**Кадровая политика в сфере формирования резерва управленческих кадров**

**Магистерская диссертация**

**2014**

ПЛАН

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические основы изучения государственной кадровой политики в сфере формирования резерва управленческих кадров

Сущность и содержание понятий «государственная кадровая политика» и «резерв управленческих кадров». Подходы к толкованию понятия «кадровый резерв»

1.2 Актуальные изменения законодательства относительно формированиия кадрового резерва в процессе реформирования государственной службы России

Глава 2. Анализ современного опыта формирования и подготовки резерва управленческих кадров в России, в СНГ и развитых странах

2.1. Анализ особенностей подготовки резерва управленческих кадров в Российской Федерации кадры резерв государственный служба

2.2. Анализ специфики формирования резерва управленческих кадров в странах - членах Содружества Независимых Государств (СНГ)

2.3. Анализ современного опыта формирования и подготовки резерва управленчких кадров в развитых странах

Глава 3. Разработка стратегических направлений развития и совершенствования государственной кадровой политики в сфере формирования и подготовки резерва управленческих кадров

3.1 Подходы к разработке стратегии реформирования и развития государственного и муниципального аппарата и возможности использования опыта федеральных органов исполнительной власти в сфере формирования кадрового резерва

3.2 Приоритетные направления совершенствования государственной кадровой политики в сфере формирования и подготовки резерва управленческих кадров

Заключение

Список использованной литературы

**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, менеджменту, праву и экологии –**

[**http://учебники.информ2000.рф**](http://учебники.информ2000.рф)

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Как справедливо отметил декан факультета государственного управления Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, известный политолог и депутат Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации В.А. Никонов, «государственное управление - это большая, сложная и древняя наука. Первые трактаты по госуправлению насчитывают несколько тысяч лет, и сейчас в глобальной конкуренции выигрывают те государства, которые на протяжении столетий демонстрируют правильные технологии и принципы управления». И в этой связи, необходимо признать, что, к сожалению, в нашей стране наука государственного управления стала развиваться только двадцать лет назад, а актуальность проблемы подготовки резерва управленческих кадров стала понятна только в последнее десятилетие.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Современное российское государство переживает сложный период своего функционирования и развития. Происходят кардинальные изменения во внутренней и внешней политике, государственном строительстве, в частности, в системе административно-управленческой деятельности, судебно-правовой практике, государственной службе, военной сфере и т.д. Придать организационно-правовую основу этим преобразованиям и сделать их эффективными призвана государственная кадровая политика.

Дело в том, что кадровое обеспечение органов государственной власти и управления, комплектование силовых структур и правоохранительных органов высокопрофессиональными специалистами, сохранение их кадрового ядра - проблема наиболее существенная для настоящего и будущего любой страны, в том числе и Российской Федерации. Важно также подчеркнуть, что принятие кадровых решений - это не техническая функция руководителя того или иного органа государственной власти и управления. Как и любое другое действие, кадровое назначение работника в органы власти должно отвечать нескольким требованиям:

оно должно основываться на законодательстве Российской Федерации, определяющем правовые основы, порядок формирования и реализации кадровой политики в целом;

следовать общей логике и целевым установкам государственной политики Российской Федерации;

следовать общей логике действий и основным функциям конкретного органа власти и управления;

соответствовать запросу российского государства к профессионализму и компетентности работника по конкретной должности;

быть ориентированным, в первую очередь, на потребности граждан Российской Федерации.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

В силу этого государственная кадровая политика, рассчитанная на удовлетворение кадровых потребностей органов государственной власти, становится важным элементом реализации политики не только в области государственного строительства и управления, но и в большинстве сфер общественной жизни.

Законодательство Российской Федерации о государственной кадровой политике состоит из Конституции Российской Федерации, федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, а также конституций, уставов, законов и иных нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации. Заметим, что хотя термины «государственная кадровая политика», «кадровая политика», «кадровая функция» и отсутствуют в Конституции Российской Федерации, конституциях, уставах субъектов Российской Федерации, правовые функции и события, которые они вызывают, в них присутствуют.

Кадровый резерв государства является одним из механизмов его функционирования, в ходе которого происходит воспроизводство стратегически значимого кадрового потенциала для замещения вакансий в аппарате государственного управления. Современные модернизационные процессы в России вызвали существенную трансформацию в характере кадровой политики, а также в принципах формирования кадрового резерва.

Кадровый потенциал во всех цивилизованных странах мира рассматривается как фактор устойчивого роста, и даже лидерства на мировой арене. Кадровый резерв государственной службы в Российской Федерации необходимо рассматривать, как важнейший элемент в системе стратегического планирования политического и экономического развития, как отдельных регионов, так и всей страны.

Само по себе такое понятие, как «кадровый резерв» вызывает теоретический, и, что еще важнее, практический интерес. В советские времена это понятие именовалось «номенклатурной элитой», и включало в себя, по сути, сообщество влиятельных политиков, постоянно участвующих в жизни общества и государства в различных качествах (должностях). Эта «скамейка запасных» характеризует качество государства и уровень развития той политической системы, в которой живет общество.

Актуальность вопроса формирования и рационального использования кадрового потенциала государственной службы обуславливается непрерывным процессом совершенствования политико-административного управления, что неизбежно влечет за собой рационализацию технологий и методов руководства структурными подразделениями государственных органов.

Управление политическими процессами в современном мире находится в прямой зависимости от актуальных механизмов воспроизводства кадрового потенциала всех органов власти. С учетом изменяющихся внешних, - политических, экономических условий функционирования государственных органов, влияющих на деятельность государственных структур, необходимыми элементами обеспечения развития системы государственной службы сегодня становятся вопросы своевременного обновления кадрового резерва в системе государственной службы, стимулирования служебного роста и профессионального развития и обучения государственных служащих.

Вместе с тем, актуальность данных вопросов обуславливает качественное и радикальное изменение роли и места кадровых служб в государственных учреждениях, предприятиях и организациях. Приоритетными стратегическими задачами кадровых служб в этой связи становится разработка эффективных подходов в реализации кадровой политики, обеспечение ее взаимосвязи с целями и задачами, стоящими непосредственно перед каждой конкретной организацией и социально-экономическими интересами государства и общества.тeпeнь нaучной paзpaботaнноcти пpоблeмы. Государственная кадровая политика, механизмы ее реализации и актуальные проблемы развития, а также вопросы формирования кадрового резерва давно привлекают внимание ученых и аналитиков в различных областях профессиональной деятельности - управленческой, политической, экономической и т.д. Развитие научных взглядов на вопросы государственной кадровой политики и кадрового резерва, особенности их разработки, реализации и регулирования происходило в рамках различных научных подходов.

Теоретические и методологические подходы к управлению кадровым резервом, развитию кадрового состава государственных служащих, формированию управленческого резерва отражены в работах зарубежных и отечественных ученых, таких как: Г. Алмонд, М. Армcтронг, М. Кастельс, Дж. Кин, В.В. Анашвили, В.В. Герменчук, В. Жильцов, Р.Х. Кунакбаев, С.П. Перегудов, Е.П. Тавокин, А.И. Турчинов, М.И. Халиков и др.

Вопросами политико-правового регулирования государственной кадровой политики занимались: А.Н. Болдырев, И.Н.Барциц, Д.Н. Бахрах, К.С. Бельский, А.А.Гришковец, А.В. Гусев, Я. Мадатов, В.М. Манохин, Н.М. Казанцев, В.А. Козбаненко, В.Ф.Уколов, Ю.Н. Старилов и др.

Кадровая политика, как фактор эффективного государственного управления рассмотрена в публикациях таких авторов, как Н.Л. Иванова, О.А. Васильев, В. Мельников, В. Нечипоренко, С.Ю. Наумов, Е.В. Масленникова, В.И. Осейчук, О.П. Сауляк, Е.Н. Старцева, К.Б. Фокин, В.В. Черепанов.

Исследования, посвященные оценке, аттестации и обучению кадрового состава государственной гражданской службы, содержатся в трудах таких ученых, как: А.П. Алехин, Г.В. Атaманчук, И.Л. Бaчило, А.В. Оболонский, А.Ф. Ноздрaчев, Д.М. Овсянко, В.А.Столяровa, Б.В. Россинский, Ю.А. Тихомиров, Н.Ю. Хамaнева, Н.Г. Сaлищева и др.

Международный опыт формирования государственной кадровой политики проанализирован в работах Г.Д. Крудена, Е.А. Литвинцевой, Х.К. Рамперсaда, Е.Ю. Соломатина, А.У. Шермана и др.

Диссертационные работы А.В. Сороко, Ивановой Л.Л, Пицика Н.И. и ряда других авторов также оказали значительное влияние на проведенное исследование.

Формирование кадрового резерва - это многоаспектная проблема, включающая правовой, организационный, психологический аспекты. Однако если первые два достаточно полно освещены в многочисленных монографических исследованиях (А.М. Омаров, Л.М. Колодкин, В.М. Соломонов, Ю.А. Розенбаум, А.Н. Роша), то психологический аспект работы с резервом кадров комплексно не исследовался. В научных трудах психологов нашли отражение лишь отдельные направления работы с кадровым резервом, которые изучались в контексте других проблем (требования к личности руководителя, психологическое консультирование управленческих кадров, стиль и методы руководства, адаптация при вхождении в должность и т.д.).

В целом, анализ научной литературы дает основания полагать, что, несмотря на глубокую проработку отдельных вопросов, в настоящее время отсутствует целостное восприятие современной государственной кадровой политики. Отсутствует единство взглядов и мнений относительно совершенствования политического управления кадровым резервом страны.

Актуальность проблемы, ee теоретическая и особая практическая значимость в современных условиях, а также недостаточная разработанность обусловили выбор темы, определение объекта, предмета, цели и задач исследования.

Объектом магистерской диссертации выступает кадровая политика в современной системе государственной службы Российской Федерации.

Предметом магистерской диссертации является формирование кадрового резерва, как инструмента реализации и совершенствования государственной кадровой политики Российской Федерации.

Цель магистерской диссертации является изучение особенностей современной государственной кадровой политики и возможностей ее совершенствования с помощью системы кадрового резерва.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи магистерского исследования:

раскрыть понятийный аппарат в рамках определения сущности и содержания категорий «государственная кадровая политика» и «резерв управленческих кадров», исследовать подходы к толкованию понятия «кадровый резерв»;

исследовать опыт развитых стран относительно реализации государственной кадровой политики в части формирования и подготовки резерва управленческих кадров;

проанализировать систему формирования кадрового резерва в современной России;

изучить последние изменения законодательства относительно формированиия кадрового резерва в процессе реформирования государственной службы России;

провести анализ специфики формирования резерва управленческих кадров в странах - членах Содружества Независимых Государств;

определить подходы к разработке стратегии реформирования и развития государственного и муниципального аппарата и возможности использования имеющегося опыта федеральных органов исполнительной власти в сфере формирования кадрового резерва;

предложить направления совершенствования государственной кадровой политики в сфере формирования и подготовки резерва управленческих кадров.

Гипотеза магистерской диссертации заключается в том, что эффективное реформирование государственной кадровой политики и оптимизация деятельности органов государственной власти в сфере формирования и подготовки резерва управленческих кадров возможны только при использовании единых нормативно-правовых стандартов регулирования данных процессов на всей территории Российской Федерации, а также при учёте прогрессивного опыта зарубежных стран в вопросах формирования резерва кадров и с учётом мнения экспертных дискуссионных площадок.

Методологической основой исследования выступают положения, сформулированные в рамках научных трудов ученых в области отечественной и зарубежной научной мысли в различных областях гуманитарного знания. Особое внимание уделялось идеям, концептуализирующим вопросы, связанные с государственной кадровой политикой, что позволило рассматривать этот процесс, как скоординированное взаимодействие составляющих ее элементов, находящихся в определенной профессиональной среде.

Методологическую основу исследования составили: общенаучные и специальные методы познания объекта исследования, такие как: метод сравнительного анализа, метод классификации, исторический, логический, правовой и иные методы. Обоcновaнноcть выводов диccepтaционного иccлeдовaния обecпeчивaлacь cиcтeмным подходом к peшeнию поcтaвлeнной пpоблeмы; пpимeнeниeм комплeкca мeтодов и мeтодик, aдeквaтных зaдaчaм иccлeдовaния.

Источниковую базу исследования составляют законодательные и нормативные правовые акты: Конституция Российской Федерации, Федеральные законы Российской Федерации, материалы практической деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов власти субъектов федерации, информация официальных сайтов институтов, а также материалы экспертных и дискуссионных площадок по предмету исследования.

Нaучнaя новизнa peзультaтов диccepтaционного иccлeдовaния cоcтоит в paзpaботкe нa оcновe вcecтоpоннeго aнaлизa и обобщeния тpудов отeчecтвeнных и зapубeжных иccлeдовaтeлeй cиcтeмы тeоpeтичecких положeний и пpaктичecких peкомeндaций по совершенствованию процесса формирования кадрового резерва государственной гражданской службы Российской Федерации.

Структура диссертационного исследования обусловлена его целью и задачами и состоит из введения, трех глав (включающих семь параграфов), заключения и списка использованных источников и литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

1.1 Сущность и содержание понятий «государственная кадровая политика» и «резерв управленческих кадров». Подходы к толкованию понятия «кадровый резерв»

Государственная кадровая политика в части формирования резерва управленческих кадров - деятельность органов государственной власти по определению общих принципов, направлений подбора кадров по профессиональным, нравственным и иным качествам в целях обеспечения систематического обновления государственного аппарата и рационального использования имеющегося кадрового потенциала.

Правовое поле, охватывающее данное явление, как правило, рассматривается в контексте проблем, решаемых в сфере государственного управления. Будучи его частью, государственная кадровая политика непосредственно связана с решением всего комплекса вопросов подготовки и профессионального использования кадров государственной службы (определение правовых оснований органов государственной власти, порядка приема, прохождения службы, социально-правового обеспечения работников государственных органов) в целях достижения задач развития общества.

По своему назначению государственная кадровая политика призвана:

а) исходя из действующего законодательства, изыскивать возможности, пути, способы и пределы наиболее рационального и эффективного использования кадровых ресурсов страны. Так, например, при создании Северо-Кавказского федерального округа руководство России стояло перед выбором, кого назначить на пост руководителя этого нового, но весьма сложного по количеству и специфике проблем, административного образования. Было принято решение об утверждении на должность полномочного представителя Президента России в северокавказском регионе (и одновременно заместителем председателя Правительства) успешного в прошлом бизнесмена Александра Хлопонина;

б) определять направления кадрового строительства, критерии, качественные и количественные характеристики персонала государственной службы в конкретных условиях. Например, в целях функционирования новой формы работы высшего органа исполнительной власти - «Открытого правительства» - в мае 2012 года было создано министерство по связям с «Открытым правительством» во главе с Михаилом Абызовым;

в) разрабатывать правовые механизмы, формы и методы эффективного профессионального использования государственных служащих федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления. Так, например, Федеральным Законом от 03.12.2011г. № 383-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» установлена реальная оценка ответственности чиновников за несоблюдение стандартов оказания государственных услуг населению и предпринимателям. За отклонение от стандартов предусмотрено наказание для госслужащих в форме штрафов.

