

Научная статья

УДК: 351/354

DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38

КАДРОВЫЕ РЕЗЕРВЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОПЫТ И НОВЫЕ СМЫСЛЫ

**Комиссаров Алексей Геннадиевич¹,
Шебураков Илья Борисович²**

^{1,2} Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС);
119571, г. Москва, пр. Вернадского, д. 82;

¹ Ректор; komissarov-ag@ranepa.ru; ORCID: 0000-0003-1816-5949

² Декан факультета оценки и развития управленческих кадров
Высшей школы государственного управления;
sheburakov-ib@ranepa.ru; ORCID: 0000-0002-2669-6013

Аннотация. Статья посвящена теме кадровых резервов в системе публичной власти, осмыслению концептуальных основ, параметров и критериев, определяющих эффективность формирования и использования этих резервов. Проанализировав управленческие практики как федерального, так и регионального уровня, авторы выделили ключевые проблемные зоны, факторы и условия, влияющие на процессы институционализации кадровых резервов. В статье представлены результаты социологических исследований, анализ практики формирования кадровых резервов в контексте социокультурной динамики и трансформационных процессов в системе государственного управления, определены особенности мотивации резервистов, уровень готовности к саморазвитию, к личной и профессиональной мобильности, карьерных ожиданий. Авторами раскрываются вопросы концептуального, методологического и технологического обеспечения управления кадровым резервом сквозь призму зрелости кадровых технологий, обосновывается, что управление кадровыми резервами в государственной сфере выходит за рамки исключительно организационного контекста и интегрируется в макросоциальный контекст. Представлено авторское видение новых концептуальных подходов и принципов развития кадровых резервов в государственной сфере при реализации национальных приоритетов и стратегических целей устойчивого развития страны.

Ключевые слова: государственное и муниципальное управление, кадровый резерв, управленческий резерв, кадровая технология, зрелость кадровых технологий.

Для цитирования: Комиссаров А.Г., Шебураков И.Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 7–38. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38.

Original article

PERSONNEL RESERVES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: EXPERIENCE AND NEW MEANINGS

Alexey G. Komissarov¹,
Ilya B. Sheburakov²

^{1,2} Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPА); 82 Vernadsky Ave., 119571 Moscow, Russia;

¹ Rector; komissarov-ag@ranepa.ru; ORCID: 0000-0003-1816-5949

² Dean of the Faculty of Assessment and Development of Management Personnel Graduate School of Public Administration; sheburakov-ib@ranepa.ru; ORCID: 0000-0002-2669-6013

Abstract. A scientific article is devoted to the formation of personnel reserves in the system of public power, understanding the conceptual foundations, parameters, and criteria that determine the effectiveness of their formation and use. Based on the analysis of managerial practices at both the federal and regional levels, key problem areas, factors and conditions that affect the processes of the institutionalization of personnel reserves are identified. The article presents the results of sociological research, an analysis of the practice of forming personnel reserves in the context of sociocultural dynamics, and transformation processes in the public administration system, and defines the features of reservist motivation, the level of readiness for self-development, personal and professional mobility, and career expectations. The authors disclose the issues of conceptual, methodological and technological support for personnel reserve management through the prism of the maturity of personnel technologies, and justify that the management of personnel reserves in the public sphere goes beyond the exclusively organizational context and integrates into a macro-social context. Based on the analysis, the authors propose a vision of new conceptual approaches and principles for developing personnel reserves in the public sphere in the framework of implementing national priorities and strategic goals of the country's sustainable development.

Keywords: public and municipal administration, personnel reserve, managerial reserve, personnel technology, maturity level.

For citation: Komissarov, A.G. and Sheburakov, I.B. (2024) 'Personnel reserves in the public administration system: Experience and new meanings', *Public Administration Issues*, 1, pp. 7–38. (In Russian). DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38.

JEL Classification: M12.

Введение

Тема кадровых резервов уже продолжительное время интересует многих исследователей. Тех, кто посвящает ей свои работы, условно можно разделить на две группы. Первая группа относится к резервам как к давно сложившейся HR-практике, в необходимости которой нет сомнений (Карташова Л. В., Фокин К. Б., Колычев В. Д., Беляева Т. В., Волкова А. В., Кузьминов М. М., Митрякова О. Л., Русакова М. М., Факторович А. А. и др.). При этом вторая группа, напротив, отмечает недостаточно высокую эффективность использования кадровых резервов (Пугачева Н. В., Шарин В. И., Польшук А. М., Губарева Н. С., Аржанухин С. В., Зерчанинова Т. Е. и др.), обращая внимание на многочисленные проблемы методологического характера. Эти позиции проявляются как в исследовательской традиции (публикации можно условно поделить на описывающие «лучшие практики» и на критические обзоры с акцентом на существующей проблематике), так и в обсуждениях в экспертном сообществе и среди практиков. В связи с этим представляется важным выделение наиболее существенных элементов методологии работы с резервами для объективного анализа как отдельных локальных практик, так и практик в масштабах страны.

Одна из актуальных сегодня системных проблем – существование в государственной сфере большого количества и разнообразия резервов (Шебураков, Татаринова, 2021). При этом, изучая те или иные аспекты работы с кадровыми резервами в государственной сфере, разные авторы, как правило, рассматривают проблематику, например, кадровых резервов на государственной гражданской службе и резервов управленческих кадров по отдельности либо не акцентируют внимание на существующей разнице. Определение оптимальной структуры кадровых резервов в государственной сфере требует четкого понимания предназначения и целевой направленности этих резервов в контексте общего методологического подхода и общих задач по развитию кадрового потенциала страны.

Существенный накопленный опыт работы с различными видами и уровнями кадровых резервов в государственной сфере, а также учет взаимных интересов государственных структур, формирующих кадровые резервы, самих участников резервов и общества позволяют предпринять попытку описания как ключевых факторов, так и ряда «тонких настроек», обеспечивающих качество такой работы.

Теоретико-методологические предпосылки трансформации подходов к работе с кадровыми резервами

Потребность выработки общих подходов проактивной кадровой политики в государственной сфере в целом, обеспечение системности личностно-профессионального развития и раскрытия потенциала личности, в том числе и необходимость научно-методического сопровождения кадров разного уровня, составляют в последние годы центр научного дискурса по этой теме (Sternberg, 2023; Переосмысление роли HR, 2021). С учетом текущего уровня развития кадровых технологий в госсфере, кадровый резерв может служить опорой, своего рода историей успеха и демонстрировать возможности современных кадровых практик. Ведь в самой технологии отражаются ключевые этапы управленческого цикла работы с людьми: от аналитики и планирования до оценки результативности. Не менее важным при масштабировании и тиражировании новых практик будет детальный анализ традиций, общего исторического контекста, в котором определяются роль и значение кадрового резерва.

В исследовательском дискурсе внимание справедливо акцентируется на необходимости более пристального рассмотрения меняющейся роли самого кадрового резерва в разрезе стратегических задач, применения новой методологии формирования и использования кадрового потенциала органов публичной власти. Практика управления сегодня свидетельствует о достаточно высокой востребованности кадрового резерва как кадровой технологии и в бизнес-организациях, и в государственном секторе (Ирхин, 2019; Палитай, Попова, Селезнева, 2020; Комиссаров, Брызгалин, 2022; Волкова и др., 2022). Ориентированность на поиск и удержание талантов становится одним из ключевых трендов кадровой стратегии в организационном и даже шире – социальном контексте.

В исследованиях, посвященных кадровым резервам, как правило, значительное внимание уделяется нюансам как правового (Зверева, 2017; Польшина, 2017; Башуров, 2019; Ковтков, Кузнецов, 2019; Пугачева, 2022; Сорокина, Черкасова, Тараянц, 2020 и др.), так и технологического характера – отбор в резерв, подготовка резерва, управление карьерой (Плиева, 2017; Трунина, Абрамкина, 2018 и др.). Однако на периферии остаются вопросы целеполагания при формировании резервов и обсуждение самого смысла наличия резерва в той или иной сфере, а также эффективности работы с резервами, что затрудняет выработку действительно системного представления об исследуемой проблеме. Рассматриваются аспекты оптимизации работы с резервом в интересах государственного органа, государства в целом, но часто игнорируются интересы самих участников резервов.

Традиционно в различных работах делается упор на перспективы компетентностного подхода (Дмитриева, Барнаева, 2014; Алтухова, Васильева, Мирзоян, 2018 и др.) при отборе в резерв или его подготовке (зачастую подчеркивается безальтернативность компетентностного подхода), но недостаточно уделяется внимания развитию индивидуальных ресурсов и талантов участников резервов. При этом ряд авторов все же отмеча-

ет актуальность применения новых методов в решении задач будущего: «сумма компетенций не может заменить собой личность профессионала, равно как инструментальное не может встать на место системного... Быть носителем арсенала компетенций и порождать смыслы – это совершенно разные модусы профессионального бытия» (Нелюбин, 2014, с. 81). Переход от компетентностной, по своей сути нормативной – задающей строгие рамки требований к участникам резерва модели, к ресурсной, акцентирующей внимание на сильных сторонах человека и вариантах их применения, является в современных условиях более перспективным направлением реинжиниринга не только процессов отбора в кадровый резерв, но и всей работы с ним.

