

# Formation of management staff in the Russian organizations

**Oparina Natalia**

*Lomonosov Moscow State University*

## Abstract

This paper focuses on the problems of management staff development in the Russian organizations. Lack of the effective managers for the innovation economy is a serious obstacle for the sustainable development of the country. The article reflects the author's position concerning the ways of overcoming this problem. The author offers its own interpretation of the modern succession management system created for the purpose of management staff reproduction.

**Keywords:** management staff, management development, succession management system, successors, talent pool

**JEL Classification:** D23, J24, M12, M51, O15

## *Введение*

В условиях нарастающих изменений в экономических реалиях страны все более становятся актуальными вопросы обеспечения российских организаций современными управленческими кадрами. Сегодня эти задачи ставятся на уровне первых лиц государства, законодательной власти, их осознают собственники и акционеры российских организаций разного типа. Цена ошибок кадров управления стремительно нарастает как в государстве, так и в бизнесе.

Российским организациям, в том числе и крупнейшим корпорациям, несмотря на значительный накопленный опыт, так и не удастся построить целостную систему подготовки управленцев. Проблема заключается в том, что сегодня отсутствует четкое описание эффективного руководителя, способного решать сложные задачи в условиях перехода отечественных организаций к инновационной экономике.

Вместе с тем до сих пор можно наблюдать недостаток системного подхода к формированию и воспроизводству управленческих кадров всех уровней в российских организациях. В рамках статьи автором развиваются следующие основные идеи: формирование управленческих кадров путем работы с кадровым резервом должно найти широкое применение в различных российских организациях; только системный и комплексный подход к работе с управленческим кадровым резервом обеспечит регулярное воспроизводство кадров управления; для успешного функционирования системы кадрового резерва необходим высокий уровень управленческого профессионализма и/или управленческого потенциала всех субъектов данного процесса, а также технологизация процессов управления кадровым резервом.

Предметом исследования являются формы и методы формирования управленческих кадров внутри российских организаций. Цель статьи - выявить проблемы формирования управленческих кадров и предложить рекомендации по совершенствованию данной работы в российских организациях.

Кадры управления - в широком смысле, это работники организации, в том числе: руководители, специалисты и вспомогательный персонал, чья профессиональная деятельность состоит в процессе принятия и реализации решений. Руководители принимают решения и обеспечивают их реализацию, специалисты подготавливают варианты решений и участвуют в их реализации, вспомогательный персонал занимается сбором и подготовкой информации, документов. *Словарь бизнес-терминов. Академик.ру. 2001.* В узком смысле под кадрами управления понимаются руководители или менеджеры.

В современной литературе для обозначения лиц, осуществляющих руководство компанией, используются следующие понятия: руководитель, управленец (управляющий), менеджер. Одни исследователи считают эти понятия синонимичными, другие полагают, что между ними находятся существенные различия. Часто во многих современных словарях содержатся достаточно формальные определения термина руководитель, в которых перечисляются права и обязанности с юридической точки зрения. Например, «руководитель – это лицо, на которое официально возложены функции управления и организации деятельности определенной группы людей. Руководитель несет юридическую ответственность перед назначившей, избравшей его инстанцией и располагает нормативно определенными возможностями санкционирования – наказания и поощрения подчиненных, то есть, обладает формально регламентированными правами и обязанностями» (3, с.287)

В других определениях особый акцент ставится на такой ключевой функции руководителя, как принятие решений: руководитель – это "лицо, наделенное полномочиями принимать решения" (11, с.9), "Это тот, кто решает, что делать, как делать, и несет за это ответственность" (14, с.320).

Т. В. Жилиной в определении руководителя дается попытка описать характер и содержание труда руководителя: «руководители – это должностные лица, наделенные особыми полномочиями, возглавляющие трудовые коллективы, направляющие и регулирующие их деятельность, принимающие управленческие» (7, с. 15).

В связи с появлением в России рыночной экономики, международного обмена опытом и глобализации информации в литературе и в практике закрепились новая социальная группа управленцев-менеджеров, что нашло свое отражение в словарях: "менеджер" – (англ. manager) – управляющий, 1) профессиональный управляющий предприятием, наемный руководитель производства, обладающий ограниченной самостоятельностью в административно-хозяйственной сфере, администратор, специалист в области управления; 2) член руководящего состава компании, банка, финансового учреждения, их структурных подразделений" (3, с.162).

