

линградской области: Информация Сталинградского обкома ВКП (б) в ЦК ВКП (б) от 20 декабря 1947 г. // ЦДНИВО. Ф. 113. Оп. 24. Д 50. Л. 5–8.

Stalingrad region preparation to derationing in the second half of 1947

There is considered the process of preparation of Stalingrad region to derationing in the second half of 1947. There are also analysed the main problems in the field of local food and light industry.

Key words: *history, Stalingrad, rations, rationing system.*

Н.А. ТАРАСОВА
(*Нижний Тагил*)

ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА КАДРОВ В ПАРТИЙНЫХ СТРУКТУРАХ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ в 1970–1990-х гг.

На материалах Свердловского обкома КПСС рассматривается кадровый резерв как технология формирования и пополнения кадров партийной номенклатуры в 1970 – 1990-х гг. XX в.

Ключевые слова: *формирование резерва, руководящие кадры, партийная номенклатура, подбор, критерии.*

Современные авторы рассматривают работу с резервом кадров как технологию, используемую в управлении персоналом в современных организациях (В.В. Кафидов, В.Р. Веснин, В.В. Черепанов, В.В. Музыченко, В.В. Лукашевич, В.Г. Игнатов, Д.А. Ашаров, Ю.Е. Мелихов и др.). Рассмотрение данного вопроса, как правило, не затрагивает анализа исторического опыта формирования кадрового резерва. Поэтому изучение его особенностей на региональном уровне (как положительных моментов, так и недостатков) поможет выявить и использовать наиболее рациональные моменты при работе с данной технологией.

Резерв кадров – это один из основных источников формирования и пополнения кадров, т.е. специалистов в той или иной области профессиональной деятельности [7].

Значение резерва заключается в том, что он сокращает период профессиональной адаптации работников в новой должности, создает реальную перспективу для их профессионального роста, существенно уменьшает риск, связанный с назначением на вакантные должности новых работников, систематизирует всю работу по подготовке будущих руководителей.

Для партийных функционеров резерв являлся одним из обязательных моментов в работе по подбору и расстановке руководящих кадров на ключевых партийных, советских, профсоюзных и хозяйственных постах.

В зависимости от специфики работы партийные комитеты могли иметь несколько категорий резерва: персональный (конкретный) – конкретные лица на конкретных должностях; групповой – на однородных должностях; целевой – по женским, молодежным, национальным кадрам и т.д.

По степени готовности или срочности замещения вакансий резерв подразделялся на общий и ближайший. Общий резерв включал всех кандидатов, подлежащих оценке, дальнейшему изучению и зачислению в оперативный резерв, подготовке и выдвижению.

Ближайший (оперативный) резерв представлял собой часть общего, в который входили наиболее подготовленные кандидаты на выдвижение. Особое внимание в этом резерве уделялось подбору заместителей руководителей, вторых секретарей, секретарей партийных комитетов, работников партийного аппарата как наиболее вероятных кандидатов на выдвижение.

Одним из обязательных условий при формировании резерва на должности всех категорий номенклатурных кадров был учет женщин, представителей различных национальностей и социальных групп.

Качественные показатели резерва кадров (кроме практического опыта) должны были быть более высокими, чем у функционирующих на данных должностях руководителей [6].

Резерв кадров не являлся чем-то застывшим, как правило, он должен был ежегодно пересматриваться и пополняться за счет новых, положительно проявивших себя работников.

Анализ документов Свердловского обкома КПСС свидетельствует, что на практике процесс формирования резерва складывался из следующих этапов: отбор кандидатов для зачисления в резерв руководящих кадров; со-

ставление списков резерва на номенклатуру должностей, их рассмотрение на бюро партийного комитета; определение сроков, форм и методов обучения работников; периодический пересмотр резерва с целью улучшения его состава по мере выдвижения из него работников; оценка степени готовности работников занять соответствующую должность, совершенствование критериев оценки действенности резерва, а также работы ответственных работников отделов ГК, РК КПСС по его подготовке.

