

Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации (одобрена протоколом Комиссии при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров от 29 ноября 2017 г. N 5)

1. Общие положения

1.1. Основные понятия, используемые в Концепции

Резервы управленческих кадров в Российской Федерации (далее - **резервы управленческих кадров**) - сформированные в установленном порядке группы граждан Российской Федерации, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами для назначения на целевые управленческие должности в системе государственного управления и местного самоуправления, включая организации федерального, регионального и местного подчинения.

Единая система резервов управленческих кадров - совокупность всех резервов управленческих кадров в Российской Федерации, сформированных на единых принципах, с использованием единых подходов, на основе сопоставимых результатов оценки личностно-профессиональных ресурсов.

Уровни резервов управленческих кадров - резерв управленческих кадров, находящийся под патронажем Президента Российской Федерации; федеральный резерв управленческих кадров; резервы управленческих кадров субъектов Российской Федерации; муниципальные резервы управленческих кадров. В федеральных округах могут создаваться окружные резервы управленческих кадров.

Субъекты формирования и использования резерва управленческих кадров (далее - **субъекты формирования резерва управленческих кадров**) - органы власти, обладающие соответствующими полномочиями и компетенциями по формированию и использованию того или иного уровня резерва управленческих кадров.

Целевые управленческие должности - должности, назначения на которые осуществляются преимущественно из резерва управленческих кадров, непосредственно связанные с выполнением таких функций, как: стратегическая функция, функция планирования, административно-организационная функция, коммуникативно-регулирующая функция, мотивационная функция, контрольная функция.

Номенклатура должностей - перечень должностей, для замещения которых формируется резерв управленческих кадров, назначение на которые осуществляется в зависимости от уровня резерва управленческих кадров (номенклатура должностей Президента Российской Федерации, номенклатура должностей Правительства Российской Федерации, номенклатура должностей высшего должностного лица субъекта Российской Федерации и др.).

Электронные базы данных - базы данных (единая информационная система, содержащая информацию о лицах, включенных в резервы управленческих кадров всех уровней, базы данных субъектов формирования резервов управленческих кадров), содержащие информацию о кандидатах и лицах, включенных в резервы управленческих кадров.

Рейтинг кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров - список кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, составленный по результатам изучения и оценки их личностно-профессиональных ресурсов с присвоением рейтингового балла, отражающего уровень личностной и профессионально-управленческой готовности и определяющего степень соответствия конкретному уровню резерва управленческих кадров.

Рейтинговый балл - индивидуальное интегральное балльно-рейтинговое значение, отражающее уровень личностной и профессионально-управленческой готовности кандидатов и

лиц, включенных в резерв управленческих кадров, и определяющее степень соответствия конкретному уровню резерва.

Личностно-профессиональные ресурсы - профессионально-деловые, личностные, в том числе морально-этические, качества кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, сформированные на основе накопленного профессионального, управленческого и жизненного опыта, позволяющие проявлять эффективность и результативность на занимаемых должностях, а также потенциал развития данных качеств.

Личностно-профессиональное развитие - процесс приобретения кандидатами и лицами, включенными в резерв управленческих кадров, знаний, умений, навыков, профессионального и жизненного опыта, позитивно влияющий на их профессиональное развитие и отражающийся в соответствующем уровне эффективности и результативности профессиональной деятельности и личных профессиональных достижениях.

Индивидуальный план профессионального развития - формализованный документ, описывающий рекомендации по развитию личностно-профессиональных ресурсов лица, включенного в резерв управленческих кадров, и определяющий направления и способы такого развития.

1.2. Цель и задачи формирования и использования резервов управленческих кадров

Резервы управленческих кадров формируются с целью повышения качества кадрового состава системы государственного управления и местного самоуправления, включая организации федерального, регионального и местного подчинения, а также с целью раскрытия потенциала наиболее перспективных и талантливых руководителей.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- обеспечить своевременный подбор претендентов на должности, для замещения которых формируются резервы управленческих кадров, из числа руководителей, обладающих наиболее высоким управленческим потенциалом;
- осуществить планомерную подготовку и профессиональное развитие управленческих кадров;
- создать условия для развития кадрового потенциала системы государственного управления и местного самоуправления в стратегической перспективе, включая развитие кадрового потенциала организаций федерального, регионального и местного подчинения.