г) осуществлять прогнозирование и определять перспективы развития как глобальных кадровых процессов в стране, так и участия российских политиков и чиновников в формировании международной политики и в управленческих процессах на международном уровне. «По тем данным, которыми я располагаю, - констатировал в июле 2008 года Президент России Д.А. Медведев на совещании по вопросам формирования резерва управленческих кадров, - у нас сейчас 320 тысяч муниципальных служащих. Требуется ещё практически половина от этого числа. Многие кадровые диспропорции складывались годами, и, естественно, чтобы исправить их, потребуется время».

Безусловен и тот факт, что от того, насколько умело будет подобран состав руководителей государственных органов, самостоятельных подразделений государственных структур, какова его профессиональная состоятельность, степень государственной зрелости, рационально ли реализуется имеющийся кадровый потенциал государственной службы в ходе государственного управления, в конечном итоге зависит экономический успех, безопасность и стабильность российского государства.

Так, в Министерстве Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидациям последствий стихийных бедствий зафиксировано, что перспективы развития МЧС России в значительной степени зависят от рациональности состава, состояния профессионального уровня и качества подготовки кадров в области гражданской области, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, обеспечения пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах (ГОЧС, ПБ и БВО).

На наш взгляд наиболее полноценное и взвешенное определение понятия «резерв управленческих кадров» сформулировал директор Департамента государственной службы и кадров Правительства Российской Федерации А.В. Сороко, который считает, что резерв управленческих кадров - это, прежде всего «группа граждан, в том числе находящихся на должностях государственной и муниципальной службы, сформированная по профессиональным, нравственным и иным качествам в целях обеспечения устойчивого развития административного аппарата, его обновления с соблюдением преемственности в работе».

Суммируя имеющиеся в законодательстве субъектов Российской Федерации подходы к толкованию понятия «кадровый резерв», можно отметить, что выявилось не менее двух принципиально различных мнений о сущности данного явления. С одной стороны, региональные законодатели понимали под кадровым резервом перечень должностей, на которые могут претендовать определенные категории лиц. С другой - под резервом понимается и сама группа лиц, зачисленных в резерв. Противоречия в толковании проявляются в дефиниции «кадровый резерв», отраженной в законах субъектов РФ, нормативных правовых актах высших должностных лиц и органов исполнительной власти. Это и «специально сформированная группа», и «категория», «перечень», «состав», «особая категория», «совокупность кадровых резервов», «контингент».

Во-вторых, при формулировке понятия «кадровый резерв» значительно различались формальные требования к претендентам. В одной группе нормативных правовых актов указывалось лишь на наличие необходимых профессиональных знаний и навыков (Хабаровский край, Челябинская область), в другой - на наличие личностно-деловых качеств (Вологодская область), в третьей - на обязательность прохождения конкурсного отбора (Волгоградская и Нижегородская области, Республика Дагестан).

Представляется, что в сфере управления кадровым резервом на государственной службе законодательство субъектов Российской Федерации должно опираться на федеральные нормативные правовые акты.

Федеральным законом предусматривалось, что на основе федерального кадрового резерва, кадрового резерва субъектов Российской Федерации, кадрового резерва федеральных государственных органов и кадрового резерва государственных органов субъектов Российской Федерации федеральным государственным органом по управлению государственной службой формируется Сводный кадровый резерв Российской Федерации для замещения вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации. Профессор А.Б. Коновалов, замечает в этой связи, что «…институт «сводного кадрового резерва» так и не был создан. Фактически данная правовая норма до сих пор не реализована. В качестве сводного резерва с 2008 года фигурирует федеральный резерв управленческих кадров с выделением резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации («Президентской тысячи»). Однако данные группы резерва функционируют на основе иных нормативных правовых актов».

Принятые федеральные законы, к сожалению, не стали действенными нормативными актами, закрепляющими особую роль кадрового резерва в процессе осуществления кадровой политики на государственной гражданской службе. Исследователь Е.С. Авдеенко отмечает, что формирование и использование кадрового резерва «носит формальный характер, несмотря на то, что указанные мероприятия закреплены в Федеральном законе от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Перестройка всей государственной службы, переориентировка действий управленцев на защиту массовых социальных целей населения - задача важнейшая для государства. И от ее успешного решения в значительной мере зависит уровень благосостояния и авторитет России на геополитической арене. Один из возможных путей ее решения - постепенная плановая замена старого чиновничьего аппарата новыми, лучше подготовленными специалистами. Они должны иметь рабочие установки, нацеливающие на решение таких важнейших государственных задач, как защита населения, покровительство и помощь активному предпринимательству.

В этих условиях и появляется проблема создания резерва государственных служащих, под которым понимается сообщество специально отобранных и разумно обученных профессионалов - управленцев. Правильно решая эту проблему, можно быстро получить от этого резерва результат, поскольку уже небольшое разбавление консервативной и плохо подготовленной профессионально управленческой среды по-новому образованными управленцами, их высокая культура и нравственность уже окажут свое положительное влияние в самое ближайшее время.

Создание резерва управленцев - не прихоть и не новая кампания, а крайняя и острейшая государственная необходимость.

Назначение резерва. Резерв государственного чиновничества признается необходимым и полезным во многих странах с развитой рыночной экономикой, однако часто дело ограничивается лишь некоторыми благими пожеланиями, поскольку существуют достаточно веские факторы за и существенные аргументы против такого резерва.

Премьер-министр России Дмитрий Анатольевич Медведев весьма справедливо отметил, что: «Формирование резерва управленческих кадров - это действительно мероприятие общенационального масштаба. Но скамейка запасных у нас чрезвычайно короткая: всё время передёргиваем одну и ту же колоду. Собственно, с этим и связано появление такого рода резерва».

Рассмотрим проблему подготовки кадрового резерва применительно к условиям российской системы государственного управления.

Итак, выделим факторы преимущества кадрового резерва:

. Резерв госслужащих может стать важным этапом планирования личной карьеры и благотворно повлиять на молодой активный персонал госслужбы. Например, молодые госслужащие из числа зачисленных в кадровый резерв, чаще всего стремятся повысить свой образовательный и профессиональный уровень, более активно интересуются проблемами, с которыми сталкиваются в своей работе вышестоящие руководители, проявляют активность в инновационной деятельности.

Так, например, смена «Инновации и техническое творчество» на Всероссийском молодежном форуме «Селигер» - это восемь дней в водовороте нескольких тысяч активных и интересных людей, занимающихся изобретательской деятельностью. В летнем лагере на берегу озера инноваторы демонстрируют свой талант, находят единомышленников и получают государственную поддержку, узнают, как превратить разработки в готовый продукт. Перечислим основные из известных молодежных проектов: «Беги ЗА МНОЙ» (здоровый образ жизни), ТСЖ (популяризация жилищного самоуправления), «Борьба с противниками модернизации», «Экология», а также кампания «СТОПХАМ» (борьба с хамством на дорогах) и «Смерть творожка» (борьба с просроченными продуктами).

. Мало кто из сегодняшних чиновников получил специальное управленческое и рыночное образование. Однако, многие из них до приема на государственную службу уже имели опыт комсомольской, партийной и профсоюзной работы. При этом в рамках изучения марксизма-ленинизма также изучались управленческие и экономические проблемы. Значительное количество современных чиновников до 35 лет получили опыт политической работы, активно участвуя в деятельности молодежных организаций основных политических партий России - «Молодой гвардии» Единой России, Ленинского коммунистического союза молодежи (КПРФ), Межрегиональной молодежной общественной организации «Лига справедливости» (Справедливая Россия), организации «Молодые социалисты России» (Справедливая Россия), молодежной организации ЛДПР.

. Имея резерв, проще и эффективнее осуществляется близкий к оптимальному подбор руководящих кадров для спонтанно появляющихся новых проблем или новых управленческих структур. Это будет повышать надежность и адаптивность управления. Во-первых, о том, что тот или иной чиновник включен в резерв на замещение определенной руководящей должности, знает весь коллектив. Поэтому его назначение на эту должность не является сюрпризом для его будущих подчиненных. Во-вторых, государственный служащий, может временно исполнять обязанности по рекомендуемой ему должности в списке резерва, вместо ушедшего в отпуск или заболевшего руководителя. В-третьих, чиновник имеет право получать всю интересующую информацию по проблемам исполнения обязанностей по должности, которая ему определена в кадровом резерве.

. Резерв способствует организованному межотраслевому обмену кадрами, что благотворно повлияет на управление и будет способствовать широкому распространению передовых управленческих технологий из отрасли в отрасль. Например, приход в Минобороны России государственных служащих из Федеральной налоговой службы способствовало более быстрому проведению аутсорсинга в Вооруженных Сил РФ и улучшению финансового контроля в военной сфере.

Нельзя не отметить в рамках нашего исследования и актуальную мысль относительно открытого доступа к кадровому резерву для всех достойных кандидатов, которую высказал в своё время Председатель Правительства Российской Федерации Д.А. Медведев: «Открытый доступ к резерву, публичный характер резерва - это гарантия того, что мы всё-таки будем двигаться в правильном направлении, и те люди, которые попали в этот резерв, рано или поздно займут достойные позиции в государственном управлении, государственных учреждениях, в бизнесе - в общем, получат новые карьерные назначения».

По нашему мнению, в перспективе, полезно было бы сделать пребывание в государственном кадровом резерве хорошо оплачиваемым. Но это хорошо звучит только в теории, а на практике, реальные социально-экономические условия врядли позволят реализоваться на практике такой идее в ближайшие годы. Ведь в условиях постоянной конфронтации с западными державами, в условиях чрезмерного давления на Россию и использования санкционых механизмов, остаётся только надеяться на скорейшее разрешение накопившихся в нашей стране социально-экономичксих проблем. От скорости выхода нашей экономики из кризисной фазы будет зависеть и сама возможность, и успех целого ряда актуальных предложений по повышению эффективности подготовки федерального и муниципального кадрового резерва.

Отметим также факторы против создания кадрового резерва в России:

. Содержание любого резерва - это всегда затраты и для общества, и для самого резервиста. Это наиболее тормозящий сегодня фактор, поскольку такие затраты на содержание резерва значительны. Ведь порою, лиц, включенных в резерв, стараются «держать» за штатом, в случае сокращения должностей.

. Сама идея резерва может нести в себе зародыш формализма: если он создан, приказом или распоряжением, то можно, что называется, «спать спокойно и больше ни о чем не заботиться». Некоторые чиновники в этом случае полагают, что цель достигнута. Они уже не считают необходимым повышать свой профессиональный уровень.

. Сам факт выдвижения талантливой и активной молодежи, претендующей на повышение места, травмирует вышестоящее руководство. Как противодействие этому может появиться желание «сунуть в резерв» или самого бестолкового, или, наоборот, устранить наиболее потенциально опасного работника, «списав» его в резерв, хотя он еще не дозрел и был бы полезнее на своем прежнем месте работы. Эти недостатки могут быть устранены хорошей организацией резерва и контролем за выдвижением в резерв с более высоких уровней управления.

. Часто можно услышать такое возражение: «А зачем нужен резерв, если идут непрерывные сокращения управленческого персонала?» К сожалению, сокращение (а следовало бы говорить не о сокращении, а о перестройке и повышении эффективности государственного управления) и потребность в новом, более высокообразованном, активном и способном управленце - две стороны одной и той же медали. И обе эти проблемы существуют одновременно.

В рамках нашего исследования не лишним будет добавить и то, что в Российской Федерации на федеральном уровне пока еще нет четких официальных доктринальных положений, относящихся к кадровому вопросу. Между тем без кадровой доктрины, выработанной на уровне Президента Российской Федерации, добиваться обеспечения единства взглядов по всем принципиальным вопросам, касающимся управления людскими ресурсами, кадровым потенциалом страны (ведомства, отрасли), чрезвычайно сложно или просто невозможно. По логике: на основе положений кадровой доктрины вырабатывается федеральная кадровая политика, после чего создаются программы кадрового обеспечения тех или иных направлений государственного управления, технологии кадровой работы и т.п.

Одна из актуальных проблем, связана с необходимостью утверждения на федеральном уровне положения о кадровом резерве на муниципальной службе. В связи с его отсутствием практика формирования кадрового резерва в муниципальных образованиях осуществляется в сложных условиях, и характеризуется наличием правовых ошибок.

.2 Актуальные изменения законодательства относительно формированиия кадрового резерва в процессе реформирования государственной службы России

В процессе реформирования государственной гражданской службы Федеральным законом № 116-ФЗ были внесены изменения в Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее - Федеральный закон № 79-ФЗ). Поправки затронули положения, касающиеся формирования кадрового резерва. Дата вступления изменений в силу - 18 июня 2013 года.

Нахождение в кадровом резерве не является гражданской службой. До внесения изменений ч. 1 ст. 3 Федерального закона № 79-ФЗ содержала следующее определение: государственная гражданская служба Российской Федерации (далее также - гражданская служба) - вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации (далее - граждане) на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации (далее также - должности гражданской службы) по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации (включая нахождение в кадровом резерве и другие случаи).

Федеральным законом № 116-ФЗ слова «(включая нахождение в кадровом резерве и другие случаи)» были исключены.

В связи с изменением статуса лиц, находящихся в кадровом резерве, потребовалось внести изменения в ст. 22 «Поступление на гражданскую службу и замещение должности гражданской службы по конкурсу» Федерального закона № 79-ФЗ.

Напомним, согласно п. 1 названной статьи поступление гражданина на гражданскую службу для замещения должности гражданской службы или замещение гражданским служащим другой должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса, если иное не установлено настоящей статьей. Случаи, когда конкурс не проводится, предусмотрены в ч. 2 ст. 22 Федерального закона № 79-ФЗ. В первоначальной редакции п. 5 названной части было установлено, что конкурс не проводится при назначении на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе.

Теперь с учетом внесенных поправок конкурс при поступлении гражданина на гражданскую службу не проводится при назначении на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), включенного в кадровый резерв на гражданской службе.

Включение в кадровый резерв: прекращение, а не приостановление служебного контракта. Федеральным законом № 116-ФЗ в новой редакции была изложена ст. 39 Федерального закона № 79-ФЗ. Теперь эта статья вместо «Прекращение и приостановление служебного контракта по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон» называется «Прекращение служебного контракта по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон».

Итак, согласно поправкам при возникновении определенных обстоятельств служебный контракт теперь не приостанавливается, а прекращается, при этом госслужащий включается в кадровый резерв, но только с его согласия.

В соответствии с ч. 1 ст. 39 Федерального закона № 79-ФЗ служебный контракт прекращается, гражданский служащий освобождается от замещаемой должности гражданской службы, увольняется с гражданской службы и с его согласия включается в кадровый резерв в связи:

 с призывом гражданского служащего на военную службу или направлением его на альтернативную гражданскую службу;

 с восстановлением на службе по решению суда гражданского служащего, ранее замещавшего эту должность;

 с избранием или назначением гражданского служащего на государственную должность (за исключением случая, установленного ч. 2 ст. 6 Федерального конституционного закона от 17.12.1997 № 2-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации»), муниципальную должность либо избранием его на оплачиваемую выборную должность в органе профессионального союза, в том числе в выборном органе первичной профсоюзной организации, созданной в государственном органе;

 с наступлением чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению гражданской службы (военных действий, катастрофы, стихийного бедствия, крупной аварии, эпидемии и других чрезвычайных обстоятельств), если данные обстоятельства признаны чрезвычайными решением Президента РФ или органа государственной власти соответствующего субъекта РФ;

 с исполнением гражданским служащим государственных обязанностей в случаях, установленных федеральным законом.

