

# Разработка модели единого многоуровневого кадрового резерва системы государственного управления



Шебураков И.Б.  
Кандидат психологических  
наук, доцент, декан факультета  
оценки и развития  
управленческих кадров ВШГУ  
РАНХиГС при Президенте  
Российской Федерации, г. Москва


e-mail: [sheburakov-ib@ranepa.ru](mailto:sheburakov-ib@ranepa.ru)

## Аннотация

В данной статье описываются итоги научно-исследовательской работы, посвященной изучению Единого кадрового резерва для системы государственного управления. Обосновывается актуальность формирования и использования кадровых резервов. Рассматриваются основные задачи, стоящие перед кадровыми резервами государственной службы. Содержательно раскрываются возможности, открывающиеся в сфере госуправления благодаря формированию единого кадрового резерва.

## Ключевые слова

• единый кадровый резерв • потенциал • привлечение талантов • ресурсный подход •



Проведённый в рамках исследовательской работы анализ показал, что, обладая значительным потенциалом для решения разнообразных кадровых задач, кадровые резервы завоёвывают быструю популярность, как среди HR, так и руководителей, эволюционируют в системы работы с талантами, привлечения и/или выявления HiPo и аналогичные. Перед кадровыми резервами стоят две основные и иногда плохо сочетающиеся задачи. Первая задача – это обеспечение устойчивости организации за счет механизмов преемственности кадров. Довольно часто в литературе и на практике такого рода резервы именуется «резервами функционирования». Вторая задача ориентирована на повышение гибкости организации, а кадровый резерв рассматривается как один из ресурсов решения «задач развития» посредством вовлечения участников кадрового резерва в реализацию стратегии, проектную работу и тому подобное. В то же время, безусловно, существуют механизмы совмещения этих двух задач, когда у каждого руководителя или ключевого сотрудника есть один или несколько преемников, а инструментами повышения готовности преемников к назначению на вышестоящие должности является их вовлечение в реализацию реальных задач развития организации (пример, программы Action Learning или аналогичные).

Актуальность формирования и использования кадровых резервов в госсфере как действенного инструмента совершенствования кадровой политики именно сейчас как никогда высока. Для этого мы выделяем три основания:


1. Необходимость и целесообразность фокусироваться в кадровой работе, в первую очередь, на ключевых сотрудниках – руководителях и наиболее перспективных сотрудниках (HiPo).
2. Комплексность технологии формирования и использования резервов, включающей в себя большинство других известных кадровых технологий.
3. Относительно высокий уровень развития технологии формирования и использования кадровых резервов в госсфере, что делает ее удобной для дальнейшего развития как самостоятельной кадровой технологии, так и, с учетом предыдущего пункта, плацдармом для повышения зрелости других кадровых технологий [6; 7].

Таким образом, с учетом того, что работа с кадровыми резервами предполагает работу с наиболее перспективными сотрудниками и руководителями, это позволяет сфокусировать основные кадровые усилия на ключевых кадрах организации [4; 5]. Формирование единого кадрового резерва в сфере государственного управления открывает возможности:

- использования всеми государственными органами (а также, органами местного самоуправления, подведомственными организациями) единой базы данных для более эффективного поиска и привлечения наиболее перспективных кадров;
- для государственных гражданских служащих, но и не только для них, миновать «карьерные тупики», рассматривая для себя вакансии на территории всей Российской Федерации в масштабах всей системы государственного управления за счет включения в базу данных единого резерва;
- для конкретного государственного органа более внимательно и бережно относиться к собственным кадрам, что станет неизбежным в условиях повышения конкуренции за кадры.

На основе обобщения опыта формирования и использования кадровых резервов как в государственной, так и в негосударственной сферах представлена характеристика уровней зрелости данной кадровой технологии применительно к кадровым резервам на государственной службе и резервам управленческих кадров [9].

В ходе научно-исследовательской работы было выявлено, что несмотря на предпринятые серьезные целенаправленные усилия в области создания социальных лифтов и привлечения в органы власти наиболее перспективных и талантливых кадров (от мегапроектов «Лидеры России», олимпиады «Я-профессионал» до региональных и муниципальных практик), возможности как социальной, так и карьерной мобильности, по-прежнему, весьма ограничены. Вместе с тем, наличие единого кадрового резерва в определенной степени могло бы способствовать решению проблемы кадрового голода при условии соблюдения единых принципов формирования, прозрачных и удобных механизмах использования резерва и определении возможностей ротации, перемещения участников резервов, качество формирования кадрового состава может быть значительно улучшено. Вместе с тем, разрозненность применя-



емых подходов к формированию и использованию разных уровней скорее создает дополнительные возмущения внутри системы, существенно сужает возможности кадрового резерва как управленческой технологии в повышении эффективности и качества проводимой кадровой политики.

