

Коришунов М.Е.

ИГСУ РАНХиГС

магистрант

Научный руководитель: к.ю.н., доцент Николаева Т.А.

доцент кафедры правового регулирования экономики и финансов

Факультета государственного и муниципального управления ИГСУ

РАНХиГС

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент

Гудков И.В.

доцент кафедры государственного и муниципального управления

Факультета государственного и муниципального управления ИГСУ

РАНХиГС

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

Аннотация. Система современного государственного управления не может не учитывать неоднозначность, многовариантность будущего и механизмы адаптивности системы к изменениям социальной среды. Проактивность руководителей, их опережающее мышление и знание технологий управления будущим предоставляют возможность оперативно ориентироваться в новых условиях. Управление кадровым резервом организации представляет собой целенаправленную работу кадровой службы по реализации определенных стратегий, ориентированных на создание стабильной и конкурентоспособной организации через целенаправленную работу с персоналом.

Ключевые слова. Государственное управление, кадровый резерв, стратегические цели, проактивность, конкурентоспособность, человеческий потенциал, управление кадровым резервом.

Annotation. *The system of modern public administration cannot but take into consideration the ambiguity, multivariance of the future and the mechanisms of the system's adaptability to changes in the social environment. The proactiveness of management, their anticipatory thinking and technical expertise for managing the future provide them with the opportunity to quickly navigate in new conditions, modelling future events. Management of the personnel reserve of an organization is a purposeful work of the personnel service to implement certain strategies aimed at creating a stable and competitive organization through targeted work with personnel.*

Keywords. *Public administration, personnel reserve, scenario planning, strategic objectives, proactiveness, competitiveness, human potential, talent pool management.*

В условиях глобальных вызовов управление кадровым резервом современной организации предоставляет ей возможность оперативно решить вопрос замещения руководителя или ключевого специалиста на время его отсутствия и «вырастить» профессионально подготовленного сотрудника, подходящего для работы на вакантной должностной позиции на длительный срок. Формируя кадровый резерв, руководство инвестирует в интеллектуальный капитал своей организации, а также в тех сотрудников, которые имеют определенный уровень профессиональной подготовленности, компетенций и опыта работы, необходимых для решения конкретных служебных задач.

В кадровом резерве находятся сотрудники с определенными перспективами профессионального и карьерного развития, имеющие все основания для успешного продвижения на руководящие позиции, и поэтому

руководители заинтересованы в выявлении перспективных сотрудников, имеющих опыт работы и понимающих специфику деятельности организации. Адресное вложение финансовых средств в целевой кадровый резерв и их направленную подготовку экономически эффективно для современной организации, работающей в условиях волатильности рынка. Субъектом процесса управления кадровым резервом организации выступает кадровая служба организации и вовлеченные в данный вид деятельности руководители всех уровней управления организацией [4].

Небезынтересен, на наш взгляд, опыт Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (далее – РАНХиГС) по реализации мероприятий по развитию кадрового потенциала РАНХиГС. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 ноября 2022 года №3640-р утверждена программа развития РАНХиГС (далее – программа развития) до 2030 года.

В программе развития предусматривается достижение определенных стратегических результатов, а именно: РАНХиГС должна войти в число лучших бизнес-школ мира и сохранить лидерские позиции по количеству образовательных программ. С этой целью в программе развития предусмотрен ряд мероприятий по развитию кадрового потенциала и системы внутреннего кадрового резерва.

Учитывая глобальные вызовы и ситуацию острой конкуренции за высококвалифицированные кадры, необходимо обеспечить, по мнению специалистов, возможность непрерывного профессионального и личностного роста

сотрудников управленческого и научно-педагогического звена образовательной организации. В программе развития кадрового потенциала РАНХиГС включены мероприятия по развитию системы найма персонала, оценки соискателей, обучения сотрудников в корпоративном университете

индивидуальным образовательным траекториям, а также продвижению бренда РАНХиГС в едином научно-образовательном пространстве в Москве и филиальной сети, поощрению инициатив сотрудников в плане предложений по развитию РАНХиГС, развитию системы внутреннего кадрового резерва.

