

**Фурман Елена Николаевна****Furman Elena Nikolaevna**

старший преподаватель кафедры государственного, муниципального управления и права Курской академии государственной и муниципальной службы

Senior Lecturer, Department of State, Municipal Administration and Law, Kursk Academy of State and Municipal Service

## КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕЗЕРВА СУБЪЕКТА РФ: К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ

## THE COMPETENCE OF MANAGERIAL CANDIDATE POOL IN A CONSTITUENT ENTITY OF THE RUSSIAN FEDERATION: THE DEFINITION OF CONCEPT

### **Аннотация:**

*В 2018 г. начат новый этап работы с резервом управленческих кадров, который выразился в принятии «Общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации» и разработке ряда других документов. Это, по мнению автора, актуализирует проблему оценки представителей управленческого резерва субъекта РФ с позиций компетентностного подхода, а также требует уточнения понятия «компетентность» в его соотношении с понятиями «компетенция», «профессиональные качества», «личные качества», «личностно-профессиональные ресурсы», «управленческие ресурсы». Автор предлагает понимать под компетентностью проявляемое в поведении резервиста единство его знаний, стремлений, способностей, навыков, профессиональных и личностных качеств, необходимых для эффективного исполнения должностных обязанностей. Перечислены наиболее важные компетенции резервистов по мнению опрошенных представителей органов власти и научного сообщества, охватывающие весь функционал управленческих должностей.*

### **Ключевые слова:**

*кадровая политика, кадровая работа, резерв управленческих кадров, включение в кадровый резерв, компетенция, компетентность, субъект РФ, управление.*

### **Summary:**

*In 2018, a new stage of the managerial candidate pool arrangement has been initiated due to the adoption of the Overall Concept of Developing and Using the Managerial Candidate Pool in the Russian Federation and the development of a number of other instruments. This fact updates the problem of the prospective managerial staff assessment in terms of the competency-based approach and implies the clarification of the concept of competence in relation to the concepts of capacity, professional strengths, personal skills, personal and professional resources, and managerial resources. The author proposes to treat the competence of candidates as a set of their knowledge, aspirations, abilities, skills, professional strengths, and personal skills required for the effective performance of their official duties. The study lists the pivotal capacities of candidates covering the full range of managerial functions from the viewpoint of the authorities and the scientific community interviewed.*

### **Keywords:**

*personnel policy, staff management, managerial candidate pool, inclusion in candidate pool, capacity, competence, constituent entity of the Russian Federation, management.*

Соблюдение в системе государственного и муниципального управления базовых принципов кадровой политики, а также внедрение эффективных технологий и современных методов кадровой работы были определены Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» в качестве первоочередных направлений кадровой политики. Но за прошедшее время в России так и не решена главная задача публичного управления – не удастся привлечь в данную сферу новое, компетентное поколение управленцев и обеспечить механизм служебного роста чиновников в зависимости от уровня их компетентности. Нормативно прописанная процедура формирования, подготовки и использования кадрового резерва на практике мало где превратилась в эффективный механизм кадровой политики. Хотя от правильной постановки работы с кадровым резервом в значительной степени зависит, какие люди придут в систему управления субъекта РФ в будущем. Эффективное использование резерва кадров становится главным объектом в предметном поле социологии управления, призванной создавать концепции управленческого процесса как особого типа социального взаимодействия.

Одним из инструментов кадровой политики является технология формирования резерва управленческих кадров с использованием различных компетентностных методик, в том числе оценки профессиональных и личностных качеств. При этом технологию формирования резерва управленческих кадров необходимо рассматривать как социальную технологию, т. е. алгоритмированную совокупность методов и приемов, организующих в системе управления коммуникативные воздействия, изменяющие социальные объекты или ситуации. В практике кадровых служб субъектов РФ накоплен определенный опыт работы по использованию таких технологий.

