

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Владимир Анисимов\*

*В статье затрагиваются актуальные вопросы профессионального развития управления, обеспечения системности форм и методов работы по должностному и профессиональному развитию кадров государственного аппарата и государственного управления. Особое внимание уделено исследованию сущности и основных характеристик резерва управленческих кадров, источников и критериев отбора специалистов в резерв, оценки личных качеств кандидатов, претендующих на включение в кадровый резерв. В специальный сюжет выделен анализ форм и методов работы с резервом, повышению его качества и эффективности.*

**Ф**ормирование кадрового резерва и обеспечение его эффективно-го использования – одно из важнейших направлений современной кадровой политики государства. Это неотъемлемый компонент политического и административного механизма государственного управления, серьезный духовно-материальный ресурс государства. Это тот интеллектуально-производственный потенциал, который должен возобновляться и востребоваться непрерывно: от года – к году, от поколения – к поколению, от учеников, молодых специалистов – к успешным и эффективным руководителям, мастерам профессионального дела.

Институт кадрового резерва – это тот механизм, благодаря которому обеспечивается научно обоснованная карьерная стратегия и последовательный карьерный рост специалистов. Справедливость такого вывода подтверждается многолетним отечественным опытом и практикой многих демократически развитых европейских стран, а также США, Канады, Японии. В Китае при-

нята программа формирования кадрового резерва руководящих партийных и государственных органов до 2020 года. В странах СНГ (Украина, Казахстан, Беларусь) уже несколько лет успешно реализуют комплексные программы кадрового резерва, делается это на основе специальных нормативных актов.

Создание нормативно-правовой базы и практическая «настройка» механизма формирования и реализации кадрового резерва в последние два три года активно осуществляется и в нашей стране. Согласно замыслу институт резерва должен обеспечить эффективное использование лучших управленцев в системе органов государственной власти и местного самоуправления, приоритетных сферах экономики, организациях различных отраслей промышленности, включая предприятия оборонного комплекса, государственных научных и образовательных учреждениях, социальной сфере, культуре, здравоохранении, спортивных, молодежных организациях.

На начальном этапе работы по формированию резерва управленческих

---

\* Анисимов Владимир Михайлович, доктор философских наук, референт Управления Президента Российской Федерации по вопросам государственной службы и кадров

кадров в своем Послании Федеральному Собранию Российской Федерации 5 ноября 2008 года Президент Российской Федерации Д.А.Медведев отметил: «Сегодняшней России и ее будущей инновационной экономике, государственной службе, системе управления и социальных услуг нужна и новая система формирования кадрового резерва, которая позволит привлечь в органы государственного, муниципального управления, в бизнес наиболее талантливых, творчески мыслящих и профессиональных людей»<sup>1</sup>. Причем Президент поставил задачу формирования не просто нового управленческого института. Речь идет об ином – о формировании полноценного высокопрофессионального стратегического резерва управленческих кадров страны, который в скором времени, несомненно, превратится в долгосрочный проект общенационального масштаба.

Указом Президента Российской Федерации от 25 августа 2008 г. № 1252 утверждено Положение «О комиссии при Президенте Российской Федерации по формированию и подготовке резерва управленческих кадров». Данным Положением определен порядок деятельности Комиссии по формированию и подготовке резерва управленческих кадров, а также ее основные задачи. Возглавил комиссию Руководитель Администрации Президента Российской Федерации С.Е. Нарышкин. К задачам Комиссии относятся:

а) подготовка предложений Президенту Российской Федерации, касающихся выработки государственной политики в области формирования и эффективного использования резерва управленческих кадров в Российской Федерации;

б) координация деятельности федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления муниципальных образований по вопросам, связанным с отбором, подготовкой, переподготовкой и продвижением участников Программы формирования резерва управленческих кадров (далее - Программа), а также по другим вопросам, связанным с внедрением Программы;

в) выработка рекомендаций высшим должностным лицам (руководителям

высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию комиссий по формированию и подготовке резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации;

г) определение порядка ведения базы данных участников Программы и перечней должностей, подлежащих замещению участниками Программы;

д) подготовка предложений о создании федерального резерва управленческих кадров, в том числе находящихся под патронажем Президента Российской Федерации (до 1000 человек);

е) рассмотрение методик отбора, подготовки, переподготовки и выдвижения участников Программы;

ж) контроль за реализацией мероприятий, предусмотренных Программой<sup>2</sup>.

