



DOI: 10.22363/2313-2272-2022-22-2-324-336

## Анализ применения кадровых резервов в системе государственного управления\*

Е.В. Масленникова<sup>1,2</sup>, И.Б. Шебураков<sup>2</sup>, Л.Н. Татарина<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Государственный университет управления

*Рязанский просп., 99, Москва, 109542, Россия*

<sup>2</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации

*Просп. Вернадского, 82, Москва, 119571, Россия*

(e-mail: [ev\\_maslennikova@guu.ru](mailto:ev_maslennikova@guu.ru); [sheburakov-ib@ranepa.ru](mailto:sheburakov-ib@ranepa.ru); [tatarinova-ln@ranepa.ru](mailto:tatarinova-ln@ranepa.ru))

**Аннотация.** В статье анализируются подходы к формированию и применению кадровых резервов в государственном управлении и обосновываются варианты их развития в условиях новых социальных вызовов. На основе обобщения подходов к формированию кадровых резервов, компаративного анализа управленческих практик и результатов социологических исследований выделены условия и факторы, влияющие на эффективность использования кадровых резервов. Существующие подходы, определяющие процессы формирования и управления кадровым резервом (нормативный, дефицитарный, компетентностный), не позволяют дать адекватный ответ на новые вызовы меняющейся социальной среды. В этой связи актуализируется запрос на новую интегративную модель и принципы работы с кадровыми резервами. Выводы статьи сформулированы с учетом результатов социологического исследования, в ходе которого анализировались вопросы восприятия кадрового резерва и его предназначения субъектами управления; значение кадрового резерва среди других кадровых технологий и факторы его эффективности кадрового резерва. Исследование проводилось во втором квартале 2020 года, было опрошено 56 государственных служащих — руководителей структурных подразделений и сотрудники кадровых служб. Выяснилось, что наблюдается смещение восприятия резерва — от «скамейки запасных» к «ресурсу развития», но характерная для федеральных органов текучесть кадров оказывает тормозящее воздействие. Отсутствие взаимосвязей между различными видами резервов респонденты назвали одной из проблемных зон. В исследованиях 2020–2021 годов анализировались оценки резервистами своих карьерных перспектив. В статье представлено обоснование единой системы резервов управленческих кадров, способной повысить эффективность кадровых решений в системе государственного управления. Основное внимание в системе уделяется определению уровня управленческой готовности, обеспечению целостности личностно-профессионального развития. В рамках предложенного подхода резерв — это экосистема с учетом возможностей платформенных решений, формируемая на общей методологической основе и имеющая сетевую топологию.

**Ключевые слова:** система государственного управления; кадровая политика; кадровый резерв; управленческая успешность; управленческий потенциал; комплексный ресурсный анализ

\* © Масленникова Е.В., Шебураков И.Б., Татарина Л.Н., 2022.

*Статья поступила 18.11.2021 г. Статья принята к публикации 07.04.2022 г.*

В условиях неопределенности подвергаются радикальным изменениям и содержание, и механизмы социальной интеграции и социализации, возрастают требования к качеству управленческой деятельности. В научном дискурсе актуализируется проблема формирования новой интегративной парадигмы, которая бы строилась на основе соединения методологии ресурсного, личностно-ориентированного, командно-центрированного и компетентностного подходов с новейшими управленческими технологиями, направленными на повышение социальной эффективности государственного управления. Однако часть проектов в области управления кадровыми процессами носит исключительно политический характер, они связаны с избирательными циклами либо имеют реактивный характер. В управленческой практике сохраняется явная недооценка кадрового состава государственной службы в качестве базового ресурса ее развития.

С одной стороны, в обществе артикулируется социальный запрос на изменение процесса «вхождения» во власть — для обеспечения его транспарентности и прозрачности, на повышение эффективности принимаемых решений, что напрямую связано с профессионализмом и компетентностью управленческих кадров. С другой стороны, практики и эксперты отмечают недостаточный уровень конкурентоспособности государственной службы, текучесть кадров, проблемы привлечения и удержания высокопрофессиональных кадров. На разных этапах развития российской государственности кадровый резерв выдвигался на первый план политической повестки дня и связывался с различными решаемыми задачами.