«Менеджер — это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи» (4, с.13).

Как мы видим эти понятия имеют много общего с вышеперечисленными определениями руководителя.

В работах Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина (16, с. 425-426) понятия руководитель и управленец рассматриваются в качестве роли менеджера, т.е. понятие менеджер включает в себя эти понятия:

«Руководитель — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание и выполнение подчиненными поставленных задач.

Управленец — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей».

Питер Друкер (5, с. 12) также разделяет понятия руководитель и управляющий, называя "управляющими" работников интеллектуального труда, которые могут быть как руководителями, так и отдельными специалистами, «которые в силу своего положения

или имеющихся знаний должны в ходе своей деятельности принимать решения, оказывающие значительное воздействие на результат работы всей организации»

По мнению автора понятия «руководитель» и «управленец» синонимичны. Гораздо важнее сформировать оптимальную модель компетенций управленца. Именно они претерпевают значительные изменения при переходе к инновационной экономике. «Перевод экономики на инновационный путь развития требует существенного пересмотра целевых установок, механизмов и правил, имеющих отношение к распределению ресурсов, привлечению инвестиций и использованию творческого потенциала кадров» (8, с. 7). Опарина Н.Н. Корпоративные кадры управления

Общепризнанный специалист в области управления компетенциями для достижения максимальной эффективности Р. Бояцис разработал модель эффективной деятельности менеджеров корпораций, включающую влияние организационного окружения, требования к работе, компетенции менеджера, отражающиеся в эффективных действиях и поведении руководителей. (1, с.17)

Как утверждает Р. Бояцис «эффективное выполнение обязанностей - это достижение ...результатов, требуемых данной работой, посредством определенных действий, последовательно поддерживающих политики, процедуры и условия организационного окружения» (1, с. 15). В рамках данной модели Р. Бояцис предлагает 6 кластеров компетенций эффективного менеджера: кластер управления целями и действиями, кластер лидерства, кластер управления человеческими ресурсами, кластер руководства подчиненными, кластер «фокус на других», кластер специализированных знаний. На основе вышеуказанных кластеров формируется «интегрированная модель компетенций, включающая 21 характеристику руководителя. (1, с.33)

Не менее важны для анализа управленческие компетенции, сформулированные С.Спенсером и М. Спенсером (15, с. 54-67):

1. *Развитие других.* Для носителя этой компетенции характерно наличие намерения учить, тренировать или способствовать развитию одного или нескольких людей.
2. *Директивность,* выражающаяся в желании заставить других действовать в угоду собственным интересам.
3. *Командная работа и сотрудничество* – компетенция, определяющаяся намерением работать с другими и быть частью команды.
4. *Командное лидерство* – компетенция, заключающаяся в желании взять на себя роль лидера, вести за собой других.

Н.В. Шаповалова к управленческим (менеджерским) компетенциям относит следующие (17):

- Стратегическое мышление – способность мыслить глобально; разрабатывать стратегические цели, корректировать текущие цели по отношению к стратегическим; анализировать потенциальные возможности и трудности.
- Управление командой – умение спланировать и организовать деятельность команды, распределить ресурсы; умение четко ставить задачи перед командой и исполнителями, своевременно контролировать, а при необходимости вносить необходимые коррективы в деятельность команды; умение нести ответственность за командный результат.
- Анализ проблем – способность к комплексному анализу информации, четкому определению сути проблем.
- Планирование и организация – способность целенаправленно планировать собственную деятельность, продуктивно ее организовывать, умение расставлять приоритеты в деятельности в порядке важности, логически отстраивая ее.

А. П. Егоршиным были выделены следующие базовые компетенции современного успешного руководителя (6, с.32):

- стратегическое видение;
- мотивация на успех;

- организационные навыки;
- принятие решений;
- влияние;
- управление эффективностью;
- мотивирование;
- делегирование;
- развитие подчиненных.