Комиссия и специалисты, обеспечивающие ее деятельность, взяли на себя основную нагрузку по выполнению поручений Президента Российской Федерации, которые были сформулированы по итогам совещания по формированию резерва управленческих кадров от 23 июля 2008 года:

определение приоритетных сфер экономики, государственного и муниципального управления для модернизации управления в этих сферах и отбор лиц с учетом профессиональных стандартов для участия в Программе;

выработку методик отбора, подготовки, переподготовки и выдвижения участников Программы;

формирование базы данных участников Программы и базы данных о вакансиях;

проведение периодической ротации участников Программы с учетом достигнутых ими результатов работы и возрастного ценза;

предоставление участникам Программы грантов и использование иных форм материальной поддержки;

определение учебных заведений для подготовки и переподготовки участников Программы и предоставление этим учебным заведениям государственной поддержки в различных формах.

Проведенная работа позволяет констатировать, что **в России впервые осуществляется масштабная работа, связанная с формированием общероссийского резерва управленческих кадров.** Это позволяет людям, представ-

ляющим различные уровни управленцев, составлять основу кадрового потенциала страны для выполнения тех задач, которые стоят сегодня перед государством, регионами как в кризисных, так уже и в посткризисных условиях. Кстати, многие руководители кризис рассматривают не только как период бедствий и потрясений, но и как время новых возможностей для обновления кадрового потенциала управления, выдвижения на ответственные должности талантливых людей и освобождения коллективов от неспособных к эффективной работе специалистов.

Не случайно мудрые люди издавна считали: если нет резервов, то издержки увеличиваются вдвое. «Любое хорошее, стремящееся к развитию общество, писал в свое время А. Маслоу, должно научиться выбирать себе таких вождей, которые вели бы их к развитию тех, чьи реальные достижения, таланты и возможности убедительно свидетельствуют о готовности к этой миссии»<sup>3</sup>. Эту функцию и должен выполнять резерв управленческих кадров.

**Резерв управленческих кадров** – наиболее подготовленная и перспективная в профессиональном отношении, обладающая высоким интеллектуальным, служебно-трудовым, инновационным, управленческим, морально-психологическим и волевым потенциалом часть граждан Российской Федерации, прошедших в установленном порядке отбор и получивших статус лица, включенного в управленческий резерв, для последующего обучения и замещения должностей согласно установленному порядку в системе государственной службы, а также перечню должностей в иных организациях, относящихся к приоритетным сферам экономики, науки, образования, здравоохранения, культуры, спорта и т.д.

Его стратегическая цель – создание условий для оперативного замещения лицами, обладающими необходимыми профессионально-деловыми и личностными качествами, государственных должностей Российской Федерации, государственных должностей субъектов Российской Федерации, должностей государственной гражданской службы, управленческих должностей в государственно значимых сферах экономики, науки, образования, здравоохранения, топливно-энергетического комплекса, жилищно-коммунального хозяйства, здравоохранения, экологии и т.д.

Для формирования такого резерва требуется:

во-первых, создать эффективную правовую основу и соответствующую ей систему долгосрочного кадрового «производства» во всех регионах страны;

во-вторых, разработать механизм тщательного отбора лучших специалистов-управленцев;

в-третьих, сформировать единую базу данных о руководящих кадрах России на всех трех уровнях: федеральном, региональном и муниципальном, а также применительно к организациям и учреждениям с высокой долей участия в них государства;

в-четвертых, внедрить продуманную систему назначения лиц, включенных в резервы, на ответственные управленческие должности.

В соответствии с перечнем поручений Президента Российской Федерации от 1 августа 2008 г. разработка нормативных правовых актов, касающаяся финансирования мероприятий Программы, предусмотрена не в обязательном порядке, а при условии их необходимости. Органами государственной власти и местного самоуправления могут издаваться нормативные правовые акты о регулировании вопросов отбора, формирования, ротации и выдвижения лиц, включенных в резерв управленческих кадров (образование комиссий, закрепление их полномочий, утверждение персонального состава); о методиках отбора, подготовки, переподготовки, повышения квалификации, стажировок лиц, включенных в резерв управленческих кадров; о формировании и порядке ведения базы данных участников Программы формирования резерва управленческих кадров и базы данных о перечнях должностей, подлежащих замещению лицами, состоящими в кадровых резервах управленческих кадров; о порядке заключения контрактов на подготовку, переподготовку, повышение квалификации, стажировку лиц, включенных в резервы управленческих кадров; о механизмах взаимодействия Администрации Президента Российской Федерации, аппаратов полномочных представителей Президента Российской Федерации в федеральных округах, органов государственной власти субъектов Федерации, органов местного самоуправления с политиче-

скими партиями при формировании федерального и региональных резервов управленческих кадров, а также «окружных тысяч» и др.