Актуальной для обсуждения остается идея формирования единого кадрового резерва или, как минимум, единой системы кадровых резервов в Российской Федерации. Однако, рассматривая аспекты работы с кадровыми резервами в государственной сфере, различные авторы анализируют проблематику работы либо с кадровыми резервами на государственной службе (Бахтаирова, 2014; Трунина, Абрамкина, 2018; Налимов, 2019; Мирзоян, 2020 и др.), либо с резервами управленческих кадров (Полынина, 2017; Свирина, 2018; и др.). При этом ряд ученых акцентирует внимание не только на существенных различиях подходов к формированию резервов на гражданской службе и управленческих резервов, но и на возможности их интеграции (Барабашев, Стружак, 2009). В настоящее время сформировано большое число кадровых резервов как нормативно-правовых образований, но различные виды резервов практически не связаны между собой, отличаются принципами формирования и управления (субъектами, целями, источниками, категориями включенных в резерв управленческих кадров и перечнем целевых должностей, на замещение которых формируется резерв), несмотря на попытки выработки единых подходов к формированию и использованию кадровых резервов (Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации, 2017).

Приходится констатировать высокий уровень интуитивности в применении данной технологии на практике, гипертрофированность одних функций в ущерб другим, когда технология применяется для решения несвойственных или факультативных задач: как PR-инструмент, как возможность «обойти» более сложные процессуальные требования к входу в систему государственного управления. В управленческой практике не всегда ясны логика требований к кандидатам, процедуры отбора резервистов, методов работы с резервом.

Таким образом, важной представляется выработка общей концептуальной и методологической основы работы с резервами, что в дальнейшем позволит обеспечить построение ориентированного на результат процесса этой работы, оптимальное моделирование индивидуальных треков личностно-профессионального развития, проектирование траекторий кадровой мобильности внутри многоуровневого и многомерного резерва в системах управления для повышения эффективности и качества государственной кадровой политики.

Роль кадровых резервов в реализации государственной кадровой политики: исторический контекст

На разных этапах развития российской государственности вопрос формирования кадрового резерва неизменно (и в том числе задолго до появления соответствующего термина) выдвигался на первый план политической повестки дня и связывался с различным спектром решаемых задач.

Рассматривая перспективы формирования и использования современных кадровых резервов в государственной сфере, нельзя не учитывать опыт относительно недавнего прошлого. Парадоксально, но анализ архивных документов свидетельствует о том, что задачи, стоящие перед органами управления в области кадровой политики, остаются практически неизменными (Долженкова, 2012). Принципиально важным является то, что вертикальная карьерная мобильность в СССР могла осуществляться, за редкими исключениями, только за счет поэтапного продвижения по иерархическим уровням конуса номенклатуры, при котором допускался переход не только из внешней оболочки в сердцевину конуса, но и наоборот. Система советской номенклатуры в целом контролировала все каналы вертикальной мобильности (Нисневич, 2015).

Согласно номенклатурному принципу большое внимание уделялось формированию действенного резерва кадров для замещения номенклатурных единиц. Первичное выдвижение кандидата «в резерв» сопровождалось развернутой характеристикой его личностных качеств, уровня компетентности в соответствующей области. Значимым фактором, определяющим карьерное развитие, являлся опыт работы. Была создана и разветвленная система подготовки кадров. Важнейшими свойствами этой сети были: 1) наличие нескольких «узлов» власти на каждом уровне и по каждой «вертикали» власти, причем роль «узлов власти» различалась в зависимости от положения в «сети»; 2) множественность внутренних взаимосвязей между членами номенклатурной сети и дублирующих каналов зависимости от власти; 3) относительная независимость сети номенклатур от главного центра власти (Мохов, 2005). Вместе с тем номенклатура как «определяющий тип организации, способ функционирования и воспроизводства власти в советском социуме» в условиях жесткой иерархии, нацеленной на централизацию и монополизацию власти, патримониализм и клиентелизм, приняла бюрократическую форму... закономерно и неизбежно порождала отношения персональной зависимости, формирование «теневого социальности» (Афанасьев, 2000, с. 23). Однако опыт принятия системных решений в области формирования и управления кадровым резервом, попытки интеграции с образованием и индивидуальным развитием актуальны и в современных реалиях. Особый интерес сегодня вызывают механизмы обеспечения действенности резерва, влияния включения в резерв на дальнейший карьерный рост, а также связь результатов подготовки кадров с их должностным продвижением.

В наши дни, наряду с отдельными «лучшими» практиками управления резервом, инициативными проектами, попытками управления резер-

вом с позиции системного подхода в локальных пространствах (в отрасли, на уровне региона, в бизнес-организациях, корпорациях), существует эффективная потребность в выработке системных принципов и их методологического обеспечения на государственном уровне.

Роль, которая сегодня отведена кадровым резервам в повестке кадровой политики, заставляет искать новые решения, в том числе связанные с формированием единой системы резервов. Так, попытка вдохнуть новые смыслы в использование кадровых резервов параллельно с решением задач институционализации существующих эффективных практик вновь актуализирует необходимость формирования федерального кадрового резерва, создание которого хотя и было регламентировано на уровне федерального закона еще в 2003 г.¹, но до сих пор не было реализовано на практике.

С учетом многоцелевого предназначения резерва требуются принципиально иные рамки и форматы взаимодействия всех субъектов в контексте меняющейся социальной реальности (Karoso S., Riinawati R., Ilham R.N., Rais R.G.P., Latifa D., 2022; Srimulyani V.A., 2020; Mouratidou M., Grabarski M.K., Donald W.E., 2023). В условиях радикальных стремительных трансформаций базовые принципы взаимодействия наполняются новым содержанием. В этой связи крайне важно рассмотрение организационно-технологических аспектов реализации существующих резервов как кадровой технологии, а также социально-психологических эффектов (как способствующих применению данных технологий, так и затрудняющих его). Особая роль при таком анализе может быть отведена нескольким типам резервов, которые можно отнести к категории именно управленческих кадровых резервов (в научном докладе «Кадровые резервы в Российской Федерации»² были описаны основные контуры упомянутых резервов и их связь между собой). Представленные результаты исследования резерва в логике единого управленческого цикла сквозь призму основных этапов и элементов работы позволяют выделить концептуальные и технологические основы для формирования единых принципов в формате связанно-диверсифицированной системы, а также сфокусировать внимание на субъектном измерении, соответственности управленческого влияния и мотивационных установок, карьерных ожиданий самих участников кадровых резервов.

Результаты исследований: основные этапы и элементы работы с кадровыми резервами

Работа с кадровым резервом включает в себя большинство элементов других кадровых технологий, в том числе описываемых в терминологии кадрового цикла, создающего предпосылки целостности процесса управления кадрами. Системное рассмотрение специфики работы с кадровыми резер-

¹ Федеральный закон от 27 мая 2003 г. N 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2 июня 2003 г. № 22. Ст. 2063

² Шебураков И.Б., Татаринова Л.Н. Кадровые резервы в Российской Федерации. (Научные доклады: государственное управление). М.: Дело, 2021.

вами требует понимания ключевых этапов или элементов потенциально алгоритмизированной работы с кадрами. Развитие представлений о ключевых элементах работы с кадровыми (и управленческими) резервами (Шебураков, 2005) позволяет выделить и провести анализ следующих основных этапов: 1. Планирование резерва; 2. Отбор в резерв; 3. Подготовка резерва; 4. Использование резерва; 5. Оценка эффективности резерва.

На этапе планирования осуществляется смысло- и целеполагание, рассчитывается количественная потребность в резерве и формулируются требования к качественному составу резерва исходя из замысла его формирования. Смыслополагание связано с ответом на вопрос «зачем», а целеполагание – с ответом на вопрос «что в результате должно быть сделано».

На следующем этапе – этапе отбора, исходя из представлений о целевых должностях, на которые он формируется, определяются основные источники привлечения участников в резерв. А в ходе самого отбора из числа кандидатов в резерв выбираются наиболее перспективные участники, которые с большей вероятностью получают последующие назначения, а в более широком контексте – приведут к улучшению качества кадрового состава сферы госуправления. На этом этапе особенно важно понимание требований к участникам резерва и использование релевантных инструментов оценки их опыта и потенциала, а также личностно-профессиональных качеств.

На третьем этапе работы с резервом за счет правильно выстроенной программы подготовки резерва снижается разрыв между текущим уровнем развития личных и деловых качеств участников резерва и теми качествами (компетенциями), которыми должны обладать руководители на целевых должностях, а также развиваются индивидуальные ресурсы и таланты, которые помогут обеспечить успех вновь назначенного и повысить «человеческую капитализацию» организации. Немаловажно, чтобы содержание и форматы этого этапа опирались на ценностно-смысловые конструкты образовательной программы или шире – программы подготовки как отдельных участников, так и команд участников.