Включение в кадровый резерв (исключение из резерва) по результатам аттестации. Ряд поправок затронул ст. 48 «Аттестация гражданских служащих» Федерального закона № 79-ФЗ. Согласно новой редакции пп. 2 ч. 15 данной статьи по результатам аттестации гражданского служащего аттестационная комиссия может принять решение о том, что служащий соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста.

Что касается основания для исключения госслужащего из кадрового резерва, то согласно пп. 3 ч. 16 ст. 48 Федерального закона № 79-ФЗ, изложенному в новой редакции, в течение одного месяца после проведения аттестации по ее результатам издается правовой акт государственного органа о том, что гражданский служащий, в частности, понижается в должности гражданской службы и подлежит исключению из кадрового резерва в случае нахождения в нем.

Освобождение от замещаемой должности в связи с дисциплинарным взысканием не влечет включения служащего в кадровый резерв.

Федеральный закон № 116-ФЗ исключил из текста ст. 57 «Дисциплинарные взыскания» Федерального закона № 79-ФЗ пп. 4 ч. 1, согласно которому одним из видов дисциплинарного взыскания признавалось освобождение от должности. Одновременно из текста ст. 58 «Порядок применения и снятия дисциплинарного взыскания» Федерального закона № 79-ФЗ былисключен п. 10. Названным пунктом было предусмотрено, что при освобождении гражданского служащего от замещаемой должности гражданской службы в связи с дисциплинарным взысканием он включается в кадровый резерв для замещения иной должности гражданской службы на конкурсной основе.

Из совокупности исключений из указанных статей следует, что теперь служащие не могут быть освобождены от занимаемой должности с одновременным включением в кадровый резерв для замещения иной должности (на конкурсной основе).

Особенности формирования кадрового резерва. Особенностям формирования кадрового резерва посвящена ст. 64 «Кадровый резерв на гражданской службе» Федерального закона № 79-ФЗ. Федеральным законом № 116-ФЗ данная статья изложена в новой редакции. Согласно ч. 1 этой статьи для замещения вакантных должностей гражданской службы из числа гражданских служащих (граждан) формируются:

 федеральный кадровый резерв;

 кадровый резерв субъекта РФ;

 кадровый резерв федерального государственного органа;

 кадровый резерв государственного органа субъекта РФ.

В соответствии с ч. 6 ст. 64 Федерального закона № 79-ФЗ в кадровый резерв государственного органа включаются:

 граждане - по результатам соответствующего конкурса (п. 1);

 граждане - по результатам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы с согласия указанных граждан (п. 2);

 гражданские служащие для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста - по результатам конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа (п. 3);

 гражданские служащие для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста - по результатам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы с согласия указанных гражданских служащих (п. 4);

 гражданские служащие для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста - по результатам аттестации в соответствии с п. 1 ч. 16 ст. 48 Федерального закона № 79-ФЗ с согласия указанных служащих (п. 5);

 гражданские служащие, увольняемые с гражданской службы в связи с сокращением должностей гражданской службы в соответствии с п. 8.2 ч. 1 ст. 37 Федерального закона № 79-ФЗ либо упразднением государственного органа в силу п. 8.3 данной части;

по решению представителя нанимателя государственного органа, в котором сокращаются должности гражданской службы, либо государственного органа, которому переданы функции упраздненного государственного органа, с согласия указанных служащих (п. 6);

 гражданские служащие, увольняемые с гражданской службы по основаниям, предусмотренным ч. 1 ст. 39 Федерального закона № 79-ФЗ;

с их согласия (п. 7).

Включение в кадровый резерв государственного органа гражданских служащих в соответствии с п. 6 и 7 ч. 6 ст. 64 Федерального закона № 79-ФЗ производится для замещения должностей гражданской службы той же группы, к которой относится последняя замещаемая гражданским служащим должность (ч. 7 ст. 64 этого закона).

Согласно положениям ч. 6 ст. 64 Федерального закона № 79-ФЗ граждане включаются в кадровый резерв по результатам конкурса, а госслужащие - по итогам конкурса или аттестации (в порядке должностного роста).

С учетом внесенных поправок Федеральным законом № 79-ФЗ предусмотрены следующие особенности формирования кадрового резерва:

 включение гражданских служащих (граждан) в кадровый резерв государственного органа производится с указанием группы должностей гражданской службы, на которые они могут быть назначены (ч. 5 ст. 64);

 конкурс на включение в кадровый резерв государственного органа проводится конкурсной комиссией данного органа (ч. 8 ст. 64);

 включение гражданского служащего (гражданина) в федеральный кадровый резерв оформляется правовым актом федерального государственного органа по управлению государственной службой, в кадровый резерв субъекта РФ - правовым актом государственного органа по управлению государственной службой субъекта РФ, а в кадровый резерв государственного органа - правовым актом государственного органа (ч. 9 ст. 64);

 назначение гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве, на вакантную должность гражданской службы осуществляется с его согласия по решению представителя нанимателя (ч. 10 ст. 64);

 положение о кадровом резерве на федеральной гражданской службе, устанавливающее порядок формирования федерального кадрового резерва и кадрового резерва федерального государственного органа и работы с ними, а также аналогичное положение о кадровом резерве на гражданской службе субъекта РФ утверждаются нормативным правовым актом Президента РФ (ч. 11 и 12 ст. 64).

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО ОПЫТА ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДГОТОВКИ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В РОССИИ, В СНГ И РАЗВИТЫХ СТРАНАХ

2.1 Анализ особенностей подготовки резерва управленческих кадров в Российской Федерации

На совещании по вопросам формирования резерва управленческих кадров 23 июля 2008 года Президентом Российской Федерации Д.А. Медведевым была поставлена задача создания «…целостной системы воспроизводства и обновления профессиональной элиты в нашей стране. И как инструмент для этого - формирование общероссийского резерва эффективных управленческих кадров». Необходимо «… заложить правильные критерии, … чтобы оценивать движение людей, чтобы возникли необходимые стимулы…».

Указом от 25 августа 2008 г. № 1252 образована Комиссия при Президенте Российской Федерации по формированию и подготовке резерва управленческих кадров, задачи которой заключаются в выработке предложений Президенту Российской Федерации, касающихся государственной политики в области формирования и эффективного использования резерва управленческих кадров в России. Основной целью формирования резерва управленческих кадров является создание корпуса современных руководителей, способных к управлению в новых условиях деятельности, профессионально подготовленных умеющих решать поставленные задачи. Такой резерв должен уметь эффективно управлять целевыми программами (проектами) и работой органов государственной власти и органов местного самоуправления, государственными и муниципальными учреждениями и предприятиями. Формирование резерва охватывает все уровни государственного управления: федеральный, окружной, региональный. Утвержден список лиц, включенных в резерв управленческих кадров, формируемых под патронажем Президента РФ. Определен и опубликован персональный состав первой «сотни» лучших управленцев России, в которую вошли люди, профессионально состоявшиеся и являющиеся лидерами в своих сферах деятельности.

Формируется федеральный резерв управленческих кадров. В соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 января 2009 г. № 62 создан Федеральный портал управленческих кадров - специализированный информационный ресурс для обеспечения привлечения на государственную службу профессионалов из науки, культуры, бизнеса и других сфер деятельности. Резерв управленческих кадров формируется в субъектах Федерации и федеральных округах.

Один из ожидаемых результатов реализации Федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)» - «внедрение и совершенствование механизмов формирования кадрового резерва, проведение аттестации и ротации кадров», он рассматривается как фактор обновления и повышения эффективности государственной гражданской службы.

Отметим, что кадровый резерв как механизм развития профессионального потенциала, элемент кадрового планирования недостаточно активно используется в практике управления персоналом, что подтверждается данными социологических исследований. По мнению участников опроса, кадровый резерв входит в стандартный набор обеспечения кадровых технологий, применяемых в российских организациях. Однако эффективность его использования недостаточно высока и включение работника в резерв кадров не влияет на его дальнейшее карьерное продвижение. Так, только 24,6% экспертов и 10,5% участников массового опроса указывают на распространенность данной технологии. Для сравнения отметим, что важность профессионального отбора в практике управления персоналом отмечают 57,7% экспертов и 57,1% респондентов.

Особое значение имеет обоснование механизмов, связанных с функционированием резерва управленческих кадров, определение критериев и показателей оценки результативности профессиональной деятельности резервистов. При этом критерии оценки, методики обучения и механизмы отбора для выдвижения на руководящие должности должны быть едиными для всех уровней государственного и муниципального управления, дифференцированными с учетом потребностей уровневого и профессионального срезов. Практическое применение методик определяется потребностями каждого органа власти и управления федерального уровня, уровня субъекта Федерации, муниципального образования; их нужно адаптировать к конкретным условиям для практического использования.

Российская Федерация в последнее десятилетие испытывает проблему «вымывания» квалифицированных административно-управленческих кадров, когда лучшие ее представители уходят в бизнес-структуры. При этом число не заполненных вакансий в отдельных ведомствах исчисляется сотнями. Поэтому формирование управленческого резерва кадров рассматривается руководством России как мероприятие общенационального масштаба.

Кроме «первой сотни» резерва управленческих кадров, формируемого аппаратом федеральной власти, партией «Единая Россия» реализуется проект «Кадровый резерв - профессиональная команда страны». Стратегическая цель проекта - поиск, формирование и эффективное использование кадрового резерва для нужд государственной и муниципальной службы, партийного строительства, приоритетных сфер экономики Российской Федерации.

Среди участников проекта осуществляется поиск и подбор кандидатов для работы в органах государственной власти и местного самоуправления, партийных и общественных организаций, предприятий социальной сферы, средств массовой информации и бизнес-структурах. В основе деятельности по отбору и развитию лиц, включенных в резерв, - проектная работа. Через реализацию различных инициатив резервисты передают свой опыт и знания, демонстрируют эффективность в решении проблем региона, получают навыки командной работы. С целью их дальнейшего развития применяются обучающие и развивающие программы: мастер-классы, тренинги, курсы повышения квалификации, встречи с видными общественными деятелями.

Подробнее остановимся на отборочных мероприятиях. Кандидаты на включение в резерв должны отвечать ряду формальных и неформальных требований. К формальным требованиям относятся возраст от 24 до 50 лет, наличие высшего образования. Неформальное требование - наличие четырех компетенций, условно названных «КРАЙ» (Компетентность, Развитость, Активная жизненная позиция и Интеллект). Поиск кандидатов в резерв осуществляется по пяти направлениям: социальная сфера, деловое сообщество, средства массовой информации, партийная и общественная деятельность, государственное и муниципальное управление.

Процедура отбора включает четыре этапа. Первый - заполнение анкеты. После этого анкета оценивается по формальным критериям (возраст, образование). Тем лицам, чьи анкеты прошли через автоматизированные фильтры, предлагается поучаствовать во втором этапе - тестировании (заполняется на сайте в разделе «Личный кабинет»). Тест состоит из двух частей: количественный тест на оценку интеллектуального потенциала лидера (решение кейсов и логических задач), оценка эмоционального интеллекта и качественный тест (мини-эссе, представляющие собой развернутый ответ на открытые вопросы).

Третий этап - прохождение интервью. Кандидаты, набравшие по тесту 50 % и более, могут быть приглашены на личное интервью по компетенциям, цель которого - определение степени проявления компетенций «КРАЙ», выявление мотивации участия в проекте и приоритетных сфер интересов, гражданской позиции. В качестве дополнительных этапов отбора могут проводиться и групповые интервью для определения способности кандидата работать в команде.

Четвертый этап - участие в проектной работе, которая является дополнительной оценкой соответствия кандидата модели компетенций «КРАЙ», его активной гражданской позиции и мотивации на включение в резерв.

Окончательный список кандидатов, прошедших все этапы отбора, утверждается федеральным экспертным советом через интерактивную систему онлайн-голосования. Срок нахождения работников в резерве составляет не более трех лет с момента включения в резерв.

С 2011 года Правительство Москвы реализует столичный проект «Трудоустройство молодежи», ориентированный на трудоустройство талантливой молодежи в сферу государственного управления. Правительство Москвы организует годичную оплачиваемую программу стажировки в различных органах исполнительной власти лучшим студентам столичных вузов (конкурс довольно высокий: порядка 800 человек прошли конкурсный отбор и лишь 30 - стали стажерами). Немаловажный факт - стипендия приравнена к величине заработной платы. По завершении стажировки успешно прошедшим ее кандидатам могут быть предложены места в столичном правительстве.

ОАО «Холдинг межрегиональных распределительных сетевых компаний» - крупнейшая в мире инфраструктурная организация, предоставляющая услугу по передаче электрической энергии в 69 субъектах Российской Федерации, готовит свой кадровый резерв «Молодая опора».

Отбор для формирования резерва проводится в форме деловой игры. Стремление к профессиональному росту, активное участие в инновационной и общественной деятельности, выполнение производственных показателей являют-ся критериями, которые учитываются при процедуре отбора. Важным звеном корпоративной системы развития персо-нала стало возрождение наставничества.

В феврале 2013 г. Владимир Путин подписал Указ «О Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров», в соответствии с которым, Комиссия при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров образуется на федеральном уровне в целях содействия развитию системы государственной службы, а также совершенствования порядка формирования и эффективного использования резерва управленческих кадров.

В апреле 2010 года Правительством России была утверждена федеральная программа «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2015 годы)», в соответствии с которой организовано обучение трёх уровней резерва управленческих кадров (высший, базовый и перспективный).

Программа подготовки высшего уровня резерва управленческих кадров, организованная на базе Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, направлена на повышение профессиональной и управленческой компетентности участников, расширение рабочих контактов с представителями государственной власти, бизнеса и гражданского общества. Для достижения высокого качества обучения программа строится на принципах учёта индивидуальных профессиональных потребностей слушателя, применения междисциплинарного подхода и использования современных методов обучения, привлечения экспертов мирового уровня, презентации проектных работ высшему руководству страны.

За 2010-2013 годы в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации организовано обучение представителей высшего уровня резерва управленческих кадров, рекомендованных руководителями федеральных органов исполнительной власти, высшими должностными лицами субъектов Российской Федерации, а также первыми лицами государственных корпораций:

с 25 сентября 2010 года по 26 октября 2011 года - 20 человек пилотной группы (12 представителей федерального резерва управленческих кадров, 6 - президентской сотни и 2 - президентской тысячи) и 9 представителей бизнеса;

с 7 ноября 2012 года по 23 апреля 2013 года - 23 человека первого потока обучения, из которых 12 - представители президентского резерва;

с 17 июня 2013 года по 22 ноября 2013 года - 35 человек второго потока обучения.

Федеральная программа «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2015 годы)» базового и перспективного уровней резерва управленческих кадров реализуется в 2012-2014 годах Московским государственным университетом имени М. В. Ломоносова при координирующей роли Аппарата Правительства Российской Федерации. Заказчиком является Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Ведущую роль в реализации программы играет факультет государственного управления МГУ имени М. В. Ломоносова.

Программа подготовки и переподготовки резерва управленческих кадров, реализуемая факультетом государственного управления МГУ, является образовательным проектом самого высокого уровня. В ней используются новейшие образовательные технологии, инновационная система лекций, проектные и тренинговые форматы, а также зарубежные стажировки в ведущих мировых центрах подготовки управленческих кадров.

Программа нацелена на создание новой системы работы с резервом управленческих кадров, включающей подготовку и переподготовку, а также дальнейшее привлечение в систему государственного управления наиболее квалифицированных, инициативных и перспективных представителей резерва.

Участниками программы стали перспективные молодые сотрудники и руководители структурных подразделений федеральных и региональных органов исполнительной власти, а также корпораций с государственным участием - всего свыше двухсот человек из более чем пятидесяти регионов России.

