

ИВАН МАРЧЕНКО, ИРИНА МАРЧЕНКО

Необходимость модернизации работы с резервом

Характеризуя современную кадровую ситуацию как в целом в народном хозяйстве, так и в системе органов государственной власти и местного самоуправления в частности, высшее руководство страны отмечало, что государство слабо занимается вопросами кадровой перспективы, так как целостной системы кадровой работы нет, не действует единая система мониторинга и информации о вакансиях, кадровые службы архаичны и не соответствуют задачам дня. Одним из недостатков называется низкий уровень кадровой ротации. Отмечалось, что решения о назначении на ведущие должности нередко принимаются по знакомству, по принципу личной преданности и так далее [1].

Эти характеристики кадровой ситуации, высказанные Д.А. Медведевым на совещании 23 июля 2008 года, являются признаками того, что эффективность сложившейся практики кадровой работы находится на низком уровне [2]. К тому же негативное влияние на ситуацию оказывает ряд обстоятельств:

- во-первых, на рынке труда высокопрофессиональных специалистов менеджмента, а также государственного и муниципального управления, найти практически невозможно, обычно они все востребованы;
- во-вторых, качество профессионального образования по направлениям подготовки «менеджмент», «управление персоналом», «государственное и муниципальное управление» оставляет желать лучшего, выпускники вузов серьезно нуждаются в продолжении своего профессионального развития. Во многом это связано с тем, что высшее образование стало более массовым. Сейчас в России, по разным оценкам, до 85% выпускников поступают в вуз, в то время как в СССР этот показатель составлял примерно 17–18%, то есть входной поток увеличился более чем в четыре раза, а количество действительно профессиональных преподавателей существенно не изменилось [3];
- в-третьих, крайне низкая оплата труда управленческих работников на большинстве предприятий материальной сферы производства, а также не столь уж высокое денежное содержание государственных гражданских и муниципальных служащих, не позволяет привлекать сюда наиболее подготовленные кадры. Так, например, средняя зарплата служащих органов местного самоуправления Республики Чувашия составляет 15 894 рубля, что на 13% ниже среднего по региону [4].

Естественно, нельзя рассчитывать, что сама собой вдруг появится формация современных профессиональных менеджеров производства, эффективных государственных и муниципальных управленцев на руководящих должностях, в отношении которых в ряде мест испытывается настоящий дефицит, особенно это касается депрессивных регионов [5]. Не случайно ведь заговорили о кадроводефицитных территориях [6].

Выход из кадрового кризиса возможен лишь при серьезных переменах в государственной кадровой

1 Вступительное слово на совещании по вопросам формирования резерва управленческих кадров // http://news.kremlin.ru/transcripts/859

2 Там же.

3 Управление — это, по сути дела, творчество // http://www.kommersant.ru/doc-y/1972017

4 В Чувашии живут самые бедные служащие органов местного самоуправления // http://pg21.ru/news/view/64865

5 Кандидаты великой депрессии // http://www.gazeta.ru/politics/2013/10/24_a_5722377.shtml

6 Крым испытывает острый дефицит квалифицированных специалистов // http://riafan.ru/7324-kryim-ispyityivaet-ostryiy-defitsit-kvalifitsirovannyih-spetsialistov/

ИВАН МАРЧЕНКО, доктор социологических наук, кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления Сибирского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (630102, Новосибирск, ул. Нижегородская, 6). E-mail: ivmar.50@mail.ru

ИРИНА МАРЧЕНКО, старший преподаватель кафедры менеджмента Сибирского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (630102, Новосибирск, ул. Нижегородская, 6). E-mail:kaf-manag@sapa.nsk.su

Аннотация: В статье затрагиваются актуальные вопросы перестройки работы с резервом кадров на государственной гражданской службе и подготовки резервов управленческих кадров по программам субъектов Российской Федерации. Рассматриваются возможности создания эффективного института кадрового резерва, а также пути решения имеющихся проблем при его формировании.