Этап использования резерва является ключевым: собственно, ради него во многом и проводится вся работа. Назначение участников резерва на вышестоящие должности, повышение качества управленческого состава – наиболее очевидное направление использования резерва. При этом использование резерва осуществляется в соответствии с первым этапом, в том числе определяется содержанием смыслополагания: резерв – «зал ожидания», «скамейка запасных» или «команда единомышленников», «резерв функционирования» или «резерв развития» и т.п.

Наконец, на завершающем этапе – оценки эффективности резерва – подводятся итоги проведенной работы и принимаются решения о корректирующих действиях, если они необходимы. Осмыслению значения рассмотренных этапов может способствовать утверждение принципов формирования кадровых резервов, нарушение которых закономерно приводит к критическому снижению качества всей работы с резервами: принцип системности, принцип конкурентности, принцип развития, принцип востре-

бованности и принцип эффективности. Эти принципы, являясь сквозными для всего процесса работы с резервами, тем не менее приобретают особую значимость на каждом из этапов такой работы, обеспечивая качество всей кадровой технологии и ее взаимосвязь с другими кадровыми процессами и кадровой политикой в целом.

Этап планирования резерва обеспечивает практическую реализацию принципа системности – целеполагание, определение количественной и качественной потребности в резерве и непосредственно связан с вопросами предназначения резерва, а также пониманием его соотношения с другими резервами в системе государственного и муниципального управления. В частности, интересен опыт прогнозирования перспективной потребности при формировании молодежного резерва для предприятий атомной отрасли в контексте привлечения, мотивирования и удержания молодежи (Ищенко, Рехина, 2013). Однако работ, посвященных вопросам целеполагания при формировании резервов и планировании численности и видов резервов, явно недостаточно.

Один из видов резервов, задающих сегодня новые стандарты в работе с кадрами, – относительно недавно появившийся управленческий резерв: так называемая «школа губернаторов», которую с полным правом можно назвать кадровым резервом главы государства. Это подтверждается, прежде всего, числом назначенных из этого резерва на самые высокие управленческие позиции (в масштабах системы государственного управления), в том числе на основании решений Президента Российской Федерации³. Особый интерес к этому резерву может быть продиктован, собственно, двумя главными причинами: это оказался реально работающий резерв и это действительно кадровый резерв на должности руководителей самого высокого управленческого уровня.

Рассматривая данный резерв, необходимо вместе с тем отметить незавершенность процесса институционализации, что позволяет выделить и обозначить направления дальнейшего развития, в том числе и в ключе возможной экстраполяции на всю систему кадровых резервов и резервов управленческих кадров госсферы. По сути изначально замысел формирования резерва был ответом на решение именно задач развития в преддверии новых вызовов, а не только для решения задач устойчивого функционирования.

Резерв уже не рассматривается исключительно как «скамейка запасных», как механизм быстрого поиска необходимых специалистов для замещения вакансии: в значительной степени фокус смещается в сторону кадрового обеспечения задач государственного развития, в том числе за счет формирования сообщества единомышленников. При этом и без выполнения функции «скамейки запасных» кадровый резерв также не будет считаться в необходимой степени результативным. Так, кадровый управленческий резерв первоначально формировался в соответствии с за-

³ Среди выпускников программы развития кадрового управленческого резерва – 51 губернатор, пять федеральных министров, 21 мэр города, 39 заместителей федеральных министров (информация по состоянию на 01.12.2023).

просом на периодическую ротацию губернаторского корпуса. Не случайно в СМИ закрепилось устойчивое наименование программы подготовки, которую проходят участники: «школа губернаторов». Обучение осуществляется в Высшей школе государственного управления (ВШГУ РАНХиГС) в рамках «Программы подготовки кадрового управленческого резерва», и начиная с 2018 г. состоялось уже пять выпусков суммарной численностью более 400 человек.

Таким образом, можно отметить, что при формировании данного резерва изначально используется достаточно конкретный перечень целевых должностей – в первую очередь должностей руководителей субъектов Российской Федерации. Кроме того, в силу качества сформированного резерва он стал востребованным для назначения участников и на другие сопоставимые по уровню должности в федеральных и иных структурах, включая должности федеральных министров. Именно наличие достаточно конкретных целевых должностей и их уровней является ключевым отличием формируемого кадрового резерва от резервов иных видов и уровней в системе государственного управления, что во многом и выступило залогом его последующей эффективности.

С точки зрения количественного планирования резерва была определена численность ежегодного набора в резерв, составляющая порядка 70 человек. Как показала практика, такую численность можно считать необходимой и достаточной, чтобы при подготовке предложений о назначениях был выбор, в том числе в рамках ротации губернаторов, а также при появлении схожих по статусу вакантных управленческих позиций. С другой стороны, именно такая численность, как показала практика реализации программы подготовки, является оптимальной с точки зрения управления процессом обучения, создания возможностей для активного обмена опытом участников, необходимой групповой динамики, способствует формированию подходящих условий для обучения и развития руководителей, а также наиболее оправданна с точки зрения планирования бюджета программы.

В то же время следует подчеркнуть, что даже самое эффективное планирование кадровых резервов в локальных границах сферы ответственности того или иного актора – конкретной государственной структуры не будет отвечать в полной мере интересам государственной кадровой политики в масштабах страны, пока не произойдет четкого осознания основного предназначения того или иного резерва, его границ, а также зон пересечения сформированных резервов на основе понимания общих целей и смыслополагания.

Этап отбора в состав резерва базово обеспечивает соблюдение принципа конкурентности и на практике предполагает определение основных источников привлечения/выдвижения кандидатов в резерв, оценку кандидатов и принятие решений о включении в резерв. Отбор кандидатов в состав резерва – ключевой этап формирования кадровых резервов, и очень часто при этом сосредотачиваются именно на оценке кандидатов, организации серии испытаний и т.п. Однако если порядок выдвижения в кадровый резерв выстроен неоптимально (что часто и происходит в госсфере) или ре-

резерв не является привлекательным для участников, качественные и надежные инструменты оценки мало чем помогут.

С точки зрения собственно процедуры оценки наиболее полная, детальная и комплексная оценка кандидатов в резерв традиционно осуществлялась при отборе кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации. Такая практика стала принципиально новой в государственной сфере и существовала с 2014 г. Оценка личностно-профессиональных качеств кандидатов реализовалась силами специалистов – экспертов по оценке РАНХиГС – на базе первоначально созданного именно под эту задачу факультета оценки и развития управленческих кадров. В ходе проведения такой оценки на протяжении ряда последних лет был накоплен значительный опыт, фактически создана методология личностно-профессиональной диагностики на основе ресурсного подхода (с фокусом на сильных сторонах и индивидуальных талантах оцениваемых) при суммарной трудоемкости оценки одного кандидата порядка 18 человеко-часов. Однако даже такая тщательно детализированная и технологизированная оценка, учитывающая существующие мировые тренды и обеспеченная качественным инструментарием, не гарантировала достаточно высокую назначаемость из кадрового резерва.

Так, совокупная назначаемость на позиции высших должностных лиц из числа выпускников «школы губернаторов» оказалась значительно выше. Эффективность этого нового кадрового резерва во многом обусловлена именно правильно определенными источниками отбора и качественно организованным процессом выдвижения в резерв. Большая работа при этом проводится Администрацией Президента Российской Федерации, а непосредственное внимание к этим вопросам от первых лиц государства обеспечивает и привлекательность резерва для участников, и качество предлагаемых к выдвижению кандидатов. На наличие непосредственной заинтересованности в действенном резерве первых лиц стоит обратить особое внимание, так как это всегда было залогом успеха внедрения любой управленческой технологии.

Высокий уровень требований, предъявляемых к кандидатам в кадровый управленческий резерв, косвенно подтверждается и анализом текущих должностных статусов участников. Анализ актуального должностного статуса с точки зрения уровня занимаемых должностей в системе управленческой иерархии показывает, что не менее 70% из всего состава участников является руководителями высшего звена сферы госуправления в соответствии с классификатором управленческих должностей, разработанным и обоснованным факультетом оценки и развития управленческих кадров ВШГУ (Шебураков, Татаринова, 2021). И это наивысший показатель в сравнении с сопоставимыми уровнями резервов – резервом управленческих кадров под патронажем Президента Российской Федерации и высшим уровнем федерального резерва управленческих кадров. При этом стоит отметить, что среди участников программы встречаются не только высшие чиновники, попавшие в резерв на основе процедур выдвижения (и закономерно входящие в указанные 70% руководителей выс-

шего звена), но и победители конкурса «Лидеры России», хотя и прошедшие тщательный отбор, но далеко не всегда являющиеся топ-менеджерами. В процессе отбора в резерв кандидаты проходят оценку на основе традиционных для оценки высших руководителей технологий с привлечением высококвалифицированных экспертов по оценке, что также обеспечивает высокое качество кадрового резерва.