В то же время, серьёзная работа в этом направлении была проведена органами власти и в субъектах федерации. Так, к примеру, Комиссия по формированию и подготовке резерва управленческих кадров Ростовской области и рабочая группа по подготовке предложений для формирования резерва управленческих кадров Ростовской области действует с 2008 года. В соответствии с Областным законом «О Правительстве Ростовской области» постановлением Правительства области от 10.11.2011 № 118 утверждены положение о комиссии, ее состав и состав рабочей группы.

Основными задачами Комиссии по формированию и подготовке резерва управленческих кадров Ростовской области являются:

подготовка предложений Губернатору Ростовской области, касающихся формирования и эффективного использования резерва;

подготовка рекомендаций для органов местного самоуправления муниципальных образований Ростовской области по участию в работе по формированию резерва;

выработка методик отбора, подготовки, переподготовки и выдвижения лиц, включенных в резерв;

определение учебных заведений, на базе которых может осуществляться отбор кандидатов для включения в резерв, подготовка и переподготовка лиц, включенных в резерв;

обеспечение участия организаций независимо от организационно-правовой формы и формы собственности в работе по формированию резерва;

обеспечение информирования граждан и организаций о мероприятиях, проводимых в рамках формирования резерва;

координация деятельности кадровых служб органов исполнительной власти Ростовской области по вопросам отбора, подготовки, переподготовки и выдвижения кандидатов в резерв, а также по вопросам использования резерва;

проведение периодической ротации (обновление, пополнение) лиц, включенных в резерв, с учетом достигнутых ими результатов работы, наличия (отсутствия) коррупционных проявлений, возрастного ценза;

по согласованию с Губернатором Ростовской области утверждение списка резерва своим решением.

В состав комиссии включены представители Правительства Ростовской области, руководители органов исполнительной власти Ростовской области, ректор федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донской государственный технический университет» и др.

2.2 Анализ специфики формирования резерва управленческих кадров в странах - членах Содружества Независимых Государств (СНГ)

В Республике Беларусь осуществляется работа с руководящими кадрами и специалистами на основе научных принципов подбора, формирования резерва, подготовки, оценки и расстановки кадров. Основным нормативно-правовым актом в данной области является Положение об организации работы с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций, утвержденное Указом Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354, с последующими изменениями и дополнениями (далее по тексту - Положение).

Положение направлено на систематизацию и дальнейшее развитие нормативно-правовой базы по вопросам подбора, подготовки, повышения квалификации руководящих кадров и специалистов. В Положении сформулированы задачи государственных органов (организаций) по организации работы с руководящими кадрами и специалистами. Особое внимание уделяется порядку формирования эффективного (действенного) резерва руководящих кадров.

Резерв должен формироваться на конкурсной основе, а также на основе объективной оценки деловых и личностных качеств кандидатов на руководящие должности, недопущения дискриминации по признакам пола, национальности и вероисповедания.

Согласно п. 8 Положения основными критериями зачисления кандидата в резерв являются:

результат его практической деятельности на занимаемой должности, показатели состояния трудовой и исполнительской дисциплины, обеспечения безопасного труда в возглавляемой кандидатом отрасли (сфере деятельности, государственном органе (организации) или структурном подразделении государственного органа (организации)), руководимом исполнительном и распорядительном органе на территории области, района, города, района в городе;

деловые и личностные качества кандидата, его способности к предстоящей работе, потенциальные возможности;

результаты тестирования и последней аттестации кандидата;

отзывы лиц, непосредственно работающих с кандидатом;

возраст кандидата и состояние его здоровья.

Предельный возраст для включения кандидата в резерв не должен превышать пятидесяти лет.

В резерв системы государственных органов должны включаться:

граждане, принявшие участие в конкурсном отборе и рекомендованные конкурсной комиссией для зачисления в кадровый резерв;

государственные служащие, уволенные в результате ликвидации государственного органа, сокращения численности работников или штата.

Государственный орган (организация), должностное лицо при внесении предложений по выдвижению кандидатов в резерв представляют их анкетные данные, копии документов об образовании, о переподготовке и повышении квалификации, характеристику с места работы (п. 13 Положения).

Включение работников в резерв осуществляется с их согласия.

Резерв утверждается уполномоченным на то должностным лицом государственного органа (организации), в кадровый реестр которого включена соответствующая должность.

Непосредственная работа с резервом возлагается на кадровую службу государственного органа (организации).

Лица, включенные в резерв, при прочих равных условиях с другими претендентами на конкретную должность обладают преимущественным правом на занятие этой должности. Исходя из сложившейся практики резерв ежегодно (до 1 апреля) пересматривается и дополняется. Лица, не проявившие себя на практической работе, исключаются из списков резерва. Для устранения формализма в работе по формированию и подготовке резерва предусматривается подбор в резерв перспективных по возрасту, образованию специалистов, обладающих способностями к руководству людьми.

Преимущественное право для включения в резерв отдается молодым специалистам.

В перспективный кадровый резерв, формируемый Академией управления при Президенте Республики Беларусь и другими государственными учебными заведениями, включаются лучшие студенты-выпускники указанных учебных заведений в возрасте до 31 года, имеющие лидерские и организаторские качества, способные к управленческой деятельности в государственных органах и организациях. Выдвижение кандидатов в перспективный кадровый резерв из числа студентов осуществляется руководителями учебных заведений, а в организациях - руководителями организаций, в которых работают указанные специалисты. Это не означает, что в государственных организациях, особенно если речь идет о руководящих должностях высшего и среднего звена управления, не будут включать в резерв специалистов старше 31 года. В каждом конкретном случае эти вопросы разрешаются индивидуально.

Следует иметь в виду следующую особенность: для формирования резерва в каждой организации должны быть утверждены локальные нормативные акты, регламентирующие данный процесс, к примеру - Положение о работе с резервом. Составление списков резерва - это только первый шаг на пути подготовки руководителя. Должна проводиться кропотливая работа по обучению в «школах подготовки резерва» и других формах, по стажировке, оценке специалистов, состоящих в резерве, с последующим выдвижением (назначением) их на руководящие должности.

По итогам работы может оказаться, что часть специалистов, находящихся в резерве, является неспособной к руководящей работе.

Итак, нормативной базой для проведения кадровой работы с резервом являются:

Указ Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций» с последующими изменениями;

ряд руководящих документов, принятых Советом Министров Республики Беларусь и другими органами государственного управления по работе с резервом кадров, профессиональному обучению, аттестации, мотивации руководителей;

отраслевые комплексные программы «Кадры 2011-2015 годы», аналогичные программы предприятий и организаций;

внутренние нормативные документы (стандарты, инструкции, положения и т.д.).

Например, всему комплексу работы с резервом на руководящие должности в машиностроительной отрасли Республики Беларусь, начиная с определения их перечня, подбора, обучения и стажировки кандидатов, обновления списка резерва, порядка выдвижения на вакантные должности, посвящен специальный раздел в отраслевой комплексной программе «Кадры 2011-2015 годы». Она была рассмотрена и утверждена в 2010 г. на заседании коллегии Министерства промышленности Республики Беларусь.

Текущая работа с резервом строится в соответствии с определенными принципами. Это, прежде всего, объективность в подборе кандидатов, основанная на коллегиальности в принятии решения и учете мнения трудового коллектива; недопущение дискриминации по признакам пола и национальности; ежегодное обновление списка исходя из конкретных результатов работы каждого состоящего в нем; определение срока нахождения каждого работника в резерве с учетом практической целесообразности и перспектив служебного роста.

Резерв может формироваться на конкретную руководящую должность или группу однородных должностей. В случае необходимости в органах государственного управления и на предприятиях, кроме резерва на конкретные руководящие должности, может формироваться специальная группа резерва на любую вакантную должность руководителя. В нее включаются сотрудники, практически уже готовые по своим профессиональным, деловым и моральным качествам быть руководителем.

Количественный состав резерва устанавливается обычно исходя из наличия достойных кандидатов на ту или иную должность. На практике это 2-3 человека.

Общее руководство работой с резервом осуществляет первый руководитель предприятия или организации. Текущую работу выполняет кадровая служба совместно с должностными лицами структурных подразделений. Технология этой работы включает в себя следующие этапы:

составление прогноза и плана предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;

предварительный набор кандидатов в резерв;

получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;

формирование и утверждение состава резерва кадров;

проведение с ними комплекса мер по специальной управленческой подготовке;

ведение соответствующей документации по работе с резервом;

контроль своевременного назначения на вакантную руководящую должность.

В условиях инновационного развития экономики в Беларуси, как и в большинстве стран постсоветского пространства, все более обостряется проблема подготовки молодых управленческих кадров, руководителей новой формации, способных на равных конкурировать с зарубежными менеджерами. Одним из способов решения данной проблемы является формирование из числа студенческой и работающей молодежи кадрового резерва.

Сегодня эту кадровую технологию можно рассматривать как своего рода «социальный лифт» для продвижения энергичных лидеров в верхние эшелоны власти. В HR-менеджменте понятие «резерв кадров» чаще всего используется в следующих значениях. Во-первых, как база данных (список) кандидатов на определенную должность в государственном органе (организации), компании, проходящих подготовку для дальнейшей работы в ней. Во-вторых, это работники, которые после соответствующей подготовки могут быть включены в кадровый резерв организации на замещение руководящей должности. В-третьих, это наиболее перспективные работники, состоящие в кадровом резерве.

Следует отметить, что бизнес-структуры постоянно проявляют интерес к одаренной и талантливой молодежи. Сегодня весьма популярна такая кадровая технология, как прелиминаринг (preliminaring) - привлечение на работу в организацию (производственную практику) преуспевающих перспективных молодых специалистов, а также студентов и выпускников высших учебных заведений, которые рассматриваются как залог успеха компании в будущем.

В 2008 году президент Казахстана Н.А. Назарбаев поставил задачу сформировать для системы государственного управления, бизнеса и сферы общественной деятельности из числа молодежи новую генерацию современных и эффективных управленцев. В рамках реализации этого поручения стартовал проект «Молодежный кадровый резерв».

Резерв кадров рассматривается как республиканская база данных специалистов в области управления, мотивированных на карьерный рост, обладающих высоким уровнем развития профессиональных навыков и управленческих компетенций. В проекте могут принять участие выпускники казахстанских и зарубежных высших учебных заведений в возрасте до 29 лет с аналитическим складом ума и выраженными лидерскими качествами, а также выпускники средне-специальных учебных заведений Казахстана.

Реализация проекта предполагает выявление, отбор, подготовку и воспитание управленческих кадров страны из числа молодых специалистов, их активное включение в социально значимую деятельность по трем направлениям: государственная служба, бизнес-сообщество, общественно-политическая деятельность. Для участия в проекте необходимо пройти несколько этапов отборочного тура.

На первом этапе - заполнение анкеты в соответствующем разделе официального сайта проекта и ее оценка по формальным критериям (возраст, образование, место работы, профессиональные навыки, оценка интеллектуального потенциала, эмоционального интеллекта, написание эссе и др.). По результатам первоначального отбора к следующему этапу допускается 300 конкурсантов.

На втором этапе проводится собеседование на оценку компетенций, по результатам которого определяются 150 лучших участников проекта. Далее конкурсанты обучаются по модулям, включающим лекции, семинары, тренинги, мастер-классы, с приглашением ведущих отечественных и зарубежных специалистов, а также стажируются в государственных и негосударственных структурах. На завершающем этапе по итогам проекта 100 конкурсантов, набравших наивысший рейтинг, получают сертификат и зачисляются в кадровый резерв.

На Украине с целью отбора и подготовки наиболее одаренных граждан страны к работе в сферах госуправления, имеющих приоритетное значение

для достижения целей социально-экономического развития Украины, формируется Президентский кадровый резерв «Новая элита нации» (Указ Президента Украины от 05.04.2012 № 246/2012 «О Президентском кадровом резерве «Новая элита нации»). Принципы формирования резерва - общедоступность, объективность и прозрачность. Отбор кандидатов в резерв проводится на конкурсной основе. К участию в конкурсе допускаются граждане Украины в возрасте до 40 лет. Кандидаты должны иметь высшее образование, стаж работы не менее 10 лет в органах государственной власти, лидерские качества и коммуникативные навыки, развитые аналитические способности, желание участвовать в проектной работе государственного сектора Украины. Свободное владение украинским языком и одним из языков стран Европейского Союза является обязательным требованием для претендентов.

Список лиц, зачисленных в Президентский кадровый резерв, утверждается лично Президентом Украины. Срок пребывания в резерве составляет пять лет (за исключением случаев досрочного прекращения пребывания резерве).

Предельная численность резерва составляет 500 человек. Формирование президентского кадрового резерва осуществляется поэтапно, путем зачисления ежегодно до 100 человек в течение пяти лет.

По информации Национального агентства Украины по вопросам государственной службы, в кадровый резерв в 2012 году в центральных органах исполнительной власти уже включены 347 человек.

Таким образом, можно сформулировать ряд положений, интегрирующих зарубежный опыт работы с кадровыми резервами (в том числе, с молодёжными составами кадрового резерва).

. Один из способов поиска и привлечения высококвалифицированных специалистов - налаживание тесных контактов с высшими учебными заведениями. Прохождение студентами вузов преддипломной практики в различных министерствах и ведомствах является своеобразным фильтром для отбора и последующего трудоустройства талантливой молодежи с лидерскими качествами. Не потерял актуальности и такой классический институт внутриорганизационного развития молодежи как наставничество.

. Процедура формирования молодежных резервов строится, как правило, на конкурсной многоступенчатой основе с активным использованием ситуационных и творческих заданий, нацеленных на выявление управленческого и профессионального потенциала кандидатов.

. Казахстанский опыт формирования молодежного резерва выделяется возможностью участия в кадровой программе данной страны зарубежных специалистов и специалистов со сравнительно невысокой квалификацией.

. Процесс формирования резерва плавно перетекает в контролируемый непрерывный процесс профессионального развития, карьерного планирования и продвижения зачисленных в него лиц.

2.3 Анализ современного опыта формирования и подготовки резерва управленчких кадров в развитых странах

Прежде чем проводить анализ работы с кадровым резервом в зарубежных развитых странах, следует, как нам представляется, обратить внимание на то обстоятельство, что кадровая политика в России, по сути дела, осуществляется вне общественного влияния. Об этом, в частности, свидетельствует и опыт формирования резерва. Этот кадровый слой, по справедливой оценке Т. Иларионовой, «еще больше способствует произвольным решениям в политике назначений и отставок». Данный подход идет вразрез с современной практикой работы с руководящими кадрами гражданской службы развитых стран.

Но ведь очевидно, что существенное отставание России в социально-экономическом плане от развитых стран обусловлено в первую очередь архаичной моделью кадровой политики и кадровой работы с руководящим составом государственной и муниципальной службы. И если мы желаем модернизировать экономику, занять достойное место в мировом сообществе, в первую очередь необходимо внести существенные коррективы в кадровую политику в отношении руководящего звена государственной и муниципальной службы. В. Лобанов обращает внимание на то, что 30 стран, входящих в организацию Экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), имеют отдельную службу высших руководителей. Ее особенности: назначение на конкурсной основе в соответствии с заслугами, требование владения специальными управленческими навыками и умение работать в системе централизованного управления.