Процесс формирования резерва кадров начинался с низовых звеньев трудовых коллективов, где с учетом мнений партийных, профсоюзных, комсомольских организаций и выводов аттестационных комиссий составлялись списки кандидатов на резерв, а после индивидуальных собеседований, проводимых в горкоме КПСС, в первичных партийных организациях с хозяйственными руководителями списки резерва утверждались решением бюро комитета и приказами хозяйственных руководителей.

Система подготовки резерва распространялась на все партийные структуры, начиная с обкомов, горкомов, райкомов и заканчивая первичными партийными организациями.

Зачисленные в резерв работники, как правило, систематически привлекались к подготовке вопросов для рассмотрения на бюро, пленумах, активах, к выполнению различных поручений. В работе с резервом использовались школы партийно-хозяйственного и идеологического актива, постоянно действующие семинары, система партийной учебы и экономического образования трудящихся, Университет марксизма-ленинизма, стажировка лиц, зачисленных в резерв [1].

Так, например, в Каменск-Уральском городском комитете партии в резерв на должности номенклатуры было зачислено 527 человек. В отделах горкомов заполнялись должностные карточки на резерв кадров по каждой должности. Список резерва по должностям, входящим в номенклатуру центрального и областного комитета партии, рассматривался и утверждался на бюро горкома КПСС. Резерв на остальные должности согласовывался с секретарями горкома. Зачисленные в резерв проходили обучение в Университете марксизма-ленинизма и школе партийно-хозяйственного актива при горкоме КПСС. Проводимая работа по подбору резерва способствовала тому, что из состава резерва в 1981–1984 гг. на должности секретарей горкомов и райкомов КПСС было выдвинуто 100%, заведующих отделами – 70%, хозяйственных руководителей – 81,5%, советских работников – 66,6% [2].

Согласно справке «О работе Асбестовского горкома КПСС с резервом руководящих кадров на выдвижение и перемещение» так же хорошо была поставлена работа с резервом на предприятии «Ураласбест». Здесь много внимания уделялось подготовке резерва из числа рабочих. С этой целью широко использовалось направление на учебу в высшие и средние учебные заведения молодых рабочих, хорошо зарекомендовавших себя на работе. С целью повышения политической зрелости, умения работать с людьми лица, входящие в резерв, активно привлекались к общественно-политической работе в качестве руководителей агитколлективов, политинформаторов, пропагандистов, лекторами и докладчиками партийных комитетов, участвовали в работе выборных органов общественных организаций и т.д. Например, после окончания Кузбасского политехнического института в 1971 г. тов. Кочелаев Владимир Андреевич стал работать в качестве регулировщика и с этой должности в 1972 г. он был рекомендован на работу в качестве начальника смены, находясь в резерве, тов. Кочелаев В.А. прошел путь старшего инженера ПТО фабрики № 5, начальника цеха, начальника ПТО фабрики № 7, зам. начальника ПТО комбината, а в 1985 г. он был избран на освобожденную партийную работу в качестве заместителя секретаря парткома комбината. При рассмотрении резерва на замещение должностей руководящих работников комбината «Ураласбест» в 1985 г. он был рекомендован партийным комитетом в резерв заместителем генерального директора комбината по асбесту [4].

Однако в рассматриваемый период подходы к формированию резерва и формы работы с ним, безусловно, менялись. В 1970-х гг. применялся анкетный подбор кандидатов в резерв, при этом одним из основных критериев в подборе кандидатов являлось наличие высшего образования. Так, в записке отдела организационно-партийной работы обкома КПСС «О серьезных недостатках, допускаемых горкомами и райкомами партии области при подборе ответственных работников в партийный аппарат» отмечалось, что за пять лет (1971–1975 гг.) в аппаратах ГК и РК количество ответственных работников с высшим образованием увеличилось с 52,8 до 65,5%. Из 192 работавших секретарей партийных комитетов имели высшее образование 83%, из них специалистов народного хозяйства с высшим партийно-политическим образованием было 40%. Среди заведующих отделами имели выс-

шее образование 72,2%, среди инструкторов – 54,2% [3].

