

# **ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕЗЕРВОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

(одобрена Комиссией при Президенте Российской Федерации  
по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров,  
протокол от 29 ноября 2017 г. № 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, находящихся 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 личностно-профессионального 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.