Предусматривается рассмотрение вопросов нормативно-правового регулирования, касающихся формирования, подготовки и профессионального использования резерва, на заседаниях соответствующих комитетов и комиссий Государственной Думы и Совета Федерации, законодательных собраний субъектов Российской Федерации, представительных органов муниципальных образований.

Критериями отбора конкретных специалистов в резерв являются конкретные результаты профессиональной служебной деятельности; рейтинги авторитетных изданий (средств массовой информации, в т.ч. электронных); рекомендации высших должностных лиц Российской Федерации, руководителей крупных компаний, научных и образовательных учреждений, политических партий, общественных организаций. К наиболее общим квалификационным и личностным требованиям относятся управленческие способности, профессиональные компетенции, успешность, гражданская позиция, деловитость, безупречность репутации. Обязательным – гражданство Российской Федерации, высшее образование, безупречность репутации, опыт и успехи в управленческой деятельности, возраст, как правило, 25 – 50 лет.

**Управленческие способности** – компетентность, лидерские и организаторские качества; положительный опыт управленческой деятельности (последних 3-5 лет); способность целостного видения управленческих процессов, стратегическое мышление.

**Профессиональные компетенции** – качественное владение современными управленческими и информационными технологиями, знание иностранных языков, обладание другими компетенциями (технологиями) современного руководителя; государственный подход к делу, способность к планированию и предвидению последствий принимаемых управленческих решений; приверженность инновационной практики.

**Успешность** – совокупность профессиональных достижений руководителя, характеризующих его как эффективно-

го руководителя или специалиста высокого уровня (умение интегрировать идеи, ресурсы, технологии на достижение целей).

**Гражданская позиция** – патриотическое сознание; социальная активность и ответственность, правовая и экологическая культура; позитивный характер предпринимательской практики; участие в благотворительной деятельности.

**Репутационная безупречность** – нравственное поведение; моральные достоинства, профессионально-деловые качества и авторитет руководителя; отсутствие судимости, компрометирующей информации в СМИ, конфликтов интересов. Резерв ориентирован на имидж руководителя, основанный на прозрачности профессиональной деятельности, включая получение достоверной информации о финансовых доходах и расходах высших руководителей.

Отбор кандидатов на включение в резерв управленческих кадров проводится специально образованными комиссиями или группами экспертов. Как правило, отбор проводится в два этапа: первый этап – организационный – создание базы данных кандидатов в резерв, образование (обновление) комиссий (экспертных групп) по проведению отбора специалистов для включения в резерв управленческих кадров. Второй этап – работа комиссий по проведению отбора кандидатов для включения в резерв управленческих кадров, работа соответствующих отборочных комиссий уполномоченных образовательных учреждений, подготовка предложений по кандидатурам, успешно прошедшим испытания, для включения в резерв управленческих кадров.

Задачи оценки тоже многоплановы и многомерны. Прежде всего, здесь как нигде, требуется объективная и беспристрастная оценка качеств каждого кандидата, претендующего на включение в резерв. Хорошо подобранные и грамотно выстроенные критерии помогают выявить, насколько претендент удовлетворяет требованиям, предполагаемой (проектируемой) для него должности. При этом правильно поступают там, где не ограничиваются установлением соответствия кандидата лишь формальным профессиональным стандартам, требованиям искомой должности. Опыт однозначно свидетельствует, что необ-

ходимо оценивать умение кандидата управлять сложнофункциональными, производственно-деловыми, научными, социальными, культурно-бытовыми процессами. Такой подход позволяет компенсировать недостающие качества у одних работников качествами других, что благоприятствует формированию качественного кадрового состава и эффективной деятельности органов государственной власти, организаций.