Ключевые слова: государственное управление, муниципальное управление, менеджмент, кадры, кадровый резерв.

политике, во всей системе подбора, профессиональной подготовки и переподготовки, воспитания и мотивирования руководителей и специалистов к управленческой деятельности. Вполне обоснованно звучат призывы пересмотреть подходы к существующей кадровой политике в сторону создания целостной системы воспроизводства и обновления профессиональной управленческой элиты в нашей стране[7]. В качестве инструмента в том числе называется формирование общероссийского, региональных и местных резервов управленческих кадров.

Задача подготовки резерва кадров – сложная, многоплановая проблема. В основу ее решения могут быть положены три ключевые идеи. Первая заключается в том, что применение кадровой технологии в форме кадрового резерва может оправдать себя лишь при широком и вдумчивом её распространении, а также в случае, если усилия по формированию, подготовке и использованию кадровых резервов будут осуществляться со знанием дела, на системной и комплексной основе. Стоит отметить, что работа в данном направлении уже ведется. С 2010 по 2012 годы число муниципальных образований, в которых созданы резервы управленческих кадров, возросло с 15% до 45% (их общая численность превышает 9,5 тыс. человек). В Сибирском федеральном округе такие кадровые резервы образованы в 78% муниципальных образований[8].

Вторая идея сводится к тому, что масштабная деятельность по воспроизводству кадрового потенциала в форме кадрового резерва не может быть уделом лишь узкого круга должностных лиц, провозглашающих задачу подготовки резерва кадров, требуется много грамотных исполнителей, так как решение данной задачи не совместимо с дилетантством.

Третья идея состоит в том, что разовые, отдельные, паллиативные, компанейские усилия разрозненных субъектов кадровой работы, во сколько бы решительные намерения они не облекались, не смогут обеспечить массовых, устойчивых, положительных результатов в деле системного воспроизводства руководящих кадров. Нужны постоянные усилия на всем кадровом пространстве страны, чтобы шаг за шагом (от результата к результату) двигаться по пути такого воспроизводственного процесса. Важную роль в этом играет совершенствование нормативно-правовой базы работы с кадровым резервом, в которую входят Федеральный закон Российской Федерации от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», а также Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)», Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации», Федеральный закон Российской Федерации от 7 июня 2013 года № 116-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации»».

Многие легко и механически произносят слова «кадровый резерв», «формирование кадрового резерва», «подготовка кадрового резерва», «использование кадрового резерва», не особо утруждая себя глубинной сущностью этих понятий и не озаботившись сложностью и противоречивостью самой реальности, которую они отражают. Приходится подчеркивать, в самом широком смысле резерв управленческих кадров можно трактовать как потенциально пригодную к использованию в сфере управления часть трудовых ресурсов, представляющую собой рабочую силу высшей квалификации. В узком смысле – это определенная группа лиц, чьи знания, умения и навыки позволяют им претендовать на замещение вышестоящих вакантных должностей.

Мы предлагаем под кадровым резервом понимать прежде всего линейных и функциональных руководителей и специалистов, обладающих определенными способностями к руководству большими или малыми трудовыми (служебными) коллективами, отвечающих специальным требованиям, подвергшихся аттестационному (конкурсному) отбору и/или проходящих целевую подготовку по планам совершенствования профессиональной компетентности, деловых и личностных качеств.

Другими словами, кадровый резерв – это отобранная на основании установленных критериев из общей массы работников (служащих) группа сотрудников, подготовленная или проходящая подготовку к замещению конкретных управленческих должностей.