Единая методология оценки резервистов позволит получить объективную информацию об индивидуальных личностно-профессиональных и управленческих ресурсах резервистов, об актуальной их готовности к замещению управленческих должностей различного уровня, а также потенциала развития этой готовности [3]. С одной стороны, единая методология позволяет решать широкий круг задач, связанных с принятием кадровых решений, с другой – легко дополняется и «донастраивается» под новые и/или специфические задачи. К примеру, под конкретную цель резервиста и/или любого другого заказчика оценки (не исключает подбора под конкретную должностную позицию, определенную роль, определение мер, направленных на развитие не только индивидуальных, но и по наращиванию командных ресурсов для обеспечения эффективного решения как текущих, так и стратегических задач).

Единый резерв позволяет решить целый ряд принципиальных задач:

1. Обеспечение более четкого понимания резервистами собственных ресурсов на основе оценки, целей и более осознанно подойти к выбору карьерной траектории в рамках единой экосистемы. Во-первых, единая система оценки не только способствует собственному пониманию личностно-профессиональных ресурсов, но также позволяет при сопоставлении в разрезе управленческих уровней и сфер увидеть дополнительные возможности в плане расширения поля развития и выбора траектории карьерного продвижения [1; 8]. Карьерные сценарии могут рассматриваться резервистом с учетом его уровня управленческой готовности как в рамках одного уровня/между уровнями в рамках одной сферы, либо предусматривать взаимообратное движение (органы власти, общественные объединения, бизнес), последовательное движение от уровня к уровню. Кроме того, появляется дополнительная возможность (с учетом достаточно высокой «жесткости» административной системы, формализованностью действующих правил) получить новый управленческий опыт и/или отраслевой, опыт в другой сфере, на разных уровнях с учетом управленческой готовности, опыт проектной деятельности, «примерить» новые роли и/или повысить экспертность (например, в рамках узкоспециализированной стажировки), проверить себя и увидеть собственные нераскрытые ресурсы (в том числе и при помощи профессионалов, коучей, карьерных консультантов) в зоне безопасности в процессе реализации мер по развитию резерва (в процессе образовательных программ).
2. Важной представляется прозрачность порядка продвижения и возможностей перехода от уровня к уровню, вариантов быстрого карьерного взлета (например, перепрыгнуть некоторые позиции можно посредством успешного прохождения специальных образовательных программ).
3. Интеграция различных этапов управления резервом в рамках единого цикла на основе тиражирования и масштабирования лучших практик с точки зрения уровня зрелости: от стадии планирования до оценки эффективности.
4. Изменение стереотипов в отношении ограниченных возможностей влияния на развитие карьеры в системе государственного и муниципального управления, повысить уровень субъектности и рефлексивности, более тонко с позиции личностно-ориентированного подхода настроить инструменты работы с резервом (обучение, мониторинг, карьерное сопровождение, стажировки, наставничество и др.).
5. Кроме того, сама структура резерва вне привязки к конкретным должностным позициям позволит снизить эффект узкого горлышка или карьерного тупика, так как расширяет вариативность и позволяет определить различные маршруты, корректировать, более оптимально использовать имеющиеся личностно-профессиональные ресурсы, дополнительные возможности для оптимизации затрат субъектов кадровой политики для поиска и подготовки персонала нужного качества за счет ресурсного объединения бенефициаров. Резерв позволяет резервисту выбрать наиболее оптимальный способ развития тех или иных компетенций, пополнить портфель личных достижений, развить конкретную компетенцию, своевременно скорректировать курс с учетом как изменяющихся внешних условий, так и внутренних мотивов. Отслеживание динамики управленческой готовности, индивидуальный трек профессионально-личностного развития позволяет как выделить предпочтительный для резервиста вариант мобильности с учетом его особенностей, так и повысить уровень персональной готовности к изменениям в процессе работы с резервом.

Принципиально важным моментом является изменение самой роли оценки динамики личностно-профессионального развития [2], приобретающей особое предназначение, связанное не столько с фиксацией того или иного уровня компетентности, а с формированием прогнозных моделей, связанных с реализацией целенаправленной стратегии личностно-профессионального и карьерного развития. С учетом опыта, накопленного Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ по разработке и реализации методологии оценки руководителей госсферы, наличия соответствующей научной школы, а также статуса Академии представляется возможным определение Академии как ключевого субъекта в области научно-методического обеспечения процессов интеграции резервов и формирования Единого кадрового резерва для системы государственного управления.

