ПРИВЛЕЧЕНИЕ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ И МУНИЦИПАЛЬНУЮ СЛУЖБУ ТАЛАНТЛИВОЙ МОЛОДЕЖИ

УДК 35.082 *ГСНТИ 10.17*
ББК 60.832+67.401.02 *Код ВАК 22.00.08*
DOI: 10.22394/2304-3369-2019-1-136-142

В. И. Шарин
Уральский государственный экономический университет,
Екатеринбург, Россия
AuthorID: 912139

АННОТАЦИЯ:
Цель: на основе исследования практики управления талантливой молодежью на российской государственной и муниципальной службе определить ее характер, оценить возможность, с анализом всех рисков, применения на государственной службе эксклюзивной модели управления талантами, используемой за рубежом, предложить комплекс мер для обеспечения эффективного функционирования эксклюзивной модели управления талантами.
Методы: системный анализ, общенаучные методы.
Результаты и практическая значимость: по итогам исследования сделаны выводы о характере российской модели управления персоналом в части работы с талантливыми чиновниками, как инклюзивном; обоснованно предложен комплекс мер, направленных на необходимость формирования дополнительно модели управления талантами эксклюзивного типа.
Научная новизна заключается в исследовательской оценке рисков применения эксклюзивной модели управления молодыми талантами, предложении комплекса мер, направленных на обеспечение эффективного функционирования управления талантами.
Статья будет полезна руководителям и специалистам государственных и муниципальных органов власти, теоретикам и практикам гражданской государственной и муниципальной службы
JEL classification: H10, H59, M38.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:
управление талантливыми чиновниками в российском государственном секторе, эксклюзивная модель управления талантами, риски внедрения модели, государственная и муниципальная служба.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:
Валерий Иванович Шарин, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет (Россия),
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта /Народной Воли, 62/45, Sharin_vi@usue.ru

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Шарин В.И. Привлечение на государственную и муниципальную службу талантливой молодежи // Вопросы управления. 2019. № 1 (37). С. 136—142.

Введение. К государственным и муниципальным служащим молодого возраста относят, как правило, служащих до 30 лет. Так по данным Федеральной службы государственной статистики на 01.10.2016 количество работников в возрасте до 30 лет, замещавших государственные должности и должности гражданской службы субъектов Российской Федерации, составило 35911 человек, или 16,5 %, а количество молодых работников, замещавших муниципальные должности и должности муниципальной службы на этот период, составило 42434 человека, или 12,9 %.

Пришедшие на службу молодые чиновники в большинстве своем по объективным и субъективным причинам находятся лишь в небольшой степени готовности к замещению должностей

© В.И. Шарин, 2019

государственной и муниципальной гражданской службы.

Макаровой О. А. при проведении исследований среди молодых государственных служащих Забайкальского края получены следующие результаты: молодые служащие, как правило, недостаточно образованы, не знают дела, не имеют опыта работы, так как трудовая деятельность для 51,8 % молодых специалистов является первичной. При выполнении работы сотрудники старших возрастных групп оказывают помощь 62,1 % опрошенных из числа молодых служащих. Причем перспективу должностного роста на занимаемой должности видят 58,1 % молодых служащих [1, с. 112].

Существующая система профессионального отбора молодых сотрудников не обеспечивает равный доступ на государственную и муниципальную службу, открытую конкуренцию кандидатов на замещение вакантных должностей, единые методы и критерии оценки кандидатов, отсутствуют. Конкурсы, в случае их проведения, носят формальный характер, не обеспечивают отбор кандидатов на основе компетентности, крайне редко практикуются экзамены и тесты, специальные конкурсы. Процедура оценки в основном ограничивается собеседованием с конкурсной комиссией. Как правило, на службу принимаются молодые люди на основе личных связей и рекомендаций [2]. Поэтому талантливая молодежь зачастую просто не попадает на государственную и муниципальную службу.

Таким образом, молодые государственные и муниципальные служащие, в основном, не обладают навыками, компетенциями, достаточными и необходимыми для реализации функций на замещаемых должностях, что отражает низкий уровень их готовности к работе, а талантливая молодежь ищет другие пути самореализации.