Можно иметь самые разнообразные ожидания от организации работы с резервистами. Синтезируя существующие точки зрения по части предназначения и возможностей кадрового резерва как самостоятельного социального института, многообразие его функций можно свести к следующему:

во-первых, формирование кадрового резерва и системная работа с ним позволяют своевременно учитывать те постоянно возрастающие и обновляющиеся требования, которые объективно предъявляются к руководящим работникам и специалистам управ-

7 Дмитрий Медведев заявил о необходимости создания целостной системы воспроизводства и обновления профессиональной элиты в стране // http://state.kremlin.ru/commission/3/news/861

8 О создании и использовании резервов управленческих кадров в субъектах Российской Федерации // http://state.kremlin.ru/face/9556

ления в силу динамично меняющейся социально-экономической действительности; целенаправленно «взращивать» эффективно и творчески работающие кадры – это первейшая задача кадрового резерва;

во-вторых, наличие качественно сформированного резерва кадров упорядочивает, делает более совершенной и планомерной собственно работу по подбору, расстановке и использованию рабочей силы высшей квалификации в форме руководителей и специалистов с учетом их потенциальных возможностей и профессиональной компетентности; легче достигается преемственность в руководстве по всей вертикали управленческой иерархии, обеспечивается более рациональное, оптимальное сочетание молодых и опытных кадров в системе социального управления;

в-третьих, результативно действующие кадровые резервы призваны быть эффективным инструментом кадровых замещений вообще и тем самым укрепления кадрового потенциала системы управления, они решают задачу сведения до минимума элементов волюнтаризма, случайности, субъективизма, протекционизма и иных негативных проявлений при подборе и расстановке руководящих должностных лиц;

в-четвертых, определенная открытость, гласность и коллегиальность при формировании кадровых резервов, особенно если это делается на конкурсной основе, способствуют дальнейшему развитию и укреплению демократических начал в кадровой работе;

в-пятых, грамотно поставленная работа с кадровым резервом способствует достижению согласия (гармонии) в сочетании личных интересов отдельно взятого сотрудника системы управления с групповыми, коллективными (корпоративными) интересами организаций или органов государственной (муниципальной) власти и государственными интересами в целом; кадровые резервы способствуют созданию сплоченных управленческих команд, в которых легче создается атмосфера взаимопонимания, согласия и взаимной поддержки сотрудников – единомышленников.

Формирование кадрового резерва – не простой процесс отбора в его состав наиболее достойных (перспективных) работников с помощью специально разработанных методик, приемов и процедур. Вне зависимости от того, каков порядок формирования состава кадрового резерва – через конкурс или без такового, есть некий набор общих правил поведения субъектов кадровой работы, который предусматривает, как минимум, выполнение следующих процедур (последовательность действий):

- установление определенного минимума необходимых качеств, которыми должны обладать кандидаты в резервисты на те или иные должности;
- выявление наиболее достойных представителей из потенциальных (возможных) кандидатов в резерв на эти должности;
- формирование предполагаемого состава кадрового резерва, то есть отбор кандидатов и составление списков будущих резервистов;
- сбор документированной и недокументированной информации о лицах, предполагаемых к включению в состав кадрового резерва;
- получение экспертной оценки качеств кандидатов в резервисты;
- обработка и анализ всего массива информации о кандидатах и подготовка соответствующего решения о включении их в состав резерва;
- определение конкретных индивидуализированных объемов, форм и методов работы с резервистами.

Ошибки при рекрутинге персонала в кадровый резерв могут дорого обходиться не только тем организациям, где плохо поставлена такая работа, но и в целом это накладно для общества. Анализ практической деятельности по формированию кадровых резервов на государственной гражданской службе, что развернулась и проводится после принятия Федерального закона Российской Федерации от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», а также последовавшей, начиная с 2008 года, работы по формированию резервов управленческих кадров по программам субъектов Российской Федерации, позволил зафиксировать целый ряд повторяющихся типичных ошибок.

Ошибка первая: многие организаторы кадровых резервов демонстрируют отсутствие четкого видения реальной потребности в кадровом резерве, что оборачивается ненадлежащим планированием мер, направленных на эффективную реализацию целей и задач по его подготовке. Когда потребность определена неверно, или вообще не проводились какие-либо расчеты, результат чаще всего бывает предсказуемый – состав кадрового резерва не может быть признан оптимальным даже в количественном отношении. Он может быть или недостаточным, или избыточным, или структурно не выдержанным.