Еще один критерий, на который обращали внимание партийные комитеты, была сменяемость кадров. За 1971–1975 гг. в области сменилось 1240 ответственных работников ГК и РК КПСС, 1185 партийных работников, в их числе 180 секретарей, 249 заведующих отделами, 689 инструкторов (Там же). Любая сменяемость кадров должна была способствовать укреплению определенного участка работы более грамотными людьми, способными успешно решать задачи, поставленные временем. Однако многие ГК и РК не придерживались этого правила, подбирали в аппарат людей без достаточного изучения их деловых и политических качеств, порой утверждая на руководящую должность недостаточно подготовленного человека. К числу таких партийных комитетов относились Верхнесалдинский, Красноуральский ГК и Тугулымский РК КПСС, где работало около 60% ответственных работников без высшего образования, Красноуральский и Талицкий ГК и РК партии, где таких работников было 50%, Невьянский и Среднеуральский ГК КПСС – более 40% и т. д. (Там же). Для более качественного решения этого вопроса каждому партийному комитету предписывалось иметь действенный резерв на замещение должностей ответственных работников горкомов и райкомов из числа специалистов народного хозяйства, имевших высшее образование, а также положительно зарекомендовавших себя на общественной работе представителей рабочих и крестьянства, молодежи, женщин, за счет которого можно постоянно укреплять партийный аппарат.

С 1982 г. появляется новая форма работы как с действующими руководителями, так и с резервом – переутверждение характеристик, а после XXVII съезда КПСС – аттестация кадров и стажировка. Был полностью обновлен резерв на выдвижение широкого круга советского актива. Впервые был рассмотрен резерв, начиная от секретарей сельских, поселковых советов до начальников управлений, включая и руководящий состав облисполкома. Ежегодно обновлялся резерв на секретарей горкомов, райкомов партии [4].

При всех положительных моментах, которые изначально были заложены в данную кадровую технологию, он не стал действенной формой выдвижения кадров. В качестве примера можно привести типичные недостатки при работе с резервом, содержащиеся в информации о состоянии дел с подбором, подготовкой и расстановкой кадров в Свердловском главном территориальном управлении Госсна-

ба СССР. Так, например, «резерв на 1989 г. составлен в сентябре 1988 г. в духе времен “застоя”» [5]. В списки резервистов была включена часть работников с сомнительной перспективой: «55% резервистов в центральном аппарате по возрасту либо одногодки, либо старше тех, кого им предназначается заменить. Около половины резервистов старше 50 лет. Такой подход возник не сегодня, а в результате крайне медленного омолаживания состава руководителей во многих подразделениях. Существующий резерв составлен келейно – в узком кругу, ни в одном подразделении главка не могли показать протоколов рабочих или профсоюзных собраний, где бы обсуждались кандидатуры рекомендуемых в резерв» (Там же). При такой «гласности» о своем выдвижении порой не знали и сами резервисты, например, тов. Кобяков В.А. из «Свердловпрома», стоящий в резерве на должность заместителя начальника главка (т. Файгилева Г.И.). В свою очередь, работникам кадровых служб также был не известен факт увольнения со своего прежнего места работы т. Кобякова Р.А. (Там же).

У работников, зачисленных в резерв, отсутствовали индивидуальные планы подготовки, а также целенаправленная, систематическая работа с ними. На уровне заместителя начальника главка резервистам ни разу не поручали исполнять обязанности руководителя на время его отпуска. Почти не практиковалась стажировка резервистов в других территориальных главснабах, в то же время перспективные специалисты других главков от пяти до восьми раз в год стажировались в г. Свердловске. Сложилось представление, что для повышения квалификации достаточно раз в пять лет побывать на месячных курсах в институте повышения квалификации Госснаба СССР в г. Москве (Там же). «В такой обстановке некоторые руководители на протяжении многих лет искусно создавали вокруг себя атмосферу чрезмерной собственной значимости, не заботясь о преемственности» (Там же). Таким образом, руководители, неуверенно чувствовавшие себя в своей должности и желающие сохранить свой пост, иногда прибегали к простой уловке: включали в список резервистов неконкурентоспособных кандидатов, которые по своим деловым и личностным качествам уступали им.