Двадцать лет назад общественность России познакомилась с английским опытом работы с руководящим составом гражданской службы. Мы узнали о том, что в Англии отбор кадров на гражданскую службу высшего и среднего звена централизован. Занимается этим Комиссия государственной службы, находящаяся в ведении специального министра. Все открывающиеся должности в министерствах и центральных ведомствах замещаются на конкурсной основе. Конкурс сначала объявляется внутри учреждения для аттестованных работников. При отсутствии среди них достойного претендента поиск продолжается в рамках всей Civil Service. Если и в этом случае не находят нужного работника, объявляется внешний конкурс, в котором могут принять участие служащие, даже находящиеся в отставке.

Председатель Комиссии государственной службы утверждается Королевой по представлению премьер-министра и министра по делам гражданской службы. Этот орган независим от других государственных учреждений. В исключительную компетенцию Комиссии входит подбор кадров седьмой категории (старшие госслужащие) и выше, а также группы резерва «быстрорастущих» - наиболее способных и подготовленных кандидатов на высокие административные посты из числа выпускников университетов и колледжей. В общей сложности через комиссию проходит примерно пятьдесят процентов чиновников. Оставшаяся половина должностей замещается посредством внутриведомственных передвижек.

К сожалению, по истечении двадцати лет почти ничего рационального из английского опыта работы с руководящим звеном гражданской службе нами не взято на вооружение.

Ограниченность современного опыта формирования резерва и применения законодательства о государственной гражданской службе в части использования резерва кадров, наличие советских традиций и соответ­ствующего менталитета делают необходимым анализ и адаптацию к российским условиям механизмов формирования резерва в зарубежных странах. Отметим, что формирование резерва рассматривается в общем контексте развития кадровой стратегии и реализации кадровых технологий, осуществляется в тесной взаимосвязи с общими концепциями и программами повышения эффективности государственного управления. Есть несомненное сходство в использовании механизмов формирования резерва, определении подходов и использовании конкретных методик, что обусловлено, прежде всего, общим вектором развития государственной службы.

Государственная служба в зарубежных странах понимается как особый государственно-правовой институт, что ведет к определению специфических процедур приема, отбора персонала, замещения вакантных должностей, карьерного продвижения.

Главными факторами, определяющими процесс формирования кадрового резерва в зарубежных странах, являются:

равный доступ и добровольность участия в конкурсе для включения в кадровый резерв;

объективность и всесторонность оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, включенных в кадровый резерв;

планирование профессионально-должностной карьеры гражданского служащего;

гласность, доступность информации о формировании кадрового резерва на государственной гражданской службе.

Общие принципы отбора, регламентирование методик и технологий оценки профессиональной деятельности, процедуры отбора на вакантные должности определяются нормативными документами (программами), принимаемыми на уровне органов управления государственной службы. При этом формирование резерва на высшие должности государственной службы осуществляется при непосредственном участии управленческих структур и рассматривается как этап общего процесса кадрового планирования. Резерв на должности исполнительного уровня находится в компетенции самих государственных органов.

Существуют различия в процедурах кадрового отбора в странах с так называемой «карьерной» системой организации государственной службы и «должностной». В первой группе стран (Германия, Франция и др.) он рассматривается как стадия профессионально-должностного (карьерного) продвижения и осуществляется в централизованном плановом порядке. Однако в последние годы отмечается повышение открытости кадрового отбора. Так, во Франции, где существует централизованная карьерная система, некоторые вакансии на руководящие должности государственной службы замещаются лицами, не имеющими опыта работы в госорганах. Это расценивается как реализация принципов открытости государственной службы, благодаря чему возникает конкуренция при отборе кадров.

В странах с «должностной» системой государственной службы (Великобритания, США и др.) отбор резервистов проходит по принципу открытого конкурса, вакансии на руководящие должности предлагаются более широкому кругу госслужащих, а иногда найм проводится из доступного рынка вакансий. Таким образом, кадровое планирование здесь менее централизованно.

Очевидно, что Россия нуждается в федеральном государственном органе, осуществляющем поиск и отбор наилучших кандидатов, ответственном за состояние кадровой работы в системе государственной и муниципальной службы. Как известно, в США централизованное руководство кадровой политикой, координацию кадровой политики отдельных ведомств осуществляет Служба управления персоналом. Ее директор и первый заместитель назначаются президентом по рекомендации и с согласия сената сроком на четыре года. Директор Службы одновременно является помощником президента по кадровой политике. Из общей численности учреждения более 8 тыс. человек больше половины сотрудников заняты в службах на местах. В число основных структурных блоков Службы входят следующие подразделения:

) комплектования личного состава для гражданской службы,

) по развитию человеческих ресурсов,

) по кадровым системам в ведомствах и надзору,

) по вопросам пенсий и страхованию,

) по расследованиям.

В Службу передан также консультативный комитет по установлению базовых ставок окладов федеральным служащим.

Служба централизованно занимается отбором граждан для аппарата президента и конгресса, министерств и других государственных учреждений, имеет 24 представительства в 13 штатах. Кроме того, обеспечивает президента по стратегическим вопросам, связанным с состоянием человеческих ресурсов и кадрового потенциала США; организует научные исследования и на их основе разрабатывает общегосударственную кадровую политику, ее стратегию и тактику, осуществляет научно-методическую поддержку министерств и ведомств, связанную с реализацией этой политики применительно к их задачам.

Аналогичные структуры управления гражданской службой имеются и в других развитых странах. Например, в Японии - Совет по делам персонала при Кабинете министров; во Франции - Генеральная дирекция гражданской службы и административных реформ; в Китае - Министерство кадров.

Но разговоры в России по этому поводу идут уже двадцать лет, а федеральный орган по управлению государственной службой не создается. Как справедливо отмечает В.Д. Граждан, «тоталитарное мышление по-прежнему держит в плену наших политических руководителей и особенно депутатов Государственной думы, а также представителей регионов Совета Федерации». Как известно, в 2003 г. Федеральное собрание приняло рамочный Закон «О системе государственной службы Российской Федерации», но «система» без органа управления не может называться системой».

Речь не идет о том, чтобы созданием федерального государственного органа по управлению государственной службой внести новый вклад в увеличение численности российского чиновничества. Наоборот, желательно сначала упразднить ряд излишних государственных структур. Целесообразно внести в российское законодательство норму, устанавливающую предельное число государственных органов исполнительной власти. Согласно предлагаемой правовой норме при необходимости создания новой государственной структуры должна быть упразднена одна из уже имеющихся. Именно такой подход использует Япония, В случае если какое-либо японское министерство создает у себя новый департамент, то либо оно сокращает один из имеющихся своих департаментов, либо - департамент в другом министерстве. Более того, каждое японское министерство периодически в соответствии с планом обязано добиваться сокращения своего персонала до определенной цифры.

В Великобритании, к примеру, реализуется программа «Ускоренный путь», которая позволяет талантливым и мотивированным работникам сделать достойную карьеру на основе интенсивного профессионального развития и карьерного продвижения.

Схема найма и быстрого карьерного продвижения применяется по отношению к выпускникам высших учебных заведений либо к государственным служащим. Критериями отбора (помимо базовых требований к образованию) являются: развитые аналитические способности и навыки аргументации, высокая коммуникабельность, умение работать в команде, а также личное профессиональное развитие, умение производить впечатление, специальные технические навыки. Процедура отбора включает несколько этапов, среди которых: анализ резюме (рекомендательных писем), экзамен (письменный тест), тест на IQ, структурированное индивидуальное интервью и/или прохождение Центра оценки. В частности, баскет-тесты (ситуационные задания) - это способ проверки кандидата на определенную должность.

Ему необходимо отсортировать материалы теста (проработать конкретные ситуации, решить проблемы и т. п.), касающиеся пребывания в будущей должности. Использование Центров оценки позволяет оценить каждого кандидата по целому спектру требований, согласно утвержденным критериям отбора. При этом используется широкий спектр методов (от выполнения ситуационных заданий, интеллектуальных, логических и письменных тестов до проведения различных презентаций).

Следует отметить, что каждый специалист, осваивающий программу «Ускоренный путь», прикрепляется к определенному министерству Правительства Великобритании. Кроме того, необходимо подчеркнуть и тот факи, что довольно широко практикуется и такая форма работы, как наставничество.

Обобщение зарубежного опыта свидетельствует о том, что в законодательстве и практике многих стран понятие «кадровый резерв» как таковое не употребляется. Как правило, подготовка кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы осуществляется после зачисления человека на работу в период прохождения им испытательного срока или стажировки. Причем в разных странах устанавливается различная длительность испытательного срока, подготовительной службы и стажировки: от шести месяцев до трех лет. Именно в этот период человек проходит и обучение, и проверку.

В Германии важнейшие аспекты организации и функционирования государственной службы четко определены в Конституции. Понятия «служащий» и «чиновник» не тождественны, суть различий состоит в их правовом положении. В стране нет института резерва кадров. Однако, чтобы правильно и качественно исполнять государственную службу, разработана соответствующая структура карьеры, которая обеспечивает продвижение по служебной лестнице всех достойных этого продвижения специалистов.

Конкретное направление карьеры определяется правилами карьерной структуры, изложенными в форме распоряжения. Оно охватывает требования по приему, процедуру отбора, образовательный процесс в подготовительной службе, проведение карьерного экзамена и последовательность этапов на протяжении всей карьеры. Это позволяет обходиться без такой технологии, как формирование и подготовка кадрового резерва, ибо все способные к профессиональному росту служащие составляют резерв кадров.

Система продвижения сотрудников государственной службы строго регламентирована законами и основана на двух принципах: повышение квалификации и постепенное продвижения. Здесь не существует отдельной категории «резервных» специалистов при подготовке или карьерном продвижении, однако вся система продвижения служащих обеспечивает их подготовку и построение карьерного пути с возможностью занятия вышестоящих должностей.

Во Франции основные вопросы организации и функционирования государственной службы также определены в Конституции. Действующее законодательство о гражданской службе стало итогом реформ, которые проходили в стране после Второй мировой войны. Хотя понятие «чиновник» употребляется во Франции для всех лиц, состоящих на службе в органах государственного управления, но в строго юридическом смысле оно значительно уже и по существу относится только к служащим гражданской (публичной) службы. Понятие «чиновник» и «государственный служащий» не различаются.

Понятие «резерв» кардинально отличается от российского «кадровый резерв». Во Франции в резерв переводится сотрудник по причине продолжительной болезни или длительного отпуска. При этом по окончании срока нахождения в резерве он может быть уволен с согласия паритетной комиссии, если трижды отказывается от предлагаемой должности.

Как и в Германии, в систему карьерного чиновничества заложены принципы постепенной подготовки и продвижение по карьерной лестнице. Институт «резерв на замещение должности» не предусмотрен, хотя конкурсный набор на государственную службу и процедура стажировки в новой должности напоминают элементы системы «резерва кадров».

В Великобритании отличительной чертой административной системы, сложившейся к началу XX века, являлось разделение политической и административной сфер. Институт современной гражданской службы сформировался в 70-е годы прошлого столетия. В стране были проведены крупные административные реформы. Группу старших политических и административных руководителей составляют чиновники в ранге помощника заместителя, заместителя постоянного секретаря, постоянного секретаря. Они образуют вершину аппарата гражданской службы.

Вторая группа - административная, включающая две ступени: ученик администратора и старший исполнитель. Административная группа решает большой круг вопросов - от координации деятельности государственного аппарата управления и руководства работой министерств до исполнения обычных канцелярских обязанностей. Таким образом, ученик администратора и является «резервным» работником для занятия руководящей должности.

При достаточно жесткой системе продвижения по службе возможности перехода из одной группы в другую весьма ограничены, причем переход из одного министерства в другое довольно сложен. Большое значение придается старшинству чиновников в министерской иерархии, а не их профессиональным заслугам.

Функции отбора, обучения и назначения «резерва» выполняет отборочный комитет. Он владеет конфиденциальным списком всего штата высших администраторов, составленным при помощи автоматизированной системы, с указанием данных об образовании, профессии, стаже служащих. При этом комитете существует группа, которая рассматривает вопросы продвижения по службе высших администраторов.

В США деятельность чиновников регулирует Закон о гражданской службе. С юридической точки зрения здесь не существует единой государственной службы. Она как бы разделена по административно-территориальному принципу на множество автономных систем. Продвижение по служебной лестнице большинства чиновников происходит согласно принципу «системы заслуг». Наилучшие кандидаты на повышение в должности отбираются на конкурсных экзаменах, при этом учитывается ежегодная оценка их служебной деятельности.

В каждом государственном учреждении составлен свой план продвижения по службе. Если на какую-либо должность недостаточно кандидатов своего учреждения, объявляется открытый конкурс. Критерии для продвижения те же, что и для поступления на государственную службу, однако ведомствам рекомендуется отказываться от письменных или устных тестов. Законом предусмотрены меры дисциплинарного воздействия на руководителей, нарушающих принципы системы заслуг или продвижения по службе. Таким образом, складывается внутренний резерв управленческих кадров, позволяющий формировать профессиональный корпус высших административных чиновников.

В Японии Конституцией закреплено положение государственных служащих как «слуг всего общества, а не какой-либо одной его части». Имеется три уровня административного управления: центральный, префекторальный и муниципальный. Все полномочия, осуществляемые на двух последних уровнях, делятся на два вида: на собственно местные, отнесенные к их ведению законом, и делегированные центральным правительством. Причем, последние на префекторальном уровне составляют 80 %, на муниципальном - 50 %.

Назначение на государственную службу осуществляется на основе конкурсных экзаменов, которые проводятся по принципу «открытых дверей». В средствах массовой информации заранее сообщается о времени и месте их проведения. Подобная система действует в стране с конца XIX века и до настоящего времени практически не претерпела изменений. Организацией конкурсных экзаменов ведает специальный экзаменационный отдел и четыре главных экзаменатора, которые входят в состав Совета по делам персонала. К экзаменам допускаются только японские подданные.

На государственной службе, равно как и в подавляющем большинстве учреждений и предприятий, действует специфическая система «пожизненного найма». Она предполагает длительную (вплоть до ухода на пенсию) службу по найму сотрудника в одной организации. При этом его должность и размер жалованья ставятся в прямую зависимость от продолжительности непрерывного стажа. Такая система предопределила практическое отсутствие межведомственной мобильности чиновников - одной из наиболее характерных черт государственной службы в Японии. Вместе с этим характерной особенностью являются частые, каждые два-три года, перемещения чиновников внутри ведомства.

Особый интерес представляет деятельность Школы государственного управления и промышленного менеджмента в городе Тигасаки. Выпускникам этой школы предназначено стать политическими и экономическими лидерами в государстве в стратегической перспективе.

В этой школе учатся физически здоровые мужчины не старше 25 лет, уже получившие образование в объеме университета или колледжа и имеющие стаж практической деятельности. При отборе учащихся учитываются их личные качества и жизненные устремления, склонность к карьере. Все они выходцы из верхнего слоя общества: сыновья президентов крупных фирм, губернаторов, депутатов парламента.

В школе нет обязательных теоретических дисциплин. Слушатели изучают теорию самостоятельно, поскольку они уже имеют высшее образование. В этой связи на первом курсе их обучают методам самостоятельного приобретения знаний. Такой способ приобщения к знаниям весьма рационален. Научившись самостоятельной работе с литературой, выпускники школы могут регулярно обновлять свой теоретический багаж.

Занятия по практической политике, конкретной экономике и идеологии ведут приглашаемые руководители политических партий, в первую очередь правящей, президенты фирм и банков, министры, известные журналисты. Чтобы слушатели привыкали к атмосфере международных конференций, лекции и семинары проводятся в помещении с круглым столом, телекамерами и микрофонами.

