

ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ: НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ



ГУБЕРНАТОР НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ
Виктор Александрович Толоконский

В современном обществе формы и содержание управленческой деятельности становятся все более сложными. А поскольку управление – это функция личности, то требования к интеллектуальному и творческому потенциалу управленческих кадров все время возрастают. Специалисты, выдвигаемые на руководящие должности, должны сегодня не только уметь профессионально руководить подведомственными учреждениями, обеспечивать исполнение законов и иных нормативных правовых актов, но и предвидеть проблемы, строить работу на перспективу, обосновывать приоритеты деятельности, прогнозировать риски, принимать нестандартные управленческие решения, выступать реальными лидерами перемен. Они должны соответствовать потребностям динамически изменяющегося общества.

Очевидно, что совершенствование всей государственной управленческой системы, повышение ее эффективности сегодня невозможно без совершенствования кадрового потенциала. Поэтому поставленная Президентом Российской Федерации Д.А. Медведевым задача формирования резерва управленческих кадров действительно является задачей общенационального масштаба. Подготовка и переподготовка резерва кадров на всех уровнях управления является важнейшим условием повышения эффективности этой деятельности. Работа в данном направлении должна быть целенаправленной, системной и энергичной. Мы иногда не вполне осознаем, как на положение дел, на наши решения влияет инерция, прежде всего инерция мышления, инерция в понимании тех или иных проблем.

В Новосибирской области сложился достаточно отлаженный механизм отбора и подготовки кадров для государственной гражданской службы. В этой работе нам помогает то, что мы располагаем уникальным научно-образовательным комплексом, в котором работают специалисты высочайшей квалификации. В своем стратегическом развитии область делает ставку в первую очередь

на интеллектуальный ресурс, на интеллектуальный потенциал. Специалисты высокой квалификации непосредственно привлекаются на государственную и муниципальную службу, широко сотрудничают с органами власти в качестве консультантов и экспертов по самому широкому кругу вопросов. Наши образовательные учреждения активно ведут работу по переподготовке управленческих кадров, повышению их квалификации. Мы ни в чем не ограничиваем стремление наших молодых специалистов профессионально овладевать новыми формами и методами работы. Очень многие наши специалисты получают второе высшее управленческое образование.

В настоящее время кадровый состав органов исполнительной власти области достаточно сбалансирован как по типу профессионального образования, так и по возрастной структуре. Почти 40% государственных гражданских служащих имеют экономическое и юридическое образование, более 10% получили диплом по специальности «государственное и муниципальное управление». Более трети сотрудников – это молодые люди до 35 лет. Почти половина – от 36 до 55 лет и 17% – старше 56.

Тем не менее вполне очевидно, что для решения наших стратегических задач имеющегося личностного ресурса недостаточно. Даже в стабильных социально-экономических условиях уже нельзя обойтись стандартными и проверенными управленческими решениями. А в условиях, когда внешние факторы диктуют необходимость принятия инновационных решений и оперативных действий, требования к кадрам по умению творчески подойти к проблеме, найти нетрадиционные управленческие приемы повышаются. Потенциально такими возможностями и качествами в большей степени обладают более молодые специалисты. Вот почему задачи формирования кадрового резерва сегодня выступают на первый план. Мы понимаем всю значимость накопленного управленческого опыта, но опыт прожитого и пройденного часто давит, приводит к повторениям и стереотипам в принятии решений. Поэтому важно создать такую систему управленческой деятельности, которая мобилизовала бы и мудрость опыта, и творчество молодых.

Талантливые специалисты есть и в областной администрации, и в других бюджетных организациях, есть они и в бизнесе, с которым мы сотрудничаем. Фамилии этих людей, их потенциальные возможности мы знаем, и сейчас важно выстроить с ними системное взаимодействие.

Наши специалисты разработали программу формирования резерва управленческих кадров Новосибирской области на 2008–2011 годы. Эта программа комплексная, она направлена на решение ряда проблем: создание механизма подбора кадров, разработку методики оценки управленческого потенциала, создание системы профессиональной подготовки и переподготовки с применением современных технологий обучения и образовательных программ, а также формирование механизма использования резерва, выдвижения и назначения претендентов на должности, ротации кадров.

В отличие от программ других субъектов Российской Федерации наша программа предусматривает формирование резерва управленческих кадров и для сферы муниципального управления. Эта работа будет вестись централизованно администрацией области, а не органами местного самоуправления муниципальных районов и городских округов. На наш взгляд, это позволит более эффективно решать поставленную задачу, расширит возможность формирования резерва управленческих кадров, поможет избежать субъективизма при отборе претендентов.

Формирование резерва управленческих кадров будет идти на основе принципов равного доступа и добровольности участия претендентов в процедурах конкурсного отбора; объективности и всесторонности оценки профессиональных, личностных и деловых качеств претендентов; состязательности и гласности. Включение в список кадрового резерва должно стать стимулирующим воздействием для карьерного роста каждого представителя кадрового резерва.

Реализация программы должна обеспечить создание эффективно действующего механизма подбора, отбора и подготовки резерва управленческих кадров и тем самым существенно ослабить остроту их дефицита.

План мероприятий программы разбит на два этапа. На первом – с декабря 2008 года по март 2009 года – отработывались системы и методики подбора кандидатов в резерв управленческих кадров, формировался список резерва. На втором этапе – с марта 2009 года по декабрь 2011 года –



1



2



будут решаться задачи профессиональной подготовки, обновления резерва управленческих кадров, поддержания базы данных резерва, а также механизма назначения на должности и ротации.