По данным портала «Госслужба» (<https://gossluzhba.gov.ru/Rezerv>), по состоянию на начало 2018 г. количество лиц, включенных в резерв управленческих кадров субъектов Российской Федерации, составило 8 615 чел. Из них в ЦФО – 1 394. Среди регионов ЦФО выделяются Курская (275 чел., или 19,7 % от всех резервистов ЦФО) и Ярославская (263 чел., или 18,8 %) области.

Однако до сих пор остается дискуссионным вопрос, что следует оценивать у кандидатов при включении в данный вид резерва. На наш взгляд, целесообразно при формулировке оценочных методов исходить из функционального предназначения резерва управленческих кадров и понимания компетентности.

В общем случае управленческий резерв или резерв управленческих кадров – это группа лиц, имеющих способность к управленческой деятельности, отвечающих должностным требованиям, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. Новые подходы в кадровой политике на федеральном уровне трактуют резерв управленческих кадров как в установленном порядке сформированную группу российских граждан по признаку обладания необходимыми профессиональными и личностными качествами для назначения на целевые управленческие должности в системе государственного и муниципального управления, включая подведомственные органам власти организации. В свою очередь, под целевыми управленческими должностями понимают должности, связанные с осуществлением таких функций, как стратегическая, планово-проектная (в оригинале – функция планирования), административно-организационная, коммуникативно-регулирующая, мотивационная и контрольная [1].

Для эффективной реализации данных функций необходим определенный уровень компетентности. При рассмотрении компетентностного подхода возникает вопрос о трактовке понятий «компетенция» и «компетентность». От того, как определены эти понятия и их соотношение, зависит понимание и содержание самого компетентностного подхода. Термины «компетенция» и «компетентность» имеют довольно широкое применение в служебных инструкциях, должностных регламентах и других документах, описывающих квалификационные требования и полномочия служащих различных категорий. Уточним их содержание.

В контексте компетентностного подхода использование понятий «компетенция» и «компетентность» при оценке представителей управленческого резерва субъекта РФ нормативно не закрепляется. Например, в подготовленном Министерством труда и социальной защиты РФ Методическом инструментарии по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (в обновленной версии 3.0) понятия «компетенция» и «компетентность» отсутствуют. Можно предположить, что он построен на ином понимании профессиональных качеств, определение которых приводится. Профессиональные качества предложено понимать как *«проявляемые в поведении гражданского служащего характеристики, отражающие единство его стремлений, способностей, знаний, навыков, умений и личностных качеств, необходимых для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей»* [2, с. 9]. Отметим, что в Методическом инструментарии наряду с вышеуказанным понятием присутствует понятие «личностные качества». Данные качества определяются через «индивидуальные особенности личности, отражающие жизненные ценности и установки индивидуума, тип темперамента, мотивацию и личные цели, динамические свойства нервной системы» [3].

Определение профессиональных и личностных качеств в таком ключе является синонимичным определению компетенции как интегральной характеристики, понимаемой как единство готовности и способности применять знания, умения, навыки и личностные качества для успешной, результативной профессиональной деятельности, качественного и эффективного исполнения обязанностей, предписываемых должностным регламентом. В этом случае компетенция есть *реализация способности* к систематическому эффективному решению задач в рамках профессиональной служебной деятельности, но не сама по себе *способность* [4, с. 31]. Компетенции представляют обобщенные способы действий, которые обеспечивают продуктивное выполнение профессиональной служебной деятельности чиновника. Компетенция есть способность человека вести себя таким образом, чтобы 1) удовлетворить требованиям к должности со стороны внешней среды к организации и 2) достигнуть необходимых результатов [5].

В «Общей концепции...» [6] и «Методических рекомендациях...» [7] используются понятия «лично-профессиональные ресурсы» и «управленческие ресурсы». И если лично-профессиональные ресурсы определяются как *«профессионально-деловые, личностные, в том числе морально-этические, качества кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, сформированные на основе накопленного профессионального, управленческого и жизненного опыта, позволяющие проявлять эффективность и результативность на занимаемых должностях, а также потенциал развития данных качеств»* [8, с. 2], то понятие «управленческие ресурсы» осталось без определения.