Учащиеся занимаются также традиционной японской каллиграфией, постигают тайны чайной церемонии, тонкости икебаны.

Физическое воспитание - один из двух обязательных предметов, причем на физическое воспитание ежедневно отводится 90 минут. Кроме того, обязательна ежедневная физзарядка. Ведь лидер - будь то премьер-министр или глава корпорации - должен обладать крепким здоровьем, выносливостью.

Другой обязательный предмет - английский язык. Как считают руководители школы, управлять страной, являющейся мировым экономическим гигантом, невозможно без знания иностранного языка.

Учебный процесс в школе отвечает ее назначению - готовить деятелей крупного масштаба. Их подготовка строго индивидуальна. На это в школе не жалеют ни денег, ни времени, ни сил. Слушателю, готовящему себя, скажем, в партийные лидеры, индивидуальные консультации дает генеральный секретарь правящей в Японии партии. Кроме того, его командируют в Европу, чтобы он мог узнать о деятельности, например, английских консерваторов непосредственно от председателя партии тори, а о тактике французских социалистов - от первого секретаря Французской социапистической партии.

Будущему президенту банка лекции читают министр финансов Японии и глава Японской торгово-промышленной палаты. Для семинарских занятий стараются пригласить одного из директоров Международного валютного фонда или члена Совета управляющих Международного банка реконструкции и развития.

Практику слушатели школы проходят в компаниях, стоящих на грани банкротства, но с явной тенденцией выхода из кризиса.

Подводя итоги деятельности Школы государственного управления и промышленного менеджмента по подготовке кадров высшего эшелона, можно отметить, что такой опыт представляет интерес и для России, где растет спрос на высокопрофессиональные управленческие кадры во всех государственных структурах, формируется новая система подготовки кадров для органов государственной власти и управления.

По мнению Е.А. Литвинцевой, «общим для всех развитых стран является то обстоятельство, что формирование резерва на высшие государственные должности происходит в особом порядке и под особым контролем органов управления государственной службой. В этом случае разрабатываются не только специфичные механизмы для выявления наиболее подготовленных работников, но и оценивается, прежде всего, наличие управленческих качеств. Именно для этой категории резервистов разрабатываются особые программы обучения, которые направлены на развитие профессиональных компетенций и лидерских качеств».

Отметим общие подходы, обусловливающие эффективность работы с кадровым резервом в развитых странах:

формирование кадрового резерва рассматривается как этап реализации общей государственной кадровой стратегии;

формирование - часть кадрового планирования и направлено на выявление наиболее перспективных и подготовленных работников;

разрабатываются специальные программы с подробным описанием компетенций (знаний, навыков, умений), необходимых для занятия более высоких позиций;

оценка кандидатов происходит в соответствии с определенными требованиями. Разрабатываются специальные формы (формуляры), которые заполняются лицами, желающими поступить в резерв;

существуют особые ускоренные программы обучения для наиболее подготовленных работников;

отбор кадров осуществляется в открытом доступе. Актуальность решения задачи формирования кадрового резерва страны влечет за собой необходимость определения стратегии, выбора конкретных подходов и методик подготовки резерва управленческих кадров, разработки и внедрения методического инструментария оценки профессионального потенциала лиц, включенных в кадровый резерв.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДГОТОВКИ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

3.1 Подходы к разработке стратегии реформирования и развития государственного и муниципального аппарата и возможности использования опыта федеральных органов исполнительной власти в сфере формирования кадрового резерва

Современная Россия, как в воздухе, нуждается в новой модели кадровой политики в системе гражданской и муниципальной службы. При этом под демократической моделью кадровой политики в системе гражданской и муниципальной службы В.И. Осейчук, к примеру, понимает «систему научно обоснованных и закрепленных в нормативных правовых актах целей, задач, принципов, методов, технологий и приоритетов деятельности государственных и муниципальных органов власти по отбору, расстановке, подготовке, переподготовке, повышению квалификации кадров государственной и муниципальной службы, способных ставить и реализовывать общенациональные цели в интересах многонационального народа России».

Демократическая модель кадровой политики в системе гражданской и муниципальной службы призвана быть ориентированной на идеалы, права, потребности, интересы и ценности народа, преимущественно конкурсный подход к отбору наиболее профессионально подготовленных и способных специалистов. Новую модель нужно выстраивать в соответствии с научными подходами, принципами и методами организации взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с институтами гражданского общества.

Целью такой модели должно стать формирование такого кадрового корпуса чиновников, которые в профессиональном, деловом и морально-нравственном отношениях способны обеспечить постановку и реализацию общественно значимых целей, связанных с сохранением и развитием потенциала российского народа, достижением страны достойного места в мировом сообществе.

К необходимым условиям формирования высококвалифицированного аппарата государственной и муниципальной службы следует отнести:

. Неукоснительное соблюдение принципа отбора и продвижения лучших кадров на государственную и муниципальную службу на основе объективной оценки их профессиональных знаний, деловых и морально-нравственных качеств.

. Стабильность основных «правил игры» в отношении системы отбора, продвижения и вознаграждения, позволяющую государственным и муниципальным служащим планировать карьеру, активно заниматься повышением своей квалификации и созданием положительного имиджа.

. Предоставление государственным и муниципальным служащим правовых и социально-экономических гарантий, в достаточной мере стимулирующих эффективность труда и обеспечивающих высокую престижность их положения в обществе.

. Систему надзора и контроля за деятельностью государственных и муниципальных служащих, способную пресекать их противоправные деяния.

Существуют два основных подхода к разработке стратегии реформирования и развития государственного и муниципального аппарата, хотя грань между ними во многом условна и часто они дополняют друг друга. Первый (реализуемый сейчас в России) - постепенное устранение имеющихся недостатков, решение тактических задач в отдельных сферах гражданской и муниципальной службы; второй - разработка стратегии модернизации государственного и муниципального аппарата, с ориентацией на будущие потребности общества, решение долгосрочных задач развития государства и общества.

В последнем случае необходим анализ современных тенденций в развитии государства и общества, обобщение зарубежного опыта реформирования государственной службы. При этом речь идет не о простом копировании, а о его творческом использовании в российских условиях.

По нашему мнению, на современном этапе модернизации государственной гражданской и муниципальной службы России особое внимание необходимо обратить на формирование нового типа государственной службы и ее высшего эшелона в развитых странах.

Очевидно, что всю тяжесть стоящих перед обществом проблем обязаны взять на себя его руководители, высокопрофессиональный высший эшелон государственных служащих. Они должны продемонстрировать максимум знаний, проницательности, наряду с дальновидностью и широтой кругозора, более того, проявлять известную самостоятельность, быть достаточно независимыми от политиков, в том числе представленных в правительстве, хотя и подчиняясь им по субординации. Для этого необходимо обладать качествами, отличающими их от всех исторически предшествовавших типов государственных служащих. В первую очередь это высочайший профессионализм, или суперпрофессионализм, новаторство, принадлежность к элите в силу своих заслуг, достоинств, таланта, способность быть без отрыва от общества, позицию которого они отражают; осознание возложенной на них миссии, высочайшее чувство долга.

Уже не первый год граждане Российской Федерации довольно активно обсуждают положение, сложившееся в системе МВД. Но эта ситуация возникла не вдруг, а в результате крупных провалов в кадровой политике и кадровой работе МВД в постсоветский период. Так, по данным члена Комитета по безопасности Государственной думы А.И. Гурова, к концу 2009 года в России приходился 1 миллион 200 тысяч сотрудников милиции (вместе с внутренними войсками) на 142 миллиона населения. При этом за прошедшие два десятилетия милицию покинули сами или были уволены 1, 5 миллиона человек! Для сравнения: в США - 750-850 тысяч полицейских на 300 миллионов населения.

Одна из причин кадрового голода на государственной и муниципальной службе кроется в отчаянном сопротивлении реформе государственной и муниципальной службы и неэффективной работе по формированию резерва кадров. Так, по оценке бывшего депутата Государственной думы Российской Федерации Г.В. Гудкова «последнее время огромное число людей в политической элите России заинтересованы в том, чтобы у нас в стране была непрофессиональная милиция, плохо организованная, с серьезнейшей внутренней коррупцией. Так им безопаснее. Ведь начни работать профессиональный правоохранительный аппарат, сразу выявятся факты преступлений внутри самых властных инстанций. Кому же такое МВД нужно?» - справедливо иронизирует экс-парламентарий.

При этом надо видеть и то, что несовершенство механизма кадровой политики в системе гражданской и муниципальной службы не позволяет российскому чиновничеству максимально эффективно и своевременно «выдвигать из своей среды "государственных деятелей", способных осуществлять большие реформы». Дальнейшее игнорирование инноваций в механизме кадровой политики и кадровой работы на гражданской и муниципальной службе неизбежно приведет Россию к краху. Поэтому Президенту РФ, премьер-министру, политическим партиям, институтам гражданского общества, отдельным гражданам совместными усилиями необходимо создать такой механизм кадровой политики и кадровой работы в системе гражданской и муниципальной службы, который бы обеспечивал не только стабильность, но и прогресс общественных отношений, сохранял и развивал потенциал российского народа.

В министерства и ведомствах Российской Федерации существует свой кадровый резерв. Так, к примеру, федеральный кадровый резерв МВД существует с 2008 года. Федеральный кадровый резерв МВД России был сформирован в целях подготовки руководителей органов внутренних дел новой формации: ответственных и инициативных, морально и психологически устойчивых, располагающих необходимыми знаниями в области стратегического и инновационного управления.

Для развития управленческих навыков и повышения профессионального уровня сотрудников, зачисленных в федеральный кадровый резерв МВД России, на базе Академии управления МВД России в феврале 2010 года создан специальный факультет. Срок подготовки - 3,5 месяца. Увеличено число практических занятий и стажировки “на земле”, поскольку среди слушателей много узких специалистов. На факультете проходят переподготовку руководители подразделений центрального аппарата и территориальных органов МВД России по специально разработанным программам.

Важно отметить, что только за время реформирования МВД России свыше трети назначений на высшие должности произведено из федерального кадрового резерва. На наш взгляд, можно с уверенность говорить о том, что этот кадровый институт сегодня очень востребован.

Одним из важных направлений работы с кадрами Минэкономразвития России является работа с кадровым резервом.

С учетом анализа работы с базой данных выпускников Президентской Программы подготовки управленческих кадров можно рекомендовать Минэкономразвития России организовать работу с базой данных кадрового резерва с использованием внутреннего портала Министерства, закрытого для внешних пользователей. Внутренний портал должен отражать всю работу с кадровым резервом, начиная от проведения мероприятий с кадровым резервом, заканчивая описанием достижений участников кадрового резерва Министерства. В рамках портала должна быть предоставлена возможность участникам кадрового резерва взаимодействовать друг с другом для реализации совместной деятельности в интересах Министерства. Тем самым в Министерстве будет локализована группа наиболее активных и профессионально подкованных служащих. Руководство Министерства может рассматривать участников кадрового резерва как по - отдельности, например, с целью выдвижения на другую должность, так и в виде группы (сообщества), с которой может быть осуществлено взаимовыгодное сотрудничество, например, силами кадрового резерва могут быть решены определенные актуальные задачи Министерства или осуществлены проекты в интересах Министерства.

Подобная работа с кадровым резервом Министерства с использованием внутреннего портала может стать частью работы с государственным резервом управленческих кадров, создание которого является актуальной задачей, поставленной Президентом РФ.

Очень важным является использование успешного опыта отдельных ведомств по формированию и подготовке кадрового резерва, для «тиражирования» такового в практику министерств, федеральных служб, федеральных агентств и территориальных органов власти и управления.

Так, к примеру, целесообразно на наш взгляд использовать опыт такого федерального ведомства как Рособрнадзор, где последние годы обнаружилась серьёзная проблема с достаточным количеством квалифицированных юристов. На данный момент в этом ведомстве остро стоит задача оптимизации и работы с неэффективными вузами, для этого, безусловно, необходима сильная юридическая служба, и как оказалось, юристов российские ВУЗы готовят много, а на самом деле квалифицированных юристов по целому ряду направлений практически нет. Безусловно, этой проблемой Рособрнадзор занимается, и ведомстве было решено организовать мини-кадровый резерв для действующих сотрудников службы, с той целью, чтобы они видели перспективы своего карьерного роста, и для студентов, которые учатся в магистратуре. До конца 2014 года планировалось порядка пятидесяти человек пригласить и самых лучших отобрать в комануд ведомства и в резерв. Поэтому, как нам представляется, Правительству России логично было бы задуматься о том, чтобы опыт Рособрнадзора применить и для иных федеральных органов исполнительной власти.

На сегодняшний день можно с уверенность констатировать отсутствие типовой, нормативно утвержденной программы психологической подготовки резервистов. На наш взгляд, в такой типовой программе должна быть четко сформулирована система требований к психологической подготовленности граждан, состоящих в резерве на руководящие должности. Она должна включать следующие компоненты:

развитие мотивационной готовности резервиста к управленческой деятельности;

формирование эффективного индивидуального стиля управленческой деятельности;

развитие аутопсихологической компетентности;

развитие когнитивных способностей;

развитие управленческих способностей;

развитие необходимых личностных качеств сотрудников, состоящих в резерве кадров на выдвижение.

Безусловно, нельзя не отметить и тот факт, что разнородность социально - экономического пространства России, имеющая историческую основу, неизбежно оказывает значительное влияние на деятельность государства, существующую структуру народного хозяйства, стратегию и тактику экономических преобразований, и социально-экономическую политику. Поэтому федеральная и региональная кадровая политика, в связи с этим, обязательно должна учитывать специфику регионов в общей структуре государственного устройства, проецируя основные направления национальных реформ на региональный уровень.

Таким образом, представляется очевидным, что сформировать кадровый резерв по формальным признакам недостаточно. Важным направлением кадровой работы должна стать последовательная и систематическая работа с резервом. Формой такой работы должен стать учет резерва, а также постоянный контроль за профессиональной подготовкой лиц, состоящих в кадровом резерве.

.2 Приоритетные направления совершенствования государственной кадровой политики в сфере формирования и подготовки резерва управленческих кадров

Прежде всего, необходимо отметить, что если рассматривать кадровый резерв как объект исследования в процессе его формирования, обучения, и переподготовки, то можно выработать ряд перспективных направлений в повышения эффективности государственной кадровой политики в сфере формирования и подготовки резерва управленчских кадров. Многие рациональные предложения участников федеральной программы подготовки управленческих кадров уже нашли свою реализацию. В частности, сейчас по единому принципу формируются региональные резервы управленческих кадров, сейчас всё шире внедряются информационные технологии в процесс работы с резервистами, большей популярностью пользуются порталы кадрового резерва и т.д. Но, тем не менее, в системе работы с резервом управленческих кадров можно обнаружить уязвимости, на которые логично было бы обратить пристальное внимание как Правительству Российской Федерации, так и руководителям субъектов федерации, а именно: в настоящее время федеральный резерв управленческих кадров формируется на основании ежегодных поручений Правительства в соответствии с предложениями руководителей государственных органов федерального и регионального уровня, а также руководителей госкорпораций и, по сути дела, представляет собой базу лиц, которые попадают туда во многом автоматически. Если есть рекомендация соответствующего руководителя, которая отвечает определённым требованиям, критериям, то это означает, что человек фактически уже находтся в этом резерве.