Соглашаясь с вышеприведенными моделями, автор считает, что они могут несколько ограничивать представление об эффективном менеджере корпораций, так как не включают когнитивный и социально-психологический подход к формированию модели компетенций кадров управления, тогда как именно эти подходы играют важнейшую роль при выделении компетенций, необходимых для инновационной экономики. На взгляд автора концептуальная модель перспективного типа управленческого работника, предложенная И. П. Марченко и И.В. Марченко, приближена к отечественным реалиям и дополняет описание организационного окружения, данное Р. Бояцисом. В книге «Кадровый резерв. Формирование, подготовка и использование» авторы предлагают 9 основных характеристик современного руководителя:

«Первое. Это управленческий работник со значительно большим уровнем профессиональной компетентности....

Второе. Это специалист социального управления....

Третье. Менеджер новой формации - это обязательно результативный тип работника, отличающийся не формально-бюрократическим подходом к осуществлению должностных обязанностей....

Четвертое. Это широко эрудированный управленец....

Пятое. Это личность, отличающаяся цельностью характера....

Шестое. Новый руководитель- это человек, способный легко вживаться в разные социальные роли....

Седьмое. Его отличает развитая целеустремленность и управленческий талант, направленный на созидание....

Восьмое. Востребованный менеджер отличается высоким уровнем нравственной культуры....

Девятое. Управленец будущего - это человек с сильным типом нервной системы, способный решить любые проблемные ситуации....» (3, с.35-38). Опарина Компетенции эффективного менеджера Интернет – конференция.

Также автору близко представление Т.Ю. Базарова, который выделил три основных кластера компетенций руководителя: инновационность, диалогичность и лидерство. . **Базаров Т. под ред. В.Л. Глазычева, С.Э. Зуева. Компетенции будущего: квалификация, компетентность (критерии качества)?** Москва : Открытый университет, 2003.

По мнению автора, многие авторы недостаточно четко структурируют кластеры компетенций, модели компетенций носят неоднородный характер. Но главное, что во всех этих подходах, кроме последних, не отражены требования, которые предъявляет к руководителям экономика инновационного развития: необходимость действий в условиях высочайшего уровня неопределенности, готовность к нововведениям и к риску, стремление к постоянному самосовершенствованию, креативность и инновационность, лидерство как готовность брать на себя и индивидуальную и командную ответственность, умение формировать и организовать работу команды в любых условиях при любом уровне ресурсов, нравственность и этичность. Вышеуказанный перечень таких требований был сформирован автором по результатам проведенной серии интервью с руководителями высшего звена компаний топливно-энергетического комплекса в 2010-2013 гг. Данный перечень коррелирует с современными представлениями о роли таланта в организации Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. Война за таланты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009, с 32, о формировании «когнитивного» человека И.В. Грузков.

Воспроизводство человеческого капитала в условиях формирования инновационной экономики России. Теория, методология, управление. Экономика, 2013 с.12. и «инновационного» человека Видякина О.В., Дмитриева Е.М. Система подготовки кадров для инновационной экономики России: монография. М. Проспект, 2014 с.79-83.

Таким образом, очевидной остается задача формирования адекватной инновационной экономике модели компетенций кадров управления, которую автор предполагает представить в следующих публикациях.

Отсутствие релевантной модели компетенций, без сомнения, осложняет процесс выдвижения и продвижения управленческих кадров в организации. Однако не менее сложным остается вопрос осознанного выбора инструментов формирования управленческих кадров. К сожалению, на практике часто наблюдаются отдельные, паллиативные, разрозненные инициативы субъектов управления по формированию и воспроизводству высокопрофессиональных управленцев. На основе анализа теории и практики как коллег по высшим управленческим должностям, так и собственному опыту, автор склонен утверждать, что эта задача решается только и исключительно системными методами и инструментами. К таким методам, в первую очередь, можно отнести комплексную систему обучения и развития действующих руководителей. Однако только система управленческого кадрового резерва может обеспечить не только повышение профессионального и личностного уровня, но и регулярное воспроизводство кадров управления.

На сегодняшний день, как в отечественной, так и в зарубежной литературе отсутствует устоявшаяся трактовка кадрового резерва. А. И. Турчинов определяет кадровый резерв как специально сформированную на основе установленных критериев группу перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей [8]. А.Я. Кибанов считает, что кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть управленческого персонала, способная замещать вышестоящие должности, а также часть производственного и управленческого персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации [3]. С точки зрения В. Р. Веснина, под резервом понимается специально отобранная целевая группа руководителей, специалистов (а на предприятиях – даже рабочих), достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, проявляющих склонность и интерес к управлению и удовлетворяющих определенным требованиям [1]. По мнению М. А. Карговой «кадровый резерв, - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку» [6]. В свою очередь Т. Ю. Базаров утверждает, что «кадровый резерв- это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям к должностям кадрового резерва» [3].

