

После того, как достоянием общественности стал список лиц, включённых в первую сотню президентского кадрового резерва», редакция Вестника обратилась к некоторым из участников этой когорты профессионалов со следующими вопросами:

1. Как Вы восприняли известие о включении Вас в «Президентскую сотню» кадрового резерва? Чем стало для Вас это событие?
 2. Как бы Вы могли охарактеризовать кадровую ситуацию, сложившуюся на сегодняшний день в сфере Вашей профессиональной деятельности? Какие меры для улучшения кадрового положения в данной сфере представляются Вам наиболее насущными и неотложными?
 3. Какими качествами (личными, профессиональными, интеллектуальными), на Ваш взгляд, должен обладать сегодня российский государственный менеджер?
 4. История России знает немало людей, самоотверженно трудившихся на «службе государевой» и в других сферах, связанных с обеспечением процветания страны. Пример кого из деятелей прошлого (или настоящего) является для Вас наиболее актуальным и вдохновляющим?
- Ниже мы знакомим читателей с первыми откликами наших респондентов.

«ПРЕЗИДЕНТСКАЯ СОТНЯ»: ОТРЯД НАДЕЖДЫ РОССИИ



*первый заместитель руководителя
Российского института директоров*
Владимир ВЕРБИЦКИЙ

1. Согласно общепринятому мнению, мы всю жизнь учимся. Очевидно, что одновременно и оценивают нас тоже всю жизнь. Сначала родители, потом учителя в школе и преподаватели в вузах, затем коллеги и начальники на работе... И конечно — сопровождающие всю нашу жизнь знакомые и приятели.

И всегда приятно, когда эти оценки позитивны. Помимо тех, что возникают в межличностном общении, существуют также публичные инструменты оценки — государственные награды, различные рейтинги и премии. Включение в «Президентскую сотню» или, если быть точнее, в федеральный резерв управленческих кадров под патронажем Президента РФ, я рассматриваю как одну из форм такой публичной оценки. Не скрою, мне было весьма лестно узнать о своём включении в этот высокий список. Вдвойне приятно, что это список управленцев, менеджеров, к коим я себя отношу уже многие годы.

В моём послужном списке — учёба в военном училище, десять лет службы

кадровым офицером, получение второго высшего (уже гражданского, финансового) образования, пятнадцать лет в бизнесе и управление несколькими серьёзными проектами в области инфраструктуры российского фондового рынка. А в последние годы областью моей деятельности стало консультирование и практическое внедрение в крупнейших и средних российских компаниях реального сектора экономики современных управленческих стандартов. Так что за плечами уже немалый и жизненный, и профессиональный опыт. Поэтому событие это для меня в какой-то степени знаковое. Оно стало возможностью определённого подведения промежуточного итога предыдущих лет и, не скрою, поводом задуматься о более масштабных проектах.

2. — Последние пять лет я работаю в Российском институте директоров и профессионально занимаюсь новыми для нашей экономики проблемами внедрения в российских компаниях одной из разновидностей управленческих стандартов. А именно — стандартов корпоративного управления. Особенностью этих стандартов является то, что с их помощью регулируется самый верхний, т. н. стратегический, уровень управления компаниями — взаимоотношения собственников и высших менеджеров. И понятно, что это очень чувствительный, деликатный контур отношений. Чтобы понять уровень его чувствительности для публичных компаний, достаточно попристутствовать на собраниях акционеров, т. е. собственников, Сбербанка, Роснефти и ВТБ, проведших некоторое время назад т. н. «народные» IPO, т.е. публичное

размещение своих акций среди большого числа наших граждан.

Как и у любого нового направления, главная проблема в том, что кадры для него нигде не готовили. А эти кадры должны обладать довольно широким спектром знаний — юридических, экономических, управленческих. Ведь одна из основных их задач — обеспечение качественной деятельности такого ключевого органа управления как совет директоров. Только сейчас первые специалисты этого направления начинают выпускаться российскими вузами. Ну, а работающие сейчас в российских компаниях сотрудники подразделений корпоративного управления, корпоративные секретари теоретические знания в дополнение к своим практическим навыкам получали на краткосрочных программах переподготовки, в т. ч. и в нашем Российском институте директоров. За всё время существования института с 2001 года, в нём прошли подготовку более 2500 специалистов из порядка 1300 российских компаний. Думаю, что в ближайшие годы по мере прихода в отрасль выпускников вузов, прошедших качественную подготовку, кадровый голод будет сниматься.