Управление кадровым резервом успешно решает, на наш взгляд, следующие стратегические задачи современной организации:

- ✓ обеспечение организации необходимыми сотрудниками в соответствии с профессиональными требованиями должностных позиций и служебных задач, умеющих результативно работать в условиях глобальных вызовов и обеспечивать выполнение стратегического плана развития организации;

- ✓ функционирование внутренней среды организации, в которой корпоративная культура, ценностные приоритеты, мотивация, лояльность сотрудников, стандарты делового поведения обеспечивают эффективное функционирование организации;

- ✓ обеспечение преемственности в управлении персоналом организации;

- ✓ повышение уровня готовности сотрудников к организационным изменениям;

- ✓ реализация актуального формата обучения персонала организации;

- ✓ минимизация кадровой дестабилизации;

- ✓ экономическая эффективность плановой работы с резервистами и уменьшение затрат (финансовых, временных и т.д.) на поиск, адаптацию, обучение и карьерное развитие ключевых сотрудников;

- ✓ уменьшение количества ошибок в процессе поиска, подбора и оценки компетенций новых сотрудников в организации;

- ✓ развитие адаптивных организационных структур, способных результативно работать в условиях глобальных вызовов;

- ✓ осуществление кадрового планирования в организации в соответствии со стратегическим планом ее развития;
- ✓ реализация грамотной ротации и карьерного развития персонала организации;
- ✓ сокращение срока адаптации специалиста в организации;
- ✓ минимизация кадровых рисков в непредвиденных обстоятельствах, связанных с болезнью или расширением функционала руководителя;
- ✓ обеспечение коммуникационной открытости системы управления персоналом организации.

В связи с этим, интересен, на наш взгляд, опыт Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (далее – НИУ ВШЭ) в плане формирования и подготовки академического кадрового резерва организации. Данный стратегический проект направлен на поддержку профессионального развития преподавателей и научных сотрудников университета на различных этапах академической карьеры. Проект осуществляется в рамках интегрированной программы развития НИУ ВШЭ до 2030 года.

Организацией работы с кадровым резервом университета занимается центр по работе с группами высокого профессионального потенциала. Сотрудники, которых включили в «группу высокого профессионального потенциала», имеют дополнительные возможности для развития своей академической карьеры. Условия участия преподавателей в данной программе и основные требования представлены в «Положении о группе высокого профессионального потенциала» или кадрового резерва университета. Группа кадрового резерва университета включает в себя следующие категории сотрудников:

«новые преподаватели», отбираемые из числа преподавателей, работающих в НИУ ВШЭ не более 24 месяцев на 20 ноября текущего года;

«будущие профессора», отбираемые из числа лучших молодых преподавателей, наиболее перспективных с точки зрения профессионального развития в педагогической и научной сферах;

«новые исследователи», отбираемые из числа молодых работников научно-учебных лабораторий, международных лабораторий, международных научно-учебных лабораторий, учебно-исследовательских лабораторий, институтов, центров, работающих на должностях стажеров-исследователей и научных работников не более 24 месяцев на 20 ноября текущего года.

В период сбора представлений на кандидатов для включения в группу кадрового резерва резервист, соответствующий критериям, заполняет анкету, разрабатывает индивидуальный план и пишет мотивационное письмо, включающее в себя обоснование для зачисления в кадровый резерв университета. Экспертный совет по кадровому резерву НИУ ВШЭ осуществляет оценку мотивационных писем кандидатов и готовит рекомендации для кадровой комиссии для зачисления кандидатов в группу кадрового резерва. Состав группы кадрового резерва университета определяется кадровой комиссией до 15 декабря текущего календарного года и утверждается приказом ректора НИУ ВШЭ на один календарный год. Степень успешности работы резервиста за _____ год оценивается кадровой комиссией в процессе рассмотрения индивидуальных итоговых отчетов сотрудника и индивидуальных планов на год.

Все представления на кандидатов в кадровый резерв университета рассматриваются проректором, осуществляющим в соответствии с установленным в НИУ ВШЭ распределением полномочий руководство деятельностью по академическому развитию НИУ ВШЭ. В период сбора представлений на кандидатов для выдвижения в группу кадрового резерва кандидаты могут проходить процедуру предварительного собеседования, организованную Экспертным советом по кадровому резерву НИУ ВШЭ.

Кадровая комиссия НИУ ВШЭ инициирует рассмотрение кандидатов на включение в группу резервистов по каждой категории в соответствии с установленными требованиями. Решение кадровой комиссии направляется декану факультета, а затем ученый совет факультета принимает решение о выдвижении кандидатур на включение в группу высокого профессионального потенциала по вышеперечисленным категориям на основе рекомендации кадровой комиссии НИУ ВШЭ. Решение ученого совета далее утверждается деканом факультета. В случае отсутствия на факультете ученого совета, решение о выдвижении кандидатур в кадровый резерв принимает комиссия, в состав

которой входят декан факультета, заведующие кафедрами и руководители департаментов, входящих в состав факультета. Решение комиссии факультета утверждается деканом факультета.