Поэтому методы и технологии, применяемые в процессе отбора кандидатов в резерв, должны быть объективными, адаптированными, не дискриминирующими и, главное, не противоречащими законодательству. Причем целесообразно использовать не только традиционные, как часто бывает, собеседования и анализ биографических данных, а более современные тестирующие и селекционирующие технологии:

- имитационное моделирование производственных, управленческих, политических, административных, социальных процессов, моделирование служебных «экстрим-зон» и венчурных ситуаций;

- игровые технологии (имитационные, практико-деловые, инновационные, проектно - организационные, продуктивно-ориентированные игры, тренинги, действия в составе команд управляющих и т.д.);

- проектирование ближайших и среднесрочных перспектив организаций, в которых работают (предполагают работать) лица, включенные в резерв, стажировки в этих и других организациях; использование метода кейсов («кейстади»), письменные индивидуальные аналитические (тематические) упражнения (индивидуальные деловые упражнения);

- подбор проблемных (критических) служебных инцидентов (искусственный подбор «отрицательных инстанций») с целью их урегулирования, разбор конкретных производственных (служебных) ситуаций и выбор логически обоснованных путей их разрешения; ситуационно-комплексная оценка управленческих способностей кандидатов, профессиональное и психологическое тестирование, включая интерактивные формы опросов;

- аудит эффективности, оперативный анализ экономической (кадровой,

финансовой) ситуации компании (организации), полная или экспресс-оценка состояния управляемого объекта (компании);

- упражнения на сбор информации; аналитические презентационные упражнения, упражнения на составление бизнес-плана, прогнозов развития организации, их мультимедийное сопровождение, «он-лайн» трансляции.

При оценке сложности профессиональной деятельности, которой занимается кандидат в резерв, мы рекомендуем обращать особое внимание на следующие факторы: масштаб деятельности и степень самостоятельности, выражающиеся в объеме компетенции (сложности и характере предоставляемых кандидату по замещаемой должности полномочий); интеллектуальное, психо-эмоциональное напряжение, определяемое в основном упомянутыми факторами, т.е. характеристики в широком смысле профессиональной деятельности кандидата; объем выполняемых функций и мера ответственности за их выполнение (реализацию) в условиях соразмерности полномочий и ответственности. В обязательном порядке следует дополнительно проанализировать сведения об удельном весе в деятельности кандидата творческих начал, инновационных подходов, нестандартности (оригинальности) профессионального поведения; об умении оперативно принимать правильные решения и предвидеть (прогнозировать) их результаты, творчески применять современные информационные технологии; об объемах креативных полномочий, исполняемых управленцем; о методологической, правовой и управленческой культуре кандидата; о способности стабилизировать (снимать, переключать, нейтрализовать) внутригрупповые напряжения; о гигиенических и специальных условиях личного труда кандидата и др.

Существенным содержательной составляющей оценки управленца является результат деятельности возглавляемого им коллектива.

Отбор кандидатов на включение в резерв управленческих кадров проводят специально образованные комиссии или группы экспертов. В их составе руководители государственных органов, ученые ведущих образовательных учреждений, члены аттестационных

комиссий, члены общественных палат, специалисты кадровым агентств. Активны в этом деле многие общественно-политические объединения, в том числе партия «Единая Россия» с ее проектом «Профессиональная команда страны», Фонд подготовки кадрового резерва «Государственный клуб», Общественный фонд «Национальный кадровый резерв «Россия», Общероссийский кадровый фонд, Кадровый концерн, Золотой кадровый резерв России XXI века и др.

Формирование резерва управленческих кадров осуществляется из представителей органов государственной власти, государственных структур, организаций негосударственного сектора экономики (коммерческих структур), научных, образовательных учреждений, ведомственных кадровых источников государственных органов. По этим каналам в резерв привлекаются наиболее талантливые люди, в т.ч. не имевшие ранее статуса государственного служащего, способные внести реальный вклад в повышение эффективности государственного управления. На особом учете руководители, проявившие на протяжении многих лет высокую профессиональную культуру и доказавших свою приверженность государственным интересам.

Координацию мероприятий, связанных с формированием президентского резерва управленческих кадров, а также региональных кадровых резервов с августа 2008 г. осуществляет Администрация Президента Российской Федерации через Управление Президента Российской Федерации по вопросам государственной службы и кадров, а также аппараты полномочных представителей Президента Российской Федерации в федеральных округах. Координацию же работы по формированию и использованию федерального резерва осуществляет Аппарат Правительства Российской Федерации. Ведение Федерального портала управленческих кадров поручено Министерству здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

По итогам реализации предусмотренных мероприятий к январю 2009 г. был сформирован резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации. Он эффективно действует. Это «прези-

дентская тысяча» с выделением из нее «первой сотни» лучших руководителей-управленцев. В «президентскую сотню» включены представители федеральных органов государственной власти (24 %); органов государственной власти субъектов Российской Федерации (20 %); бизнеса (44 %); науки и образования (9 %); общественных организаций (3 %). Перспективные специалисты (до 30 лет) составляют более 10 % от общего числа резервистов. В указанном резерве 12% – представительницы женской половины управленцев.