В настоящее время сформировано большое число кадровых резервов (в рамках государственной гражданской и муниципальной службы, организаций и т.д.; под патронатом Президента РФ, федеральный и региональный резервы управленческих кадров, муниципальные резервы, квази-резервы, формируемые по результатам конкурсов («Лидеры России», «Команда единомышленников», «Команда губернатора», «Команда Правительства», «Стратегия успеха» и др.)), молодежные резервы как в федеральных органах власти, так и на региональном и муниципальном уровнях («Молодежный резерв Прикамья», «Молодежный кадровый резерв Правительства Москвы», «Молодежный кадровый резерв системы образования города Москвы» и др.), кадровые резервы политических партий («Единая Россия», «Справедливая Россия», «КПСС», «ЛДПР» и др.).

Различные виды резервов практически не связаны между собой, отличаются принципами формирования и управления (субъектами, целями, источниками, категориями персонала и перечнем целевых должностей), несмотря на неоднократные попытки выработки единых подходов к формированию и использованию кадровых резервов. По-прежнему приходится констатировать высокий уровень субъективности в применении данной технологии, гипертрофированность функций — когда технология применяется для решения

несвойственных задач (как пиар-технология, возможность обойти сложные процессуальные требования конкурсного отбора, ввести в кадровый корпус «нужных» людей). Недостаточная структурированность резервов детерминирована также отсутствием научно-аналитического обоснования, определения потребностей в резерве, различиями в понимании целей и целевых должностей. Существенно разнятся требования, процедуры отбора резервистов, методы и технологии работы с ними. Несмотря на рост интереса к региональным конкурсам в региональный и/или молодежный резерв, ключевой проблемой остается дальнейшее сопровождение резервистов, управление их личностно-профессиональным развитием. В управленческой практике существует возможность нахождения кандидатов в различных видах резервов, что в условиях недостаточно эффективной работы с резервом приводит к тому, что резервистом данный факт не рассматривается как дополнительная возможность для профессиональной самореализации, а скорее воспринимается как очередная формальность.

Необходимость общих подходов в рамках реализации единой проактивной кадровой политики на государственной службе, научно-методического сопровождения процессов формирования и работы с резервами разного уровня, обеспечения системной работы, направленной на личностно-профессиональное развитие и раскрытия кадрового потенциала на протяжении последних лет находится в фокусе научного дискурса. В этой связи очевидна важность исследования практики формирования кадровых резервов, определения проблемных зон и возможностей формирования единого кадрового резерва как системы, которая бы обеспечила объективную взаимосвязь личностно-профессионального развития и карьерного роста и удовлетворяла интересы как резервиста, так и государственных органов.

### **Изменение подходов к определению кадрового резерва**

Трактовка понятия кадрового резерва, целей и принципов его формирования, технологий работы с ним трансформируется как под влиянием политической повестки, так и в процессе многократных попыток инкорпорировать в управленческую среду зарубежные практики, опыт бизнес-организаций. Анализ подходов к определению сути и содержания кадрового резерва, с одной стороны, позволяет отразить его ключевые характеристики, а с другой — создает дополнительную возможность понимания, каким образом меняются акценты в управлении резервом. В определениях кадрового резерва внимание исследователей, как правило, фокусируется на целенаправленном формировании группы сотрудников по определенным критериям, связанным с оценкой их потенциала, личностных и профессиональных качеств, способностей к руководству, результативности деятельности. «Резерв создается для осуществления целенаправленной и непрерывной подготовки руководителей», «пред-

усматривает обеспечение надежной преемственности при замещении руководящих должностей», и «работа с кадровым резервом направлена, прежде всего, на совершенствование развития персонала, его профессионального роста и построения карьеры» [1]. Рассмотрение содержания категории «кадровый резерв» позволяет сделать вывод, что он рассматривается как управленческая технология в широком организационном контексте, как элемент управления персоналом организации, в контексте реализации кадровой стратегии и политики. Кроме того, планомерная работа с резервом способствует не только безболезненной смене поколений руководителей, но и балансу между сохранением традиций организации и привнесением инноваций.