В основном термин «компетенция» обозначаются два малосвязанных явления. В первом случае речь идет об определении сфер (границ) функциональных задач и полномочий отдельного сотрудника, категории служащих, структурного подразделения или организации. Вышеобозначенная трактовка понятия связана с организационным проектированием, в рамках которого осуществляется распределение зон прав и обязанностей, внутривидового и межведомственного взаимодействия. В этом плане, по мнению Е.А. Пановой и Д.А. Барина, более корректным и вносящим меньше путаницы в применение сходных терминов будет употребление понятия «зона (сфера) компетенции» [9, с. 37].

В кадровом менеджменте в понятие «компетенция» вкладывается несколько другой смысл [10, с. 90–110]. Здесь акцентируется внимание на наборе знаний, умений, навыков, опыта, а также на преобладающем стиле мышления и ряде иных личностных характеристик, которые должны быть присущи сотруднику организации. Соединение данных моментов в единый комплекс характеристик сотрудника организации во многом рассматривается как одна из ключевых предпосылок качественного и эффективного выполнения должностного функционала. В данном терминологическом дискурсе принято говорить о «модели (профиле) компетенций» [11]. Компетенция здесь является сферой отношений между качествами человека и его действием в повседневных трудовых практиках.

При оценке лиц из управленческого резерва не всегда можно иметь привязку к конкретному рабочему месту, должности в структурном подразделении органа власти. Рассуждая о компетенции резервиста, мы имеем в виду его готовность к выполнению определенных трудовых функций и способность выполнять их с требуемым уровнем качества (но не само качество работы, процесса выполнения этих функций). Другими словами, в понятие компетентности заложен уровень «овладения знаниями и технологиями профессиональной деятельности, а также наличие соответствующих этой деятельности профессиональных и личностных качеств индивида» [12, с. 31]. Поэтому, на наш взгляд, компетентность должна определяться как способность представителя резерва управленческих кадров к систематическому эффективному решению профессиональных задач при осуществлении стратегической, планово-проектной, административно-организационной, коммуникативно-регулирующей, мотивационной и контрольной функций. Компетентность используется для выражения высокого уровня квалификации и профессионализма лиц, стремящихся попасть в число резервистов. И именно компетентность призвана оценивать кадровая комиссия при формировании резерва высококвалифицированных и перспективных специалистов, готовых к управленческой деятельности.

В целом в научной литературе можно найти весьма широкий спектр представлений о компетенциях и их наборах, необходимых для эффективной профессиональной деятельности чиновников. Все эти классификации так или иначе верифицированы и могут быть использованы на практике. Но вопрос о целесообразности их применения в процедурах отбора в резерв управленческих кадров остается открытым.

Формирование списка компетенций, на наш взгляд, надо осуществлять с позиций ответа на вызовы, с которыми сегодня сталкиваются представители управленческого резерва. Их отбор производится на основе экспертной оценки путем ранжирования – выбора наиболее значимых для данной категории лиц знаний, стремлений, способностей, навыков, личностных и профессиональных качеств. В ходе проведения экспертного опроса представителей органов власти и научного сообщества (N = 50) были выделены семь компетенций, которыми должен обладать резервист: стремление и способность работать на благо общества; умение структурировать проблемное пространство, оценивать и выбирать альтернативы; способность и готовность к лидерству, умение принимать решения, убеждать в их целесообразности и воплощать в жизнь; готовность к принятию ответственности за свои решения, умение оценивать последствия решений; способность к анализу, организации и планированию в области публичного управления; владение технологиями управления персоналом и кадрового аудита; способность управлять в кризисных ситуациях. Вышеперечисленными компетенциями эксперты «закрыли» весь функционал целевых управленческих должностей.