По нашему мнению, для того, чтобы такой резерв был более эффективным, он не должен формироваться автоматически. В этой связи, логично было бы создать рабочую группу в Администрации Президента России или же в Аппарате Правительства Российской Федерации, которой следовало бы поручить разработать единый порядок формирования такого резерва, который предусматривал бы достаточно широкий доступ на входе потенциальных участников, детально проработанную процедуру отбора этого резерва, и, конечно же, механизмы работы с ним. Безусловно, нельзя забывать и том, что, навряд ли сама по себе, без соответствующих организационных решений, такая технология, такой порядок обеспечит решение существующих проблем.

Кроме того, определенно настало время на федеральном уровне рассмотреть вопрос о целесообразности создания специальной кадровой комиссии при Правительстве Российской Федерации, которая бы могла взять на себя по меньшей мере реализацию двух основных функций:

с одной стороны, осуществлять отбор потенциальных участников федерального кадрового резерва;

с другой стороны, принимала бы непосредственное участие в кадровом сопровождении по тем должностям, назначение на которые осуществляет Правительство Российской Федерации.

По сути, дела такая кадровая комиссия могла бы в перспективе стать эффективным фильтром: на входе, соответственно, отбор, на выходе - подготовка рекомендаций о назначении, причём не по одной кандидатуре, а, возможно, это делать на альтернативной основе (имеется в виду подготовка альтернативных решений, то есть нескольких кандидатур, но преимущественно, как правило, из состава тех лиц, которые включены в состав резерва управленческих кадров).

Безусловно, здесь есть одна существенная проблема, которая, по сути дела, препятствует дальнейшему продвижению резервистов по ступеням карьерной лестницы. И заключается она в том, что на сегодняшний день ни один вид резерва, его использования, не является обязательным при принятии решения о назначении на ключевые управленческие должности. Такой вид резерва является только лишь одним из возможных, внешних источников.

Другое предложение по совершенствованию государственной кадровой политики в сфере формирования и подготовки резерва управленческих кадров заключается в том, чтобы расширить границы использования кадрового потенциала, особенно федерального резерва управленческих кадров. Вероятно, настало время расширить сам перечень должностей, по которым Правительство России принимает решение о назначении, и, включить в этот перечень, к примеру, руководителей департаментов федеральных министерств, руководителей территориальных управлений федеральных органов исполнительной власти (последних, в силу их многочисленности, вероятнее всего в плане согласования).

Важно подчеркнуть что все озвученные выше предложения, они безусловно тесно взаимосвязаны между собой. И по сути дела, если будет достигнут необходимый порядок, то он определит и правила игры на попадание в резерв и, кроме всего прочего, определит дальнейшую перспективу использования резервиста. Если будет соответствующий кадровый совет, то он обеспечит отбор кандидатов в состав резерва и берёт под контроль последующее профессиональное развитие резервистов.

Если расширить номенклатуру должностей и подкрепить её существенными требованиями - проработать вопрос о возможности установления требования о назначении на должности, как правило, лиц, находящихся в составе резерва, - соответственно, это и придаст дополнительный, на наш взгляд, импульс развития всей системы кадрового резерва.

В рамках предложений по совершенствованию государственной кадровой политики в сфере формирования и подготовки резерва управленческих кадров стоит затронуть ещё один важный аспект поднятой проблемы исследования. Дело в том, что на сегодняшний день огромную работу в сфере методического обеспечения государственной службы проводит Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Формируется колоссальный пакет методических документов. К этой работе привлекается большое количество организаций, но поистине огромнейшим потенциалом в этом направлении обладает Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. В структуре академии около семидесяти региональных институтов, большое количество проектов прикладного и научно-исследовательского характера, которые реализуются по всей стране, используя сеть филиалов. В этой связи, по нашему убеждению, целесообразно рассмотреть вопрос о возложении на Российскую академию народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации функции аналитического и методического центра проработки управленческих решений в системе государственного муниципального управления - т.е. по сути дела, можно было бы замкнуть все процессы в единую цепь, и конечно же, в том числе и работу с кадровым резервом.

Кроме того, необходимо как можно больше «смешивать» различные, если можно так выразиться, категории участников новых потоков федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010 - 2015 годы)», т.е. представителей бизнеса с их коллегами-госслужащими. Это позволит, по нашему мнению, научить и тех, и других, смотреть на многие проблемы с обеих сторон, потому что, естественно, это позволит достичь комплексного понимания и со стороны бизнеса какие могут быть для того или иного проекта риски и проблемы, и со стороны государственного аппарата. Такой подход к организации обучения участников федеральной программы дал бы больший эффект и возможности превратить эту программу в более эффективную и реалистичную.

Процесс создания правовых основ кадрового резерва государственной службы далек от завершения. Исходя из принципа федерализма, правовые основы создаются на федеральном уровне и уровне субъектов Российской Федерации. Отмечая значительные усилия органов государственной власти субъектов Российской Федерации в части административно-правового регулирования кадрового резерва, все же стоит признать, что на данный момент формирование законодательства и нормативной правовой базы в данной сфере еще не завершено.

Как отмечали эксперты ещё в 2009 году, «до сих пор не приняты важные нормативные документы о порядке подготовки состава кадрового резерва, о времени нахождения специалиста в резерве, об основании для исключения специалиста из кадрового резерва». Следует признать, что к настоящему времени малая часть перечисленных недостатков уже устранена, но, тем не менее, Правительству Российской Федерации всё ещё есть над чем работать.

С учетом выявленных проблем можно предложить два пути совершенствования нормативно-правовой базы системы работы с резервом.

Первый путь - принятие Федерального закона «О резервах управленческих кадров в Российской Федерации», в котором будет предусмотрено, что федеральный кадровый резерв, кадровый резерв федерального государственного органа, кадровый резерв субъекта Российской Федерации, кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации являются неотъемлемыми частями федерального и региональных сводных резервов управленческих кадров. Они формируются специальными уполномоченными органами, регулирующими вопросы государственной службы и кадровой политики. Включение в сводные резервы управленческих кадров даст возможность замещения государственной должности, должности государственной гражданской службы без прохождения конкурса, предусмотренного Федеральным законом № 79-ФЗ.

Второй путь - выделение в федеральном, региональных и муниципальных резервах управленческих кадров двух категорий:

. Лиц, претендующих на замещение государственных (муниципальных) должностей, должностей государственной гражданской и муниципальной службы. Включение в данную категорию резерва должно проводиться по конкурсному отбору, с последующим замещением должностей без проведения конкурса.

. Лиц, потенциал которых может быть использован на руководящих должностях в государственных учреждениях и организациях, в приоритетных отраслях экономики, общественных организациях. Включение в данную категорию происходит на основе экспертных отборов. Нахождение данных лиц в резерве можно будет рассматривать лишь как квалификационное преимущество перед другими претендентами на руководящие должности, не включенными в резерв управленческих кадров. Резервистам вручается сертификат, в котором будут отражаться сведения о стажировках, повышении квалификации, проводимых в рамках резерва управленческих кадров.

В настоящее время вопрос о том, какова внутренняя структура кадрового резерва и каким образом в этой структуре должна быть учтена дифференциация должностей государственной гражданской службы по группам, категориям, государственным органам, остается открытым. В отсутствие правового акта Президента России субъектами РФ утверждаются собственные положения о кадровом резерве, которые во многом отличаются друг от друга - разнятся структуры кадровых резервов (формируются резервы на конкретную должность, на группу, на категорию, на близкие по содержанию деятельности должности), сроки пребывания в кадровом резерве, формы организации работы с кадровым резервом.

Основные процедуры формирования кадрового резерва требуют четкой регламентации в соответствующем нормативном правовом акте именно федерального уровня, который должен регулировать цели, основные задачи и принципы, источники, основные этапы и процедуры, особенности и порядок формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе Российской Федерации. Также требуется предусмотреть основные направления работы с кадровым резервом на государственной гражданской службе, порядок занятия должности государственной гражданской службы лицами, состоящими в кадровом резерве государственного органа, порядок исключения из кадрового резерва и т.д.

Для формирования основных методических рекомендаций по вопросам организации кадрового резерва, что также является прерогативой федерального законодателя, можно предложить вопросы определения текущей и перспективной потребности в кадровом резерве, поиска кандидатов в кадровый резерв, организации подготовки резерва оценки подготовленности кадрового резерва и назначения лиц, состоящих в нем, для замещения должностей государственной гражданской службы. Требует уточнения законодателя порядок исключения из состава резерва при невыполнении необходимых требований, условия адаптации работника к новой должности.

Таким образом, формирование резервов управленческих кадров на федеральном, региональном и муниципальном уровнях выявило ряд проблем административно-правового регулирования:

. Отсутствие нормативных правовых актов на уровне федерального закона, регламентирующих использование резерва управленческих кадров в системе органов государственной власти.

. Значительные различия в практике формирования и функционирования кадровых резервов, предусмотренных ФЗ-№79, и резервов управленческих кадров.

. Осуществление исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации не свойственных им функций - подбора в резерв управленческих кадров для законодательных органов государственной власти, муниципалитетов, приоритетных сфер экономики.

. Отсутствие урегулированных законом процедур поступления резервистов на государственную гражданскую службу вне конкурса.

В основном используются два основных критерия эффективности работы с резервом:

. Доля лиц, исключенных из кадровых резервов государственных органов субъекта РФ в связи с назначением на должность.

. Доля лиц, назначенных из кадрового резерва государственного органа субъекта Российской Федерации, в общем числе лиц, состоящих в кадровом резерве.

Однако в числе вероятных критериев эффективности работы с резервом - время нахождения резервиста в резерве (менее года, 1 год, 2 года, 3 года), своевременность замещения вакантной должности лицом из резерва, количество лиц, выдвинутых на должности с большим объемом работы. Важное место отводится показателям профессиональной пригодности, которые связаны с профессиональной компетентностью, профессиональной социализацией, профессиональными умениями и навыками.

Важным критерием эффективности работы с резервом является и количество выявленных случаев освобождения резервистов от работы в новой должности по негативным причинам.

Унификация условий и порядка формирования резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации будет способствовать укреплению кадрового потенциала государственной гражданской службы.

По нашему убеждению, в том случае, если Правительство России комплексно и в короткие сроки подойдёт к проблеме совершенстования государственной кадровой политкии в части формирования и подготовки эффективного резерва управленческих кадров, внесёт необходимые изменения и в законодательные акты, и в технологии формирования, подготовки, обучения и применения резерва управленческих кадров, то в результате прохождение обучения по федеральной программе позволит сформировать профессиональную элиту нашей страны, способную решать все задачи, которые стоят перед государством, а программа подготовки и переподготовки кадрового резерва позволит расширить профессионализм управленцев и подняться им на новый уровень как личностного, так и карьерного развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Усиление внимания к эффективной государственной кадровой политике объясняется тем, что она является тем важнейшим средством оказания решающего влияния на весь процесс происходящих перемен, связанных с проведением крупномасштабных реформ и модернизаций в государстве. «Стратегия до 2020 года предусматривает фундаментальные изменения экономической и социальной структуры нашего общества, - заявил в июле 2008 года Президент России Д.А. Медведев. - Но при этом забывается, что переход к этим рубежам может быть сделан только при активном труде самой талантливой, предприимчивой и умной части нашего общества. То есть для этого нужны хорошо подготовленные управленцы».

В силу этого кадровая политика сама должна подлежать решительным преобразованиям с целью обретения иного социально-политического статуса, изменения нацеленности с первоочередного удовлетворения интересов государственного аппарата на интересы граждан и общества, преодоления социально-экономической затратности, использования интеллектуального потенциала российского общества.

При подборе кадров должны проявляться толерантность, активная гражданская позиция, демократизм. Нужно ограничивать набор случайных людей, должно быть некое оптимальное сочетание узких специалистов и широких по профилю работников по управлению макропроцессами. Должны быть условия для максимального творческого самовыявления в цепочке факторов: призвание - учеба - талант - обновление знаний. Должно быть обеспечено постоянное обучение и воспитание кадров государственной службы, формирование у них уважения к неукоснительному соблюдению Конституции РФ, чувства законопослушания и преданности, фиксация их профессионализма экзаменами и аттестацией, закрепление и обновление кадров.

Нужна кадровая политика органов государственной власти, где особое место принадлежит кадровому резерву государственной службы. Дело в том, что вслед за резким управленческим изменением обязательно должны производиться некоторые не очень крупные «подстроечные» мероприятия, которые плавно и без излишних качаний в стороны должны подводить управляемую систему к оптимальной зоне ее функционирования.

Перестройка всей государственной службы, переориентировка действий управленцев на защиту массовых социальных целей населения - задача важнейшая для государства. И от ее успешного решения в значительной мере зависит уровень благосостояния и авторитет России на геополитической арене. Один из возможных путей ее решения - постепенная плановая замена старого чиновничьего аппарата новыми, лучше подготовленными специалистами. Они должны иметь рабочие установки, нацеливающие на решение таких важнейших государственных задач, как защита населения, покровительство и помощь активному предпринимательству.

В настоящее время первоочередной является задача привлечения в сферу государственной гражданской службы нового, компетентного поколения управленцев, обеспечения механизмов служебного роста государственных служащих, достойного вознаграждения за высококвалифицированный управленческий труд. В целом, основными управленческими технологиями применительно к формированию кадрового корпуса государственных служащих, организации его обучения и продвижения по карьерной лестнице являются правоустанавливающая деятельность государства, контроль за соблюдением регламентирующих норм и участие уполномоченных представителей государственных органов в кадровых процедурах.

Анализ специфики государственной кадровой политики в части формирования резерва управленческих кадров в зарубежных странах свидетельствует, что в законодательстве и практике многих стран понятие «кадровый резерв» как таковое не употребляется.

Как правило, работа с кандидатами на гражданскую службу, которая в Российской Федерации ведется на стадии нахождения человека в составе кадрового резерва, в зарубежных странах осуществляется непосредственно после зачисления гражданина на службу в период прохождения испытательного срока или, в других случаях, в период стажировки. В большинстве развитых государств элементы института кадрового резерва присутствуют в виде определенных организационных структур, управленческих процедур и кадровых технологий.

В то же время, целенаправленная и системная работа по формированию и подготовке резерва управленческих кадров государственных гражданских служащих является одним из важнейших способов создания нового государственного аппарата, способного решать задачи преобразования Российской Федерации с учетом современных потребностей. Об этом свидетельствует имеющийся опыт реформирования государственной гражданской службы в некоторых странах СНГ.

В настоящее время важной для России задачей является привлечение в сферу государственной службы нового компетентного поколения управленцев, обеспечение механизмов их служебного роста и достойного вознаграждения за высококвалифицированный труд. Для реформирования российской модели государственного управления возможно использование опыта формирования резерва управленческих кадров в экономически развитых зарубежных странах.

Одной из острых проблем в странах СНГ является противоречие между сложившимися формами и методами государственного управления и потребностями в новых формах и методах. Формирование современной высокоэффективной государственной системы управления - одна из ключевых проблем практически всех республик СНГ, которые переходят от тоталитарных форм управления к демократическим и от централизованной планово-распределительной системы хозяйствования -к рыночной экономике.