Мы предлагаем рассматривать комплексную работу с кадровыми резервами как систему, состоящую из элементов — отдельных кадровых технологий, взаимосвязанных, но реализуемых посредством собственного набора методов: определение цели кадровой политики и кадровое планирование — связаны с обоснованием потребности в резерве, определении искомых характеристик кадрового резерва; формирование кадрового резерва на основе применения обоснованных методов отбора и оценки претендентов (кандидатов); управление профессиональным развитием кандидатов, в том числе посредством образовательных технологий и методов личностно-профессионального развития; карьерное планирование — определение карьерных траекторий и возможных альтернативных путей наиболее эффективного использования кандидатов из кадрового резерва; адаптация — организация наставничества, индивидуальное сопровождение резервистов, проведение стажировок и анализ результата адаптационных процессов; оценка эффективности кадрового резерва, в том числе анализ оснований исключения из резерва, результативности деятельности лиц, назначенных из кадрового резерва; анализ применения каждой технологий — чтобы оптимально выстроить работу с кадровым резервом и повысить эффективность кадровой работы при тиражировании успешных практик.

В зарубежных исследованиях кадровые резервы рассматриваются в контексте управления карьерой в масштабах организации или в отношении отдельных сотрудников [7; 8; 9; 10]. При этом основное внимание сосредоточено на анализе изменений организационной культуры и переосмыслении подходов к реализации кадровой стратегии и политики, управленческих технологий. Сегодня при формировании и управлении резервом в организациях, реализующих активную кадровую политику, акценты смещаются в область личностно-профессионального и карьерного развития. Традиционный подход к управлению резервом дополняется инновационными технологиями, ориентированными на обеспечение баланса между развитием личностного потенциала сотрудника и реше-

нием оперативных задач комплектования таких категорий персонала, как резервисты с высоким потенциалом (HiPo — high potential employees и/или DiPo — director potential employees) и талантливые сотрудники (talent pool). При таком подходе вводится многоступенчатая система оценки и индивидуализация треков личностно-профессионального развития, повышения субъектности и вовлеченности в процесс личностно-профессионального развития, управления преемственностью, лояльностью и карьерой.

### **Виды кадровых резервов в системе государственного управления**

Система государственного управления постоянно находится в фокусе особого внимания: от того, насколько эффективны органы власти, во многом зависит стабильность общества. В условиях глокализации, одновременного сочетания разнонаправленных тенденций, меняется параметрика государственной службы как системы, формируется гибридное пространство, где политические, экономические и социокультурные аспекты развития становятся почти неразделимы. Вопросы кадрового резерва на государственной гражданской службе традиционно имеют политическую окраску, так как сопряжены с возможностью «попадания» во власть, продвижения по властной вертикали.

Анализ российской практики формирования кадровых резервов позволяет выделить два различающихся подхода. В самом общем виде сегодня можно выделить два основных вида резервов — государственной и муниципальной службы, а также резервы управленческих кадров (предназначены для замещения должностей не только в органах власти, но и в подведомственных учреждениях и организациях, в государственных корпорациях). Реформа государственного управления в начале 1990-х годов — первые годы XXI века включала в себя и реформу государственной службы. Уровневость модели российской государственной службы привела к появлению разных идей и практик формирования и использования кадровых резервов. Например, в органах власти применялись как подходы, ориентированные на формирование резервов исключительно из внутренних кадровых ресурсов, так и процедуры открытого набора резервистов.

В Федеральном законе «О системе государственной службы Российской Федерации» установлены виды резервов, но перечисленные в статьях 11 и 17 виды не образуют единую систему. В законе о гражданской службе определяется порядок и субъекты формирования кадровых резервов именно для этого вида службы. Реестры должностей гражданской и муниципальной службы определяют границы кадровых резервов. В практике государственных органов сложилось восприятие кадрового резерва как набора (пула) лиц, в перспективе способных к руководящей деятельности и обладающих необходимым набором

ром профессиональных качеств. Эксперты же неоднократно заявляли о недостаточности такого подхода и необходимости рассмотрения кадрового резерва в качестве комплексной кадровой технологии, применение которой способствует решению задач развития гражданской службы и органов власти (1). Анонсированный в законе и в сменяющихся друг друга программах развития гражданской службы принцип системности пока на практике не реализован полностью, что влияет и на формирование и применение кадровых резервов в органах власти.

