

# Новые подходы к формированию и развитию резервов управленческих кадров



Шебураков И.Б.

Кандидат психологических наук,  
доцент, декан факультета оценки и  
развития управленческих кадров  
ВШГУ РАНХиГС при Президенте  
Российской Федерации, г. Москва

e-mail: [sheburakov-ib@ranepa.ru](mailto:sheburakov-ib@ranepa.ru)

## Аннотация

В статье приводятся основные результаты научно-исследовательской работы, посвященной изучению важности работы по формированию резервов управленческих кадров на разных уровнях государственного управления. Освещается вопрос перспективности ресурсной парадигмы относительно оценки и развития государственных служащих. Описываются преимущества единой технологии формирования и развития резервов управленческих кадров перед «межрегиональной».

## Ключевые слова

• резерв управленческих кадров • формирование и развитие резервов управленческих кадров • ресурсный подход • государственное управление •

Работа с резервами управленческих кадров рассматривается в качестве ключевой управленческой технологии, потенциально позволяющей наиболее эффективно решать задачу повышения кадрового потенциала сферы госуправления. Для этого выделяются три основания.

Во-первых, работа с резервами предполагает, в первую очередь, работу с наиболее перспективными сотрудниками и руководителями. Любые организационные изменения или изменения управляющей системы, ее настройку и улучшение целесообразно начинать «сверху – вниз». Внедрение новой системы работы с управленческими резервами позволяет задействовать кадровый и управленческий потенциал сотрудников уровня «лиц, принимающих решения» или непосредственно готовящих эти решения. Во-вторых, работа с резервами является комплексной кадровой технологией, включающей в себя практически все известные кадровые технологии в качестве элементов: целеполагание и кадровое планирование, поиск и привлечение кандидатов, отбор и оценку кандидатов, подготовку и личностно-профессиональное развитие, управление карьерой, адаптацию и наставничество, высвобождение персонала (исключение из резерва), оценку эффективности работы и др. Повысив качество работы с резервами управленческих кадров за счет совершенствования каждого из элементов такой работы, можно перенести положительный опыт в кадровую практику в целом, в отношении персонала (кадров) нижестоящих уровней. Наконец, в-третьих, по оценкам экспертов, хотя практики кадровой работы в государственной сфере, в том числе на государственной гражданской службе, характеризуются низким уровнем зрелости (за рядом исключений), качество работы, как с резервами управленческих кадров, так и с кадровыми резервами на государственной гражданской службе в целом оценивается, как удовлетворительное. Эти практики выделяются среди прочих кадровых практик как сильная сторона в кадровой работе. В практике оценки управленцев и их личностно-профессионального развития сегодня уже окончательно оформилась ресурсная парадигма, предполагающая акцентирование внимания на сильных, наиболее выраженных ресурсах субъекта-объекта управления [5; 6].


Ресурсный подход чрезвычайно перспективен не только с точки зрения отношения к субъекту, как индивидууму при его оценке и развитии, но и с точки зрения любого объекта управления, включая кадровые технологии. Используя эту аналогию, можно утверждать, что опираясь именно на наиболее зрелую, развитую кадровую технологию, которой выступает работа с резервами, можно добиться наиболее высокой динамики в развитии кадрового потенциала сферы государственного управления в целом [2].

В связи с этим актуальным представляется разработка научно обоснованной и апробированной на практике модели по формированию и развитию резервов всех уровней на государственной и муниципальной службе, в системе регионального управления и в федеральных органах исполнительной власти.

В представленном исследовании впервые максимально подробно проанализирован опыт работы с резервами управленческих кадров, существующими в нашей стране. Наиболее подробно был проанализирован опыт работы с резервами управленческих кадров трех уровней: президентский резерв, федеральный резерв управленческих кадров (включая высший, базовый и перспективный уровни), региональные резервы управленческих кадров. Проведенный анализ не просто сопровождается описанием сложившихся практик, но и показано развитие данных практик во времени, а также предложены основные направления совершенствования работы с управленческими резервами (содержание предложений по пунктам представлено в самой НИР) [1].

В рамках выполненной работы показано, что именно формирование и использование резервов управленческих кадров способно сегодня выступать основным драйвером новой кадровой политики, направленной на решение прорывных задач, связанных с повышением эффективности кадров госсферы. Причём актуализирован вопрос не просто совершенствования работы с резервами управленческих кадров или кадровыми резервами на государственной гражданской службе, а о создании Единого кадрового резерва. Данные предложения описаны также в виде блок-схемы.

Связующим звеном всех уровней резервов является единый подход к оценке управленцев и общая модель оценки управленческой готовности кандидатов в резерв и участников резервов. Эти практики были широко апробированы в работе Факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС как на уровне высших резервов: президентского резерва, кадрового управленческого резерва, федерального резерва управленческих кадров, так и на уровне региональных резервов управлен-



ческих кадров в 14 субъектах Российской Федерации. В работе показано, что дальнейшие элементы работы с резервами должны быть тесно связаны с этой моделью и развиваться в процессе подготовки и обучения резерва, карьерного сопровождения участников резерва, оценки эффективности работы с резервом.