1.3. Принципы формирования и использования резервов управленческих кадров

Работа с резервами управленческих кадров осуществляется на основе следующих принципов:

- принцип единства подходов к формированию требований и критериев отбора лиц, включенных в резерв управленческих кадров, к их подготовке и личностно-профессиональному развитию, направлениям и способам эффективной реализации резерва управленческих кадров;
- принцип планомерности подбора и подготовки кандидатов для замещения целевых управленческих должностей;
- принцип комплексного подхода к оценке личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров, на основе анализа совокупности всех составляющих управленческого потенциала, а также факторов, влияющих на его развитие, с учетом как текущей эффективности и результативности, так и потенциала личностно-профессионального развития;
- принцип постоянного совершенствования личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров.

Резервы управленческих кадров всех уровней формируются на основе определяемых настоящей Концепцией целей, задач, принципов и единых подходов.

Сформированные резервы управленческих кадров входят в единую систему резервов управленческих кадров Российской Федерации.

С целью регламентации работы с резервами управленческих кадров субъектом формирования резерва управленческих кадров утверждается порядок формирования и использования резерва управленческих кадров. В целях уточнения содержания работы с резервом управленческих кадров, включая используемые технологии отбора, оценки, подготовки резерва управленческих кадров, оценки эффективности работы с резервом управленческих кадров, разрабатываются [Методические рекомендации](#) по работе с резервом управленческих кадров.

Субъектами формирования резервов управленческих кадров устанавливается Перечень целевых должностей, замещение которых происходит из соответствующих резервов управленческих кадров.

В зависимости от уровня резерва управленческих кадров и специфики целевых должностей, для замещения которых он предназначен, к кандидатам, претендующим на включение в резерв управленческих кадров, предъявляются требования к уровню образования, стажу и опыту работы на соответствующих должностях, возрасту, а также другие необходимые требования, устанавливаемые субъектами формирования резервов управленческих кадров.

Возможность замещения вакантной должности лицом, включённым в резерв управленческих кадров, определяется уполномоченным руководителем на основе оценки результатов текущей деятельности и профессиональных достижений лица, включенного в резерв управленческих кадров, а также с учетом рейтингового балла, полученного на основе оценки уровня и динамики развития личностно-профессиональных ресурсов претендентов.

По результатам формирования и использования резерва управленческих кадров осуществляется оценка эффективности и результативности проводимой работы на основе соответствующих показателей.

2. Организация работы по формированию и использованию резервов управленческих кадров

2.1. Порядок формирования резервов управленческих кадров

Для каждого уровня резервов управленческих кадров определяется перечень целевых должностей, замещение которых планируется преимущественно из резерва управленческих кадров.

Численность резерва управленческих кадров определяется исходя из текущей и перспективной потребности в управленческих кадрах каждым субъектом формирования резерва управленческих кадров.

С целью учета информации о лицах, включенных в резервы управленческих кадров, сведения о них вносятся в электронные базы данных.

Формирование и обновление резервов управленческих кадров осуществляется в сроки, установленные субъектами формирования резервов управленческих кадров.

В соответствии с уровнем резерва управленческих кадров определяется перечень должностных лиц, обладающих полномочиями по представлению кандидатов в резерв управленческих кадров, а также по их отзыву из резерва управленческих кадров.

Резерв управленческих кадров может формироваться с учетом участия кандидатов в резерв управленческих кадров в специальных программах, проектах и мероприятиях, реализуемых на федеральном, региональном или местном уровнях с целью выявления и личностно-профессионального развития перспективных руководителей. По решению субъекта формирования резерва управленческих кадров результаты участия в таких программах, проектах и

мероприятиях могут учитываться в итоговой оценке кандидатов в резерв управленческих кадров соответствующего уровня.

По результатам оценки соответствия установленным требованиям, проведения анализа личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидаты для включения в резерв управленческих кадров, получившие наиболее высокие результаты (в том числе более высокий рейтинговый балл и более высокое место в рейтинге), включаются в резерв управленческих кадров соответствующего уровня на срок, не превышающий трех лет. По решению субъекта формирования резерва управленческих кадров с учетом динамики личностно-профессионального развития лица, включенного в резерв управленческих кадров, срок его нахождения в резерве управленческих кадров может быть продлен.

2.2. Оценка и изучение личностно-профессиональных ресурсов кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров

В целях всестороннего, объективного и комплексного учета личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, осуществляется их оценка, которая основывается на единой системе показателей, позволяющей сделать сопоставимыми результаты оценки личностно-профессиональных ресурсов кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров.