Несмотря на то, что достаточно распространенной является практика формирования региональных резервов управленческих кадров, проведение собственных открытых конкурсов в региональные резервы (наряду с «Лидерами России»), комплектование молодежных резервов, проблема системности и интегрированности данных процессов в контексте проактивной кадровой политики не теряет актуальности. В то же время необходимо отметить, что существуют серьезные разрывы в плане имеющихся возможностей и ресурсов для проведения качественной оценки кандидатов при формировании резервов на разных управленческих уровнях. Неслучайным в этой связи представляется и определение актуальных направлений формирования кадровых резервов, которые могут решаться централизованно: в числе приоритетных задач по-прежнему разработка оценочного инструментария, обеспечение вариативности алгоритмов проведения оценочных мероприятий и подготовка специалистов в области оценки.

Этап подготовки резерва обеспечивает реализацию принципа развития, имеющего, впрочем, отношение ко всему процессу работы с резервами. Этот этап предполагает участие резервистов в специальных образовательных программах, стажировках и других мероприятиях, направленных на личностное и профессиональное совершенствование. Традиционно в рамках работы со сформированными управленческими резервами федерального уровня реализуются образовательные программы, состоящие из нескольких учебных модулей и предусматривающие зарубежные и российские стажировки, проектную работу и т.п. Как правило, эти программы рассчитаны на несколько месяцев, их общая продолжительность более 500 учебных часов. В них включены несколько учебных (недельных) модулей, а также подготовка в межмодульный период. В качестве примера можно привести программу подготовки Высшего резерва управленческих кадров, реализуемую начиная с 2013 г. На протяжении ряда лет программа несколько раз трансформировалась для соответствия актуальным вызовам, с которыми сталкивалась система госуправления. Подобные программы реализуются как на федеральном уровне, так и в субъектах Российской Федерации.

Анализ существующих образовательных программ подготовки участников резервов позволяет выделить несколько ключевых элементов, гарантирующих качество таких программ. Во-первых, качество программ и их влияние на развитие личностно-профессиональных ресурсов участников резервов традиционно обеспечивается за счет соответствующего образовательного контента, в котором акцент делается на знакомство с современными управленческими практиками. Во-вторых, значительное, а порой и первостепенное внимание уделяется форматам проведения обра-

зовательных и развивающих мероприятий – тренингам, проектной работе и т.п. Например, участники «школы губернаторов» проходят специально организованные экстремальные испытания, нацеленные на развитие навыков командной работы учебной группы, а также на выработку определенных «гибких» навыков. Такие испытания стали своего рода традицией. В-третьих, необходимо отметить то влияние, которое оказывает на развитие управленческих качеств участников личность отдельных спикеров, тренеров, преподавателей, приглашенных лекторов, а также взаимовлияние участников программы. Именно поэтому так важно целенаправленное формирование состава участников такой программы – их тщательный отбор. Таким образом, залог успеха программы подготовки резерва – не только передача необходимых знаний и развитие управленческих навыков участников, но и работа с их установками, ценностной ориентацией. А для этого требуется гармоничное сочетание трех составляющих программы: контента, форматов и личности.

Еще одной методической находкой, реализуемой ВШГУ на системной основе еще с 2014 г. и играющей сегодня серьезную роль в подготовке резервов, стала личностно-профессиональная диагностика участников и предоставляемая по ее результатам обратная связь. Обратная связь не только способствует актуализации профессиональной рефлексии, но и повышает уровень осознанности собственных личностных ресурсов, возможностей и ограничений. Применение личностно-профессиональной диагностики обеспечивает адресную настройку образовательных программ на развитие личностно-профессиональных качеств участников.

Тесная связь программ подготовки с кадровыми назначениями становится сегодня трендом и предполагает не столько качество собственно подготовки, сколько успешное использование резерва, формирование его позитивного имиджа с точки зрения влияния на карьеру и привлечения наиболее сильных кандидатов на включение в резерв.

Этап использования резерва – это реализация принципа востребованности, назначение на должности, вовлечение участников резерва в решение масштабных задач развития. Результаты исследований подтверждают сохранение устоявшихся для кадровой политики органов власти проблемных зон, связанных и с консервативностью подходов, и зачастую с несистемностью, непоследовательностью внедрения тех или иных инноваций в области кадровых технологий. Традиционно процесс управления карьерой рассматривается исключительно сквозь призму должностных перемещений, которые во многом ситуативны и не носят управляемого характера. Именно данные факторы во многом способствуют снижению мотивации, профессиональному выгоранию, обостряют проблемы самореализации и определяют высокий уровень карьерного аутсайдерства в профессиональной среде государственных служащих.

В этой связи интересной представляется удовлетворенность карьерой, а также восприятие собственных карьерных перспектив представителями различных управленческих резервов, руководителями разных уровней управления, в том числе в сопоставлении с фоновым массивом государ-

ственных служащих. Авторами статьи были собраны результаты ответов на вопросы представителей различных групп руководителей, а также специалистов системы государственной службы. Ответы получены в ходе заполнения стандартизированного опросника «Оценка управленческого потенциала» в период с 2017 по 2022 гг. Для анализа использовались ответы респондентов на закрытые вопросы: 1) «Как бы вы оценили свою карьеру?»; 2) «Как вы оцениваете перспективы своего служебного роста?»; 3) «Оцените свою карьерную готовность». Анализ ответов на эти вопросы основан на выборке 8635 человек, из которых 3066 человек – представители управленческих резервов и 5569 человек – фоновый массив.

Из числа участников управленческих резервов: 339 – представители кадрового управленческого резерва («школа губернаторов»); 77 – представители резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации; 1003 – представители федерального резерва управленческих кадров (далее – ФРУК), в том числе 472 – высшего уровня (далее – ВРУК), 293 – базового уровня (далее – БРУК), 238 – перспективного уровня (далее – ПРУК), а также из числа ВРУК 101 – участники соответствующей программы подготовки; 93 – представители региональных управленческих резервов (победители региональных управленческих конкурсов из ряда субъектов Российской Федерации); 1554 – участники отбора в один из отраслевых резервов (руководители отрасли социальной сферы).

Кроме того, респонденты, являющиеся представителями тех или иных управленческих резервов или кандидатами в резервы (за исключением представителей отраслевого резерва, предположительно обладающего выраженной отраслевой спецификой), были распределены по уровням управления на три группы в зависимости от уровня занимаемых управленческих должностей: руководители высшего звена – 439 человек, руководители среднего звена – 1368 человек и руководители первичного звена – 398 человек. Распределение по уровням управления осуществлялось на основе классификатора управленческих должностей.

В состав фонового массива (численностью 5569 человек) вошли три группы респондентов: участники двух массовых образовательных программ, реализуемых ВШГУ РАНХиГС, численностью 3514 человек и 945 человек (на момент опроса) соответственно – представители всех субъектов Российской Федерации, направленные руководством регионов на программы ВШГУ, а также значительная по численности «моногамная» группа госслужащих одного из субъектов Российской Федерации численностью 1110 человек.

Результаты опросов данных групп респондентов представлены в Таблицах 1–3.

Необходимо отметить, что не все представленные для анализа выборки являются сопоставимыми по численности. Это обусловлено спецификой сбора данных и реально различной численностью, например, рассматриваемых управленческих резервов. В то же время представленные данные позволяют как сопоставлять значительную их часть, так и как минимум говорить о выявленных тенденциях.

Таблица 1

Оценка респондентами успешности своей карьеры. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как бы вы оценили свою карьеру?»

Группа респондентов	Число респондентов	Варианты 1+2		1		2		3		4		5		6		Варианты 4+5+6
		%		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
<i>Управленческие резервы</i>																
Школа губернаторов	339	86,4	40	11,8	253	74,6	40	11,8	40	0,0		0,0	0,0	3	0,9	0,9
Резерв под патронажем Президента Российской Федерации	77	85,7	8	10,4	58	75,3	11	14,3	11	0,0		0,0	0,0		0,0	0,0
ФРУК_кандидаты	1708	45,9	44	2,6	740	43,3	511	29,9	12	0,7	2	4,5	35	2,0	2,8	2,8
ФРУК_НЕ включены	705	64,4	22	3,1	432	61,3	225	31,9	9	1,3	2	9,1	15	2,1	3,4	3,4
ФРУК (всего)	1003	69,2	22	2,2	672	67,0	286	28,5	3	0,3		0,0	20	2,0	2,3	2,3
- в том числе ВРУК	472	81,1	12	2,5	371	78,6	86	18,2		0,0		0,0	3	0,6	0,6	0,6
- в том числе БРУК	293	62,8	5	1,7	179	61,1	104	35,5	1	0,3		0,0	4	1,4	1,7	1,7
- в том числе ПРУК	238	53,4	5	2,1	122	51,3	96	40,3	2	0,8		0,0	13	5,5	6,3	6,3
- в том числе из числа ВРУК (участники программы обучения)	101	89,1	1	1,0	89	88,1	10	9,9		0,0		0,0	1	1,0	1,0	1,0