Порядок формирования группы кадрового резерва НИУ ВШЭ осуществляется следующим образом:

- кандидаты на включение в группу резервистов в категорию «новые преподаватели» в возрасте до 30 лет включительно выдвигаются кафедрами, департаментами или факультетами, но резервист вправе отложить на срок до 12 месяцев свое выдвижение в группу;

- кандидаты на включение в группу кадрового резерва в возрасте старше 30 лет в категорию «новые преподаватели» выдвигаются в порядке самовыдвижения;

- кандидаты на включение в группу кадрового резерва в категории «будущие профессора» выдвигаются также кафедрами, департаментами или факультетами (в случае отсутствия кафедральной структуры или департаментов и школ в составе факультетов);

- кандидаты на включение в группу кадрового резерва по категории «новые исследователи» выдвигаются научными подразделениями НИУ ВШЭ.

После успешного завершения пребывания в группе кадрового резерва НИУ ВШЭ, резервист сохраняет право получать информацию о проектах, участвовать в профессиональных конкурсах и мероприятиях, организованных кадровой службой университета. Ежегодно кадровая комиссия информирует ученый совет НИУ ВШЭ о состоянии и результатах работы с кадровым резервом. Сотрудники, включенные в кадровый резерв организации, имеют возможность получения стартового гранта, снижения преподавательской нагрузки,

прохождения стажировки в зарубежном университете в соответствии с картой стажировок «будущих профессоров» кадрового резерва НИУ ВШЭ, участия в стратегических сессиях, семинарах, конкурсах, бизнес-тренингах, мастерских и встречах с ведущими экспертами и руководителями университета, и это предоставляет участникам программы возможность познакомиться с организацией деятельности университета, расширить свои профессиональные связи и сделать качественный шаг в профессиональном и карьерном развитии.

Ключевое требование НИУ ВШЭ, предъявляемое к резервистам, – это высокая академическая активность. По окончании каждого календарного года резервисты представляют отчеты о результатах своей профессиональной деятельности в виде научных публикаций, участия в научных и образовательных мероприятиях и конкурсах, повышении квалификации. Участники программы кадрового резерва университета могут также принять участие

в профессиональных конкурсах кадрового резерва НИУ ВШЭ – конкурсе инициативных академических проектов и конкурсе академических семинаров.

Управление кадровым резервом НИУ ВШЭ происходит с помощью адаптационных семинаров, которые предоставляют резервистам возможность быстрее и эффективнее включиться в работу на новых должностных позициях. Эти мероприятия знакомят участников программы по кадровому резерву со стратегией развития университета, существующими возможностями для

профессионального и карьерного развития, профессиональными требованиями организации-работодателя к сотрудникам, финансовыми особенностями контракта и внутриорганизационными сервисами.

В настоящее время дирекция программ развития НИУ ВШЭ разработала интегрированную программу развития университета, в состав которой входят следующие программные документы: программа развития НИУ ВШЭ «Приоритет 2030», программа «Исследовательский центр межатраслевых технологий искусственного интеллекта», программа «НЦМУ «Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала», программа развития НИУ ВШЭ до 2030 года. Программа развития университета до 2030 года предполагает реализацию следующих направлений работы организации: переход к открытой проектной модели образования. Эффективные коммуникации в цифровом пространстве, выстраивание индивидуальных образовательных траекторий для каждого резервиста, воспитание и привлечение талантов, построение дифференцированной и гибкой системы профессиональных треков сотрудников НИУ ВШЭ.

Таким образом, достижение стратегических целей организации невозможно, как показывает управленческая практика, без команды высокопрофессиональных мотивированных сотрудников и наращивание интеллектуального капитала компании. Кадровый резерв организации предоставляет ей возможность реализовать стратегические цели и корпоративные стратегии развития в максимально сжатые сроки и с высокой степенью результативности.

Список литературы:

1. Михеев С.С. Развитие управленческой компетентности государственного служащего / С.С. Михеев, А.А. Деркач. – М.: Рос. ун-т дружбы народов, 2019. – 258 с.
2. Молоканов М.В. Управленческий спецназ: Мини-энциклопедия / М.В. Молоканов. – М.: Институт консультирования и системных решений, 2019. – 608 с.
3. Охотский Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления в 2 ч. / Е.В. Охотский. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 367 с.
4. Формирование кадрового резерва государственных гражданских служащих / И. Паршутина, В. Савин. – М.: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2019. – 164 с.