Субъектами формирования резервов управленческих кадров могут использоваться разные методики оценки кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров. Оценка кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, включает сбор и анализ показателей, характеризующих уровень развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, на основе изучения профессионального опыта и особенностей карьерных траекторий, тестирования, решения кейсов, оценки результатов деятельности, оценки объективных показателей участия лиц, включенных в резерв управленческих кадров и кандидатов в резерв управленческих кадров в программах, проектах и мероприятиях по личностно-профессиональному развитию, учета других наиболее значимых профессиональных достижений.

При проведении оценки кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, учитывается оценка их непосредственных руководителей и других рекомендателей (поручителей).

Результаты соответствующей оценки кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, влияют на решение о рекомендуемых программах подготовки, а также отражают уровень личностнопрофессионального развития оцениваемых лиц.

Для организации и проведения оценки кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, могут привлекаться научные, образовательные и иные организации в соответствии с действующим законодательством.

Порядок получения, хранения и использования результатов личностно-профессиональной оценки и иных персональных данных кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, определяется в соответствии с законодательством Российской Федерации о персональных данных и иными требованиями, которые устанавливаются с учетом конфиденциальности полученной информации.

2.3. Подготовка и личностно-профессиональное развитие лиц, включенных в резерв управленческих кадров

По результатам изучения и оценки личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров, разрабатываются соответствующие программы подготовки и личностно-профессионального развития.

Основное содержание, направления и способы подготовки лиц, включенных в резерв управленческих кадров, отражаются в индивидуальных планах профессионального развития.

Подготовка и личностно-профессиональное развитие лиц, включенных в резервы управленческих кадров, осуществляются в следующих формах: участие в специальных программах подготовки, включая образовательные программы, стажировки; планируемые должностные перемещения; участие в конференциях, форумах; участие в проектной и экспертной деятельности; индивидуальное и групповое консультирование (коучинг); участие в наставнической деятельности; самоподготовка и другие формы подготовки.

Для реализации программ подготовки лиц, включенных в резерв управленческих кадров, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации привлекаются образовательные и иные организации.

Приоритет участия в программах подготовки и образовательных мероприятиях отдается лицам, планируемым для выдвижения на вышестоящую должность, вновь назначенным на должность в порядке должностного роста и продолжающим оставаться в резерве управленческих кадров этого же или более высокого уровня, а также лицам, обладающим наиболее высоким уровнем управленческого потенциала. При определении очередности направления на образовательную программу лиц, включенных в резерв управленческих кадров, учитывается период с момента последнего прохождения соответствующей подготовки.

Личностно-профессиональное развитие лиц, включенных в резерв управленческих кадров, может осуществляться в управленческой, экспертно-профессиональной и иных областях компетентности, прогресс в каждой из которых должен подлежать измерению и учитываться в индивидуальных планах профессионального развития.

Развитие в управленческой области компетентности предполагает освоение новых знаний, умений, приобретение навыков и соответствующего опыта, необходимых для перемещения на вышестоящие должности.

Развитие в экспертно-профессиональной области компетентности предполагает освоение новых знаний, умений, приобретение навыков и соответствующего опыта работы в рамках профессии или предметно-содержательной сферы деятельности.

Показателями личностно-профессионального развития лица, включенного в резерв управленческих кадров, и уровня его готовности к замещению вышестоящей должности признаются:

- высокая эффективность и результативность деятельности, в том числе способность решать задачи развития как в рамках, так и за пределами непосредственных должностных обязанностей, подтверждаемая результатами оценки деятельности по основному месту работы;

- получение дополнительного профессионального образования - прохождение комплексных и тематических программ подготовки, участие в стажировках, семинарах;

- перемещения как между государственными органами, так и в самом государственном органе, между уровнями государственного управления, между государственными органами, органами местного самоуправления, государственными и муниципальными организациями, включая перемещения между государственными органами в различных субъектах Российской Федерации, а в пределах одного субъекта Российской Федерации - между органами местного самоуправления в разных муниципальных образованиях, между региональными государственными органами и органами местного самоуправления;

- участие в проектах и мероприятиях по совершенствованию реализации государственной политики в различных сферах деятельности.

Планирование, разработка и реализация программ профессионального развития лиц, включенных в резерв управленческих кадров, осуществляется с учетом подготовки к целевым должностям и индивидуальных карьерных планов лиц, включенных в резерв управленческих кадров. Программы профессионального развития могут реализовываться в форме проектов подготовки управленческих кадров на основе принципов целевого набора для решения конкретных

задач в сфере кадрового обеспечения системы государственного управления. Указанные программы могут быть организованы для участников различного уровня управленческой готовности (высшей, перспективной и иной готовности).

