

**Методические рекомендации  
по работе с резервом управленческих кадров**

**Москва, 2018**

## **Оглавление**

Общие положения .....	3
Раздел 1. Определение количественной и качественной потребностей в резерве управленческих кадров с учетом номенклатуры целевых управленческих должностей .....	5
Раздел 2. Система показателей управленческой готовности кандидатов и участников резерва управленческих кадров как основа для формирования резерва, его развития и использования .....	9
Раздел 3. Технология и методики проведения оценочных процедур на разных этапах оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров .....	18
Раздел 4. Подготовка и развитие лиц, включенных в резерв управленческих кадров .....	31
Раздел 5. Использование резерва управленческих кадров .....	37
Раздел 6. Оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров .....	39
Заключение .....	43

## **Общие положения**

Методические рекомендации разработаны в целях реализации общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации (далее Общая концепция), одобренной Комиссией при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров (протокол № 5 от 29 ноября 2017 года), содержат описание основных процессов и процедур при формировании резервов управленческих кадров в Российской Федерации и носят рекомендательный характер для субъектов их формирования.

В методических рекомендациях содержится описание алгоритма формирования резервов управленческих кадров с учетом изложенных в Общей концепции принципов, описание критериев и показателей отбора лиц, включенных в резервы управленческих кадров, обеспечивающих единство подходов к оценке и сопоставимость получаемых результатов, а также подходы к подготовке резерва и оценке эффективности работы с ним. Методические рекомендации включают описание возможных путей организации и проведения мероприятий по оценке личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров на основе практики применения личностно-профессиональной диагностики.<sup>1</sup>

Методические рекомендации могут быть использованы в интересах подразделений, отвечающих за организацию работы с резервами управленческих кадров, а также комиссий по формированию резервов управленческих кадров, прежде всего, в субъектах Российской Федерации, для научно-методического обеспечения внедрения новых принципов кадровой политики и технологий работы с управленческим персоналом,

---

<sup>1</sup> Практика применения личностно-профессиональной диагностики кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации (2014-2017 гг.), основанная на решении Комиссии при Президенте Российской Федерации по формированию и подготовке резерва управленческих кадров (протокол заседания Комиссии от 29 мая 2013 года) о проведении независимой оценки личностно-профессиональных качеств кандидатов перед принятием решения об их зачислении в резерв.

разработки требований к структуре и содержанию оценочных мероприятий и инструментария личностно-профессиональной диагностики кандидатов в резервы управленческих кадров, повышения открытости деятельности государственных органов, совершенствования кадровой политики в сфере государственного управления.

Ввиду существующей региональной и отраслевой специфики субъектов формирования и использования резервов управленческих кадров подразделениям, отвечающим за организацию работы с резервами управленческих кадров, целесообразно адаптировать типовые подходы, описанные в методических рекомендациях, к своей работе с учетом этой специфики.

В методических рекомендациях описана система показателей оценки управленческой готовности и управленческого потенциала кандидатов в резерв управленческих кадров, которая успешно прошла апробацию и внедрена в практику отбора кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации (2014-2017 гг.), оценку представителей федерального резерва управленческих кадров, а также процедуру формирования резерва управленческих кадров ряда регионов Российской Федерации.

## **Раздел 1. Определение количественной и качественной потребностей в резерве управленческих кадров с учетом номенклатуры целевых управленческих должностей**

Значительные полномочия субъектов формирования резервов управленческих кадров должны уравниваться наличием единого понимания целей и задач их формирования, единых подходов и общих алгоритмов организации такой работы. Так, на практике распространенной является проблема определения численности резерва (особенно, если рассматривать муниципальный уровень функционирования резервов) и низкой эффективности его использования, что зачастую определяется формальным подходом к планированию потребности в резерве. В то же время, если численность резерва на всех уровнях будет стремиться к оптимальной, то это будет способствовать и оптимальным затратам на обучение резерва, его подготовку и сопровождение, более эффективному использованию.

Формирование оптимальной численности резерва управленческих кадров зависит от правильной оценки потребности в замещении целевых управленческих должностей. На первом этапе целесообразно определить перечень номенклатур, в соответствии с которыми планируется формировать резерв. Такими номенклатурами могут быть: номенклатура высшего должностного лица субъекта Российской Федерации, номенклатура руководителей органов государственной власти и иные номенклатуры (например, номенклатура председателя правительства или номенклатура руководителя аппарата губернатора). Необходимо отметить, что номенклатура целевых управленческих должностей в одном субъекте Российской Федерации может значительно отличаться от номенклатуры должностей в другом субъекте Российской Федерации, в том числе в зависимости от специфики системы регионального управления.

На следующем этапе субъектом формирования резерва устанавливается конкретный перечень целевых управленческих должностей, относимых к

определенной номенклатуре должностей. Необходимость формирования номенклатуры должностей определяется именно пониманием значения личного принятия соответствующего кадрового решения должностным лицом, обладающим полномочиями назначения на конкретную управленческую должность или формирующим кадровую политику в той или иной отрасли или сфере деятельности.

