

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАБОТЫ С МОЛОДЕЖНЫМИ КАДРОВЫМИ РЕЗЕРВАМИ

Н.Б. Матиевская

*НИИ теории и практики государственного управления Академии управления
при Президенте Республики Беларусь,
г. Минск, Республика Беларусь*

В условиях инновационного развития экономики в Беларуси, как и в большинстве стран постсоветского пространства, все более обостряется проблема подготовки молодых управленческих кадров, руководителей новой формации, способных на равных конкурировать с зарубежными менеджерами. Одним из способов решения данной проблемы является формирование из числа студенческой и работающей молодежи кадрового резерва.

Сегодня эту кадровую технологию можно рассматривать как своего рода «социальный лифт» для продвижения энергичных лидеров в верхние эшелоны власти. В HR-менеджменте понятие «резерв кадров» чаще всего используется в следующих значениях. Во-первых, как база данных (список) кандидатов на определенную должность в государственном органе (организации), компании, проходящих подготовку для дальнейшей работы в ней. Во-вторых, это работники, которые после соответствующей подготовки могут быть включены в кадровый резерв организации на замещение руководящей должности. В-третьих, это наиболее перспективные работники, состоящие в кадровом резерве.

Следует отметить, что бизнес-структуры постоянно проявляют интерес к одаренной и талантливой молодежи. Сегодня весьма популярна такая кадровая технология, как прелиминаринг (preliminaring) – привлечение на работу в организацию (производственную практику) преуспевающих перспективных молодых специалистов, а также студентов и выпускников высших учебных заведений, которые рассматриваются как залог успеха компании в будущем.

ОАО «Холдинг межрегиональных распределительных сетевых компаний» – крупнейшая в мире инфраструктурная организация, предоставляющая услугу по передаче электрической энергии в 69 субъектах Российской Федерации, готовит свой кадровый резерв «Молодая опора» [1].

Отбор для формирования резерва проводится в форме деловой игры. Стремление к профессиональному росту, активное участие в инновационной и общественной деятельности, выполнение производственных показателей являются критериями, которые учитываются при процедуре отбора. Важным звеном корпоративной системы развития персонала стало возрождение наставничества.

Российская Федерация в последнее десятилетие испытывает проблему «вымывания» квалифицированных административно-управленческих кадров, когда лучшие ее представители уходят в бизнес-структуры. При этом число не заполненных вакансий в отдельных ведомствах исчисляется сотнями [2]. Поэтому формирование управленческого резерва кадров рассматривается руководством России как мероприятие общенационального масштаба [3, с. 35]. Кроме «первой сотни» резерва управленческих кадров, формируемого аппаратом федеральной власти, партией «Единая Россия» реализуется проект «Кадровый резерв – профессиональная команда страны». Стратегическая цель проекта – поиск, формирование и эффективное использование кадрового резерва для нужд государственной и муниципальной службы, партийного строительства, приоритетных сфер экономики Российской Федерации.

Среди участников проекта осуществляется поиск и подбор кандидатов для работы в органах государственной власти и местного самоуправления, партийных и общественных организаций, предприятий социальной сферы, средств массовой информации и бизнес-структурах. В основе деятельности по отбору и развитию лиц, включенных в резерв, – проектная работа. Через реализацию различных инициатив резервисты передают свой опыт и знания, демонстрируют эффективность в решении проблем региона, получают навыки командной работы. С целью их дальнейшего развития применяются обучающие и развивающие программы: мастер-классы, тренинги, курсы повышения квалификации, встречи с видными общественными деятелями.

Подробнее остановимся на отборочных мероприятиях. Кандидаты на включение в резерв должны отвечать ряду формальных и неформальных требований. К формальным требованиям относятся возраст от 24 до 50 лет, наличие высшего образования. Неформальное требование – наличие четырех компетенций, условно названных «КРАЙ» (Компетентность, Развитость, Активная жизненная позиция и Интеллект). Поиск кандидатов в резерв осуществляется по пяти направлениям: социальная сфера, деловое сообщество, средства массовой информации, партийная и общественная деятельность, государственное и муниципальное управление.

Процедура отбора включает четыре этапа. Первый – заполнение анкеты. После этого анкета оценивается по формальным критериям (возраст, образование). Тем лицам, чьи анкеты прошли через автоматизированные фильтры, предлагается поучаствовать во втором этапе – тестировании (заполняется на сайте в разделе «Личный кабинет»). Тест состоит из двух частей: количественный тест на оценку интеллектуального потенциала лидера (решение кейсов и логических задач), оценка эмоционального интеллекта и качественный тест (мини-эссе, представляющие собой развернутый ответ на открытые вопросы).