### **Эффективность кадровых резервов на государственной гражданской службе**

Цель кадровых резервов на гражданской службе — создание социальной ресурсной базы для обеспечения эффективной деятельности органов государственной власти, способных к институциональному развитию и решению задач повышения качества жизни населения, и для минимизации дискретности управления. Особенности восприятия институтов власти и происходящих в органах управления преобразований влияют на оценку эффективности кадровых резервов и зачастую становятся ограничениями для принятия персональных решений об участии в резервах.

Для изучения мнения субъектов, участвующих в управлении кадровыми резервами на гражданской службе, были проведены полуструктурированные интервью, направленные на оценку эффективности резервов как кадровых технологий и выяснение отношения к созданию единого кадрового резерва. В интервью приняли участие руководители структурных подразделений органов исполнительной власти, представители кадровых служб федеральных органов исполнительной власти (Митруд, Росреестр, ФАС, Ростехнадзор, Минпромторг, Росстат, Минцифры, Казначейство, Минобрнауки). Исследование проводилось в апреле-мае 2020 года, было опрошено 56 государственных служащих.

Задачи интервью: выявление целей и задач формирования и использования кадрового резерва; сравнение восприятия технологии кадрового резерва разными субъектами управления; анализ применения методов формирования кадрового резерва и практик его использования, в том числе выявление взаимосвязи с другими кадровыми технологиями органов власти; изучение применяемых критериев оценки эффективности кадрового резерва, сложностей и ограничений в реализации кадровой технологии.

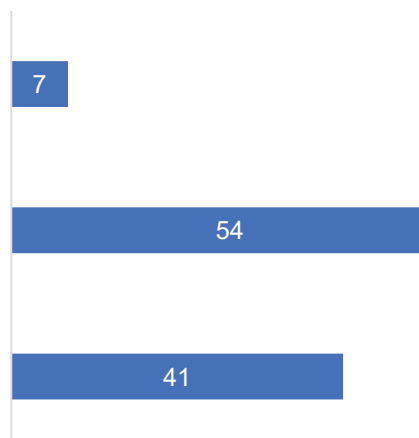
Можно назвать традиционной поляризацию мнений исследователей в отношении кадрового резерва на гражданской службе (2). Аналогичная картина наблюдается и в ответах респондентов — гражданских служащих. Наиболее популярными оказались трактовки кадрового резерва как способа реализации требований законодательства и инструмента кадровой политики (Рис. 1). Гражданские служащие считают, что уже накоплен опыт формиро-

вания кадровых резервов как в государственных органах, так и в иных организациях — в отношении резервов управленческих кадров (Рис. 2), и основные проблемы здесь — востребованность резервов и рациональность их применения. Возросла роль кадрового резерва в решении задач развития организации, что выражается в привлечении и удержании наиболее перспективных сотрудников, формировании команд единомышленников, применении решений, способствующих раскрытию кадрового потенциала. Существенные проблемы, связанные с формированием и использованием кадрового резерва, связаны с престижностью гражданской службы как профессиональной сферы — ее оценка с позиций профессиональной самореализации, удовлетворенности содержанием, характером и условиями деятельности влияет на текучесть кадров.

Конкурсы по формированию кадрового резерва зачастую используются вместо конкурсов на замещение вакантной должности гражданской службы, т.к. в значительной степени «развязывают руки» при подборе нужных кадров

Кадровый резерв является современной кадровой технологией, позволяющей решать комплекс кадровых задач: эффективный подбор кадров, управление карьерой, работа с талантами, подготовка наиболее перспективных кадров и др.

Кадровый резерв формируется в соответствии с требованиями 79 ФЗ, это требование законодательства и в этом основной смысл его формирования

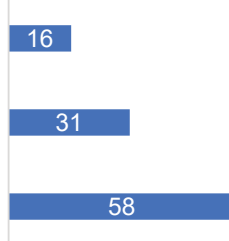


**Рис. 1.** Распределение ответов на вопрос о цели кадрового резерва на гражданской службе (в %)

Опыт есть, но он требует пересмотра и переработки

Реализуются отдельные элементы, нет целостной системы

Привычная, устоявшаяся технология, успешно реализуемая



**Рис. 2.** Распределение ответов на вопрос об опыте формирования резерва (в %)

Как свидетельствуют данные Министерства труда и социальной защиты, в центральных аппаратах федеральных органов исполнительной власти в 2019 году средний уровень текучести кадров составлял 18 %, при этом в 19 федеральных органах средний уровень текучести кадров за три года (2017–2019) превышал 20 %, в 7 из них — 30 % [2]. В территориальных органах