Исследования кадровых служб зарубежных государственных органов власти показывают, что талантливые сотрудники почти в два раза более ценны для учреждения, чем сотрудники среднего потенциала. При этом внедрение системы управления талантами в государственных учреждениях позволяет увеличить число ключевых постов, занятых талантливыми сотрудниками, с 15 до 65 %. Кроме того, можно отметить, что наличие талантов на ключевых постах увеличивает производительность остальных сотрудников на 85 %, так как в своей работе они ориентируются на руководителя, консультируются с ним, получают поддержку от более эффективных служащих [3, с. 8].

Теоретические аспекты применения эксклюзивной модели управления талантами. В российских органах государственной и муниципальной власти существует определенная практика управления кадровым составом, которая содержит элементы технологии управления талантами, однако сама модель, подходы к ее формированию, не определены. Выявление талантов, работа с ними носит случайный, ситуативный характер.

Между тем, в настоящее время и в ближайшее десятилетие решающим для государственного сектора будет решение проблем необходимости радикального повышения эффективности предоставления государственных услуг и успешного конкурирования с частным сектором по привлечению и удержанию талантов [4, с. 6–11].

Подходы к пониманию талантов оказывают влияние на формирование моделей управления талантами. При эксклюзивном подходе (эксклюзивная модель) особое внимание уделяется фактору поиска таланта, его адаптации к специфике службы, при инклюзивном (инклюзивная модель) – выявлению талантов в среде работников организации, их развитие. Важно, что при эксклюзивном подходе талант рассматривается как редкий природный дар, который чаще всего проявляется у инди-

видов с раннего возраста и позволяет им достигать выдающихся результатов в различных сферах. Считается, что *при отсутствии таланта развить его невозможно* [5].

В России система управления кадрами предполагает отбор, развитие профессиональных способностей и компетенций чиновников, их закрепление на службе, и по своим элементам, подходам может быть отнесена к инклюзивной модели управления талантами. Она не «заточена» на поиск исключительно одаренной молодежи и привлечение ее на службу в государственный сектор.

Талант на службе определяется как высокий потенциал и набор редких, специфических компетенций, обеспечивающих существенные результаты деятельности чиновника и органа власти. Управление талантами в большей мере носит долгосрочный и статичный характер: нацелено на планирование преемственности посредством подготовки резерва талантливых сотрудников на ключевые должности, развития каналов пополнения талантами, обеспечения уровня компетенций сотрудников.

В разных странах в государственном секторе применяются как эксклюзивный, так и инклюзивный подходы. Так в США и Великобритании в системе управления талантами используется эксклюзивный подход. Поэтому основное внимание уделяется поиску и привлечению людей, обладающих особенными свойствами. Личный состав дифференцируется по составам. Вершина – пул HiPo (высокопотенциальные сотрудники), далее второй дивизион и «остальные». Специалисты по управлению талантами работают только с исключительными сотрудниками – талантами. Пул HiPo включает в себя, как правило, 10 % сотрудников.

В Сингапуре также применяется, в основном, эксклюзивный подход. Для поиска талантов используются государственные стипендии правительства, выдаваемые лучшим выпускникам школ, которые решают строить свою карьеру на государственной службе и хотят получить соответствующее образование в рамках четырехлетней программы развития специалистов-управленцев. Так, в 2013 году стипендиатами правительства Сингапура стали 34 человека, из которых на государственную службу были зачислены 23 кандидата. Таким способом государство обеспечивает постоянный приток исключительно талантливых сотрудников на государственную службу. Однако если молодой талант к 35 годам не демонстрирует потенциала стать, например, заместителем министра, то ему рекомендуется покинуть государственную службу.

Инклюзивный подход также имеет место, так специалистов государственной службы готовит Сингапурский Колледж гражданской службы. Здесь реализуются долгосрочные и краткосрочные программы подготовки, включая обучение управленцев высшего уровня власти. В Канаде и Казахстане реализуются оба подхода. На уровне руководителя используется «управленческая» модель и эксклюзивный подход к пониманию таланта и применяются практики планирования, оценки, управления качеством. На инклюзивном подходе базируется стратегическая модель управления талантами, затрагивающая всех сотрудников государственного сектора. В государственном секторе Голландии 56 % организаций используют инклюзивный подход, 5 % – эксклюзивный подход, 5 % комбинируют два подхода, а в 34 % организаций технологии управления талантами не используются. В государственном секторе Индии и Китая управление талантами реализуется инклюзивно. Оно включает в себя все практики управления персоналом, от отбора и найма через оценку и вознаграждение к управлению процессом выхода на пенсию [5].