Наиболее последовательно и содержательно международный опыт управления и организации государственной службы использует республика Казахстан. Государственная служба в Казахстане разделена на собственно государственную и так называемую милитаризованную. В последнюю входят военнослужащие и сотрудники правоохранительных органов, отношения которых регулируются специальными законами (действие норм о государственной службе на них не распространяется). Учет реалий обусловил введение в законодательство как открытой, так и закрытой формы конкурса для претендентов на государственную службу, что придает модели определенную гибкость. Причем закрытый конкурс не означает закрытости от общества, он проводится гласно, но только среди государственных служащих. Доля этих конкурсов по отношению к открытым ничтожно мала. В 2011 г. принята Концепция новой модели государственной службы республики, в которой определены основные направления ее формирования и ключевые механизмы реализации. Для достижения высокого уровня профессиональных и управленческих навыков предусмотрена ротация государственных служащих. Она будет проводиться на системной основе по трем схемам: межуровневой («центр-регион», «регион-центр»), межрегиональной («регион-регион»), межсекторальной («центр-центр»). Это позволит обеспечить приток профессиональных кадров и в центральные государственные, и в местные исполнительные органы.

В Украине большое внимание уделяется программно-целевому подходу к формированию и подготовке нового поколения государственных служащих через резерв. Национальным агентством по вопросам государственной службы осуществляется методическая работа с лицами, состоящими в кадровом резерве, анализируются предложения по формированию кадрового резерва на должности, назначение на которые выполняет Президент по представлению кабинета министров или кабинет министров. Кроме того, агентство ежегодно готовит для кабинета министров обобщенные материалы, анализирует качественный состав кадрового резерва и осуществляет мониторинг его использования.

В 2010 г. была принята Президентская программа экономических реформ Украины на 2010-2014 гг. «Благополучное общество, конкурентоспособная экономика, эффективное государство». Одним из ее направлений является реформа государственной службы, предполагающая создание Президентского кадрового резерва путем реализации программы отбора и подготовки (переподготовки) кадров государственного сектора.

Государственная кадровая политика в части формирования резерва управленческих кадров неразрывно связана с базовыми принципами государственного устройства и функционирования административного аппарата. В связи с этим экономически развитые зарубежные государства по способу формирования резерва управленческих кадров (взяв за основу действующие системы государственной службы) можно классифицировать на централизованные (Великобритания, Франция и др.) и децентрализованные (США, Германия и др.).

В целом, изучение международного опыта организации государственной службы дает основание для некоторых предварительных обобщений в отношении применяемых социально-управленческих технологий формирования и подготовки резерва кадров государственных служащих:

. Активное использование социального института резерва кадров характерно преимущественно для стран СНГ, находящихся в стадии перехода к демократическому политическому режиму и рыночной экономике, где не завершилось формирование правовой базы функционирования государственной службы, кадрового аппарата, способного по-новому решать новые задачи в новых условиях.

. Во всех странах со стабильной системой государственной службы существуют специальные уполномоченные государственные органы, осуществляющие управленческие функции по отбору (найму) на государственную службу, организации и контролю ее прохождения (выстраиванию жизненной карьеры чиновника).

. В более развитых странах СНГ активно внедряются конкурсные механизмы формирования резерва кадров для преодоления наследия продвижения по службе в зависимости от отношений с руководителем, по протекционистским основаниям.

. В некоторых государствах СНГ начинают применяться такие социально-управленческие технологии, как технологии социальной диагностики кадровой ситуации в исполнительных органах государственной власти, использующие методы социологического и статистического анализа, технологии воздействия на процессы формирования и подготовки резерва кадров государственных гражданских служащих, технологии оценки эффективности принимаемых управленческих решений и прогнозирования развития ситуации, технологии создания и использования программно-целевых комплексов управления системой работы с резервом кадров.

На федеральном уровне необходимо рассмотреть вопрос о целесообразности создания специальной кадровой комиссии при Правительстве Российской Федерации, которая бы могла взять на себя реализацию двух основных функций: 1) осуществлять отбор потенциальных участников федерального кадрового резерва; 2) принимала бы непосредственное участие в кадровом сопровождении по тем должностям, назначение на которые осуществляет Правительство Российской Федерации. Такая кадровая комиссия могла бы в перспективе стать эффективным фильтром: на входе, соответственно, отбор, на выходе - подготовка рекомендаций о назначении, причём не по одной кандидатуре, а, возможно, это делать на альтернативной основе (имеется в виду подготовка альтернативных решений, то есть нескольких кандидатур, но преимущественно, как правило, из состава тех лиц, которые включены в состав резерва управленческих кадров).

Целесообразно также расширить границы использования кадрового потенциала, особенно федерального резерва управленческих кадров. Как нам представляется, логично было бы расширить сам перечень должностей, по которым Правительство России принимает решение о назначении, и, включить в этот перечень, например, руководителей департаментов федеральных министерств, руководителей территориальных управлений федеральных органов исполнительной власти (последних, в силу их многочисленности, вероятнее всего в плане согласования).

Важно подчеркнуть что все озвученные выше предложения, они безусловно тесно взаимосвязаны между собой. И по сути дела, если будет достигнут необходимый порядок, то он определит и правила игры на попадание в резерв и, кроме всего прочего, определит дальнейшую перспективу использования резервиста. Если будет соответствующий кадровый совет, то он обеспечит отбор кандидатов в состав резерва и берёт под контроль последующее профессиональное развитие резервистов.

Если расширить номенклатуру должностей и подкрепить её существенными требованиями - проработать вопрос о возможности установления требования о назначении на должности, как правило, лиц, находящихся в составе резерва, - соответственно, это и придаст дополнительный, на наш взгляд, импульс развития всей системы кадрового резерва.

Имеет смысл, на наш взгляд, рассмотреть вопрос о возложении на Российскую академию народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации функции аналитического и методического центра проработки управленческих решений в системе государственного муниципального управления - т.е. по сути дела, можно было бы замкнуть все процессы в единую цепь, и конечно же, в том числе и работу с кадровым резервом.

Очень важно, как нам представляется, как можно больше «смешивать» различные категории участников новых потоков федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010 - 2015 годы)», т.е. представителей бизнеса с их коллегами-госслужащими. Это позволит научить и тех, и других, смотреть на актуальные проблемы современности с обеих сторон, потому что, естественно, это позволит достичь комплексного понимания и со стороны бизнеса какие могут быть для того или иного проекта риски и проблемы, и со стороны государственного аппарата. Такой подход к организации обучения участников федеральной программы дал бы больший эффект и возможности превратить эту программу в более эффективную и реалистичную.

И, конечно же, немаловажная идея, напрямую касающаяся проблемы нашего исследования, заключаются в возможности применения успешного опыта отдельных ведомств по формированию кадрового резерва, для «тиражирования» такового в практику министерств, федеральных служб, федеральных агентств и территориальных органов власти и управления.

Безусловно, работа с кадровым резервом для людей, мало посвящённых в эту проблематику, людей, которые, может быть, и на государственной службе не состоят, кажется чем-то совершенно скучным, бюрократическим и является средством продвижения, так сказать, себе подобных на различные должности, но на самом деле это далеко не так. Одной из проблем нашей страны в 1990-е годы было практически абсоютное разрушение системы подготовки кадров для органов государственной власти и управления, то есть для государственной службы, потому что старая система подготовки была признана слишком архаичной, идеологизированной (потому что она была основана на идеологии коммунистической партии) и неэффективной, а другая не была создана. Сейчас уже прошло много времени, и становится очевидным, что и в той системе, которая действовала в советский период, были рациональные вещи, это безусловный факт, потому что она как минимум позволяла сохранять управляемость страной, хотя и специфическими методами, да и с известными издержками, но всё-таки эта система создавала необходимый кадровый резерв и позволяла продвигать на руководящие позиции специалистов, которые к этому были готовы. Конечно же надо признать, что от глупцов ни одна система не застрахована и от эксцесса исполнителя, но, тем не менее, всё-таки эта система работала. В современной России, по сути дела, по-настоящему серьёзная, комплексная работа по формированию и подготовке резерва управленческих кадров началась только с середины прошлого десятилетия, и та система, которая сформировалсь на данный момент времени (пусть она и имеет определенные недостатки), как нам представляется, - это одна из неплохих попыток создать эффективный резерв управленческих кадров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Федеральный закон от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Федеральный закон от 27 мая 2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации».

Федеральный закон от 07.06.2013 г. № 116-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Указ Президента РФ от 09.02.2013 г. № 126 (ред. от 04.06.2014) «О Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров».

О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы в Российской Федерации»: Указ Президента РФ от 10 марта 2009 г. № 261 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2009. № 11. Ст.1277.

Распоряжение Правительства РФ от 22 апреля 2010 года № 636-р «Федеральная программа "Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2015 годы)"».

Постановление Правительства Ростовской области от 10.11.2011 № 118 «О комиссии по формированию и подготовке резерва управленческих кадров Ростовской области» (наименование в редакции постановления от 14.04.2014 г. № 162).

Указ Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций».

Указ Президента Украины от 05.04.2012 № 246/2012 «О Президентском кадровом резерве «Новая элита нации».

Абраменко В.А. (главный специалист отдела по подбору кадров Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»). Специфика формирования кадрового резерва // Журнал "Автоматика, связь, информатика", № 7, 2012 г.

Авдеенко Е.С. Некоторые аспекты кадровой политики государственной службы // Вестник Омского университета. Серия «Экономика» 2007. № 1.

Агентство социальной информации // Чиновники будут конкурировать за право работать в столичном правительстве [электронный ресурс]. - 2013. - Режим доступа: <http://www.asi.org.ru/ASI3/rws\_asi.nsf/va\_WebPages/DECD3B7CCBC9507D44257A6E004D4D72Rus>

Анненков В.И. Государственная служба: организация управленческой деятельности. М.: КНОРУС, 2011. - 256 с.

Богин И. Индивидуальный план развития//Управление развитием персонала №1. - 2009. - с. 48-61.

Васнев В.А. Место сетевых проектов в системе формирования государственного кадрового резерва // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики (РАГС. 26.03.2009 г.). М., 2009.

Вебер М. Переход России к псевдоконституционализму // Полис. 2006. № 2.

Вступительное слово Д.А. Медведева на совещании по вопросам формирования резерва управленческих кадров, 23 июля 2008 г.

URL: http://www.kremlin.ru/transcripts/859

Глотов В. Кадровая методика оценки руководящего состава федеральных органов власти//Государственная служба №5. - 09-10, 2009.

Граждан В.Д. Государственная гражданская служба: Учебник. - М., 2009.

Гуров А., Баранец В. Почему милиционеры говорят: «Выдайте нам пистолеты, а зарплата нам не нужна»? // Комсомольская правда. 2009, 11 декабря.

Гудков Г. Чтобы милиция защищала народ, ее нужно сократить вдвое // Комсомольская правда. 2009, 2-9 июля.

Дрор Й. Государственный «менеджмент» «высшего порядка» // Человек и труд. 2001. № 3. - С. 23-24.

Журавлев В.Г., Журавлев Г.В., Гурнина Д.А., Яшин А.А. Государственное управление в условиях рынка. Менеджерские проблемы. М.: ИПК госслужбы, 2011.

Иванова Л.Л. Государственная политика по формированию резерва управленческих кадров в регионах Российской Федерации : политологический анализ: дис. … канд. полит. наук 23.00.02 - Ростов-на-Дону, 2009. - 154 с.

Игнатов В.Г. Государственная и муниципальная служба России: история и современность. Ростов-на-Дону, 2010.

Игнатов В.Г. Состояние современной государственной и муниципальной службы России // Ученые записки СКАГС. 2007, №1.

Иларионова Т. Модели осуществления административной власти // Государственная служба. 2009. № 5.

Инновационная подготовка кадров государственной службы / Под общ. ред. В.Л. Романова, Л.А. Василенко. М.: РАГС, 2007. - 140 с.

Инновационная подготовка кадров государственной службы. Издание второе, стереотипное/ Под общ. ред. В.Л. Романова, Л.А. Василенко. - М: Изд-во РАГС, 2009. - 140 с.

Интервью с начальником Департамента государственной службы и кадров МВД России генерал-майором внутренней службы Владимиром Кубышко // Газета МВД России «Щит и меч», 19.10.2011 г. URL: http://www.ormvd.ru/pubs/100/15273/

Кадровая политика МЧС России // Гражданская защита. 2011. № 3. С. 12-20.

Карелина А. Проблемы подготовки кадров государственных служащих в условии проведения административной реформы: региональный аспект//Социология власти №2. - 2009. - с. 178-185.

Киселёва В.В., Колосницына М.Г. Государственное регулирование инновационной сферы. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008.

Коновалов А.Б. Доклад «Проблемы формирования резерва управленческих кадров в контексте требований Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Сибирский Форум резерва управленческих кадров, г. Красноярск, 5-6 октября 2011 года.

Криволапов А. Бюрократ это совсем неплохо // Известия. 1989 г., 19 июля.

Крыштановская О.В. Бывшие. Тенденции нисходящей мобильности Российской элиты // Общественные науки и современность. - 2003. - № 5. - С. 33-39.

Литвинцева Е.А. Государственная кадровая стратегия: формирование эффективного резерва // Государственная служба. - 2009. - № 3. - С. 35-39.

Лобанов В. Госслужба США: подготовка высших руководителей // Государственная служба. 2009. № 6.

Матиевская Н.Б. Зарубежный опыт работы с молодежными кадровыми резервами // Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука: сб. науч. ст. - Минск, 2013.

Министерства и ведомства: учебное пособие / Под ред. А.Н. Козырина и К.Е. Глушко. М.: Норма, 2012.

Осейчук В.И. Как преодолеть кадровый голод на гражданской и муниципальной службе?// «Государственная служба», №2, 2010 г.

Парисон Н. Реформа государственной службы: Найм и быстрое карьерное продвижение: Международные подходы / Н. Парисон // Всемирный банк [электронный ресурс]. - 2013. - Режим доступа: http://gov.cap.ru/home/25/admref\_2\_3.doc

Пицик Н.И. Государственная кадровая политика в органах власти и управления как социальный институт: дис. … д-ра социол. наук: 22.00.04 - Москва, 2006. - 428 с.

Развитие российских регионов: новые теоретические и методологические подходы / Институт проблем региональной экономики РАН; отв. ред. Е.Б. Костяновская. СПб.: Наука, 2006.

Савлук А.Н. Роль политической элиты в формировании кадрового резерва государственной службы // Управленческое консультирование. Изд-во СЗИ РАНХиГС. - 2012. - № 4. - С.13-17.

Сороко А.В. Управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва управленческих кадров : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Сороко Андрей Викторович; [Место защиты: Гос. ун-т упр.].- Москва, 2011. - 444 с.

Социальный вектор Холдинга МРСК // ТэК стратегии развития [электронный ресурс]. - 2012. - № 4. - Режим доступа: http://www.holding-mrsk.ru/media/smi/Vagnaya/interv\_31.05.12.pdf

Социологический опрос «Организация работы с кадровым резервом». Экспертный опрос проведен в мае 2009 года. Руководители проекта: д.с.н. А.И. Турчинов, д.ю.н. И.Н. Барциц. В опросе приняли участие 102 эксперта из числа руководителей кадровых служб органов государственного управления субъектов Российской Федерации.

Совершенствование системы формирования кадрового потенциала государственных органов и иных государственных организаций в условиях инновационного развития Республики Беларусь: отчет о НИР: в 3-х ч. (Ч. I, заключ.) / НИИ теор. и практ. гос. упр. Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь; рук. А.В. Ивановский. - Минск, 2012. - 290 с. - № ГР 20121170.

Сулакшин С.С., Пинтаева М.Ю., Малчинов А.С. Проблемы формирования кадрового ресурса в России. Монография. М.: Научный эксперт, 2009. 136 с.

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |