 чел.), повышение получили только двое. Аналогичная ситуация в действующем и перспективном резерве. Также приходится констатировать, что большинство резервистов имеют стаж государственной службы, были включены в резерв, уже работая на руководящих должностях в органах исполнительной власти, т.е. фактически

имело место не использование резерва, а перемещение или повышение служащих в рамках карьерного роста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Значительные усилия, предпринимаемые сегодня в Республике Саха (Якутия) для привлечения на государственную службу молодых, активных и талантливых молодых людей, пока еще во многом оказываются нивелированными практикой использования кадрового резерва.

Резервисты и потенциальные участники конкурсов на включение в кадровый резерв видят, что реальный карьерный рост возможен только для тех, кто уже входит в систему. Фактически государственная служба Республики Саха (Якутия) во многом еще обладает признаками закрытого, изолированного института, вход и продвижение в котором связаны не с профессиональными навыками и умениями, а с личностными качествами и способностью привлечь внимание вышестоящего руководства.

Представленный анализ современной практики использования в Республике Саха (Якутия) определенных инструментов привлечения молодежи в состав кадрового резерва органов государственной власти и управления позволяет сделать вывод, что, с одной стороны, руководством республики уже проделан большой объем качественной работы по формированию инструментальной базы системы «наполнения» кадрового состава госслужбы молодыми управленцами; с другой стороны, требуется совершенствовать используемый инструментарий, прежде всего с позиции уменьшения в нем лично-субъективных моментов и усиления качества процедур практической реализации обучения и подготовки лиц, включенных в кадровые резервы. Несмотря на все обозначенные недостатки и проблемные моменты в существующей системе формирования и управления кадровым резервом Республики Саха (Якутия), она является, на наш взгляд, примером во многом состоявшейся успешной практики работы с молодыми гражданами региона как потенциальными будущими государственными служащими и менеджерами различных государственных организаций. Мы считаем, что общая модель Республики Саха (Якутия) по активизации привлечения и участия молодежи в системе управления регионом может быть успешно транслирована и внедрена в других субъектах как Дальневосточного федерального округа, так и Российской Федерации в целом. ■

Источники

1. Адамченко А.М. Государственная молодежная политика в субъекте федерации: на материалах Республики Саха (Якутия) // Проблемы и перспективы развития образования в России. 2015. № 32. С. 199–203.
2. Баишева С.М. Молодежная политика в Якутии: социально-правовой аспект // Проблемы и перспективы развития человеческого потенциала в современном обществе: сб. ст. межрегион. школы-семинара молодых ученых / отв. ред. Р.М. Валиахметов. Уфа, 2014. С. 21–25.
3. Борисов Н. Стратегический резерв: в Якутии формируют базу управленческих кадров. URL: <http://ysia.ru/glavnoe/strategicheskij-rezerv-v-yakutii-formiruyut-bazu-upravlencheskih-kadrov/>.
4. Васильева Е.А. Мотивация и удовлетворенность в системе государственной службы Республики Саха (Якутия) // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Сер.: Экономика. Социология. Культурология. 2016. №1(01). С. 27–36.
5. Егоров П.М. Молодежная политика в Республике Саха (Якутия): формирование законодательной базы // Культура. Духовность. Общество. 2014. № 9. С. 157–161.
6. Егоров П.М. Молодежь Республики Саха (Якутия) как социально-демографическая группа // Северо-Восточный гуманитарный вестник. 2016. № 3(16). С. 59–63.
7. Егоров П.М. Становление нормативно-правовой базы молодежной политики в Республике Саха (Якутия) // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». 2013. № 56-2. С. 86–88.
8. Мартынов А.А. Реализация кадровой политики и управление государственной службой в Республике Саха (Якутия) // Власть и управление на Дальнем Востоке. 2012. № 4. С. 17–21.
9. Опарина Н.Н., Батоврина Е.В. Построение кадрового резерва в организации: метод. пособие. М.: ЗАО МЦФЭР, 2013.
10. Панова Е.А., Андрияшина Е.В., Опарина Н.Н. Современная российская молодежная политика: государственные ориентиры и региональная практика (на примере Дальневосточного региона) // Государственное управление: электронный вестник. 2017. № 46.
11. Панова Е.А., Андрияшина Е.В., Опарина Н.Н. Состояние трудовых ресурсов в Дальневосточном федеральном округе. М.: Аргамак-Медиа, 2017.
12. Рубцова М.В., Васильева Е.А. Ценности государственной службы на примере Республики Саха (Якутия): социологический анализ // Теория и практика общественного развития. 2015. № 19. С. 14–16.
13. Сороко А.В. Методология формирования и функционирования резерва управленческих кадров государственной службы. М.: НПФ «Планета», 2010.
14. Управление персоналом / под общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2002.
15. Шмидт В.В., Романова Т.В. Формирование кадрового резерва как одна из технологий кадровой работы в муниципальной службе (на примере муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия) // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2015. № 16. С. 149–154.

References

1. Adamenko A.M. Gosudarstvennaya molodezhnaya politika v sub'ekte federatsii: na materialakh Respubliki Sakha (Yakutiya) [State youth policy in the subject of the federation: based on the materials of the Republic of Sakha (Yakutia)]. *Problemy i perspektivy razvitiya obrazovaniya v Rossii – Problems and Prospects of Development of Education in Russia*, 2015, no. 32, pp. 199–203.
2. Baisheva S.M. [Youth policy in Yakutia: the socio-legal aspect]. *Problemy i perspektivy razvitiya chelovecheskogo potentsiala v sovremennom obshchestve: sb. st. mezhregion. shkoly-seminara molodykh uchenykh* [Proc. of interregional conf. "Problems and prospects for development of the human potential in modern society"]. R.M. Valiakhmetov (ed.). Ufa, 2014, pp. 21–25.
3. Borisov N. *Strategicheskij rezerv: v Yakutii formiruyut bazu upravlencheskikh kadrov* [Strategic reserve: a pool of management personnel is being formed in Yakutia]. Available at: <http://ysia.ru/glavnoe/strategicheskij-rezerv-v-yakutii-formiruyut-bazu-upravlencheskih-kadrov/>.

4. Vasil'eva Ye.A. Motivatsiya i udovletvorennost' v sisteme gosudarstvennoy sluzhby Respubliki Sakha (Yakutiya) [Motivation and satisfaction in the system of public service of the Republic of Sakha (Yakutia)]. *Vestnik Severo-Vostochnogo federal'nogo universiteta im. M.K. Ammosova. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Kul'turologiya – Vestnik of North-Eastern Federal University. Series: Economics. Sociology. Culturology*, 2016, no. 1(01), pp. 27–36.

5. Yegorov P.M. Molodezhnaya politika v Respublike Sakha (Yakutiya): formirovanie zakonodatel'noy bazy [Youth policy in the Republic of Sakha (Yakutia): the formation of the legislative base]. *Kul'tura. Dukhovnost'. Obshchestvo – Culture. Spirituality. Society*, 2014, no. 9, pp. 157–161.

6. Yegorov P.M. Molodezh' Respubliki Sakha (Yakutiya) kak sotsial'no-demograficheskaya gruppa [The youth of the Republic of Sakha (Yakutia) as a socio-demographic group]. *Severo-vostochnyy gumanitarnyy vestnik – North-Eastern Journal of the Humanities*, 2016, no. 3(16), pp. 59–63.

7. Yegorov P.M. Stanovlenie normativno-pravovoy bazy molodezhnoy politiki v Respublike Sakha (Yakutiya) [Formation of the regulatory and legal framework of the youth policy in the Republic of Sakha (Yakutia)]. *Sborniki konferentsiy NITs Sotsiosfera – Collection of SIC Sociosphere Conference Proceedings*, 2013, no. 56-2, pp. 86–88.

8. Martynov A.A. Realizatsiya kadrovoy politiki i upravlenie gosudarstvennoy sluzhboy v Respublike Sakha (Yakutiya) [Implementation of the personnel policy and management of the public service in the Republic of Sakha (Yakutia)]. *Vlast' i upravlenie na Dal'nem Vostoke – Power and Administration in the East of Russia*, 2012, no. 4, pp. 17–21.

9. Oparina N.N., Batovrina Ye.V. *Postroenie kadrovogo rezerva v organizatsii* [Forming the staff pool in an organization]. Moscow, ZAO MTsFER Publ., 2013.

10. Panova Ye.A., Andryushina Ye.V., Oparina N.N. Sovremennaya rossiyanskaya molodezhnaya politika: gosudarstvennye orientiry i regional'naya praktika (na primere Dal'nevostochnogo regiona) [Modern Russian youth policy: state guidelines and regional practice (the case of the Far Eastern region)]. *Gosudarstvennoe upravlenie: elektronnyy vestnik – Public Administration E-Journal*, 2017, no. 46.

11. Panova Ye.A., Andryushina Ye.V., Oparina N.N. *Sostoyanie trudovykh resursov v Dal'nevostochnom federal'nom okruge* [The state of labour resources in the Far Eastern Federal District]. Moscow, Argamak-Media Publ., 2017.

12. Rubtsova M.V., Vasil'eva Ye.A. Tsennosti gosudarstvennoy sluzhby na primere Respubliki Sakha (Yakutiya): sotsiologicheskii analiz [Values of the public service using the case of the Republic of Sakha (Yakutia): sociological analysis]. *Teoriya i praktika obshchestvennoy razvitiya – Theory and Practice of Social Development*, 2015, no. 19, pp. 14–16.

13. Soroko A.V. *Metodologiya formirovaniya i funktsionirovaniya rezerva upravlencheskikh kadrov gosudarstvennoy sluzhby* [Methodology of formation and functioning of the management personnel pool of the public service]. Moscow, NPF «Planeta» Publ., 2010.

14. Turchinov A.I. (ed.). *Upravlenie personalom* [HR management]. Moscow, RAGS Publ., 2002.

15. Shmidt V.V., Romanova T.V. Formirovanie kadrovogo rezerva kak odna iz tekhnologiy kadrovoy raboty v munitsipal'noy sluzhbe (na primere munitsipal'nogo obrazovaniya «Neryungriyskiy rayon» Respubliki Sakha (Yakutiya) [Formation of the personnel pool as one of the technologies of personnel work in the municipal service (the case of the municipal entity "Neryungri district" of the Republic of Sakha (Yakutia)]. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie v XXI veke: teoriya, metodologiya, praktika – State and Municipal Administration in the 21st Century: Theory, Methodology and Practice*, 2015, no. 16, pp. 149–154.

Библиографическая ссылка: Панова Е.А., Васильева Е.А., Опарина Н.Н. Инструменты формирования кадрового резерва государственной гражданской службы в Республике Саха (Якутия) // Управленец. 2017. №6(70). С. 2–9.

For citation: Panova Ye.A., Vasilieva Ye.A., Oparina N.N. Tools for Forming a Talent Pool of the Public Civil Service in the Republic of Sakha (Yakutia). *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 6(70), pp. 2–9.