В основном концептуальная модель управления талантами в государственном секторе за рубежом выглядит следующим образом: выявление талантов;

привлечение талантов (определение личности сотрудника, его способностей, предоставление условий, лучших, чем у конкурентов); развитие талантов (вовлеченность сотрудников в деятельность организации, создание положительного имиджа организации, постоянная оценка таланта, обучение и развитие талантливых людей, и внимание к управлению продвижением по службе); поддержание позитивных отношений на фирме (сотрудничество и партнерство топ-менеджеров, а также адаптация стратегий талантов к организационным целям); удержание таланта (создание благоприятных психологических, профессиональных и материальных условий); развитие профессиональных компетенций (индивидуальный прогресс, карьерный рост, оценка результатов) [6–7].

В некоторых работах в модель управления талантами дополнительно включаются модули: «кадровое планирование» (интегрированное со стратегическим планом развития организации), «адаптация», «мотивация», «планирование преемственности» (кадровый резерв) [8].

Данная модель может быть применена, в своей основе, и в российской системе государственной и муниципальной службы, дополнительно к существующим практикам работы с талантливой молодежью, так как предполагает активный подбор талантливой молодежи с эксклюзивным подходом к ее формированию, где упор делается не на развитие талантов у всех служащих, а выявление, привлечение и максимально эффективное для государства использование исключительно одаренных от природы людей.

При анализе эксклюзивного подхода нами выявлены риски его реализации в России. Это объективные риски:

– отсутствие стратегического планирования и развития талантов в условиях отсутствия стратегических планов органов власти, а также в условиях динамичной внешней среды и неопределенности [9];

– построение эксклюзивной модели в рамках действующего законодательства о государственной службе, что потребует внесения изменений в соответствующие нормативные правовые акты;

– отсутствие на российской государственной и муниципальной службе методик и критериев выявления талантов, ключевых компетенций для каждой должности;

– непрозрачности механизмов отбора на службу;

– риски зависимости развития талантов, их карьерного роста от высшего руководства;

– при существующей системе отбора кадров на государственную и муниципальную службу с доминированием не профессиональных, а субъективных факторов (земляки, родственники, друзья, однопартийцы и т.п.), а также существующим уровнем коррупции в пул талантов могут попасть и не таланты, а лица, близкие к высшим чиновникам и крупным бизнесменам;

– отсутствие системы активного выявления талантов. Руководители не заинтересованы в поиске талантов, не несут ответственность за привлечение на службу талантов, их профессиональное развитие.

А также субъективные риски: психологический груз ответственности за репутацию таланта (необходимость постоянно действовать как талант), восприятие таланта как раздражителя для всех, не вошедших в категорию «талант» (зависть, противодействие), амбиции, «неудобность» талантливых людей, сложности интеграции в коллектив [10–11].

Что нужно сделать для привлечения талантливых молодых людей на государственную и муниципальную службу?

Управление талантами на основе эксклюзивного подхода должно обеспечить приток на государственную и муниципальную службу исключительно ода-

ренных лиц, в основном, молодого возраста для решения вопросов государственного управления на ключевых направлениях. Элементы системы управления: поиск и выявление талантов; привлечение талантов; развитие талантов; удержание талантов.

В целях формирования системы управления персоналом на основе эксклюзивного подхода необходимо предпринять следующие меры:

– определить единые ключевые компетенции, способности, параметры потенциала граждан, а также критерии отбора и методики оценки, необходимые для отнесения к категории «талант»;

– внедрить раннюю идентификацию, развитие и специализацию талантов (в детском и подростковом возрасте). Поддерживать интерес талантливой молодежи к государственной службе. Создавать специализированные средние учебные заведения с последующим получением специального высшего образования на факультетах академии государственной службы (РАНХиГС). Учредить специальные стипендии, финансово поддерживающих молодые таланты;

– обеспечить равный доступ молодежи к государственной и муниципальной службе на основе конкурсного отбора, для чего ужесточить требования обязательности конкурсных процедур для всех групп должностей, исключить субъективность в конкурсном отборе, установить единый методологический подход и требования к проведению конкурсного отбора на замещение вакантных должностей;

– обеспечить «прозрачность» процедур рекрутинга талантов (отбор, конкурс, оценка результатов, найм);