Ошибка вторая: отсутствие четко сформулированных требований к претендентам. Если требования тщательно не отработаны, если они расплывчаты, противоречивы, занижены или чрезмерно завышены, либо прописаны на бумаге, но не соблюдаются в действительности, результат бывает, как правило, неутешительным. В таких случаях в составе кадрового резерва сплошь и рядом обнаруживается так называемый «недоброкачественный человеческий материал», работа с которым не всегда бывает успешной, что может дискредитировать предназначение института кадрового резерва.

Ошибка третья: не изучаются или слабо определяются потенциальные возможности претендентов в резервисты к саморазвитию, к росту профессионализма, к обогащению новыми знаниями. Именно это обстоятельство объясняет те случаи, когда за время пребывания в кадровом резерве его участники не продемонстрировали никакого прогресса в своем развитии. Как говорится «с чем человек пришел в кадровый резерв, с тем его и покидает», однако претендует на замещение более высокой должности.

Ошибка четвертая: не применяются или попросту игнорируются научные рекомендации по применению методик и критериев оценки отбираемого в состав резерва персонала. В результате верх берет искаженный субъективизм в окончательном принятии решений о зачислении в кадровый резерв неподходящих кандидатов. Потому и оказываются среди резервистов не самые достойные или случайные люди, с которыми в последующем трудно бывает работать, и даже принятие серьезных мер к их профессиональному развитию не всегда дает нужные результаты. Такие выходцы из кадрового резерва редко бывают по-настоящему конкурентоспособными для замещения руководящих должностей.

Ошибка пятая: дача кандидатам в кадровый резерв неверных установок, некорректной или заведомо необъективной информации о планах их использования после прохождения подготовки. Когда такое происходит, очень скоро вскрывается несовпадение «ожиданий» резервистов и сделанных им «обещаний» в части перспектив их профессионального развития и продвижения. То есть надо отчетливо понимать, что последствия «заманивания в резервисты» не замедлят сказаться, причем они могут простираться от банального разочарования в «затее с кадровым резервом» до серьезной обиды за «устроенный обман». Такое действие демотивирующего свойства может свести на нет любые благие намерения организаторов кадровых резервов.

Разумеется, это не весь набор встречающихся и возможных ошибок в базовом элементе системы кадрового резерва, каковым выступает рекрутинг претендентов в резервисты. Важно помнить, что названные и подобные ошибки ведут к низкому проценту выдвижения резервистов на вышестоящие должности.

Не может не тревожить, например, тот факт, что по результатам собеседования как в 2009–2010 годах, так и в 2014 году, с участниками резервов управленческих кадров, сформированных по губернаторским программам в нескольких субъектах Российской Федерации, входящих в состав Сибирского федерального округа, около 75% респондентов, отвечая на вопрос о том, удовлетворены ли они тем, как организована и проводится работа с ними, вынуждены были признаться, что, скорее всего, оценка может быть неудовлетворительной.

Также не может не тревожить и то, что большинство опрошенных до настоящего времени не очень-то представляют, а какая, собственно, работа с ними должна проводиться. Обычно при этом ссылаются на то, что не было надлежащей разъяснительной работы. Когда же они сами пытались напроситься на разговор с организаторами кадровых резервов, обычно наталкивались на неодобрительную реакцию со стороны последних. Показательно то, что многие респонденты отрицательно ответили на нижеследующие вопросы:

Знаете ли Вы, на какой уровень должности (на какую конкретно должность) состоите в кадровом резерве?

Известна ли Вам сфера деятельности, в которой будете трудиться после прохождения подготовки в кадровом резерве?

Подвергались ли Вы «входному» тестированию на предмет оценки имеющихся профессиональных знаний, умений и навыков?

Имеете ли Вы план индивидуальной подготовки в кадровом резерве?

Принимали ли Вы участие в разработке своего индивидуального плана подготовки?

Можете ли Вы пересказать содержание Вашего индивидуального плана подготовки?

Знаете ли Вы, на какой срок рассчитано Ваше пребывание в кадровом резерве?

Известно ли Вам, каким образом должна быть организована Ваша учеба по программам повышения квалификации и/или переподготовки?

Знаете ли Вы, кто закреплен за Вами в качестве шефа-наставника или консультанта?

Приходилось ли Вам отчитываться за проделанную работу по выполнению плана подготовки?

Расплата за неправильно организованную или плохо поставленную работу с кадровым резервом наступает уже тогда, когда резервиста начинают одолевать сомнения в правильности его решения быть участником кадрового резерва. Худшее – это полное разочарование, за которым может последовать любая отрицательная реакция. Разве не жаль личных жертв, положенных на алтарь будущей карьерной перспективы? Разве не обидно, что мечты не сбываются? Если так бывает, то вряд ли это не скажется на психологическом состоянии резервиста. Может возникать своеобразный шок, так как человек вдруг окончательно осознает крах некоторых профессиональных ожиданий.

Если политика потребления резервистов правильно построена, всему «достойному человеческому материалу» по завершении подготовки в кадровом резерве всегда найдется применение. Если же такого не происходит, или случаи выдвижения резервистов на вышестоящие должности носят единичный характер, следует либо коренным образом модернизировать систему формирования и подготовки кадрового резерва, либо поставить под сомнение целесообразность продолжения такой работы, либо определиться с квалификацией задействованных субъектов кадровой работы.

Подчеркнем, что потребление кадрового резерва понимается как в широком, так и в узком смысле слова. Это различие необходимо знать хотя бы во избежание возникающих порой недоразумений. Потребление в широком смысле слова – это все операции, связанные с решением вопроса о новом трудоустройстве резервиста согласно с полученной им подготовкой, то есть его назначение на конкретную должность в соответствии с ранее определенной потребностью.

В узком понимании использование участника кадрового резерва – это только намерение рассмотреть вопрос о возможном назначении резервиста на вакантную должность, то есть общение с ним, обещание учесть его интересы и пожелания, участие в поиске подходящего трудоустройства, а также любые другие действия, которые могут обернуться состоявшимся решением, а могут и завершиться ничем.

Проблема определения профессионально-должностной «судьбы» каждого отдельно взятого резервиста по своей значимости не уступает, а в чем-то и превосходит всю предыдущую работу с ним. Нельзя относиться к решению этой проблемы бездумно, бездушно, примитивно, утилитарно, так как легко можно опорочить саму идею кадрового резерва. Когда кадровый резерв не используется по назначению, сразу же возникает вопрос – для чего он создавался?

Надо отдавать отчет, что неиспользованный по назначению кадровый резерв – это неудовлетворительная оценка всей предшествующей работе с ним вне зависимости от причин, почему не находят применения резервисты. Итак, новейший этап формирования профессиональных управленческих сообществ как в сфере материального производства, так и на государственной (муниципальной) службе с использованием института кадрового резерва, пока ещё ничем серьёзным себя не проявил. Однако вполне проявился один из типичных просчетов в действиях субъектов кадровой работы – облегченное представление о системе работы с резервом кадров, что серьёзные задачи можно решать примитивными методами и малыми затратами. Такая иллюзия развеется только тогда, когда по-настоящему научимся измерять результаты и затраты, связанные с подготовкой резервистов. Социальная, экономическая и иная эффективность кадрового резерва – это тот «приводной ремень», который позволит изменить легковесное отношение к решению задачи обновления корпуса руководящих должностных лиц путем одного лишь формального пребывания человека в статусе резервиста.

Всё, что объединяется понятием «кадровый резерв» и охватывается расставленными выше акцентами, превратилось в столь сложное, многоаспектное и многослойное явление, что определить его какой-то универсальной характеристикой и трудно, и вряд ли нужно изобретать более лучшую дефиницию, чем «неоклассический институт кадрового резерва». Данная категория есть отражение концепции современной кадровой политики и представляет собой определенную совокупность отношений, исходящих из того, что, будучи воплощёнными, они способны кардинально повлиять на одну из составляющих кадрово-воспроизводственного процесса – дополнительное профессиональное развитие трудовых ресурсов высшей квалификации, востребованных в сфере управленческой деятельности.