Таким образом, резерв управленческих кадров – это основа высококомпетентных управленческих кадров страны. Компетентность – единство знаний, стремлений, способностей, навыков, личностных и профессиональных качеств резервиста, необходимых для качественного и эффективного исполнения обязанностей в рамках должностного функционала. Оценка компетентности кандидатов для зачисления в резерв управленческих кадров должна быть направлена на выявление их наиболее сильных личностно-профессиональных качеств, обеспечивающих готовность кандидата к оперативному замещению управленческих должностей в органах власти.

#### **Ссылки:**

1. Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в РФ [Электронный ресурс] : одобрена Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров :

- протокол № 5 от 29 нояб. 2017 г. // Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров. URL: <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv> (дата обращения: 14.11.2018).
2. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 3.0) [Электронный ресурс]. М., 2016. 54 с. URL: [https://rk.gov.ru/file/File/Metod\\_instrumentarii.pdf](https://rk.gov.ru/file/File/Metod_instrumentarii.pdf) (дата обращения: 14.11.2018).
  3. Там же. С. 9.
  4. Зотов В.В. Компетенции и профессионально важные качества: соотношение понятий и поле применимости в образовании, профессиональной сфере и государственной службе // Вестник Тамбовского университета. Серия: Общественные науки. 2017. Т. 3, № 2 (10). С. 28–33.
  5. Königová M., Urbancová H., Fejfar J. Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations // *Journal of Competitiveness*. 2012. Vol. 4, iss. 1. P. 129–142. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.10>.
  6. Общая концепция формирования ...
  7. Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров [Электронный ресурс] // Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров. М., 2018. 43 с. URL: <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv> (дата обращения: 14.11.2018).
  8. Общая концепция формирования ...
  9. Панова Е.А., Баринов Д.А. Компетентностный подход в системе управления кадрами государственной службы [Электронный ресурс] // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 45. С. 36–57. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk\\_\\_45.\\_avgust\\_2014\\_g./problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/panova\\_barinov.pdf#1](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk__45._avgust_2014_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/panova_barinov.pdf#1) (дата обращения: 14.11.2018).
  10. Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций : монография. СПб., 2012. 340 с.
  11. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. М., 2009. 371 с.
  12. Зотов В.В. Указ. соч.

### References:

- 'Guidelines for Dealing with the Managerial Candidate Pool' 2018, *Federal'nyy portal gosudarstvennoy sluzhby i upravlencheskikh kadrov*, Moscow, 43 p., viewed 14 November 2018, <<https://gossluzhba.gov.ru/rezerv>>, (in Russian).
- Königová, M, Urbancová, H & Fejfar, J 2012, 'Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations', *Journal of Competitiveness*, vol. 4, iss. 1, pp. 129-142. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.10>.
- Kudryavtseva, EI 2012, *Competence and Management: Competence in Management, Competence of Managers, Competence Management*, monograph, St. Petersburg, 340 p., (in Russian).
- Methodological Tools for Establishing Qualification Requirements for Civil Service Posts (Version 3.0)* 2016, Moscow, p. 9, viewed 14 November 2018, <[https://rk.gov.ru/file/File/Metod\\_instrumentarii.pdf](https://rk.gov.ru/file/File/Metod_instrumentarii.pdf)>, (in Russian).
- Panova, EA & Barinov, DA 2014, 'Competency-based Approach in the Civil Service Personnel Management System', *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*, no. 45, pp. 36-57, viewed 14 November 2018, <[http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk\\_\\_45.\\_avgust\\_2014\\_g./problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/panova\\_barinov.pdf#1](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk__45._avgust_2014_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/panova_barinov.pdf#1)>, (in Russian).
- Spencer, LM & Spencer, SM 2009, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, Moscow, 371 p., (in Russian).
- Zotov, VV 2017, 'Competence and Professional and Significant Qualities: the Relationship between the Concepts and the Application Field in Education, Professional Sphere and Public Service', *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Obshchestvennyye nauki*, vol. 3, no. 2 (10), pp. 28-33, (in Russian).