2.4. Использование резерва управленческих кадров

Основными направлениями использования резерва управленческих кадров являются:

- назначения на вакантные вышестоящие должности, в том числе перемещения между должностями для оптимального распределения кадровых ресурсов по уровням и сферам государственного управления;

- реализация с привлечением лиц, включенных в резерв управленческих кадров, наиболее значимых проектов и мероприятий, направленных на совершенствование государственной политики в различных сферах жизнедеятельности государства и общества;

- привлечение лиц, включенных в резерв управленческих кадров, для подготовки резервов управленческих кадров иных уровней.

В случае появления вакантных должностей из числа должностей, являющихся целевыми при формировании резерва управленческих кадров, назначение на эти должности осуществляется преимущественно из резерва управленческих кадров.

Назначение представителей резерва управленческих кадров в преимущественном порядке осуществляется на государственные и муниципальные должности, должности государственной гражданской службы категории "руководители" и руководящие должности муниципальной службы, замещение которых не предусматривает использование конкурсных процедур в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2.5. Исключение из резерва управленческих кадров

Исключение из резерва управленческих кадров осуществляется в случаях:

- достижения лицом, включенным в резерв управленческих кадров, предельного возраста пребывания в резерве управленческих кадров;

- предоставления кандидатом недостоверных сведений при включении его в резерв управленческих кадров;

- инициативы лица, включенного в резерв управленческих кадров, об исключении его из резерва управленческих кадров с его личного согласия;

- назначения лица, включенного в резерв управленческих кадров, на вышестоящую целевую управленческую должность;

- по прочим обстоятельствам, делающим пребывание в резерве управленческих кадров или назначение из резерва управленческих кадров невозможным (потеря гражданства, признание недееспособным, вступление в законную силу обвинительного приговора суда по уголовному делу, смерть и иные обстоятельства);

- по иным основаниям, предусмотренным порядком формирования и работы с резервом управленческих кадров соответствующего уровня.

2.6. Оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров

По результатам работы с резервом управленческих кадров не реже одного раза в год, а также нарастающим итогом за два и три года осуществляется оценка эффективности такой работы.

С учетом специфики резервов управленческих кадров различных уровней в обязательном порядке определяются показатели и механизмы оценки эффективности такой работы.

Эффективность работы с резервами управленческих кадров определяется исходя из целей и задач их формирования и использования, а также по отдельным этапам (привлечение и отбор, личностно-профессиональное развитие и обучение, использование/реализация резерва управленческих кадров и т.п.).

Основными показателями эффективности работы с резервом управленческих кадров являются:

- доля лиц, назначенных из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв управленческих кадров (отражает степень использования лиц, включенных в резерв управленческих кадров, для замещения целевых и иных должностей, мобильность резерва управленческих кадров);

- доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва управленческих кадров (отражает эффективность планирования и использования резерва управленческих кадров как источника замещения должностей);

- доля назначений из резерва управленческих кадров по отношению к общему количеству назначений на управленческие должности (отражает эффективность резерва управленческих кадров как инструмента формирования кадрового состава).

К дополнительным показателям эффективности работы с резервом управленческих кадров могут быть отнесены:

- показатели эффективности привлечения и отбора в резерв управленческих кадров (общий уровень развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров, включая уровень образования, профессионального и управленческого опыта, результаты выполнения тестов, кейсов, итоговый средний рейтинговый балл кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров; соотношение представленных кандидатов в резерв управленческих кадров и зачисленных в резерв управленческих кадров; иные показатели);

- показатели личностно-профессионального развития и обучения лиц, включенных в резерв управленческих кадров (доля лиц, принявших участие в образовательных программах и мероприятиях в период нахождения в резерве управленческих кадров; удовлетворенность лиц, включенных в резерв управленческих кадров, уровнем реализации образовательных программ, в которых они принимали участие; динамика изменения уровня развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров; уровень личностно-профессиональных достижений лиц, включенных в резерв управленческих кадров; доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров, получивших назначения, из числа прошедших подготовку; иные показатели);

- иные показатели, установленные субъектами формирования резервов управленческих кадров.

Для каждого из показателей определяются индикаторы (критерии) его достижения с учетом накопленной кадровой статистики и сравнения текущего состояния работы с резервом управленческих кадров с предшествующими периодами, а также с состоянием аналогичных показателей по другим уровням резерва управленческих кадров. Уточнение содержания показателей и индикаторов (критериев) эффективности работы с резервом управленческих кадров осуществляется по мере накопления данных кадровой статистики, анализа и обобщения практики работы с резервом управленческих кадров.