Третий этап – прохождение интервью. Кандидаты, набравшие по тесту 50 % и более, могут быть приглашены на личное интервью по компетенциям, цель которого – определение степени проявления компетенций «КРАЙ», выявление мотивации участия в проекте и приоритетных сфер интересов, гражданской позиции. В качестве дополнительных этапов отбора могут проводиться и групповые интервью для определения способности кандидата работать в команде.

Четвертый этап – участие в проектной работе, которая является дополнительной оценкой соответствия кандидата модели компетенций «КРАЙ», его активной гражданской позиции и мотивации на включение в резерв.

Окончательный список кандидатов, прошедших все этапы отбора, утверждается федеральным Экспертным советом через интерактивную систему онлайн-голосования. Срок нахождения работников в резерве составляет не более трех лет с момента включения в резерв.

С 2011 года Правительство Москвы реализует столичный проект «Трудоустройство молодежи», ориентированный на трудоустройство талантливой молодежи в сферу государственного управления. Правительство Москвы организует годичную оплачиваемую программу стажировки в различных органах исполнительной власти лучшим студентам столичных вузов (конкурс довольно высокий: порядка 800 человек прошли конкурсный отбор и лишь 30 – стали стажерами). Немаловажный факт – стипендия приравнена к величине заработной платы. По завершении стажировки успешно прошедшим ее кандидатам могут быть предложены места в столичном правительстве [4].

В 2008 году президент Казахстана Н.А. Назарбаев поставил задачу сформировать для системы государственно-го управления, бизнеса и сферы общественной деятельности из числа молодежи новую генерацию современных и эффективных управленцев. В рамках реализации этого поручения стартовал проект «Молодежный кадровый резерв». Резерв кадров рассматривается как республиканская база данных специалистов в области управления, мотивированных на карьерный рост, обладающих высоким уровнем развития профессиональных навыков и управленческих компетенций. В проекте могут принять участие выпускники казахстанских и зарубежных высших учебных заведений в возрасте до 29 лет с аналитическим складом ума и выраженными лидерскими качествами, а также выпускники средне-специальных учебных заведений Казахстана.

Реализация проекта предполагает выявление, отбор, подготовку и воспитание управленческих кадров страны из числа молодых специалистов, их активное включение в социально значимую деятельность по трем направлениям: государственная служба, бизнес-сообщество, общественно-политическая деятельность. Для участия в проекте необходимо пройти несколько этапов отборочного тура.

На первом этапе – заполнение анкеты в соответствующем разделе официального сайта проекта и ее оценка по формальным критериям (возраст, образование, место работы, профессиональные навыки, оценка интеллектуального потенциала, эмоционального интеллекта, написание эссе и др.). По результатам первоначального отбора к следующему этапу допускается 300 конкурсантов.

На втором этапе проводится собеседование на оценку компетенций, по результатам которого определяются 150 лучших участников проекта. Далее конкурсанты обучаются по модулям, включающим лекции, семинары, тренинги, мастер-классы, с приглашением ведущих отечественных и зарубежных специалистов, а также стажироваются в государственных и негосударственных структурах. На завершающем этапе по итогам проекта 100 конкурсантов, набравших наивысший рейтинг, получают сертификат и зачисляются в кадровый резерв.

В Великобритании реализуется программа «Ускоренный путь», которая позволяет талантливым и мотивированным работникам сделать достойную карьеру на основе интенсивного профессионального развития и карьерного продвижения [5].

Схема найма и быстрого карьерного продвижения применяется по отношению к выпускникам высших учебных заведений либо к государственным служащим. Критериями отбора (помимо базовых требований к образованию) являются: развитые аналитические способности и навыки аргументации, высокая коммуникабельность, умение работать в команде, а также личное профессиональное развитие, умение производить впечатление, специальные технические навыки. Процедура отбора включает несколько этапов, среди которых: анализ резюме (рекомендательных писем), экзамен (письменный тест), тест на IQ, структурированное индивидуальное интервью и/или прохождение Центра оценки. В частности, баскет-тесты (ситуационные задания) – это способ проверки кандидата на определенную должность. Ему необходимо отсортировать материалы теста (проработать конкретные ситуации, решить проблемы и т. п.), касающиеся пребывания в будущей должности. Использование Центров оценки позволяет оценить каждого кандидата по целому спектру требований, согласно утвержденным критериям отбора. При этом используется широкий спектр методов (от выполнения ситуационных заданий, интеллектуальных, логических и письменных тестов до проведения различных презентаций).