Группа респондентов	Число респондентов	Варианты 1+2		1		2		3		4		5		6	
		%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Управленческие резервы															
Региональные РУК (победители)	93	79,6		0,0	74	79,6	19	20,4			0,0			0,0	0,0
Отраслевой резерв (участники)	1554	59,9	57	3,7	874	56,2	525	33,8	30	1,9	3	5,3	65	4,2	6,1
Управленческие резервы (всего)	3066	67,1	127	4,1	1931	63,0	881	28,7	33	1,1	3	2,4	88	2,9	3,9
Уровни управления															
Первичное звено	439	51,7	14	3,2	213	48,5	183	41,7	6	1,4	1	7,1	22	5,0	6,4
Среднее звено	1368	73,2	34	2,5	967	70,7	352	25,7	3	0,2	1	2,9	11	0,8	1,0
Высшее звено	398	87,9	43	10,8	307	77,1	44	11,1	1	0,3		0,0	3	0,8	1,0
Фоновый массив															
ГГС субъекта Российской Федерации	1110	35,1	4	0,4	386	34,8	464	41,8	79	7,1	18	1,6	159	14,3	21,4
ГГС нескольких субъектов Российской Федерации	945	52,5	21	2,2	475	50,3	358	37,9	21	2,2		0,0	70	7,4	9,6
Участники программы ВШГУ	3514	56,2	89	2,5	1885	53,6	1263	35,9	117	3,3	19	0,5	141	4,0	7,3
Фоновый массив (всего)	5569	51,4	114	2,0	2746	49,3	2085	37,4	217	3,9	37	0,7	370	6,6	10,5

Источники: Составлена авторами по результатам собственного исследования.

Так, ответы респондентов – представителей разных групп об успешности карьеры позволяют утверждать о наличии некоторых закономерностей. Наиболее успешной («на редкость успешной» и «успешной») представляется собственная карьера руководителям – участникам кадрового управленческого резерва («школы губернаторов») (86,4% от числа опрошенных), резерва управленческих кадров под патронажем Президента Российской Федерации (85,7%) и высшего резерва управленческих кадров (ВРУК) (81,1%).

Все три резерва являются наиболее «высокоуровневыми» резервами из числа кадровых резервов страны. При этом уровень удовлетворенности карьерой зависит от двух факторов. Первый фактор – управленческий уровень участников резерва: по мере повышения в должности растет и удовлетворенность карьерой, что вполне закономерно. Среди руководителей первичного звена таких 51,7%, среднего звена – 73,2%, высшего звена – 87,9%. Но при этом вторым фактором, влияющим на удовлетворенность карьерой, можно считать участие резервистов в специально реализуемых для них целевых программах подготовки. Так, среди участников ВРУК, проходящих обучение по программе подготовки соответствующего уровня резерва, однозначно удовлетворены своей карьерой уже 89,1% опрошенных.

Участники образовательных программ (ВШГУ), не включенные в резерв (информация о включении в те или иные резервы данных участников отсутствует), представители гражданской службы субъектов Российской Федерации при общей более низкой удовлетворенности карьерой (52,5 и 56,2% соответственно) тем не менее значительно более удовлетворены, чем представители сопоставимой группы государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации (35,1%), не являющиеся участниками какой-либо образовательной программы. Возможно, именно ощущение внимания к себе, своего рода «избранности», которое обеспечивается в том числе и направлением на образовательную программу, в значительной степени влияет на удовлетворенность карьерой. То, насколько такая удовлетворенность является ситуативной или устойчивой, может быть предметом отдельного исследования.

В контексте рассмотрения вопросов использования резерва важным является анализ респондентами не только успешности своей карьеры, но и особенностей восприятия перспектив ее развития. Наиболее интересным представляется соотношение оценок резервистами перспектив своего служебного роста в сопоставлении с данными фонового массива (Таблица 2).

В целом уровень уверенности в перспективах своего служебного роста («очень хорошие перспективы» и «перспективы есть») достаточно высокий практически для всех групп респондентов – представителей управленческих резервов и колеблется на уровне 70–90% участников опроса. Однако участники управленческих резервов значительно больше уверены в перспективах своей карьеры (77,9%), чем представители фонового массива – госслужащие, о включении которых в резервы нет информации (58,9%).

Таблица 2

**Оценка перспектив служебного роста. Распределение ответов на вопрос:
«Как вы оцениваете перспективы своего служебного роста?»**

Группа респондентов	Число респондентов	Варианты 1+2		1		2		3		4		5	
		%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
<i>Управленческие резервы</i>													
Школа губернаторов	339	85,8	77	22,7	214	63,1	31	9,1	5	1,5	12	3,5	5,0
Резерв под патронажем Президента Российской Федерации	77	87,0	21	27,3	46	59,7	9	11,7	1	1,3		0,0	1,3
ФРУК – кандидаты	1708	79,3	382	22,4	972	56,9	277	16,2	32	1,9	45	2,6	4,5
ФРУК – НЕ включены	705	81,1	176	25,0	396	56,2	103	14,6	12	1,7	18	2,6	4,3
ФРУК (всего)	1003	78,0	206	20,5	576	57,4	174	17,3	20	2,0	27	2,7	4,7
- в том числе ВРУК	472	82,4	108	22,9	281	59,5	64	13,6	7	1,5	12	2,5	4,0
- в том числе БРУК	293	75,8	42	14,3	180	61,4	60	20,5	5	1,7	6	2,0	3,8
- в том числе ПРУК	238	71,8	56	23,5	115	48,3	50	21,0	4	1,7	9	3,8	5,5
- в том числе из числа ВРУК - (участники программы обучения)	101	93,1	43	42,6	51	50,5	6	5,9		0,0	1	1,0	1,0

Группа респондентов	Число респондентов	Варианты 1+2		1		2		3		4		5	
		%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Управленческие резервы				Очень хорошие перспективы		Перспективы есть		Перспективы скорее есть, чем их нет		Перспектив практически нет		Затрудняюсь ответить	
Региональные РУК (победители)	93	93,5	40	43,0	47	50,5	5	5,4	1	1,1			0,0
Отраслевой резерв (участники)	1554	74,6	355	22,8	805	51,8	255	16,4	85	5,5			3,5
Управленческие резервы (всего)	3066	77,9	699	22,8	1688	55,1	474	15,5	112	3,7			3,0
Уровни управления													
Первичное звено	439	72,7	114	26,0	205	46,7	93	21,2	12	2,7			15
Среднее звено	1368	83,0	302	22,1	833	60,9	184	13,5	21	1,5			28
Высшее звено	398	84,9	100	25,1	238	59,8	44	11,1	4	1,0			12
Фоновый массив													
ГГС субъекта Российской Федерации	1110	41,1	67	6,0	389	35,0	311	28,0	197	17,7			146
ГГС нескольких субъектов Российской Федерации	945	67,0	119	12,6	514	54,4	192	20,3	42	4,4			78
Участники программы ВШГУ	3514	62,4	437	12,4	1756	50,0	895	25,5	208	5,9			218
Фоновый массив (всего)	5569	58,9	623	11,2	2659	47,7	1398	25,1	447	8,0			442

Источники: Составлена авторами по результатам собственного исследования.

Таблица 3

**Оценка собственной управленческой готовности. Распределение ответов на вопрос:
«Оцените свою карьерную готовность»**

Группа респондентов	Число респондентов	Варианты 1+2		1		2		3		4	
		%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
<i>Управленческие резервы</i>											
Школа губернаторов	339	90,6	30,1	102	30,1	205	60,5	21	6,2	11	3,2
Резерв под патронажем Президента Российской Федерации	77	96,1	41,6	32	41,6	42	54,5	3	3,9		0,0
ФРУК_кандидаты	1708	91,6	25,4	433	25,4	1132	66,3	121	7,1	22	1,3
ФРУК_НЕ включены	705	91,6	27,0	190	27,0	456	64,7	50	7,1	9	1,3
ФРУК (всего)	1003	91,6	24,2	243	24,2	676	67,4	71	7,1	13	1,3
- в том числе ВРУК	472	92,6	30,1	142	30,1	295	62,5	26	5,5	9	1,9
- в том числе БРУК	293	92,5	20,8	61	20,8	210	71,7	21	7,2	1	0,3
- в том числе ПРУК	238	88,7	16,8	40	16,8	171	71,8	24	10,1	3	1,3
- в том числе из числа ВРУК (участники программы обучения)	101	96,0	44,6	45	44,6	52	51,5	1	1,0	3	3,0

Группа респондентов	Число респондентов	Варианты 1+2	1		2		3		4	
			Готов(а) занять должность значительно выше текущей	Готов(а) занять должность выше текущей	Готов(а) занять должность выше текущей	Готов(а) занять должность, сопоставимую с текущей	Не готов(а) к карьерным перемещениям в ближайшем перспективе			
		%	%	N	%	N	%	N	%	N
Управленческие резервы										
Региональные РУК (победители)	93	100,0	53	57,0	40	43,0	0,0	0,0		0,0
Отраслевой резерв (участники)	1554	92,0	602	38,7	827	53,2	91	5,9	34	2,2
Уровни управления										
Первичное звено	439	90,7	105	23,9	293	66,7	38	8,7	3	0,7
Среднее звено	1368	92,4	392	28,7	872	63,7	88	6,4	16	1,2
Высшее звено	398	92,2	120	30,2	247	62,1	19	4,8	12	3,0
Фоновый массив										
ГГС субъекта Российской Федерации	1110	69,7	115	10,4	659	59,4	212	19,1	124	11,2
ГГС нескольких субъектов Российской Федерации	945	69,9	160	16,9	501	53,0	170	18,0	114	12,1
Участники программы ВШГУ	3514	73,4	621	17,7	1960	55,8	614	17,5	319	9,1

Источники: Составлена авторами по результатам собственного исследования.

Интересно, что уверенность в перспективах служебного роста выше у участников резервов – руководителей среднего (83,0%) и высшего звена (84,9%) по сравнению с руководителями первичного звена (72,7%), хотя вероятность попадания в карьерные тупики (исходя из особенностей построения иерархических организационных структур) у первых двух групп должна быть выше. Наименьшая удовлетворенность перспективами служебного роста характерна для госслужащих – представителей субъекта Российской Федерации. Среди госслужащих субъекта Российской Федерации, однозначно уверенных в наличии таких перспектив только 41,1%, а ответивших, что «перспектив практически нет» – 17,7% и «затруднившихся с ответом» (что также можно интерпретировать как скорее отрицательный ответ) – 13,2%. Таким образом, почти треть региональных госслужащих фрустрированы перспективами своего служебного роста.

Анализ ответов на вопрос о готовности занять более высокую управленческую должность показывает довольно высокую степень уверенности представителей всех без исключения кадровых резервов. Готовы занять должность «значительно выше текущей» или «выше текущей» более 90% всех резервистов независимо от уровня и вида резерва. При этом доля госслужащих, не являющихся участниками резервов, составляет порядка 70%.

С одной стороны, этот факт можно интерпретировать как уверенность в себе, но с другой, это может являться потенциальной проблемой для госслужащих, годами не получающих продвижения по службе, несмотря на убежденность в том, что они это заслужили.

Соотношение полученных данных при ответе на вопрос о собственной управленческой готовности (табл. 3) с ответами на вопрос о перспективах служебного роста (табл. 2) можно также интерпретировать как то, что число руководителей, уверенных в своей готовности занять более высокие управленческие позиции, устойчиво выше числа тех руководителей, которые уверены в действительно реальных перспективах служебного роста. Данное расхождение может отражать как проблему непрозрачности карьерных траекторий и условий продвижения по службе, так и определенную переоценку своих возможностей, что также может быть результатом не до конца понятных и объективных требований к руководителям для карьерного роста. Необходимо найти консенсус между субъективным представлением участников резервов о своей управленческой готовности и их реальной востребованностью в системе госуправления. Решению данной задачи поспособствует формирование единого карьерного пространства как минимум для представителей органов публичной власти, а в перспективе – для сотрудников всех организаций, работодателем которых выступает государство.

Этап оценки эффективности резерва является в тот или иной момент времени обязательным и завершающим этапом работы с кадровым резервом, после чего начинается новый цикл формирования и подготовки резерва.

Как известно, любая деятельность представляет собой особую целостную систему, включающую взаимосвязь и взаимовлияние мотивов, целей, задач, действий и ожидаемых результатов (Леонтьев, 1971). Так же и при

оценке эффективности деятельности по формированию и использованию кадрового резерва нельзя не учитывать те характеристики, без которых оценка эффективности будет неполной. Это требует увязки смысло- и целеполагания с получаемыми в итоге результатами. С точки зрения управленческого цикла формирование и использование кадрового резерва необходимо рассматривать как единый динамичный процесс, направленный на достижение специфического результата.

Описание формирования и использования резерва с точки зрения процессного подхода обеспечит большую ориентированность на достижение не только итоговых, но и промежуточных результатов. А это будет способствовать своевременной корректировке, повышению уровня согласованности и скоординированности действий на всех этапах работы с резервом.

Оценка эффективности кадровых резервов – вопрос достаточно дискуссионный, на чем авторы статьи неоднократно фокусировали внимание в своих исследованиях (Шебураков, 2010, 2019; Шебураков, Татарина, 2021). Более того, в принятой еще в 2017 г. «Общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации»⁴ (подготовленной в том числе при участии авторов настоящего исследования) были предложены достаточно конкретные критерии оценки эффективности работы с резервами. Так, двумя взаимоуравновешивающими показателями эффективности работы по формированию и использованию резерва должны быть соотношение численности лиц, назначенных из резерва, с общей численностью резерва, и соотношение общего числа целевых должностей, на которые формируется резерв, с числом назначений на эти должности из резерва. С одной стороны, это будет способствовать более качественному отбору в резерв, более тщательной подготовке участников резерва, более ответственному отношению к численности резерва (избыточная численность как раз затрудняет качественную работу с резервом, в том числе в силу ресурсоемкости). С другой, это поможет применению резерва как ключевой технологии управления карьерой в парадигме человекоцентричности и партнерства сотрудников (или лиц, включенных в резервы) и организации (или системы органов публичной власти), что предъявляет определенные требования к массовому охвату в применении данной технологии. При этом необходимо обратить внимание, что даже эти два взаимодополняющих параметра оценки качества работы с резервом не будут действенными без соблюдения определенных условий.

В настоящее время на государственной гражданской службе разрешено включение в резерв государственного органа в любой момент времени любого количества кандидатов (при формальном соблюдении требований к проведению конкурсных процедур). С одной стороны, это привело к впечатляющим показателям назначения на должности гражданской службы

⁴ «Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации» (одобрена Комиссией при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29.11.2017 N 5). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_306332/

именно из резерва. Так, в докладах Минтруда России о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации (2019, 2020)⁵ отмечается, что суммарная численность назначенных на должности гражданской службы из числа лиц, включенных в кадровые резервы органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, практически не меняется и составляет примерно 33% от общего числа лиц, включенных в кадровые резервы органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации. В федеральных органах исполнительной власти данный показатель немного выше – 37%. При этом для практиков и экспертного сообщества давно не является секретом то, что использование резерва на гражданской службе стало лазейкой для обхода обязательных конкурсных процедур на замещение вакантных должностей.

В качестве другого примера можно привести данные о назначаемости участников после прохождения программы подготовки кадрового управленческого резерва («школа губернаторов»). На момент написания настоящей статьи доля назначений на целевые управленческие должности (собственно должности глав субъектов Российской Федерации) уже составила более 57% – 51 состоявшееся назначение. С учетом не только управленческого, но и политического веса таких назначений эффективность использования данного кадрового резерва можно считать очень высокой, а результативность – невероятно высокой. При этом если рассчитывать долю лиц, получивших назначения из числа включенных в резерв (прошедших подготовку), то в данном случае целесообразно учитывать назначения не только на позиции высших должностных лиц субъектов Российской Федерации, но и на другие высокие управленческие позиции в системе публичного управления.

Выбор параметров оценки эффективности и результативности, в том числе качества работы с резервом, наряду с обоснованными и продуманными требованиями к процедуре формирования резерва сложно переоценить. Сквозная роль принципа эффективности обеспечивается оценкой уже не столько результативности самого резерва, сколько качества работы с резервом на разных этапах, для чего могут использоваться соответствующие промежуточные показатели. Их целесообразно идентифицировать относительно каждого из ключевых этапов работы с резервом.

На этапе планирования, и в том числе целеполагания, это могут быть показатели учета необходимых целевых должностей, на которые формируется резерв, в соотношении со всеми управленческими или иными должностями, в назначении на которые может возникнуть потребность в текущей или среднесрочной перспективе.

На этапе привлечения и отбора в резерв показателями могут выступать численность кандидатов в соотношении с количеством мест в резерве, динамика среднего рейтинга кандидатов по годам или рейтинг кандидатов в зависимости от субъекта выдвижения (при использовании сопоставимых

⁵ URL: <https://mintrud.gov.ru/docs> (дата обращения: 09.02.2024).

результатов оценки). На этапе подготовки применяются показатели качества обучения, начиная с модели Киркпатрика, eNPS и заканчивая инновационными моделями, такими как «Пульс ЛПР»⁶ или другими. Примеры показателей использования резерва, приведенные выше, как правило, выступают ключевыми показателями эффективности работы с резервом в целом. Однако в их числе могут быть показатели, связанные не только с назначением, но и с вовлечением в решение задач развития, а также показатели инновационного потенциала участников резерва до включения в резерв и после.

Особое внимание имеет смысл уделить именно связанности процессов подготовки кадров и назначений по результатам или в процессе подготовки, что сегодня является не столько отсылкой к советской кадровой практике, сколько ее переосмыслением на новом этапе российской государственности в условиях существующих вызовов. Вероятно, что именно такой подход стал еще одной причиной высокой назначаемости из кадрового управленческого резерва, что обеспечивается тесной связью содержания и замысла образовательной программы, в которой принимают участие участники резерва, и ее результатов с процессом принятия кадровых решений. Собственно, именно отбор для участия в образовательной программе ВШГУ РАНХиГС и ее успешное завершение становятся определяющими факторами фактического рассмотрения руководителя как реального кандидата на выдвижение. В советский период подготовка управленческих кадров и продвижение по карьерной лестнице были частями единого неразрывного кадрового процесса. В этой связи на современном этапе будет разумным переосмыслить некоторые полезные практики из прошлого нашей страны в контексте эффективной реализации кадровой политики на новом витке развития и функционирования государства.

Выводы

Требования к осмысленности и проактивности кадровой политики могут быть выполнены на условиях более системного подхода к формированию кадровых и управленческих резервов, предполагающего их взаимодополнение, а не дублирование. Возможности для создания подобной матричной структуры кадровых резервов, в том числе с использованием существующих информационно-технологических решений, способных воплотить идею общего карьерного пространства в публичной сфере, сегодня становятся крайне актуальными. Реализация таких решений позволит четче определять предназначение конкретного кадрового резерва и его соотношение с другими резервами в системе государственного и муниципального управления.

⁶ «Пульс-ЛПР» – опросник обратной связи по результатам обучения, применяемый в ВШГУ РАНХиГС. С его помощью можно определить влияние на развитие управленческих компетенций участников отдельных элементов программы (контента, форматов и спикеров). Это, в свою очередь, позволяет оцифровать как интенсивность развития каждой из компетенций по группе в целом, так и накопить данные о развитии тех или иных компетенций у каждого отдельного слушателя.

Сегодня уже очевидно, что требуется не только переосмысление всей разновидности кадровых резервов, формируемых государством в лице его отдельных государственных органов и иных структур, но и уточнение методологических оснований работы с резервами. Это не означает создания единственно верной модели, по которой будут формироваться все резервы, и тем более – создания единого резерва, который включает в себя все остальные. Однако понимание ключевых элементов работы с резервом, начиная с его планирования, смысло- и целеполагания и заканчивая оценкой эффективности, позволит существенно повысить качество такой работы на системной основе.

При стремлении к человекоцентричности государственного управления особую важность приобретает субъективно-объективное измерение эффективности резерва, когда его формирование несет в себе также смысл личностной самореализации участников резервов, раскрытия их индивидуальных талантов и повышения общей эффективности государства за счет накопления, развития и использования человеческого потенциала. Ориентация на оба вектора использования потенциала кадрового резерва как кадровой технологии позволит трансформировать его роль в существенном повышении качества кадрового состава институтов публичной власти.

Наконец, институционализация кадровых технологий, включая и качество нормативно-правового обеспечения их реализации, не даст нужного эффекта, если не будет учитывать восприятие конкретных акторов в лице представителей как административной элиты, так и социума. Повышение престижа включения в резерв обеспечивает и качество человеческого ресурса, вовлеченного в кадровый цикл, и поддержку со стороны лиц, принимающих кадровые решения, и вовлеченность и качество методического обеспечения со стороны экспертного сообщества, и одобрение со стороны общественного мнения.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Karoso S., Riinawati R., Ilham R.N., Rais R.G.P., Latifa D. Analyzing the Relationship of Work Environment and Quality of Work Life on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment // *Journal of Madani Society*. Vol. 1, no. 3. P. 167–173.
2. Mouratidou M., Grabarski M.K., Donald W.E. Intelligent careers and human resource management practices: qualitative insights from the public sector in a clientelistic culture // *Journal of Work-Applied Management*. 2023. November.
3. Srimulyani V.A. Talent Management dan Konsekuensinya terhadap Employee Engagement dan Employee Retention // *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*. 2020. Vol. 3, no. 4. P. 538–552.

4. Sternberg R.J. Giftedness does not reside within a person: defining giftedness in society is a three-step process // *Roeper Review*. 2023. Vol. 45, no. 1. P. 50–60.
5. Алтухова Н.Ф., Васильева Е.В., Мирзоян М.В. Компетентностный подход в управлении кадрами государственной службы на основе онтологий // *Бизнес-информатика*. 2018. Т. 43, № 1. С. 17–27. DOI: 10.17323/1998-0663.2018.1.17.27
6. Аржанухин С.В., Зерчанинова Т.Е. Организационные патологии управления кадровым резервом на государственной гражданской службе // *Научный вестник Уральского академии государственной службы*. 2012. Т. 18, № 1. С. 52–55.
7. Афанасьев М.Н. Клиентелизм и российская государственность. М.: Московский общественный научный фонд, 2000.
8. Барабашев А.Г., Стружак Е.П. Формирование резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации // *Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество)*. 2009. № 4.
9. Бахтаирова Е.А. Кадровый резерв на государственной гражданской службе: проблемы теории и практики // *Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права)*. 2014. № 4. С. 12.
10. Башуров В.Б. Проблемы административно-правового регулирования отношений по формированию кадрового резерва федерального государственного органа и пути их решения // *Научный вестник Омской академии МВД России*. 2019. Т. 72, № 1.
11. Волкова А.В., Кузьминов М.М., Митрякова О.Л., Русакова М.М., Факторович А.А. Формирование резерва руководящих кадров образовательных и научных организаций // *Высшее образование в России*. 2022. Т. 31, № 5. С. 9–24.
12. Губарева Н.С. Проблемы формирования кадрового резерва государственной и муниципальной службы в Российской Федерации // *Вестник Поволжского института управления*. 2017. Т. 17, № 4.
13. Дмитриева Е.О., Барнаева В.А. Компетентностные технологии организации работы с кадровым резервом в органах государственной и муниципальной власти // *Региональное развитие. Самара*, 2014. Т. 2. С. 56–62.
14. Долженкова Е.В. Историографический обзор кадровой политики России: советский период // *Новый ракурс*. 2012. № 5.
15. Захаров Н.И. Мотивационное управление в социально-экономических системах. М.: Изд-во РАГС, 2000.
16. Зверева И.В. Сравнительная характеристика правового регулирования кадрового резерва на государственной гражданской службе, военной службе и на государственной службе иных видов // *Вестник науки и образования*. 2017. Т. 1, № 6 (30).
17. Ирхин Ю.В. Опыт и международное значение инновационного управленческого конкурса «Лидеры России» как генератора современных компетенций и социального лифта // *Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество*. 2019. № 2–2.

18. Ищенко Н.И., Рехина Г.Г. Особенности прогнозирования перспективной потребности в молодых специалистах для предприятий атомной отрасли // Открытое образование. 2013. № 4.
19. Ковтков Д.И., Кузнецов В.И. Правовые проблемы формирования резерва кадров на государственной гражданской службе // Журнал российского права. 2019. № 11.
20. Комиссаров А.Г., Брызгалин В.А. Специфика компетенций высших управленческих кадров в России: кейс конкурса «Лидеры России» // Российский журнал менеджмента. 2022. № 4. С. 524–545. URL: <https://doi.org/10.21638/srbu18.2022.404>
21. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции. М.: МГУ, 1971.
22. Мирзоян К.А. Технологии формирования и развития кадрового резерва на государственной гражданской службе // Вестник экспертного совета. 2020. Т. 23, № 4. С. 35–39.
23. Мохов В.П. Номенклатура как политический институт в истории советского общества второй половины XX века // Управленческое консультирование. 2005. № 1. С. 94–111.
24. Налимов Р.Ю. Структура управления кадровым резервом государственных органов Российской Федерации // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 12. Политические Науки. 2019. № 1. С. 77–86.
25. Нелюбин Н.И. Компетентностный подход: фонтанирующая полисемия на фоне методологической недостаточности // Ценности и смыслы. 2014. Т. 33, № 5. С. 75–83.
26. Нисневич Ю.А. Регенерация номенклатуры как правящего социального строя. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015.
27. Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации (одобрена Комиссией при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29.11.2017 N 5). URL.: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_306332/_306332/?ysclid=lktuo2qn9f100481831
28. Охотский Е.В., Сулемов В.А. Формирование государственной кадровой политики: концептуальные основы, цели, приоритеты // Государственная кадровая политика и механизм ее реализации. М., 1998.
29. Палитай И.С., Попова С.Ю., Селезнева А.В. Рекрутирование молодых политических лидеров в современной России: каналы, формы, технологии // Вестн. Том. гос. ун-та. 2020. № 455.
30. Переосмысление роли HR. Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей». М.: Альпина Паблишер, 2021.
31. Плиева Л.Б. Методы отбора кандидатов в кадровый резерв государственной службы // Вестник экспертного совета. 2016. Т. 5, № 2.

32. Польшина Т.Г. Правовое регулирование использования резерва управленческих кадров // Вестник Поволжского института управления 2017. Т. 17, № 1.
33. Пугачева Н.В. Кадровый резерв государственного органа: проблемы эффективности использования // Государственная служба. 2022. Т. 137, № 3.
34. Свирина Л.Н. К вопросу о развитии института федерального резерва управленческих кадров для государственной службы // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2018. № 3.
35. Трунина Е.В., Абрамкина М.А. К проблеме формирования кадрового резерва для государственной гражданской службы // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4, № 7.
36. Шарин В.И. Кадровый резерв государственной гражданской службы РФ: положение дел и перспективы // Известия УрГЭУ. 2015. Т. 58, № 2.
37. Шебураков И.Б. Оптимальная модель работы с кадровым резервом с точки зрения стратегии развития организации // Актуальные проблемы экономики и управления: теория и практика. Материалы научной конференции (г. Вологда, 14–15 апреля 2005 г.). Вологда: Легия, 2005.
38. Шебураков И.Б. Резервы управленческих кадров в Российской Федерации как инструмент развития кадрового состава сферы государственного управления // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2019.
39. Шебураков И.Б., Татаринова Л.Н. Кадровые резервы в Российской Федерации. (Научные доклады: государственное управление). М.: Дело, 2021.

REFERENCES

1. Afanasyev, M.N. (2000) *Clientelism and Russian statehood*. Moscow: Moscow Public Scientific Foundation. (In Russian).
2. Altukhova, N.F., Vasileva, E.V. and Mirzoyan, M.V. (2018) 'Competence-based approach to managing staff in public administration based on ontologies', *Business Informatics*, 1(43), pp. 17–27. DOI: 10.17323/1998-0663.2018.1.17.27 (In Russian).
3. Arzhanukhin, S.V. and Zerchaninova, T.E. (2012) 'Organizational pathologies of personnel reserve management in the state civil service', *Scientific Bulletin of the Ural Academy of Public Service*, 1 (18), pp. 52–55. (In Russian).
4. Bakhtairova, E.A. (2014) 'Personnel reserve in the state civil service: Problems of theory and practice', *News of the Irkutsk State Economic Academy* (Baikal State University of Economics and Law), 4, p. 12. (In Russian).

5. Barabashev, A.G. and Struzhak, E.P. (2009) 'Formation of a reserve of managerial personnel in the constituent entities of the Russian Federation', *Bulletin of Moscow University Ser. 21 Management (state and society)*, 4. (In Russian).
6. Bashurov, V.B. (2019) 'Problems of administrative and legal regulation of relations in the formation of a personnel reserve of a federal government body and ways to solve them', *Scientific Bulletin of the Omsk Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 1 (72). (In Russian).
7. Dmitrieva, E.O. and Barnaeva, V.A. (2014) 'Competence-based technologies for organizing work with the personnel reserve in state and municipal authorities', *Regionalnoe razvitie*, Samara, 2, pp. 56–62. (In Russian).
8. Dolzhenkova, E.V. (2012) 'Historiographical review of Russian personnel policy: The Soviet period', *Novyi Rakurs*, 5. (In Russian).
9. Gubareva, N.S. (2017) 'Problems of forming a personnel reserve for state and municipal services in the Russian Federation', *Bulletin of the Volga Region Institute of Management*, 17(4).
10. Irkhin, Yu.V. (2019) 'Experience and international significance of the innovative management competition "Leaders of Russia" as a generator of modern competencies and social lift', *Greater Eurasia: development, security, cooperation*, 2–2, pp. 699–703. (In Russian).
11. Ishchenko, N.I. and Rekhina, G.G. (2013) 'Features of forecasting the future need for young specialists for nuclear industry enterprises', *Otkrytoe Obrazovanie*, 4. (In Russian).
12. Karoso, S., Riinawati, R., Ilham, R.N., Rais, R.G.P. and Latifa, D. (2022) 'Analyzing the relationship of work environment and quality of work life on employee performance: The mediating role of organizational commitment', *Journal of Madani Society*, 1(3), pp. 167–173.
13. Komissarov, A.G. and Bryzgalin, V.A. (2022) 'Specifics of competencies of senior management personnel in Russia: the case of the "Leaders of Russia" competition', *Russian Management Journal*, 4, pp. 524–545. DOI: 10.21638/spbu18.2022.404 (In Russian).
14. Kovtkov, D.I. and Kuznetsov, V.I. (2019) 'Legal problems of forming a personnel reserve in the state civil service', *Jurnal Rossiyskogo Prava*, 11. (In Russian).
15. Leontiev, A.N. (1971) *Needs, motives and emotions*. Moscow: MSU. (In Russian).
16. Mouratidou, M., Grabarski, M.K. and Donald, W.E. (2023) 'Intelligent careers and human resource management practices: qualitative insights from the public sector in a clientelistic culture', *Journal of Work-Applied Management*. November.
17. Mirzoyan, K.A. (2020) 'Technologies of formation and development of the personnel reserve in the state civil service', *Bulletin of the Expert Council*, 4 (23), pp. 35–39. (In Russian).

18. Mokhov, V.P. (2005) 'Nomenklatura as a political institution in the history of Soviet society in the second half of the XX century', *Management consulting*, 1, pp. 94–111. (In Russian).
19. Nalimov, R.Yu. (2019) 'Structure of personnel reserve management of state bodies of the Russian Federation', *Vestn. Moscovskogo Universiteta, Ser. 12, Political Sciences*, 1, pp. 77–86. (In Russian).
20. Nelyubin, N.I. (2014) 'Competence-based approach: gushing polysemy against the background of methodological insufficiency', *Values and meanings*, 5 (33), pp. 75–83. (In Russian).
21. Nisnevich, Yu.A. (2015) *Regeneration of the nomenklatura as the ruling social system*. Moscow: HSE. (In Russian).
22. Okhotsky, E.V. and Sulemov, V.A. (1998) 'Formation of state personnel policy: conceptual foundations, goals, priorities', in: *State personnel policy and the mechanism for its implementation*. Moscow: RANEPА. (In Russian).
23. Palitay, I.S., Popova, S.Yu. and Selezneva, A.V. (2020) 'Recruiting young political leaders in modern Russia: channels, forms, technologies', *Vestnik Tomskogo Universiteta*, 455. (In Russian).
24. Plieva, L.B. (2016) 'Methods for selecting candidates for the personnel reserve of the civil service', *Bulletin of the Expert Council*, 2 (5). (In Russian).
25. Polynina, T.G. (2017) 'Legal regulation of the use of the reserve of managerial personnel', *Bulletin of the Volga Region Institute of Management*, 17(1). (In Russian).
26. Pugacheva, N.V. (2022) 'Personnel reserve of a state body: problems of efficient use', *Public Service*, 3 (137). (In Russian).
27. *Rethinking the role of HR* (2021) Harvard Business Review Series: Top 10 Articles. Transl. from English. Moscow: Alpina Publisher. (In Russian).
28. Sharin, V.I. (2015) 'Personnel reserve of the state civil service of the Russian Federation: state of affairs and prospects', *Izvestia*, 2 (58). (In Russian).
29. Sheburakov, I.B. (2019) 'Reserves of managerial personnel in the Russian Federation as a tool for the development of personnel in the sphere of public administration', *Bulletin of the Russian Peoples' Friendship University. Series: State and municipal administration*.
30. Sheburakov, I.B. (2005) 'The optimal model of working with the personnel reserve from the point of view of the organization's development strategy', *Current problems of economics and management: theory and practice*. Materials of the scientific conference. Vologda, April 14–15, 2005. Vologda: Legia.
31. Sheburakov, I.B. and Tatarinova, L.N. (2021) *Personnel reserves in the Russian Federation. Research reports: public administration*. Moscow: Delo. (In Russian).
32. Srimulyani, V.A. (2020) 'Talent Management dan Konsekuensinya terhadap Employee Engagement dan Employee Retention', *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 3(4), pp. 538–552.

33. Sternberg, R.J. (2023) 'Giftedness does not reside within a person: defining giftedness in society is a three-step process', *Roepers Review*, 45(1), pp. 50–60.
34. Svirina, L.N. (2018) 'On the issue of developing the institution of a federal reserve of managerial personnel for the public service', *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, 3.
35. Trunina, E.V. and Abramkina, M.A. (2018) 'On the problem of forming a personnel reserve for the state civil service', *Bulletin of Science and Practice*, 4(7). (In Russian).
36. Volkova, A.V., Kuzminov, M.M., Mitryakova, O.L., Rusakova, M.M. and Faktovich, A.A. (2022) 'Formation of a reserve of management personnel in educational and scientific organizations', *Higher Education in Russia*, 31(5), pp. 9–24. (In Russian).
37. Zakharov, N.I. (2000) *Motivational management in socio-economic systems*. Moscow: RANEPА.
38. Zvereva, I.V. (2017) 'Comparative characteristics of the legal regulation of personnel reserve in the state civil service, military service and other types of public service', *Bulletin of Science and Education*, 6(30). Vol. 1. (In Russian).

OFFICIAL DOCUMENTS

1. General concept of the formation and use of reserves of management personnel in the Russian Federation (approved by the Commission under the President of the Russian Federation on issues of civil service and reserve of management personnel, protocol dated November 29, 2017, N 5). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_306332/_306332/?ysclid=lktuo2qn9f100481831

Статья поступила в редакцию 16.11.2023;
одобрена после рецензирования 06.02.2024;
принята к публикации 15.02.2024.