федеральных органов исполнительной власти в 2019 году средний уровень текучести кадров составил 21 %, но в субъектах РФ данный показатель значительно дифференцирован, колеблется в диапазоне от 4,5 % до 37 % [2]. Гражданские служащие отмечали в интервью, что высокий уровень текучести кадров отрицательно влияет на *«обеспечение преемственности на гражданской службе»*, препятствует созданию *«единого коммуникативного пространства»*, *«эффективного кадрового состава единомышленников»*. В условиях кадровой нестабильности *«применяемые кадровые технологии характеризуются высокой долей формализма»*. Среди недостатков существующих практик отмечается отсутствие системности при формировании кадрового состава государственных органов, сосредоточение усилий на изменениях структуры и перераспределении функционала, архаичное восприятие качеств, которыми должен обладать профессионал — гражданский служащий.

На региональном уровне складывалась собственная практика формирования и применения кадровых резервов на гражданской службе. В инициативном порядке, помимо предусмотренных федеральным законодательством кадровых резервов, создавались, например, молодежные резервы, проводились конкурсы в логике *«Лидеров России»*. Отсутствие взаимосвязи, интегрированности кадровых резервов регионального и федерального уровней также является проблемой. В то же время, отмечая различия в целях и задачах конкурсов, служащие посчитали нецелесообразным (78 %) зачисление участников конкурса *«Лидеры России»* в управленческие кадровые резервы. Сомнения связаны с различиями в методологии оценки и отбора — *«для зачисления в резерв управленческих кадров региона необходимо пройти дополнительную оценку по технологии, принятой в регионе»* — и с целями конкурса: *«большой вопрос, кого и для чего отбирают»*.

Проведение открытых конкурсов четверть респондентов (26 %) рассматривают как обязательное условие эффективности кадровых резервов. По мнению экспертов, ее снижает ряд причин: недостаточная определенность статуса резервиста и их невовлечение в практику управления; существенные различия в методологии и методах оценки, их несопоставимость в разных органах власти; отсутствие взаимосвязи с другими кадровыми технологиями и с карьерным ростом; размытость границ и предназначений разных видов резервов. Государственные органы обладают отличающимися ресурсами и возможностями оценки, что повлияло и на мнения респондентов о том, какие задачи оптимально решать централизованно — это подготовка специалистов по оценке кадров, разработка и применение единого алгоритма оценочных мероприятий, а также разработка единого оценочного инструментария.

Практика управления свидетельствует о достаточно высокой востребованности кадрового резерва как технологии в бизнес-организациях и в государственном секторе. Ориентация на поиск и удержание талантов становится одним из ключевых трендов в реализации кадровой стратегии в организационном контексте. Вместе с тем необходимо отметить, что действенность



и практическая полезность данной технологии для работодателя (представителя нанимателя в терминологии гражданской службы) и резервистов во многом связаны с возможностями ее применения для решения разных задач в условиях неопределенности, наличием устойчивой связи с другими процессами в рамках единого кадрового цикла (например, с формированием треков личностно-профессионального и карьерного развития).

Различные принципы, лежащие в основе формирования резерва, разные входы, критерии оценки и практики работы с резервистами не позволяют оптимально использовать уже имеющийся потенциал. Отсюда идея создания Единого кадрового резерва — выработка единой концептуальной и методологической основы при обеспечении различных «входов» в резерв, что в дальнейшем обеспечит моделирование индивидуальных треков личностно-профессионального развития, позволит проектировать траектории мобильности внутри многоуровневого резерва в системах управления для всех секторов (государственной сферы, бизнеса, некоммерческого сектора).

В условиях радикальных стремительных трансформаций, сочетания разнонаправленных тенденций (глобальные тренды и локализация, массовизация наряду с повышением уникальных запросов и т.д.) базовые принципы взаимодействия «перепредмечиваются» и наполняются новым содержанием. Формат сетевого взаимодействия способствует более адекватному ответу на новые вызовы меняющейся реальности — традиционные вертикальные субъект-объектные отношения трансформируются в горизонтальные, система взаимодействия выступает как связанно-диверсифицированная. Наряду со сбалансированностью целей и интересов в процессе формирования резерва внимание смещается в сторону повышения уровня субъектности резервистов, рефлексивности и осознанности личностно-профессионального, карьерного развития [5; 6].