Другая кадровая проблема в области корпоративного управления — подготовка, а скорее даже подбор и поиск, профессиональных (независимых) членов советов директоров. Особенность здесь в том, что для этих людей важнейшей составляющей является наличие большого, и желательно успешного, управленческого опыта ведения бизнеса с использованием современных рыночных инструментов. Как видите, в силу небольшой длительности функционирования нашей экономики в рыночных условиях, таких людей у нас ещё мало. В рыночных эко-

номиках, как правило, такими членами советов директоров становятся топ-менеджеры, прекращающие свою активную карьеру, а проще говоря — уходящие на пенсию. Многие российские компании находят таких людей за границей. А тут возникает одна немаловажная деталь — не всегда зарубежный управленческий опыт может быть непосредственно применен в России. В частности, это связано с другой правовой культурой и ментальностью, а также с переходным характером нашей экономики и с высококонцентрированной структурой капитала российских компаний, в отличие от распылённой структуры в большом числе зарубежных.

Мне нравится по этому поводу говорить, что сложные как технические, так и управленческие системы в переходных и стационарных режимах работают по-разному. В частности, лампочка, как правило, перегорает при включении, т. е. в переходном режиме. Поэтому наш Институт с 2002 года начал работу по поиску таких национальных кадров, которые имеют опыт работы в наших условиях и могут быть предложены российским компаниям. В настоящее время в составе сформированного и постоянно пополняющегося Национального реестра профессиональных корпоративных директоров состоят более 370 членов, входящие в состав советов директоров более 450 российских компаний. С прошлого года в рамках престижной менеджерской премии АРИСТОС

Ассоциации менеджеров России существует номинация «Лучший независимый директор». Первым победителем в данной номинации был признан Президент РСПП А. Н. Шохин, являющийся независимым директором ряда компаний, в т. ч. Лукойл, Балтика, РЖД и др.

С прошлого года по инициативе Президента РФ Д. А. Медведева начался процесс замещения в советах директоров компаний и банков с государственным участием чиновников на внешних, в т. ч. независимых, директоров. И если в прошлом году государство довольно легко находило подходящие кадры, то в этом году, когда обновлялись советы директоров уже сотен предприятий, даже возможностей нашего Национального реестра оказалось недостаточно. Не думаю, что здесь нужно предпринимать какие-то экстраординарные меры. Необходимы согласованные действия государственных органов (МЭР, ФАУГИ, отраслевых министерств) и профессиональных объединений, к коим относятся и наш Институт.

3. Прежде всего, я бы не разделял на государственных менеджеров и менеджеров частного сектора нашей экономики. Имея немалый личный опыт работы в советах директоров как частных, так и государственных компаний, я являюсь сторонником той точки зрения, что принципиальной разницы между ответственными менеджерами нет. Я

видел довольно много высококвалифицированных и грамотных менеджеров независимых от их служебного положения и отношения к государственной службе. Всё, на мой взгляд, определяется личными качествами. Какие качества необходимы? Порядочность. Компетентность. Гибкость мышления.

4. Наверное, я как человек военный (хотя уже пятнадцать лет и не служу, но таковым себя считаю) должен был бы предложить человека ратного труда. Но ратные люди всё-таки разрушают, хотя часто и с благими целями, защищая свой народ. Недавно я держал в руках одну местную газету, посвящённую Дню России. На первой странице был коллаж: карта России, а на ней два образа — лик Александра Невского и современный боевой самолёт. Оба символа ратные. И вот, публикация в этой скромной газете заставила меня ещё раз задуматься на эту тему.

Меня всегда привлекали созидатели. Я сам люблю, когда что-то создаётся, особенно если нечто новое, доселе неизвестное, прорывное. Мне вообще представляется, что мы мало думаем и говорим о созидательных примерах. Если персонифицировать моё предпочтение, то я бы остановил выбор на Сергее Павловиче Королёве, отце отечественной космонавтики. На мой взгляд — это человек, создавший новую эпоху наперекор всем обстоятельствам.