В «президентской сотне» 10 докторов наук (по экономическим наукам - 4; по техническим - 2, по юридическим, политическим, медицинским, геологическим – по одному) и 34 кандидата наук (по экономическим – 18, по юридическим – 6, по техническим – 4, по историческим – 2, по философским, политическим, медицинским, физико-математическим наукам – по 1 человеку); 6 профессоров и 3 доцента; один «резервист» является членом-корреспондентом РАН. За 2009 - 2010 годы из «первой сотни» резерва управленческих кадров Президента Российской Федерации на высокие должности в различных сферах государственного управления назначено около 40 человек. И большинство из них, как отмечает Президент России, успешно справляется с новыми обязанностями.

Президентский и другие резервы управленческих кадров не являются жестким институтом, «резервисты» не обладают мандатом на постоянное присутствие в высших резервах. Списки резерва ежегодно обновляются и пополняются. Так, в сентябре 2010 г. на официальном сайте Президента России был размещен обновленный состав «президентской сотни» («Сотня-2010»). Посредством проведенной ротации в него включены 38 новых специалистов из состава «президентской тысячи» (замен лиц, получивших новые назначения и достигших 50-летнего возраста). Увеличилось количество женщин (с 12 до 17 человек), а также численность лиц в возрасте до 35 лет. В настоящее время завершается работа по обновлению и пополнению «президентской тысячи».

К концу 2010 года в Федеральный портал резерва включено 2576 кандидатов (442 человека рекомендованы федеральными органами исполнительной

власти, 1415 - органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, 385 - организациями различных отраслей народного хозяйства, 249 - образовательными учреждениями высшего профессионального образования, 85 - госкорпорациями). Также в базе Федерального портала в инициативном порядке разместили свои анкетные данные (резюме) более 30 тысяч руководителей и управленцев различного уровня (самовыдвиженцев).

Несмотря на определенные положительные результаты в деятельности по формированию института резерва управленческих кадров начинают обнаруживаться недостатки и ошибки. Среди них можно выделить:

- непонимание рядом руководителей смысла и значимости работы по формированию резерва, особенно для нынешнего этапа развития общества («изменяются должности, но не меняются привычки», «есть дела более важные» и т.д.);

- выстраиваемая система работы с резервом в отдельных субъектах Российской Федерации не обладает необходимой гибкостью и креативностью, зачастую пронизана лишь комплексом формальных мероприятий («делаем, как написано в высоких рекомендациях», «скажите «как» и мы сделаем...» и т.д.),

- работа по внедрению механизма резерва управленческих кадров далеко не всегда основательна: в спешном порядке (без глубокого изучения людей и достаточной проработки перспектив их карьерного роста) сформировали списочный состав резерва и на этом работу завершили;

- в некоторых регионах резерв управленческих кадров приобрел вид некоего перечня «региональной элиты» («чтобы не обидеть никого из своих»), в то время механизм резерва управленческих кадров как канал для притока «свежих сил» в корпус руководителей не всегда используется и т.д.

Говоря о недостатках и ошибках, следует подчеркнуть, что в современной кадровой практике обнаружилась нарастающая закономерность. Ее смысл сводится к тому, что за последние годы существенно увеличилась негативная роль человеческого фактора в решении проблем государственного управления. Последствиями становится коррупция,

мошенничество, хищения бюджетных средств в крупных размерах, иные злоупотребления должностными полномочиями, что особенно опасно. По информации Генерального прокурора Российской Федерации Ю. Чайки, в 2010 году прокурорами в суд было направлено свыше 8600 уголовных дел о преступлениях коррупционной направленности в отношении почти 10 тысяч лиц. Судами вынесено уже около 8 тысяч обвинительных приговоров, осуждено 720 должностных лиц органов государственной власти и местного самоуправления, почти 1300 человек - должностных лиц правоохранительных органов<sup>4</sup>.