Примерная численность резерва управленческих кадров области составит 250–300 человек, в том числе для приоритетных сфер экономики – 50 человек, для сферы государственного управления – 100–150 человек, для сферы муниципального управления – 100 человек. Пребывание в резерве – период для всестороннего и углубленного изучения личности кандидата.

Резерв будет формироваться как из числа наиболее компетентных и профессионально подготовленных государственных и муниципальных служащих, так и специалистов, не работающих в органах власти, потенциал которых может быть эффективно использован в сфере управления. Ценным пополнением резерва могут стать специалисты, обучающиеся по Президентской программе подготовки управленческих кадров. Эта программа работает у нас уже много лет, здесь накоплен очень интересный опыт подготовки и переподготовки кадров. По завершении обучения по этой программе люди очень серьезно усиливают свои творческие и управленческие возможности. Методики, применяемые в этой системе образования, мы планируем широко использовать при переподготовке государственных служащих и повышении их квалификации.

Администрация области очень заинтересованно отнеслась к молодежному проекту «Кадровый резерв – профессиональная команда страны», целью которого стало выявление и поддержка талантливых молодых людей по всей России. Многие инициативы, выдвинутые на состоявшемся в Новосибирске форуме участников программы, получили высокую оценку и поддержку. Работа участников проекта подтверждает, что в процессе обновления кадров важен не столько возраст кандидатов в резерв, сколько хорошее образование, социальная активность и очень высокая коммуникабельность, то есть умение объединять вокруг себя других людей, умение заражать их своими идеями, своими планами. Именно эти лидерские качества должны прежде всего развиваться и проявляться в будущих управленцах. Без этого не может быть эффективного управления и эффективного обновления кадров.

Современным госслужащим помимо новых личностных способностей и качеств нужны и новые специальные знания, умения и навыки, продиктованные общим развитием науки, культуры, информационных и социальных технологий. Надо учить чиновников осознавать мотивы своих собственных действий, вести переговоры, видеть и формулировать социальные проблемы, готовить стратегически значимые решения.

Очень важно, чтобы специалисты управленческого профиля получали навык проектного управления. Проектное управление должно стать основой любой государственной и муниципальной управленческой системы, любой серьезной общественной организации, реализующей социальные цели. Традиционно основой управленческой системы являлось и является администрирование предприятием, организацией, коллективом. На самом деле в центре управления должны лежать реализация какой-то проектной цели или задачи и достижение какого-то нового качества в работе этого предприятия, организации или коллектива. Так, департамент здравоохранения должен не ад-



3



4



министрировать работу главных врачей, а выстраивать новую систему охраны здоровья, формировать необходимые законы и правила.

В настоящее время мы работаем над схемой проектного управления всей социальной сферой, с тем чтобы сформировать систему, наделенную всеми управленческими и бюджетными полномочиями по реализации проекта, направленного на формирование человеческого капитала и повышение качества жизни. Эта система позволит вычленивать сложные межотраслевые и межведомственные задачи, преобразовать их в проект и найти эффективные пути достижения поставленных целей. Функции управления здесь не будут поделены по отраслям – образование, культура, здравоохранение, спорт, социальная поддержка и т.д. Учреждения здравоохранения, образования и социальные службы станут инструментами реализации поставленных задач, но управление будет только проектным.

Неважно, в какой области общественных отношений будущие специалисты овладеют навыками проектного управления, важно, чтобы они имели такие навыки. Это должно стать непременной составляющей профессиональной компетентности государственных служащих.

Обучение резерва должно носить системный характер, обеспечивая качественную подготовку каждого специалиста к самостоятельной деятельности на более высоком уровне. Оно может идти как в форме обучения на специальных курсах переподготовки, так и в форме постоянно действующих семинаров для специалистов так называемого среднего звена. На этих семинарах молодые заместители руководителей департаментов, комитетов и управлений, начальники отделов, консультанты и главные специалисты участвуют в обсуждении вариантов решения различных управленческих задач стратегического характера, проявляют при этом творческую инициативу и самостоятельность. Это дает возможность молодым кадрам в полной мере проявить себя, представить руководителям свои способности в решении нестандартных ситуаций и проблем. Руководители, как правило, работают с ними по какому-то узкому, закрепленному направлению, не имея возможности привлекать их к участию в решениях масштабных стратегических задач. А на таких семинарах можно серьезно активизировать работу по формированию кадрового резерва, выделить тех, кого впоследствии можно назначать на более высокие должности.

Подобные семинары, но с особой постановкой задач и уровнем проведения используются и для подготовки кадрового резерва на высшие должности руководителей исполнительных органов государственной власти и их заместителей.

Но как бы ни были совершенны формы обучения и переобучения претендентов на более высокие должности, наиболее серьезной школой подготовки кандидатов является практическая работа. Практика, реальное дело были и остаются главными условиями роста работника.

Личностный кадровый фактор специалиста-управленца безусловно важен в процессе формирования эффективно действующего института власти. Но, по большому счету, нельзя добиться качественного прорыва в системе государственного и муниципального управления, делая ставку только на этот фактор. Развитие здесь может быть успешным, если в управлении участвует



много людей, если сформированы институты гражданского общества, если есть активное экспертное сообщество. Очень важно сформировать эффективную систему взаимодействия управленцев с общественными институтами, населением, чтобы каждая здравая идея, мысль, предложение, пришедшие извне, пробуждали соответствующий отклик, развитие, поиск подходов к реализации. Без создания такой эффективной организационной системы управления не обойтись. И это направление работы не должно остаться без внимания. Без этого не переломить отношение наших граждан к действующим институтам власти.