– обеспечить развитие врожденного дара по направлениям специализации государственной службы на основе непрерывного профессионального развития и обучения. Наставничество талантов талантами (старшего возраста, руководителями). Стажировки в отрасли, за рубежом;

– обеспечить кадровый рост – обеспечение карьерного пространства в рамках всей страны (единая база талантов), индивидуальные планы профессионального роста, кросс-функциональное развитие, коучинг, планирование замещения должностей;

– проводить непрерывную комплексную оценку результатов (эффективности) деятельности, потенциала и компетенций талантов;

– проводить политику удержания талантов конкурентной оплатой труда и карьерным развитием;

– создать мотивацию талантов за счет механизмов кадрового роста, репутации, долгосрочных мотиваций, установленных законодательством о государственной службе;

– установить порядок и ответственность руководителей за работу с талантами;

– сформировать соответствующую нормативную правовую базу управления талантами. Реализацию модели целесообразно проводить программно-целевым методом посредством принятия федеральной государственной программы.

Заключение. В результате проведенных исследований можно сделать вывод, что существующая в России система управления персоналом на гражданской государственной и муниципальной службе имеет недостатки, которые ведут к тому, что молодые служащие, в основном, не обладают навыками, компетенциями, достаточными и необходимыми для реализации функций на замещаемых должностях, что отражает низкий уровень их готовности к работе, а талантливая молодежь ищет другие пути самореализации. Между тем, по нашему мнению, помимо практики управления талантами инклюзивного характера российской системе управления кадрами, дополнительно, необходима модель по поиску, отбору, расстановке, обучению и сохранению кадров молодых чиновников с эксклюзивным

подходом к ее формированию. В этой модели акцент должен делаться не на развитие талантов у всех сотрудников, а на выявление и привлечение в государственный сектор исключительно одаренных, талантливых от природы молодых людей, развитие их талантов и использование на ключевых направлениях государственного сектора.

Автором предлагается комплекс мер по формированию эксклюзивной модели управления талантами на государственной и муниципальной службе. Предложенные меры обеспечат формирование особой категории государственных и муниципальных служащих, способных обеспечить эффективную деятельность органов власти.

ЛИТЕРАТУРА

1. Макарова О.А. Профессиональные установки молодых государственных служащих: региональный аспект// Теории и проблемы политических исследований. 2015. № 6. С. 112.

2. Гимпельсон В., Магун В. Наём и карьера молодых чиновников: идеи М. Вебера и российская реальность // Россия реформирующаяся. 2004. № 4.

3. Government of Newfoundland and Labrador, Public Service Secretariat, Developing an Integrated Talent Management Program: A Human Resource Management Framework. The Government, St John's, Newfoundland and Labrador, 2008. 10 p.

4. Barber M., Levy A. &Mendoca L. Global trends affecting the public sector // McKinsey & Company. January 2007. P. 4–12.

5. Климова А.В. Управление талантами: современные тенденции и подходы к применению в государственном секторе // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2016. № 3 (43). С. 26-37.

6. Mahfoozi, Ali; Salajegheh, Sanjar; Ghorbani, Mahmoud; идр. Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran. Cogent business & management. Т.: 5. № 1. Номер статьи: 1449290. Опубликовано: APR 1 2018.

7. O'Leonard K. Talent management factbook: Global trends, facts and strategies in corporate talent management / Bersin by Deloitte. 2008.

8. Носкова К.А. Управление талантами инновационной организации // Современные научные исследования и инновации. 2012. № 12.

9. Кабалина В. И., Мондрус О. В Факторы управления талантами в компании: контекстный подход // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2017. Т. 16. № 2. С. 268–293.

10. Daubner-Siva, Dagmar; Ybema, Sierk; Vinkenburg, ClaartjeJ.The talent paradox: talent management as a mixed blessing. Journal of organizational ethnography. Т. 7. № 1. С. 74-86.

11. Одегов Ю.Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. № 1. С. 92–99.

ATTRACTING TALENTED YOUTH TO PUBLIC AND MUNICIPAL SERVICE

V. I. Sharin

Ural State Economic University, Ekaterinburg, Russia

ABSTRACT:

Purpose. Following the study of the talented youth management practice in the Russian state and municipal service, to determine its nature, evaluate the possibility of analyzing all the risks of applying the exclusive talent management model used abroad in the public service to offer a package of measures to ensure the effective functioning of the exclusive talent management model.

Methods. System analysis and general scientific methods were used.