**На региональном уровне** осуществляется разработка и внедрение региональных программ по формированию и подготовке резерва управленческих кадров субъектов Российской Федерации. Их финансирование осуществляется за счет собственных бюджетов. Во многих регионах высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации лично осуществляет руководство региональной комиссией по работе с резервом. В работе комиссий принимают участие представители аппаратов полномочных представителей Президента Российской Федерации в федеральных округах; федеральных органов государственной власти, региональных государственных органов, органов местного самоуправления; предприятий приоритетных сфер экономики, научных и образовательных учреждений; общественных объединений, организаций культуры, спорта, здравоохранения, ЖКХ.

К субъектам Российской Федерации, в которых резервы используются достаточно эффективно (данные на конец 2010 года), относятся Республика Саха (Якутия) и Омская область (по 116 назначений), Краснодарский край (113), Ханты-Мансийский автономный округ (110), Ямало-Ненецкий автономный округ (106), Москва и Красноярский край (по 91 назначению), Кемеровская область (85), Ставропольский край (82), Санкт-Петербург (78), Калининградская область (73), Республика Башкортостан (66), Тверская область (61), Ивановская область (60). В системе региональных органов государственной власти *назначения из резервов на основные управленческие должности составляет около 40%* от общего количества всех назначений.

Нередко среди специалистов возникает вопрос: как должны взаимодействовать между собой федеральный резерв управленческих кадров и кадровые резервы, образованные в субъектах Федерации. Могут ли кадровые резервы гражданских служащих включать в себя резервы управленческих кадров в целом?

Надо полагать, что такие резервы не только не противостоят друг другу, а наоборот, взаимодополняют каждый из них. С одной стороны, по сути - они деавтономны, а с другой - обладают информационной и юридической самостоятельностью. На наш взгляд, в механическом объединении этих резервов нет смысла (ведь резерв управленческих кадров - это, прежде всего, резерв руководителей). Кроме того, вполне допустимо, если один и тот же успешный руководитель (специалист) одновременно находится и в кадровом резерве государственного органа, и в том или ином резерве управленческих кадров. Дублирования здесь нет, поскольку «заказчиками» и потребителями кадрового ресурса являются чаще всего различные субъекты, а возможности для карьерного и профессионального роста у управленцев, находящихся одновременно в двух резервах, значительно шире. Главное, чтобы ни один талантливый работник не остался незамеченным, а своевременно был рекрутирован (где-то и жестко востребован) для выполнения полномочий более высокого и ответственного уровня.

Функциональное нахождение в резерве должно предоставить управленцу максимальные возможности для раскрытия личного таланта и обеспечения общего успеха через совершенствование профессиональной среды, инициативу и творческое применение способностей в повседневной управленческой деятельности. Только резерв кадров, уникальных по своим способностям к восприятию сложной многомерной информации, образует в конечном итоге творчество высокого порядка, дает наивысший результат в профессиональной деятельности.

Условия реализации программ профессионального развития «резервистов» предполагают подготовку их не столько под конкретную должность, сколько на определенный управленческий уровень,

то есть группу должностей, должностных позиций, стоящих в иерархии выше той ступени, которую занимает участник Программы в настоящее время.

Обучение резерва управленческих кадров - та сфера, которая требует постоянного совершенствования. В этом кейсе следует помнить древнюю мудрость: «научить нельзя - можно только научиться». Поэтому работа с участниками Программы должна быть направлена не только на «вкладывание» знаний, а прежде всего, на расширение профессиональных возможностей «резервистов» за счет собственного усердия. Их усилия должны интегрироваться в процесс получения нового опыта и развития личных способностей через прохождение целевых стажировок, участие в важных федеральных и региональных проектах, Интернет-форумах; участие в различных системах обучения на основе индивидуальных планов развития.

Правительством Российской Федерации утверждена (распоряжение от 22 апреля 2010 г. № 636-р) федеральная программа «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010 - 2015 годы)». В соответствии с программой 20 человек из «президентского резерва» и федерального резерва управленческих кадров с сентября 2010 г. приступили к обучению по семи комплексным образовательным модулям (завершение обучения - в мае 2011 года). В процессе обучения проводится целый комплекс «интеллектуальных» мероприятий, завершающихся выработкой конструктивных предложений, которые, как правило, направляются в адрес руководства страны, регионов и соответствующих ведомств.