Органы власти и управления всех уровней выступают заказчиками кадровых резервов, именно они «заказывают музыку и сами же её играют». Надо прямо сказать, действуют они пока что как плохо слаженные оркестранты. Напрашивается вывод: в столь важном деле нужен государственный дирижер и много грамотных музыкантов. Верный компас, ведущий к успеху, видится именно таким.

Все вышесказанное не дает пока оснований говорить об успешном будущем неоклассического института кадрового резерва. О том, что все предельно ясно и понятно в деле организации работы по формированию, подготовке и использованию кадровых резервов в современных условиях, утверждать явно преждевременно – проблем и неопределенностей на пути внедрения кадровой технологии в форме кадрового резерва пока больше, чем могли предположить специалисты, хорошо разбирающиеся в данной технологии. Поэтому авторы далеки от желания восхвалять те крайне слабые ростки успешной практики работы с резервом кадров, которые кое-где встречаются.

Процесс внедрения кадровой технологии в форме кадрового резерва еще не получил надлежащего развития, по крайней мере, явного динамизма в желаемом направлении пока не наблюдается. Большей частью перемены коснулись формальной стороны дела – на всех уровнях социального управления стали создавать резервы управленческих кадров, много слов произносится о необходимости обучения резервистов, все большее число субъектов кадровой работы готовы рапортовать об успехах, которых, как это ни прискорбно, зачастую просто нет или очень мало. Для того, чтобы сделать дальнейшую работу в данном направлении более продуктивной, важно познавать и преодолевать так называемые экзистенциалистские ситуационные барьеры (ограничения). Каковы это барьеры?

Первое ситуационное ограничение выражается в том, что субъекты, призванные непосредственно работать с резервом кадров, не имеют достаточных знаний в вопросах его формирования, подготовки и использования, они слишком упрощенно понимают свою роль и чаще всего действуют в режиме проб и ошибок. Всякие надежды на срабатывание простых методов не оправдываются. Неумение или нежелание прибегать к новым решениям делает таких организаторов кадровой работы ещё более профессионально непригодными.

Второе ситуационное ограничение – отсутствие четкости в определении долгосрочных, среднесрочных, краткосрочных целей и задач подготовки резерва управленческих кадров. Не имея обстоятельной программы действий, трудно рассчитывать на успех, то есть удача не должна быть спутником простой случайности. Без четкой программы действий наивно полагать, что процессы подготовки резерва управленческих кадров контролируются, управляются и развиваются надлежащим образом.

Третье ситуационное ограничение выражается в недостатке средств (преимущественно финансовых ресурсов) на осуществление необходимых и доста-

точных мер, связанных со всеми стадиями и этапами подготовки резерва управленческих кадров и получением желаемых результатов. Всякие попытки решать социально значимую задачу подготовки резерва кадров ценой малых затрат (читай – недостаточных) ни к чему хорошему привести не могут.

Четвертое ситуационное ограничение связано с морально-психологическими аспектами функционирования института кадрового резерва. В его основе лежит все тот же человеческий фактор, который способен приводить к серьезным негативным последствиям. Причины самые различные – завышенные притязания участников кадровых резервов, манипуляции со стороны субъектов кадровой работы, личностные качества и проявление негативных черт характера как субъектов, так и объектов кадровой работы, несправедливость в оценивании хода подготовки резервистов, неудовлетворенность, неопределенность, конфликты, спорные ситуации, интриги, неудачи и иные проявления, способные отразиться на психике человека (как субъекта, так и объекта кадровой работы), могут основательно вредить делу, в том числе, сделать работу с кадровыми резервами иррациональной.