Результаты исследований подтверждают сохранение традиционных для кадровой политики органов власти проблемных зон, связанных с консервативностью подходов, несистемностью и зачастую непоследовательностью внедрения инноваций в кадровых технологиях. Кроме того, в рамках существующей организационной культуры инициативность в области карьерной мобильности ограничена и воспринимается скорее как «нарушение табу». Традиционно процесс управления карьерой рассматривается исключительно сквозь призму должностных перемещений, которые во многом ситуативны. Данные факторы во многом способствуют снижению мотивации и профессиональному выгоранию, обостряют проблемы самореализации и предопределяют высокий уровень карьерного аутсайдерства в профессиональной среде гражданских служащих.

Представители федерального управленческого резерва в 2020 году связывали свои карьерные перспективы с должностным ростом: 94 % подчеркнули высокую готовность к продвижению вверх по должностной иерархии (выборка составила 170 человек, из них 110 — резервисты базового и перспективного уровня, 60 — участники высшего резерва управленческих ка-

дров). Большинство ориентированы на федеральный уровень и свои карьерные перспективы связывают с замещением должностей государственной гражданской службы на федеральном уровне (3). Ожидания представителей региональных резервов отличаются, что во многом связано с региональной спецификой системы управления, где карьерные перспективы связаны с вхождением в команду первого лица региона, с возможностью карьерного подъема на федеральный уровень управления, а также с новыми горизонтами профессионального развития.

В 2021 году по результатам личностно-профессиональной диагностики (на выборке в 56 человек) готовность к личностно-профессиональному росту, обучению и саморазвитию, ориентация на профессиональное и личное совершенствование, способность эффективно действовать в условиях изменений составили у резервистов в среднем 5,7 (по десятибалльной шкале), а мотивация к достижению результатов высокого уровня и качества — 6,3 (4). Данные показатели свидетельствуют о том, что наблюдается снижение уровня притязаний и ожиданий резервистов, во многом обусловленное реальной востребованностью кадрового резерва. Низкая востребованность и отсутствие возможностей для профессиональной реализации управленческого потенциала в разных видах активности и масштабных проектах искажает саму идею кадрового резерва.

\*\*\*

Сложность и многоуровневость системы кадровых резервов во многом определяют актуальность общего методологического подхода — концептуального оформления модели единого многоуровневого кадрового резерва системы государственного управления. Государство должно выступать основным заказчиком и субъектом управления кадровыми резервами, определяющим его концептуальные, методологические и правовые основы. Представляется рациональной разработка гибких стратегий в отношении кадрового резерва, учитывающих разнообразие источников их формирования и социокультурные особенности. Помимо территориального принципа формирования кадрового резерва, важно создавать условия и для профессионально-отраслевого принципа.

Условия неопределенности ограничивают применение линейных прогнозов в кадровой политике, делают недавно актуальные подходы в управлении недостаточными [4], что, в частности, касается и компетентностного подхода: «сумма компетенций не может заменить собой личность профессионала, равно как инструментальное не может встать на место системного... Быть носителем арсенала компетенций и порождать смыслы — это совершенно разные модусы профессионального бытия» [3]. Контекстный подход к оценке ресурсов профессионала повышает значимость субъектности в принятии и реализации управленческих решений [5; 6].

На наш взгляд, возможен следующий алгоритм формирования и использования единого кадрового резерва: диагностика перспектив и ограничений интеграции кадровых резервов в единую систему; создание организационно-технологической и информационно-коммуникативной инфраструктуры; развитие организационных, правовых, финансовых, информационных и коммуникационных механизмов (включая такие доступные ресурсы вне административной среды, как институт образования, бизнес и т.д.); сотрудничество участников рекрутинга кадров для сферы государственного управления (уполномоченных ключевых субъектов управления, наделенных соответствующими полномочиями, и самих участников); разработка и апробация научно обоснованной модели единого многоуровневого кадрового резерва, позволяющей решать задачи поиска, привлечения и развития персонала как для государственных и муниципальных служб, так и для множества подведомственных организаций.