В результате авторы сужают понимание кадрового резерва только до уже работающих в организации сотрудников, способных, в первую очередь, к управленческой деятельности и готовящихся к замещению конкретных позиций. Автор статьи, в свою очередь, считает наиболее полной следующую формулировку: кадровый резерв – это, прежде всего, социальная группа работников (потенциальных работников, члены которой отобраны по известным всей организации критериям и взаимодействуют друг с другом для решения задач организации и своего развития в рамках рабочих групп и команд. Методическое пособие с.4. В свою очередь управленческий кадровый резерв – выделенная в результате формального отбора группа сотрудников организации,

обладающих человеческим капиталом, необходимым для занятия в перспективе вакантных руководящих должностей. Опарина, Батоврина с.1

Кадровый резерв - устоявшееся понятие в отечественной науке и практике управления персоналом. Однако рассмотрение кадрового резерва как исключительно российского управленческого феномена не вполне обосновано. Его составляющие – развитие талантов, управление карьерой, обеспечение преемственности системы управления – получили широкое распространение за рубежом, существенный вклад в развитие теории управления кадровым резервом внесли классики западной управленческой мысли. Так, например, один из них, П. Друкер, сформулировав базовые принципы кадровой политики успешных организаций, обосновал необходимость формирования и управления кадровым резервом, ссылаясь на то, что нельзя назначать людей извне на ключевые должности, лучше подбирать из тех, чье поведение и привычки хорошо известны, кто пользуется в своей организации доверием и уважением, предпочтительнее заранее выявлять будущих руководителей и готовить к работе на высокой должности [2]. В свою очередь, зарубежные авторы, в большей степени сосредоточены на проблемах преемственности, а не замещения должностей. Преемник-это сотрудник с высоким потенциалом (high potential employee или hi-po) – это сотрудник с выявленным потенциалом к развитию, способностью и желанием изменяться и совершенствоваться для последующего продвижения на лидерские позиции. [23].

При этом прямые аналоги понятия « кадровый резерв»у зарубежных авторов отсутствуют, речь скорее идет о заместителях и преемниках. А зарубежные авторы разрабатывали и продолжают разрабатывать темы управления замещениями и управления преемственностью, что, по мнению автора, в наибольшей степени близко тематике управления кадровым резервом.

Несмотря на накопленный еще во времена СССР значительный опыт работы с управленческим кадровым резервом, в постсоветском пространстве успешные проекты по построению системы управленческого кадрового резерва можно пересчитать по пальцам. Часто это связано с непониманием модели компетенций эффективного руководителя, отсутствием планового целевого развития ключевых (не всех подряд) компетенций, необходимых конкретной компании, несоблюдением технологии формирования кадрового резерва, применением типовых моделей работы с кадровым резервом.

В российских организациях в последние три-пять лет наступило осознание необходимости как возврата к прошлому, так и учета современных тенденций при построении систем кадрового резерва.

Такая система может носить характер поэтапных действий при работе с кадровым резервом и состоять из нескольких шагов: планирование кадрового резерва, формирование списков кадрового резерва, подготовка резервистов, назначение резервиста, адаптация резервиста на должности. К.Б. Фокин. Управление кадровым резервом. Теория и практика ИНФРА-, 2014. Типовая система кадрового резерва имеет, как правило, следующие недостатки:

1. Отсутствие стратегии работы с кадровым резервом и разработанных концептуальных требований к системе.
2. Отсутствие реального системного подхода к резервистам, работа может
3. ограничиваться формальными списками резерва.
4. Нарушение последовательности шагов при построении системы.
5. Недостаточная мотивация к развитию резервистов, ограничение финансовых ресурсов на отбор и подготовку резервистов.
6. Нарушение цикличности и взаимосвязи процессов системы или применение функционального, а не процессного подхода.
7. Отсутствие понимания принципов и механизма функционирования системы, выпадение из системы необходимых элементов механизма, несвоевременный запуск механизма.