Реализация мероприятий, связанных с формированием и эффективным использованием резерва управленческих кадров на основе применения современных кадровых технологий, позволяет обеспечить:

повышение качества государственного управления, положительное восприятие обществом управленческих кадров органов государственной власти, способных успешно конкурировать с топ-менеджерами (управленческими работниками) бизнес-структур;

повышение профессионализма и компетентности управленческих кадров, наделенных организационно-

распорядительными и административно-хозяйственными функциями, ответственности за исполнение профессиональных служебных обязанностей;

снижение предпосылок (обстоятельств) для возникновения коррупционных отношений и противодействие коррупции в органах государственной власти;

стимулирование профессионального труда, привитие управленческим кадрам государственной службы, других сфер занятости заинтересованности в эффективном и качественном исполнении профессиональных служебных обязанностей.

В заключение остановимся на некоторых вопросах **совершенствования порядка профессионального использования лиц, состоящих в резерве, а также работы с ними**. По общему замыслу непосредственное выдвижение на должности из резерва осуществляется по инициативе кадровых служб государственных органов (их аппаратов), служб управления персоналом компаний, других организаций и учреждений с соблюдением установленных процедур. В государственные органы кандидаты могут назначаться на должности гражданской службы исключительно в соответствии с законодательством о государственной гражданской службе, в том числе посредством включения в кадровые резервы государственных органов в установленном порядке. Никакими дополнительными преференциями перед другими «резервистами» лица, состоящие в резерве управленческих кадров высшего звена, в том числе

«президентской сотне» и «президентской тысяче», они не обладают.

Практика перспективного государственного строительства, замысел и логика реализации кадровых программ свидетельствуют, что формирование и использование резерва управленческих кадров наиболее эффективно может осуществляться по единому программному сценарию. Однако это не означает, что механизмы формирования и использования резервов являются для всех регионов строго одинаковыми и не подлежат совершенствованию и модернизации. Жизнь, как известно, богаче любых теорий, методик и установок. На наш взгляд, 2011 год должен стать годом серьезного осмысления, качественного анализа и совершенствования сложившихся механизмов, в соответствии с которыми строится вся система работы с кадровым резервом в Российской Федерации. Главное, как нам представляется, необходимо добиться того, чтобы в этой работе функционировали не «мудреные» схемы и большие цифры, а эффективное, качественное, новаторское исполнение служебных обязанностей лиц, назначенных на ответственные руководящие должности из кадровых резервов.

Собственно в этом и заключается гарантия того, что большую часть «резервистов» и назначенных на высокие управленческие должности руководителей будут составлять люди с системной достаточностью интеллекта, профессионализма и гражданской активности.

## THE STATE POLICY OF DEVELOPMENT AND EFFICIENT EMPLOYMENT OF THE PUBLIC SERVANT RESERVE

The paper dwells upon the topical issues of professional development of administration, systems forms and methods of position-based and profession-oriented development of public servants for state machinery and state administration. Particular attention is placed upon the essence and key features of public servant reserve, sources and criteria of selection of specialists for the reserve, assessment of appointees' personal characteristics. The forms

and methods of working with the reserve, of improving the reserve's quality, efficiency and effectiveness are dealt with separately.

V. Anisimov  
Doctor of Sciences (Philosophy), PhD,  
Adviser, Directorate of Public Service and  
Human Resources under the President of the  
Russian Federation

**Ключевые слова:**

аттестация, государственный служащий, гражданский служащий, кадровый резерв, кадровые технологии, квалификация, квалификационный экзамен, профессионализм, профессиональные компетенции, профессиональный опыт, репутационная безупречность, совет по кадровой политике, управленческие кадры, управленческие способности, эффективность кадровой работы.

**Keywords:**

staff assessment, public servant, civil servant, HR reserve, HR technologies, qualification, qualifying exam, professionalism, professional competences, professional experience, reputational impeccability, council for the HR policy, administration staff, administration abilities, HR work effectiveness.

**Литература:**

<sup>1</sup> Вступительное слово на совещании по вопросам формирования резерва управленческих кадров. 23 июля 2008 г. (стенографический отчет). Официальный сайт Президента Российской Федерации (<http://www.kremlin.ru>, «кадровый резерв»).

<sup>2</sup> Собрание законодательства Российской Федерации. 2008. № 35. Ст. 4010.

<sup>3</sup> Маслоу А. Дальние пределы человеческой психики. СПб., 1997. С. 235.

<sup>4</sup> См.: Стенографический отчет о заседании Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции. 13 января 2011 г. (Официальный сайт Президента Российской Федерации, <http://www.kremlin.ru>).