Results and practical significance. Using the results of the study, conclusions were drawn about the nature of the Russian personnel management model in terms of working with talented officials, as an inclusive, reasonably proposed set of measures to form an exclusive talent management model in addition to it.

Scientific novelty. The author assessed the risk of using an exclusive model for managing young talents, proposed a set of measures aimed at ensuring the effective functioning of talent management.

The article will be useful for managers and specialists of state and municipal authorities, theorists and practitioners of civil state and municipal services.
JEL classification: H10, H59, M38.

KEYWORDS:
management of talented officials in the Russian public sector, an exclusive model of talent management, risks of introducing a model, state and municipal service.

AUTHOR'S INFORMATION:
Valery I. Sharin, Dr. Sci. (Economics), Professor, Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State Economic University (Russia),
62/45, 8th March / Narodnaya Volya str., Ekaterinburg, 620144, Russia, Sharin_vi@usue.ru

FOR CITATION: Sharin V.I. Attracting Talented Youth to Public and Municipal Service // Management Issues. 2019. № 1 (37). P. 136—142.

REFERENCES

1. Makarova O. A. Professional attitudes of young civil servants: regional aspect. Theories and problems of political research. 2015. № 6. P.112. *[Makarova O.A. Professional'nye ustanovki molodykh gosudarstvennykh sluzhashchikh: regional'nyy aspekt// Teorii i problemy politicheskikh issledovaniy. 2015. №6. S. 112.]* – (In Rus.)

2. Gimpelson V., Magun V. Naym and career of young officials: M. Weber's ideas and the Russian reality // Russia reforming. 2004. № 4. *[Gimpel'son V., Magun V. Naym i kar'yera molodykh chinovnikov: idei M. Vebera i rossiyskaya real'nost' // Rossiya reformiruyushchayasya. 2004. № 4.]* – (In Rus.)

3. Government of Newfoundland and Labrador, Public Service Secretariat, Developing an Integrated Talent Management Program: a Human Resource Management Framework. The Government, St John's, Newfoundland and Labrador, 2008. 10 p. – (In Eng.)

4. Barber M., Levy A. & Mendoza L. Global trends, the public sector./McKinsey & Company. January 2007. P. 4-12. – (In Eng.)

5. Klimova V. A. Talent Management: modern trends and approaches to application in the public sector. Bulletin of Nizhny Novgorod University. N. And. Lobachevsky. Series: Social Sciences. 2016. № 3 (43). P. 26-37. *[Klimova A.V. Upravlenie talantami: sovremennye tendentsii i pod-khody k primeneniyu v gosudarstvennom sektore // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I.Lobachevskogo. Seriya: Sotsial'nye nauki. 2016. № 3 (43). S. 26-37.]* – (In Rus.)

6. Mahfoozi, Ali; Salajegheh, Sanjar; Ghorbani, Mahmoud; IDR. Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran. Cogent business & management. V.: 5. Issue: 1. Article number: 1449290. Published: APR 1 2018. – (In Eng.)

7. O Leonard K. Talent management factbook: global trends, facts and strategies in corporate talent management / Bersin by Deloitte. 2008. – (In Eng.)

8. Noskova K. Talent Management of innovative organization // Modern scientific research and innovation. 2012. № 12. *[Noskova K.A. Upravlenie talantami innovatsionnoy organizatsii // Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii. 2012. № 12.]* – (In Rus.)

9. Kabalina V. I., Mondrus O. V. Talent management Factors in the company: contextual approach. Vestnik St. Petersburg University. Management. 2017. V. 16. № 2. P. 268-293. *[Kabalina V. I., Mondrus O. V Faktory upravleniya talantami v kompanii: kontekstnyy podkhod // Vestnik SPbGU. Menedzhment. 2017. T. 16. № 2. S. 268 – 293.]* – (In Rus.)

10. Daubner-Siva, Dagmar; Ybema, Sierk; Vinkenburg, Claartje J. The talent paradox: talent management as a mixed blessing. Journal of organizational ethnography. V.: 7. Issue: 1. P. 74-86. – (In Eng.)

11. Odegov G. G. Talent management – the reality of modern management. Bulletin of Omsk University. Economy Series. 2015. № 1. P. 92–99. *[Odegov Yu.G. Upravlenie talantami – real'nost' sovremennogo me-nedzhmenta // Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika». 2015. № 1. S. 92 – 99.]* – (In Rus.)