Следует отметить, что каждый специалист, осваивающий программу «Ускоренный путь», прикрепляется к определенному министерству. Широко используется такая форма работы, как наставничество. На Украине с целью отбора и подготовки наиболее одаренных граждан страны к работе в сферах госуправления, имеющих приоритетное значение для достижения целей социально-экономического развития Украины, формируется Президентский кадровый резерв «Новая элита нации» (Указ Президента Украины от 05.04.2012 № 246/2012 «О Президентском кадровом резерве «Новая элита нации»).

Принципы формирования резерва – общедоступность, объективность и прозрачность. Отбор кандидатов в резерв проводится на конкурсной основе. К участию в конкурсе допускаются граждане Украины в возрасте до 40 лет. Кандидаты должны иметь высшее образование, стаж работы не менее 10 лет в органах государственной власти, лидерские качества и коммуникативные навыки, развитые аналитические способности, желание участвовать в проектной работе государственного сектора Украины. Свободное владение украинским языком и одним из языков стран Европейского Союза является обязательным требованием для претендентов.

Список лиц, зачисленных в Президентский кадровый резерв, утверждается лично Президентом Украины. Срок пребывания в резерве составляет пять лет (за исключением случаев досрочного прекращения пребывания в резерве). Предельная численность резерва составляет 500 человек. Формирование президентского кадрового резерва осуществляется поэтапно, путем зачисления ежегодно до 100 человек в течение пяти лет.

По информации Национального агентства Украины по вопросам государственной службы, в кадровый резерв в 2012 году в центральных органах исполнительной власти уже включены 347 человек.

Таким образом, можно сформулировать ряд положений, интегрирующих зарубежный опыт работы с молодежными кадровыми резервами [6].

1. Один из способов поиска и привлечения высококвалифицированных специалистов – налаживание тесных контактов с высшими учебными заведениями. Прохождение студентами вузов преддипломной практики в различных министерствах и ведомствах является своеобразным фильтром для отбора и последующего трудоустройства талантливой

молодежи с лидерскими качествами. Не потерял актуальности и такой классический институт внутриорганизационного развития молодежи как наставничество.

2. Процедура формирования молодежных резервов строится, как правило, на конкурсной многоступенчатой основе с активным использованием ситуационных и творческих заданий, нацеленных на выявление управленческого и профессионального потенциала кандидатов.

3. Казахстанский опыт формирования молодежного резерва выделяется возможностью участия в кадровой программе данной страны зарубежных специалистов и специалистов со сравнительно невысокой квалификацией.

4. Процесс формирования резерва плавно перетекает в контролируемый непрерывный процесс профессионального развития, карьерного планирования и продвижения зачисленных в него лиц.

ЛИТЕРАТУРА

1. Социальный вектор Холдинга МРСК // ТЭК стратегии развития [Электронный ресурс]. – 2012. – № 4. – Режим доступа : http://www.holding-mrsk.ru/media/smi/Vagnaya/interv_31.05.12.pdf. – Дата доступа: 25.01.2013.

2. Крыштановская, О.В. Бывшие. Тенденции нисходящей мобильности Российской элиты / О.В. Крыштановская // Общественные науки и современность. – 2003. – № 5. – С. 33–39.

3. Литвинцева, Е. Государственная кадровая стратегия: формирование эффективного резерва / Е. Литвинцева // Государственная служба. – 2009. – № 3. – С. 35–39.

4. Агенство Социальной информации // Чиновники будут конкурировать за право работать в столичном правительстве [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: http://www.asi.org.ru/ASI3/rws_asi.nsf/va_WebPages/DECD3B7CCBC9507D44257A6E004D4D72Rus. – Дата доступа: 10.03.2013.

5. Парисон, Н. Реформа государственной службы: Найм и быстрое карьерное продвижение: Международные подходы / Н. Парисон // Всемирный банк [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: http://gov.cap.ru/home/25/admref_2_3.doc – Дата доступа: 02.02.2013.

6. Совершенствование системы формирования кадрового потенциала государственных органов и иных государственных организаций в условиях инновационного развития Республики Беларусь: отчет о НИР: в 3-х ч. (Ч. I, заключ.) / НИИ теор. и практ. гос. упр. Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь; рук. А.В. Ивановский. – Минск, 2012. – 290 с. – № ГР 20121170.