В работе достаточно подробно описан алгоритм и единая технология формирования и развития резервов управленческих кадров, позволяющая настраивать ее для работы с резервами всех уровней на основе понимания совокупности резервов, как единой системы резервов управленческих кадров. На практике в настоящее время также предпринимаются попытки создания «межрегиональных» резервов. Однако у данного движения имеются не только явные плюсы и выгоды для заинтересованных сторон в лице участников резервов и региональных властей, но и серьезные препятствия и ограничения для тиражирования данного опыта. Основным препятствием выступает своеобразная региональная «самостийность» и нежелание делиться наработанным опытом и практиками с другими. Очень часто боязнь «делиться» связана ещё и с тем, что выдаваемые для внешнего «слушателя» практики, как лучшие, на самом деле содержат в себе значительную долю «фиктивно-демонстрационной деятельности». Подробно результаты данной работы изложены в ряде публикаций [3; 4; 7].

Наконец в рамках выполненной работы была сформирована основа для подготовки будущих методических рекомендаций по повышению эффективности использования кадрового потенциала руководителей сферы государственного управления на основе формирования резервов управленческих кадров всех уровней. Данные методические рекомендации могут быть выполнены в развитие методических рекомендаций, подготовленных Факультетом оценки и развития управленческих кадров ВШГУ: «Методические материалы по реализации общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации», более подробно описывая все этапы и процедуры работы с управленческими резервами.

---

## Список использованной литературы:

1. Антошина Н. М. Формирование и использование кадровых резервов на государственной гражданской службе субъектов Российской Федерации: особенности правового регулирования // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2009. № 3.
2. Синягин Ю.В. Трехкомпонентная модель управленческой готовности // Живая психология. 2017. Том 4. № 2. С. 101-108.
3. Синягин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской службы // Государственная служба. 2019. №4. С. 6-21.
4. Шебураков И.Б. Мотивация руководителей сферы госуправления к эффективной деятельности: мифы и реальность. // Государственная служба. №2 (20). 2019. С. 35-43.
5. Шебураков И.Б. Новая технология формирования и подготовки регионального управленческого резерва / Сборник научных статей I международной научно-практической конференции «Развитие системы управления персоналом в современных организациях», 26-27 марта 2009 года, Екатеринбург. С. 90-92.
6. Шебураков И.Б., Лебедева Е.Г. Модель работы с кадровым резервом в системе государственной службы / Управление персоналом в современной организации: проектирование и реализация персонал-технологий: Материалы научно-практического семинара (г. Вологда, 28-29 апреля 2004 г.). Вологда, 2004. С. 37-44.
7. Шебураков И.Б., Атнашев Т.М. Резервы управленческих кадров: от патронажа к меритократии. // Государственная служба. 2019. №3(21). С. 38-47.

# New approaches to formation and development of executive candidate pool

Sheburakov I.B.

Cand. Sc. Psychology, Associate professor, Dean of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, RANEPА

E-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

## Abstract

The article presents the main results of research work devoted to the study of the importance of work on the formation of executive candidate pool at different levels of government. The article reveals the question of the prospects of the resource paradigm regarding the assessment and development of civil servants. The article describes the advantages of a single technology for the formation and development of executive candidate pool over the «interregional».

## Key words

• executive candidate pool • formation and development of executive candidate pool • resource approach • public administration•

---

## References

1. Antoshina N. THE Formation and use of personnel reserves in the state civil service of the subjects of the Russian Federation: Features of legal regulation // Izvestiya VUZov. Volga region. Social sciences. 2009. No. 3.
2. Sinyagin Yu.V. Three-component model of managerial readiness // living psychology. 2017. Vol. 4(2). pp. 101-108.
3. Sinyagin Yu.V. Factors, conditions and biographical predictors of successful managerial career in the civil service system // Public service. 2019. No. 4. pp. 6-21.
4. Sheburakov I.B. Motivation of managers of the sphere of public administration to effective activity: Myths and reality. // Public service. 2019. No. 2(20). p.35-43.
5. Sheburakov I.B. New technology of formation and preparation of regional management reserve / Collection of scientific articles of the first international scientific and practical conference «Development of personnel management system in modern organizations», March 26-27, 2009, Yekaterinburg. pp. 90-92.
6. Sheburakov I.B., Lebedev E.G. Model of work with personnel reserve in the civil service system / Human resources management in modern organization: Design and implementation of personnel-technologies: Materials of the scientific and practical seminar (Vologda, April 28-29, 2004). Vologda, 2004. pp. 37-44.
7. Sheburakov I.B., Atnashev T.M. Reserves of management personnel: From patronage to meritocracy. // Public service. 2019. No.3 (21). pp. 38-47.