*заместитель председателя
Комитета Государственной Думы
Российской Федерации
по финансовым рынкам*
Лиана ПЕПЕЛЯЕВА

1. Может быть, я не буду оригинальной в своём ответе, но для меня это действительно большая честь. Я восприняла это как оценку всей моей предыдущей деятельности. Одно дело, когда ты по своей инициативе занимаешься саморазвитием, например, получаешь второе образование или учёную степень — это

повышает самооценку, но не более того. Но когда имеется подтверждение правильности выбранного тобой направления, подтверждение значимости твоей работы — это стимул для дальнейшего профессионального развития, действенность которого трудно переоценить. Конечно, это ещё и повышенная моральная ответственность за свои действия, поскольку теперь они будут предметом ещё более пристального внимания.

2. Если рассматривать государственную службу в целом, то её основные проблемы известны — коррупция, недостаточный уровень объективности при назначении на должность, отсутствие адекватных критериев оценки эффективности управления. Построение продуктивно работающего государственного аппарата на всех уровнях — это безусловно сложнейшая комплексная задача, решение которой займёт не один и не два года.

Конечно, дело не стоит на месте, определённые шаги уже были сделаны.

Введён конкурсный отбор, установлены новые квалификационные требования к гражданским служащим. В работе аттестационных, конкурсных комиссий стали принимать участие независимые эксперты. Созданы предпосылки для установления оплаты труда служащих в зависимости от показателей результативности их деятельности.

Но остаётся и целый ряд проблем, таких как, например, оценка качества работы госслужащих. Необходимо создание системы показателей результативности деятельности служащих, установление порядка её оценки. Для профилактики коррупции среди госслужащих должна быть сформирована объективная система вознаграждения.

Административная реформа, которая проводится в нашей стране, в частности, направлена и на решение вопросов кадровой политики. Для этого, среди прочего, был сформирован президентский кадровый резерв, так же, как и кадровые резервы на уровне субъектов РФ, на местном уровне.

Я считаю, что формирование и использование резервов имеет огромный потенциал при решении кадровой проблемы, что справедливо и для органов власти, и для бизнеса. Формирование резерва предоставляет целый ряд преимуществ, как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает. Для сотрудника это означает более высокую степень удовлетворённости от работы, более чёткое понимание личных, профессиональных перспектив, возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности.

В то же время работодатель получает мотивированных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией. Это повышает производительность труда, появляется возможность планировать профессиональное развитие работников.

Таким образом, кадровый резерв — это механизм повышения качества государственного управления, повышения профессионализма служащих за счёт постоянного развития их личностно-деловых качеств. В настоящее время в регионах уже накоплен определённый опыт применения механизмов кадрового резерва. Образованы комиссии и рабочие группы по выработке предложений по формированию и подготовке резерва управленческих кадров.

Например, в Сибирском федеральном округе (СФО) кадровый резерв системно подготавливается с 2006 года. Организована работа по определению потребности в кадровом резерве и источников его формирования, проведению конкурсного отбора, оценке кандидатов, подготовке кадрового резерва, мониторингу пребывания в кадровом резерве и его реализации, адаптации назначенных кандидатов к должности.

Свидетельством практической применимости кадрового резерва является то, что растёт доля должностей гражданской службы, замещённых из кадрового резерва. Если в 2007 году в среднем по СФО она составляла 13%, то в 2008 году увеличилась до 23%.

Однако в необходимой мере этот механизм пока не стал реальным способом повышения качества государственного управления, полноценным источником обновления руководящих кадров государственного и муниципального управления. Опыт показал, что существует ряд проблем функционирования

кадрового резерва, требующих разрешения.

Одной из них является непрозрачность процесса его формирования, администрирования, назначения «резервистов» на должность. Для выявления высокопрофессиональных управленцев при формировании резерва должен применяться комплексный подход, предусматривающий проведение конкурсов и использование мотивированных экспертных заключений. Методики и процедуры отбора в резерв должны быть практичными и простыми в применении.