## 8. Недооценка необходимости мониторинга и измерения эффективности системы и ее регулярной корректировки.

Исходя из понимания недостатков и «белых пятен» типовой системы кадрового резерва автором была разработана современная система кадрового резерва. Ее основные отличия и достоинства:

Система логично и ресурсно-обоснованно вытекает из стратегии компании, стратегии управления человеческими ресурсами и стратегии управления кадровым резервом и поддерживает их.

Система предполагает наличие взаимоувязанных и взаимодополняющих компонентов: а) базовых элементов, которые являются основой и без которых невозможен запуск процессов системы; б) основных последовательно и частично параллельно реализуемых процессов системы; в) механизма функционирования системы.

Система не предполагает собственного запуска без четкого понимания, какой резерв нам нужен, на какие должности или группы должностей, и с какими требованиями мы планируем его готовить, откуда мы планируем пополнять резерв, какими компетенциями должны обладать все акторы системы, как мы предполагаем продвигать резервистов.

Система обеспечивает процессный алгоритмизированный подход к работе с управленческим кадровым резервом.

Система сама запускает и постоянно поддерживает бесперебойный механизм собственного функционирования за счет утверждения нормативной базы, формирования структуры управления системой, внедрения планирования и отчетности, постоянного мониторинга и оценки эффективности системы.

Система учитывает и настраивает свои компоненты с учетом изменяющейся среды, стратегии, необходимых компетенций, наиболее эффективных методов отбора и оценки, обучения и развития, наиболее эффективных инструментов мотивации и продвижения по результатам оценки эффективности.

Рассмотрим структуру современной системы управленческого кадрового резерва более подробно.

По мнению автора, исходя из категорий кадрового резерва, можно сформулировать для каждой категории основные стратегии управления кадровым резервом:

### *Стратегический резерв*

1. Наилучшее развитие и применение личностного потенциала резервистов.

2. Наилучшее развитие и использование профессионального или управленческого потенциала резервистов.

### *Оперативный резерв*

3. Проявление природных возможностей резервистов без создания особых условий для развития.

4. Создание резерва замещения на максимальное количество должностей.

Для достижения стратегических целей компании, в особенности крупных компаний, наиболее эффективным является сочетание нескольких стратегий управления кадровым резервом. Например, стратегия наилучшего развития личностного потенциала сотрудника и стратегия замещения на максимальное количество позиций даст возможность, как обеспечить решение неотложных задач укомплектования кадрового состава, так и обеспечить разработку и реализацию долгосрочных целей талантливыми сотрудниками из стратегического резерва.

Состав кадрового резерва обычно неоднороден. В нем, как правило, выделяют две группы. Одна состоит из преемников или дублеров – кандидатов на замещение определенных должностей, готовых приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем – оперативный резерв. Другая группа – молодые сотрудники с лидерскими наклонностями, которые могут занимать эти должности в перспективе, то есть

стратегический резерв. Соответственно источниками привлечения в резерв могут быть как работающие сотрудники, так и молодые специалисты- выпускники вузов. Что касается должностей или их групп, на которые готовится кадровый резерв- многое зависит от стратегии компании и ее финансовых возможностей. Модель компетенций также должна соответствовать стратегическим целям компании. Принципы и порядок продвижения кадров управления необходимо отразить в деревьях карьеры на типовые управленческие должности также в соответствии со стратегией компании и стратегией УЧР.

Запуск процессов работы с кадровым резервом осуществляется только после вышеописанной предварительной подготовки. Процессы запускаются последовательно и далее образуют полуторагодовые циклы работы с кадровым резервом.

Механизм функционирования начинает прописываться также до внедрения системы, однако начинает реально работать вместе с запуском процессов. Нормативная база обеспечивает легитимность деятельности субъектов и объектов управления кадровым резервом, планирование и отчетность дают возможность эффективного операционного управления процессами, мониторинг и оценка эффективности предоставляют основания для совершенствования системы в стратегической перспективе.

Схематически современная система управленческого кадрового резерва представлена автором на рис.1.



Рис.1. Современная система управленческого кадрового резерва

Современная система управленческого кадрового резерва была полностью реализована в компании энергетической отрасли, а также запущен процесс внедрения системы в нескольких компаниях. Результатами внедрения системы явились:

Для первых лиц компании:

- Понимание реального кадрового и управленческого потенциала Общества, необходимого для решения инновационных задач;
- Получение одного из инструментов реального управления персоналом и удержания работников Общества и резервистов;
- Возможность делегирования полномочий по управлению кадровым резервом за счет структурированности системы и уровней управления, простроенности и технологичности инструментов;
- Возможность в любой момент времени иметь актуальную информацию о состоянии работы с кадровым резервом;
- Повышение управленческой квалификации директоров филиалов;
- Гарантия отсутствия срывов в бизнес- процессах при уходе, отсутствии или перемещении директоров филиалов;

Для директоров филиалов:

- Повышение управленческой квалификации своей и линейных руководителей;
- Сохранение полномочий принятия решений по персоналу на тактическом и своем стратегическом уровне;
- Получение одного из инструментов реального управления персоналом и удержания работников;
- Избавление от операционных и административных вопросов управления кадровым резервом;
- Возможность применения инструментов системы кадрового резерва в любых условиях и при любой квалификации за счет высокой технологичности;
- Гарантия отсутствия срывов при уходе, отсутствии или перемещении работников;
- Преимущество при передаче знаний и навыков, в том числе управленческих;

Для резервистов и сотрудников:

- Понятность «правил игры» при отборе и продвижении;
- Прозрачность возможностей карьерного роста и необходимых усилий;
- Отсутствие «уровниловки», признание со стороны руководства, оценка результатов деятельности и инновационного потенциала;
- Вовлечение работников в процесс принятия управленческих решений;
- Независимость от мнения только одного руководителя.

Таким образом, основной рекомендацией по формированию и воспроизводству управленческих кадров для инновационной экономики в российских организациях является применение современной системы управленческого кадрового резерва.

В данной статье автором представлено видение оптимальной системы управленческого кадрового резерва, ориентированной на требования инновационной экономики. Предлагаемый инструмент формирования управленческих кадров в российских организациях вообрал в себя лучшее из отечественного наследия, западного опыта, современной практики и требований, предъявляемых инновационным развитием страны.

### ***Выводы***

Только системные методы и инструменты решения проблемы в организациях дадут долговременный стратегический эффект.

Для формирования и регулярного воспроизводства управленческих кадров необходимо внедрение современной системы управленческого кадрового резерва

Система должна иметь свои особенности для управленческого кадрового резерва, такие как: гибкая модель компетенций, ранний отбор в стратегический резерв, непрерывное развитие резервистов, развитие самых сильных компетенций, апробация компетенций в реальной управленческой деятельности, делегирование полномочий, активное продвижение, участие в значимых проектах.

## Literature

1. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. НИРО: М.-2008
2. Лобанов В. США: Модели компетентности руководителей государственных учреждений. Проблемы теории и практики управления. N1, 1996. с. 73-77
3. Марченко И.П., Марченко И.В. Кадровый резерв. Формирование, подготовка и использование. Барнаул, 2011
1. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. М.: Проспект, 2010.
2. Друкер П. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2007.
3. Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. М.: Проспект, 2012.
4. Назарук Е. Методы работы с резервом руководящих кадров // Менеджер по персоналу. № 8. 2007.
5. Опарина Н.Н., Батоврина Е.В. Построение системы кадрового резерва в организации. Методическое пособие. М.: ЗАО МЦФЭР, 2013.
6. Опарина Н.Н. Обучение и развитие кадрового резерва. Ученые труды факультета государственного управления. Выпуск VIII. М.: Издательство Московского университета, 2012. С. 341 – 353.
7. Опарина Н.Н. Современные методы развития кадрового резерва // Материалы 9-й международной конференции «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации». Часть 3. М.: Издательство Московского университета, 2011. С. 278 – 287.
8. Турчинов А.И. Управление государственной гражданской службой Российской Федерации. М.: Изд-во РАГС, 2009.
9. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: Инфра-М, 2002. (Серия "Менеджмент для лидера").
10. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание, СПб.: Питер, 2008
11. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. М.: Центр кадровых технологий XXI век, 2002
12. *Десслер Г.* Управление персоналом. / Пер. с англ. М.: Изд-во БИНОМ, 1997.
13. *Джой-Меттьюз Д.* Развитие человеческих ресурсов. М: Олимп, 2006
14. *Каргова М.А.* Кадровый менеджмент. Ростов-на-Дону: Менеджмент, 2007
15. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации. М.: ИНФРА, 2007
16. *Кибанов А.Я. , И.Б. Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. М.. ИНФРА-М, 2010

17. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях/ Пер. с англ. – М.: Вершина, 2004
  18. Майклз Э. Война за таланты/ Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод; пер. с англ. – 2-е изд., испр. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2006
  19. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. СПб. ПИТЕР, 2003
  20. Назарук Е. Методы работы с резервом руководящих кадров. /Менеджер по персоналу, октябрь 2007.
  21. Николаев А.В.. Повышение эффективности формирования кадрового резерва организации: Дисс.;канд. экон. наук:08.00.05, Москва, 2006
  22. Пискуровская Е.Г. Практическое пособие по проведению отбора кадрового резерва управленческого аппарата в малых и средних структурах.- М., МПСИ, 2005
  23. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Учебник.-М., Аспект Пресс, 2002
  24. Робертсон А., Эбби Г. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных. – М., Баланс-Клуб, 2004
  25. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд 4-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»,2002
  26. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: НИРО, 2003.
  27. Ужакина Ю. Кадровый резерв и управление талантами. <http://www.trainings.ru> (12/07/2007)
  28. Югов А., Фокин К. Целевые показатели работы HR-службы при управлении кадровым резервом./ Справочник по управлению персоналом, июль 2008
  29. *Best Practices in Succession Planning.*- Wiley, John & Sons, Incorporated, 2007
  30. *James A. Cannon, Rita McGee. Talent Management and Succession Planning.*- CIPD,2007
  31. *Josh Bersin. The Economic Benefits of an Integrated Talent management Suite.* Bersin & Associates Research Report, August 2008
  32. *Kim Lamoureaux. Succession Management: A Primer.* Bersin & Associates Research Report, June 2009
  33. *William J. Rothwell. Effective Succession Planning. Fourth Edition.* – AMACOM, 2010
- 
4. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует /; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 262 с.
  5. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. НИРО: М.-2008
  6. Вишнякова С.М. Профессиональное образование. Словарь. Ключевые понятия. Термины. Актуальная лексика. – М.: Новь, 1999. – 535 с.
  7. Виханский О. С., Наумов А. И.. Менеджмент: учебник / — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. —670 с.
  8. Друкер П. Эффективное управление. — М.: АСТ, Астрель, 2008- 288 с.
  9. Егоршин А. П. Формирование менеджера XXI века/ А. П. Егоршин. – М.: Бизнес-образование, 2001, -- № 2 (11).
  10. Жилина А.И. Эталонная модель профессиональной компетентности менеджера (руководителя). Книга 3. – СПб.: ИОВ РАО, 2002. – 228 с.
  11. Инновационное развитие. Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями. Под общ ред. Б.З. Мильнера. — М.:ИНФРА-М, 2011-624 с.
  12. Лавриненко В. Н. «Пять функций руководства»  
[http://www.elitarium.ru/2008/04/19/pjat\\_funkcij\\_rukovodstva.html](http://www.elitarium.ru/2008/04/19/pjat_funkcij_rukovodstva.html)

13. Некрасова Т.В. Педагогическая рефлексия в формировании управленческой компетенции менеджера // Известия Уральского государственного университета. 2008. - № 60.
14. Омаров А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления. – М.: Политиздат, 1987. – 363 с.
15. Омарова Г.В., Скопин А.А. Основы менеджмента: Учебно-методическое пособие. – Я., Типография ООО «С-Принт 72», 2008
16. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. Учебник для студентов ВУЗов - М.: Аспект пресс, 2005 -279 с.
17. Риггс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль. – М., 1972. – 367 с.
18. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе/ [Пер. с англ. А.Яковенко] – М.: ГИППО, 2010.
19. Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
20. Шаповалова Н. В. Специфика отбора перспективных руководителей Электронный ресурс. // Национальный институт «Высшая школа управления» [www.vshu.ru/files//letters237/shapovalova.doc](http://www.vshu.ru/files//letters237/shapovalova.doc)

### **Information about the authors**

Oparina Natalia (oparina@spa.msu.ru) is a Senior Lecturer at Lomonosov Moscow State University, Faculty of State and Public Administration, Lomonosovskiy Pr. 27, Moscow, Russian Federation.