---

## Список использованной литературы:

1. Клычникова К.А., Трегубова Е.А., Чирковская Е.Г. Карьерные траектории руководителей системы государственного управления // Образование личности. – 2018. – № 2. – С. 51-52.
2. Синягин Ю.В., Переверзина О.Ю., Косороткина М.С., Мударисов А.А. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих // Теория и практика общественного развития. – 2013. – №11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lichnostno-professionalnaya-diagnostika-kak-kompleksnyy-mehanizm-otsenki-kompetentnostey-i-kompetentsiy-grazhdanskih-sluzhaschih>
3. Синягин Ю.В., Селезнева Е.В. Взаимосвязь эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно-профессионального потенциала // Вопросы управления. – 2016. – № 4(22). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-effektivnosti-deyatelnosti-rukovoditeley-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhbe-i-ih-lichnostno-professionalnogo> (дата обращения: 07.06.2019).
4. Шебураков И.Б., Атнашев Т.М., Резервы управленческих кадров: от патронажа к меритократии // Государственная служба. – 2019. – №3 (119). – С. 38-47.
5. Шебураков И.Б. Единый резерв управленческих кадров как инструмент личностно-профессионального развития управленцев государственной сферы / Материалы Гайдаровского форума-2017 «Россия и мир: выбор приоритетов». URL: <https://gaidarforum.ru/about/history/2017/>
6. Шебураков И.Б. Новые подходы к формированию и развитию резервов управленческих кадров // Личность: ресурсы и потенциал. – 2020. – № 1(5). – С. 28-31.
7. Шебураков И.Б. Резервы управленческих кадров в Российской Федерации как инструмент развития кадрового состава сферы государственного управления // Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2019. – Т. 6. – № 2. – С. 148–157.
8. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Карьерные траектории руководителей субъектов Российской Федерации в условиях новой кадровой политики // Мир психологии. – 2020. – № 4(104). – С. 199-208.
9. Разработка модели единого многоуровневого кадрового резерва системы государственного управления. Отчет о НИР (заключ.) / РАНХиГС при Президенте РФ; рук. Шебураков И.Б. – М., 2020. 208 с.

# Development of a model of a unified multi-level personnel reserve of the public administration system

Sheburakov I.B.

Cand. Sc. Psychology, associate professor, dean of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, RANEPA

E-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

## Abstract

This article describes the results of a research work devoted to the study of the Unified personnel reserve for the public administration system. The relevance of the formation and use of personnel reserves is substantiated. The main tasks facing the personnel reserves of the civil service are considered. The opportunities that open up in the sphere of public administration due to the formation of a single personnel reserve are disclosed meaningfully.

## Key words

• single talent pool • potential • attracting talent • resource approach •

---

## References

1. Klychnikova K.A., Tregubova E.A., Chirkovskaya E.G. Career trajectories of the leaders of the public administration system // *Personality Education*. – 2018. – N 2. – P. 51-52.
2. Sinyagin Yu.V., Pereverzina O.Yu., Kosorotkina M.S., Mudarisov A.A. Personal and professional diagnostics as a comprehensive mechanism for assessing the competencies and competencies of civil servants // *Theory and practice of social development*. – 2013. – N 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lichnostno-professionalnaya-diagnostika-kak-kompleksnyy-mehanizm-otsenki-kompetentnostey-i-kompetentsiy-grazhdanskih-sluzhaschih>
3. Sinyagin Yu.V., Selezneva E.V. The relationship between the effectiveness of the leaders in the civil service and their personal and professional potential // *Management issues*. – 2016. – N 4(22). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-effektivnosti-deyatelnosti-rukovoditeley-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhbe-i-ih-lichnostno-professionalnogo> (accessed: 07.06.2019).
4. Sheburakov I.B., Atnashev T.M. Reserves of management personnel: from patronage to meritocracy // *State service*. – 2019. – N 3(119). – S. 38-47.
5. Sheburakov I.B. A single reserve of managerial personnel as a tool for personal and professional development of state managers / *Materials of the Gaidar Forum-2017 «Russia and the World: Choosing Priorities»* URL: <https://gaidarforum.ru/about/history/2017/>
6. Sheburakov I.B. New approaches to the formation and development of managerial personnel reserves // *Personality: resources and potential*. – 2020. – N 1(5). – P. 28-31.
7. Sheburakov I.B. Reserves of managerial personnel in the Russian Federation as a tool for the development of personnel in the sphere of public administration // *Bulletin of RUDN. Series: State and Municipal Administration*. – 2019. – Vol. 6. – N 2. – P. 148–157.
8. Sheburakov I.B., Sheburakova O.N. Career trajectories of the leaders of the constituent entities of the Russian Federation in the context of the new personnel policy // *World of Psychology*. – 2020. – N 4(104). – P. 199-208.
9. Development of a model of a unified multi-level personnel reserve of the public administration system. Research report (conclusion) / RANEPA; hands. Sheburakov I.B. - M., 2020. 208 p.