Сейчас субъектами РФ самостоятельно принимаются нормативные акты о кадровом резерве, положения которых во многом отличаются. Не совпадают структуры, сроки пребывания, формы организации работы с кадровым резервом. Как отмечают исследователи, фактически, кадровый резерв может представлять собой неструктурированную группу лиц, а выбор в таком случае либо субъективен, либо требует дополнительных сравнений.

Принципиально важной задачей является профессиональная подготовка кандидатов, что до сих пор остаётся проблемным вопросом в регионах. Из числа лиц, состоящих в кадровом резерве на руководящие должности, количество обученных за год составляет всего около одного — двух десятков человек. Подавляющее большинство «резервистов» из числа действующих госслужащих не имеют индивидуальных программ профессионального развития: их дополнительная подготовка проводится от случая к случаю, без ориентации на содержание будущей должности.

По существу должна обеспечиваться адекватность программ подготовки резервистов их будущим управленческим задачам. Основные направления подготовки, их формы должны определяться с использованием комплексного подхода, должны быть использованы как современные, так и традиционные методы обучения. Может быть организовано участие кандидатов в управленческих совещаниях различного формата, они могут привлекаться к участию на заседаниях рабочих групп и других рабочих органов по различным направлениям государственного управления, в подготовке и разработке документов.

При назначении на должность из резерва должны быть применены чёткие и понятные критерии, позволя-

ющие делать объективный выбор из нескольких претендентов, а иначе при решении кадровых вопросов в органах власти будут сохраняться протекционизм и субъективность.

Ещё один вопрос — обеспечение эффективности программ кадровых резервов. На мой взгляд, целесообразно в региональных программах формирования резерва управленческих кадров определить систему оценки эффективности их реализации путём использования индикаторов. Специалисты предлагают применять такие показатели, как доля назначенных на должности состоящих в резерве лиц, число «резервистов», прошедших стажировку, и так далее.

3. Чтобы определиться с требованиями к государственному менеджеру, нужно понимать, какие главные, глобальные задачи стоят сейчас перед нашей страной. В прошлом году была утверждена Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Она предусматривает переход к инновационному развитию России. Решение этой задачи подразумевает наличие достаточного количества кадров, способных управлять инновационным процессом.

Таким образом, современные требования к государственным служащим должны определяться с учётом необходимости решения задачи построения инновационной экономики. Такими требованиями, на мой взгляд, являются стратегическое мышление, наличие управленческих способностей, профессионализм, общественное признание, даже знание основ маркетинга, если хотите. Фактически это должен быть квалифицированный экономист, способный оценить эффективность инноваций, и при этом человек с активной жизненной позицией.

Без сомнения остаётся актуальным такое качество, как компетентность, что предполагает эффективность деятельности государственного служащего, стабильность успешного решения им поставленных задач. Востребованными будут критичность и конструктивность мышления, комплексный подход к делу.

4. Говоря по правде, у меня нет какого-то одного идеала, образцового политика, хотя, безусловно, есть достойные подражания примеры политического таланта, предвидения, воли, может быть, даже дерзости.

Для меня существует некий собирательный образ государственного деятеля, базирующийся на богатой российской истории (и не только российской), обладающий определёнными качествами. Это и приверженность сильной государственной власти, как

у Петра Аркадьевича Столыпина, и стремление к реформированию, как у Сергея Юльевича Витте, и высочайший профессионализм, как у блестящих юристов дореволюционной России Анатолия Фёдоровича Кони и Фёдора Никифоровича Плевако.

Я полагаю, что качественная реализация всего комплекса реформ, проводимых сейчас в нашей стране, в будущем даст возможность приводить современных политиков и чиновников в качестве примера истинного государственного деятеля.



заместитель Министра регионального развития Российской Федерации
Владимир ТОКАЕВ

1. Мне, конечно, было очень приятно, когда я узнал, что включён в кадровый резерв Президента. Прежде всего, для меня это большая честь получить столь высокую оценку моих профессиональных достижений, я намерен и в дальнейшей своей работе оправдать высокое доверие Президента России на любых самых ответственных постах.