### Примечания

- (1) См.: *Петров С.В., Графова А.С.* Оптимизация формирования кадрового резерва в государственной гражданской службе // *Экономика: вчера, сегодня, завтра.* 2017. Т. 7. № 4; *Яковлев А.Я.* Кадровый резерв как элемент системы работы с персоналом: Дис. к.э.н. М., 2006; *Резерв кадров: планирование, отбор, развитие и оценка / Под общ. ред. А.А. Дульзона.* Томск, 2009; *Шебураков И.Б.* Резервы управленческих кадров в Российской Федерации как инструмент развития кадрового состава сферы государственного управления // *Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление.* 2019. № 2.
- (2) См.: *Повышение эффективности формирования и развития кадровых резервов на основе учета психобиографических факторов управленческой успешности / Исполн. Е.В. Селезнева, Ю.В. Синягин, Е.Г. Чирковская.* М., 2019; *Разработка модели единого многоуровневого кадрового резерва системы государственного управления / Исполн. Ю.В. Синягин, И.Б. Шебураков, О.Н. Шебуракова, Л.Н. Татарина, З.М. Гояева.* М., 2020; *Возможности повышения эффективности реализации государственной кадровой политики на основе использования унифицированных процедур личностно-профессиональной диагностики и оценки в системе государственной гражданской службы Российской Федерации / Исполн.: Ю.В. Синягин, И.Б. Шебураков, О.Н. Шебуракова, Л.Н. Татарина, З.М. Гояева.* М., 2021.
- (3) См.: *Результаты личностно-профессиональной диагностики участников федерального резерва управленческих кадров, М., 2020: методология диагностики, проводимой факультетом оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, основана на ресурсном подходе и арсенале современных технологий, обогащенном авторскими разработками. Цель диагностики — получение объективной информации о личностно-профессиональных и управленческих ресурсах государственных гражданских служащих, их готовности к замещению управленческих должностей и потенциале развития этой готовности.*
- (4) См.: *Результаты личностно-профессиональной диагностики участников высшего уровня федерального резерва управленческих кадров.* М., 2021.

### Библиографический список

1. *Налимов Р.Ю.* Структура управления кадровым резервом государственных органов Российской Федерации // *Вестник Московского университета. Серия 12: Политические науки.* 2019. № 1.

2. Доклад о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. М., 2019.
3. Нелюбин Н.И. Компетентностный подход: фонтанирующая полисемия на фоне методологической недостаточности // Ценности и смыслы. 2014. № 5.
4. Раренко А.А. «Управление персоналом» и «Управление человеческими ресурсами»: к вопросу о терминологии // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология. 2019. № 2.
5. Синягин Ю.В., Синягина Н.Ю., Баркова Ю.К. Управление личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом: технологии оценки и мотивации // Образование личности. 2018. № 2.
6. Sinyagin Yu. V. The components of managerial alacrity of government executives // European Research Studies Journal. 2018. Vol. XXI. No. 1.
7. Boštjančič E., Slana Z. The role of talent management comparing medium-sized and large companies — major challenges in attracting and retaining talented employees // Frontiers in Psychology. 2018. Vol. 9. September.
8. Kotlyar I. Identifying high potentials early: case study // Journal of Management Development. 2018. Vol. 37. No. 9–10.
9. Rodrigues R., Guest D.E., Budjanovcanin A. Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing // Work, Employment and Society. 2016. Vol. 30. No. 4.
10. Torenvlied R., Akkerman A., Meier K.J., O'Toole L.J.Jr. The multiple dimensions of managerial networking // American Review of Public Administration. 2013. Vol. 43. No. 3.