К концу 1980-х гг. в связи с произошедшими демократическими преобразованиями провозглашался курс на демократизацию и широкую гласность кадровой работы, выборность руководителей и отбор кандидатов на руководящие должности. Все чаще были слышны призывы отказаться от номенклатурно-анкетного

подхода в подборе кадров. Произошло смещение главных акцентов на вопросы изучения, отбора, оценки подготовки резерва кадров. Практика гласного формирования резерва кадров, получившая развитие в эти годы, могла составить конкуренцию выборности при выдвижении на должность. Демократизация кадровой работы включала в процесс отбора и оценки кандидатов трудовые коллективы, общественные организации и движения. Многие советы трудовых коллективов организовывали выборы резерва на рабочих собраниях, выступали инициаторами смены руководителей. Такая обстановка заставляла партийные комитеты менять свои подходы, стиль работы, глубже изучать кадровый потенциал, качества кандидатов, опираясь на общественное мнение.

Социологические опросы, экспертные оценки, отзывы, открытое обсуждение резерва на партийных собраниях, пленумах, утверждение характеристик, публикации данных о кандидатах на должность в печати становились нормой в деятельности выборных партийных органов.

При этом оставались проблемы, требующие решения. Одна из них состояла в том, что сложившаяся практика при работе с данной технологией не давала основания считать эту работу достаточно профессиональной. Была слабо развита система прогнозирования движения кадров как среди хозяйственных руководителей, так и в партийных, советских органах. Процесс формирования резерва кадров был методически и организационно несовершенен, редко подкреплялся достаточным изучением потенциальных возможностей кандидатов, их наклонностей, отличительных качеств. Главными проблемами оставались компетентность изучения и отбора резерва, качество его подготовки, профилирование, выдвижение на должность, адаптация на новых участках работы с обязательной увязкой с действительной потребностью управленческих структур, динамикой движения кадров, их сменяемостью, новым уровнем требований, которые диктовали изменившиеся условия.

Зачастую формальным оставалось составление индивидуальных и личных планов подготовки резервистов. Как отмечалось в документах, недостаточно были развиты формы целевой подготовки под определенный вид деятельности. Требовала постоянного совершенства и оценка результативности действующих программ обучения перспективных работников. Таким образом, имеющиеся недостатки в работе с резервом не сделали систему резерва по-настоящему действенной и эффективной.

Литература

1. Центр документации общественных организаций Свердловской области (ЦДООСО). Ф. 4. Оп. 111. Д. 300. Л. 5–7. Ф. 4. Оп. 118. Д. 338. Л. 112. Ф. 4. Оп. 197. Д. 184. Л. 20. Ф. 4. Оп. 119. Д. 364. Л. 22 – 23.
2. ЦДООСО. Ф. 4. Оп. 107. Д. 184. Л. 20.
3. ЦДООСО. Ф. 4. Оп. 87. Д. 98. Л. 1–6,7.
4. ЦДООСО. Ф. 4. Оп. 111. Д. 300. Л. 1–3, 10.
5. ЦДООСО. Ф. 4. Оп. 118. Д. 338. Л. 112–114.
6. ЦДООСО. Ф. 4. Оп. 118. Д. 393. Л. 170.
7. Черепанов В.В., Иванов В.И. Основы государственной службы и кадровой политики : учеб. пособие для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2007. С. 422.

Personnel reserve forming in party structures of Sverdlovsk region in 1970–1990

Based on the materials of Sverdlovsk regional committee of CPSU there is considered the staffing reserve as a formation and replenishment technology of party nomenclature in 1970–1990.

Key words: *reserve forming, managerial personnel, party nomenclature, selection, criteria.*

В.В. ТКАЧЕНКО
(Москва)

ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ПО РАБОТЕ С МОЛОДЕЖЬЮ

Анализируется кадровая политика молодежной сферы в условиях системных изменений в государстве и обществе в конце XX – начале XXI в. Делается вывод о том, что в настоящее время позитивный опыт советского периода может быть использован при создании эффективной системы кадрового обеспечения государственной молодежной политики.

Ключевые слова: *кадровое обеспечение, кадровый состав, молодежь, государственная молодежная политика, профессиональная компетентность.*

Молодежная политика – неотъемлемая часть политики государства, общества, политических сил и всех социальных институтов.