2. За годы работы в железнодорожной отрасли (с 2004 по 2006 год я работал в управляющих структурах ОАО «РЖД»), а в апреле 2006 года был назначен заместителем руководителя Федерального агентства железнодорожного транспорта) и теперь, на месте заместителя Министра регионального развития, мне приходится принимать участие в разработке и реализации программ по развитию транспортно-логистической системы России, а также в осуществлении инвестиционных проектов государственно-частного партнёрства по строительству крупнейших предприятий и связанной с ними инфраструктуры. Могу сказать, что, к примеру, в железнодорожной отрасли кадровые вопросы решаются комплексно: существует система обучения и мотивации от рабочих до руководителей, есть свои вузы и центры повышения квалификации.

И сейчас, в высшей системе руководства страной также необходимы профессиональные управленцы самого высокого уровня. Существует острая необходимость создания кадрового резерва таких руководителей, список которых,

я думаю, будет постоянно пополняться и подвергаться ротации.

Россия всегда могла в определённые моменты мобилизовать силы, генерировать кадры. Создание системы кадрового резерва (президентский резерв в регионах, президентская сотня), говорит о том, что кадровый потенциал у нас большой, и его необходимо готовить и использовать.

Я считаю, что создание президентского резерва — это важный этап кадровой работы. В государстве должен быть некий кадровый лифт, чтобы работа и в государственном аппарате, и в бизнесе, в других общественных структурах была более эффективной, чем она является сегодня.

3. Прежде всего, говорю без всякой иронии, — это любить свою работу и любить свою страну.

Сейчас, в период развития рыночной экономики, бурного роста политического и экономического потенциала России, работа на высоких постах на государственной службе, в бизнесе, в науке, образовании требует от человека полной самоотдачи, даже самоотверженности на пути к поставленным целям.

Руководителю любого уровня необходимо делать долгосрочный анализ перспективы принятых решений и иметь готовность к их реализации. Нужна способность принимать быстрые управленческие решения и жёсткие меры в кризисных ситуациях. Владеть навыками эффективного управления, уметь работать с людьми, обладать ораторским искусством. Важные качества руководителя — стрессоустойчивость, концентрация на будущем и интуиция, конечно.

4. Россия — страна богатейшей истории. Многие достойные люди трудились, творили, воевали во имя её процветания: это и Юрий Долгорукий, и Пётр Первый, и Михайло Ломоносов, и Пётр Столыпин, и многие другие.

Хочу привести пример Павла Мельникова (1804–1880) — первого Министра путей сообщения России, выдающегося государственного деятеля. Когда в царской России осуществлялись великие реформы, то авторами и двигателями этих реформ были люди, которые получи-

ли хорошее образование. Многие из них совершенствовали свои знания за границей, они хотели всерьёз модернизировать Россию. Таким был и Павел Мельников, стажировавшийся в Соединённых Штатах — передовой стране рыночного капитализма.

Когда Кабинет министров царской России впервые обсуждал вопрос строительства железной дороги между Москвой и Петербургом, большинство министров высказалось против сооружения этой магистрали. Министр финансов сетовал на недостаток средств. Министр внутренних дел опасался новых проблем с поиском преступников. Другие полагали, что местные трудности постройки будут непреодолимыми. Кто-то сетовал на русскую зиму, кто-то опасался, что железная дорога «поведёт к равенству сословий, так как и сановник, и простак, барин и мужик поедут, сидя рядом в вагоне, в одном поезде».

Недовольный этими рассуждениями, император объявил свою волю: «Сооружение железной дороги между столицами вполне возможно и полезно. К исполнению его должно быть немедленно приступлено». Николай I, будучи самодержавным правителем, тем не менее опирался в своём решении на мнение специалистов, среди которых был и молодой профессор Мельников. Таким образом, аргументы инженера путей сообщения, изучавшего иностранный опыт железнодорожного дела и высказавшегося за строительство железнодорожного пути, оказались для российского императора весомее мнения ретроградов-министров. Дорога была построена.

Будучи в 1860-х годах первым Министром путей сообщения в России, П. П. Мельников обосновывал необходимость развития железнодорожного транспорта так: «В нём заключается будущность, богатство и процветание России», но дороги «нужны и для обеспечения безопасности Отечества».

Вполне справедливо мнение об этом инженере его современника-публициста: «Без покровителей и поддержки, он благородно обязан своей карьере, себе самому, своему образованию, своим талантам, своей энергии». Этим человеком Россия может гордиться.