DOI: 10.22363/2313-2272-2022-22-2-324-336

## Analysis of the use of personnel reserves in the public administration system\*

E.V. Maslennikova<sup>1,2</sup>, I.B. Sheburakov<sup>2</sup>, L.N. Tatarinova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>State University of Management

*Ryazansky Prospekt, 99, Moscow, 109542, Russia*

<sup>2</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

*Prospekt Vernadskogo, 82, Moscow, 1119571, Russia*

(e-mail: [ev\\_maslennikova@guu.ru](mailto:ev_maslennikova@guu.ru); [sheburakov-ib@ranepa.ru](mailto:sheburakov-ib@ranepa.ru); [tatarinova-ln@ranepa.ru](mailto:tatarinova-ln@ranepa.ru))

**Abstract.** The article considers approaches to the formation and use of personnel reserves in public administration and options for their development under the new social challenges. Based on a generalization of approaches to the formation of personnel reserves, the authors conduct a comparative analysis of management practices and sociological research, and identify conditions and factors influencing the effectiveness of the use of personnel reserves. The existing approaches to the formation and management of personnel reserves (normative, deficit, competence-based) do not allow an adequate response to the new challenges of the changing social environment, which explains the request for a new integrative model and principles of work with personnel reserves. The authors' conclusions are based on the results of the sociological study focused on the perception of personnel reserves and their purposes by the subjects of management: the meaning and factors of the efficiency of personnel reserves among other personnel technologies. The study was conducted in the second quarter of 2020, and 56 civil servants were interviewed — heads of structural divisions and employees of personnel

\*© E.V. Maslennikova, I.B. Sheburakov, L.N. Tatarinova, 2022

*The article was submitted on 06.12.2021. The article was accepted on 07.04.2022.*

services. The authors identified a shift in the perception of the reserve — from the ‘bench’ to the ‘development resource’, but the staff turnover typical for federal bodies has a negative impact. The lack of interconnections between different types of personnel reserves was named by the respondents as one of key challenges. The 2020–2021 studies focused on reservists’ assessments of their career prospects. The article explains the need for a unified system of managerial personnel reserves, which can increase the efficiency of personnel decisions in the public administration system. In this system, the key elements are the level of managerial readiness and the integrity of personal-professional development. Within the proposed approach, the personnel reserve is an ecosystem based on the capabilities of platform solutions, developed on a common methodological basis and having a network topology.

**Key words:** public administration system; personnel policy; personnel reserve; managerial success; managerial potential; complex resource analysis

## References

1. Nalimov R.Yu. Struktura upravleniya kadrovym rezervom gosudarstvennyh organov Rossijskoj Federatsii [Structure of the personnel reserves’ management in the state bodies of the Russian Federation]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 12: Politicheskie Nauki*. 2019; 1. (In Russ.).
2. Doklad o sostoyanii gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby Rossijskoj Federatsii za 2019 god [Report on the Condition of the State Civil Service of the Russian Federation in 2019]. Moscow; 2019. (In Russ.).
3. Nelyubin N.I. Kompetentnostny podkhod: fontaniruyushchaya polisemiya na fone metodologicheskoy nedostatochnosti [Competence approach: A gushing polysemy under the methodological insufficiency]. *Tsennosti i Smysly*. 2014; 5. (In Russ.).
4. Rarenko A.A. “Upravlenie personalom” i “Upravlenie chelovecheskimi resursami”: k voprosu o terminologii [“Personnel management” and “Human resources management”: On the terminology]. *Sotsialnye i Gumanitarnye Nauki. Otechestvennaya i Zarubezhnaya Literatura. Seriya 11: Sotsiologiya*. 2019; 2. (In Russ.).
5. Sinyagin Yu.V., Sinyagina N.Yu., Barkova Yu.K. Upravlenie lichnostno-professionalnym razvitiem i kariernym rostom: tekhnologii otsenki i motivatsii [Management of the personal-professional development and career growth: Assessment and motivation technologies]. *Obrazovanie Lichnosti*. 2018; 2. (In Russ.).
6. Sinyagin Yu.V. The components of managerial alacrity of government executives. *European Research Studies Journal*. 2018; XXI (1).
7. Boštjančič E., Slana Z. The role of talent management comparing medium-sized and large companies — major challenges in attracting and retaining talented employees. *Frontiers in Psychology*. 2018; 9 (September).
8. Kotlyar I. Identifying high potentials early: case study. *Journal of Management Development*. 2018; 37 (9–10).
9. Rodrigues R., Guest D.E., Budjanovcanin A. Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing. *Work, Employment and Society*. 2016; 30 (4).
10. Torenvlied R., Akkerman A., Meier K.J., O’Toole L.J.Jr. The multiple dimensions of managerial networking. *American Review of Public Administration*. 2013; 43 (3).