Пятое ситуационное ограничение – распространенное среди субъектов кадровой работы чувство «неприятия перемен». Речь идет о конкретном стремлении игнорировать или «спускать на тормозах» поступающие свыше установки, указания, решения в отношении выстраивания нужной работы. Такое поведение априорно: оно детерминировано утвердившейся уверенностью, что наказания не последует.

Итак, об успехах в подготовке действенных кадровых резервов говорить рано. Но нужно и стоит говорить о выстраивании такой работы с кадровыми резервами всех видов, которая в полной мере отвечала бы реформаторским замыслам и ожиданиям. Неоклассический институт кадрового резерва – это не просто воплощение определенной кадровой технологии, это самостоятельная теория и практика, а также разноплановая политика действий, всему этому суждено развиваться противоречиво, неординарно, неоднозначно, в противоборстве старых и новых стереотипов. Одна из главных задач сегодня в том и состоит, чтобы своевременно и со знанием дела разблокировать возникающие противоречия, которые при непринятии должных мер склонны проявляться исключительно как тормозящие силы.

Литература

Марченко И.П. Какой руководитель нам нужен. М.: Экономика, 1993.

Марченко И.П. Кадровый резерв на основе экспертных характеристик // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 3.

Марченко И.П., Марченко И.В. Служебная характеристика как инструмент формирования кадров // Служба кадров и персонал. 2007. № 9.

Марченко И.П., Марченко И.В. Отбор персонала для резерва // Служба кадров и персонал. 2007. № 10.

Марченко И.П., Марченко И.В. Подготовка резерва управленческих кадров // Служба кадров и персонал. 2010. № 1.

Марченко И.П., Марченко И.В. Кадровый резерв в органах власти и управления как объект социологического анализа // Социология власти. 2010. № 8.

THE NEED FOR MODERNIZATION OF WORK WITH PERSONNEL RESERVE

IVAN MARCHENKO, Doctor of Sociological Sciences, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor, Chair of State and Municipal Administration of the Siberian Institute of Management - branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (630102, Novosibirsk, Nizhegorodskaia st., 6). E-mail: ivmar.50@mail.ru

IRINA MARCHENKO, Senior Lecturer, Chair of Management of the Siberian Institute of Management - branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (630102, Novosibirsk, Nizhegorodskaia st., 6). E-mail: kaf-manag@sapa.nsk.su

Summary: The article considers current issues of restructuring of work with the personnel reserve in the state civil service and formation of reserves of the management personnel in the framework of programs of subjects of the Russian Federation. Possibilities of creating an effective institute of personnel reserve are discussed, as well as the ways of solving current problems during its formation.

Keywords: public administration, municipal administration, management, personnel, personnel reserve.

References

Marchenko I.P. Kakoi rukovoditel' nam nuzhen. [What type of director do we need?] M.: Ekonomika, 1993.

Marchenko I.P. Kadrovyi rezerv na osnove ekspertnykh kharakteristik // Kadrovik. Kadrovyi menedzhment. [Personnel reserve on the basis of the experts' characteristics // HR manager: human resource management] 2007. № 3.

Marchenko I.P., Marchenko I.V. Sluzhebnaia kharakteristika kak instrument formirovaniia kadrov // Sluzhba kadrov i personal. [Performance report as a tool of personnel formation // Personnel service and personnel] 2007. № 9.

Marchenko I.P., Marchenko I.V. Otbor personala dlia rezerva // Sluzhba kadrov i personal. [Personnel selection for a reserve // Personnel service and personnel] 2007. № 10.

Marchenko I.P., Marchenko I.V. Podgotovka rezerva upravlencheskikh kadrov // Sluzhba kadrov i personal. [Formation of the management personnel reserve // Personnel service and personnel] 2010. № 1.

Marchenko I.P., Marchenko I.V. Kadrovyi rezerv v organakh vlasti i upravleniia kak ob»ekt sotsiologicheskogo analiza // Sotsiologiia vlasti. [Personnel reserve in public authorities as an object of sociological analysis // Sociology of Power] 2010. № 8.