Для формирования (обновления) регионального резерва управленческих кадров к перечню целевых должностей, замещение которых планируется преимущественно из резерва, могут быть отнесены: должности в региональных органах государственной власти, должности в сфере местного самоуправления, должности в государственных предприятиях и учреждениях регионального подчинения.

При определении текущей и перспективной потребности в кадрах управления учитываются целевые управленческие должности, которые могут быть высвобождены по разным причинам как в ближайшей (до одного года), так и в среднесрочной (в течение двух-трех лет) перспективе, а также долгосрочные и стратегические задачи по развитию кадрового потенциала сферы государственного управления и местного самоуправления.

При определении реальной потребности в управленцах для замещения должностей в конкретных сферах деятельности субъекты формирования резерва могут самостоятельно разрабатывать и утверждать механизмы учета целевых управленческих должностей. При этом в первую очередь учитываются должности, подлежащие высвобождению в краткосрочной или среднесрочной перспективе по следующим причинам: планирование назначения лица, занимающего целевую должность, на вышестоящую должность; планирование ротации лица, занимающего целевую должность; достижение лицом, занимающим целевую должность, предпенсионного возраста. При определении потребности в формировании резерва для замещения целевых должностей могут учитываться и иные возможные причины высвобождения или появления целевых должностей: планируемое

изменение организационно-штатной структуры органов государственной власти и местного самоуправления, государственных предприятий и организаций, создание новых организационных структур, истечение сроков пребывания в должности лиц, назначаемых на должности по результатам выборов, избрания или по контракту; высокий риск ухода (увольнения) должностного лица, занимающего целевую должность, и др.

В отдельных случаях перечень целевых должностей определяется необходимостью снижения рисков, связанных с незапланированным высвобождением управленческих должностей, имеющих значительное влияние на достижение результатов деятельности органов государственной власти или местного самоуправления. Количественная потребность в вероятном замещении целевых управленческих должностей непосредственно определяет планируемую численность участников резерва.

Кроме того, субъекты формирования резерва могут устанавливать численность лиц, планируемых для включения в резерв, в пределах рассчитываемой потребности в кадрах управления с учетом фактической численности лиц, включенных в резерв на момент формирования (обновления) резерва.

Таким образом, совокупная потребность в резерве управленческих кадров в субъекте Российской Федерации может быть определена на основе суммарной потребности в управленческих кадрах органов власти и управления, а также других организаций, для замещения целевых должностей которых формируется резерв. Количество лиц, планируемых для включения в резерв управленческих кадров для удовлетворения потребности в кадрах управления, как правило, не должно превышать одну треть от числа имеющихся управленческих должностей соответствующего уровня.

Требования к квалификационным характеристикам, личностно-профессиональным и управленческим ресурсам кандидатов формируются, исходя из требований к кандидатам в резерв определенного вида и уровня с учетом специфики деятельности на том или ином уровне и в той или иной

сфере государственного управления и местного самоуправления без конкретизации по должностям. Следует иметь в виду, что квалификационные требования к кандидатам в резерв управленческих кадров не обязательно должны повторять квалификационные требования к должностям государственной гражданской службы категории «руководитель» (или иных категорий) по двум основным причинам: а) резерв управленческих кадров формируется не исключительно для замещения должностей гражданской службы; б) в процессе нахождения в резерве лицо, включенное в резерв, может повысить свой квалификационный уровень, приобрести дополнительный опыт, стаж работы и т.п. Важно, чтобы именно в момент назначения на должность государственной гражданской службы, участник резерва соответствовал необходимым квалификационным требованиям.

В соответствии с Общей концепцией формирование (обновление) резервов управленческих кадров осуществляется ежегодно в сроки, установленные субъектами формирования резервов управленческих кадров соответствующих уровней.

При формировании (обновлении) резерва управленческих кадров субъект его формирования определяет основные источники поиска и привлечения кандидатов в резерв. Резерв может формироваться из представителей различных групп. Более целенаправленное и оперативное формирование резерва, не исключающее целесообразность проведения открытого конкурса, может быть обеспечено путем направления представлений на кандидатов в резерв:

- на действующих государственных гражданских служащих – по представлению соответствующего органа государственной власти;
- на представителей органов местного самоуправления – по представлению соответствующих органов местного самоуправления;
- на представителей государственных корпораций – по представлению органа управления государственной корпорации;



- на представителей бизнеса и социальной сферы – по представлению профильного (отраслевого) органа исполнительной власти или профессионального сообщества;

- на представителей политических партий – по представлению руководящих органов политических партий, имеющих представительство в законодательном (представительном) органе власти регионального или муниципального уровня;

- на представителей Общественной палаты субъекта Российской Федерации – по представлению Палаты;

- на представителей региональных отделений общероссийских общественных организаций – по представлению их руководящих органов;

- на участников федеральной программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации – по представлению координирующих органов данной программы;

- на участников образовательных программ подготовки кадров управления для сферы государственного управления – по представлению органов управления образовательных организаций высшего образования, реализующих данные программы;

- на другие группы кандидатов в резервы – в соответствии с решением субъекта формирования резерва с учетом целесообразности использования тех или иных источников поиска и привлечения кандидатов. Наличие представления на кандидата в резерв управленческих кадров не влечет обязательное включение данного кандидата в резерв.

## **Раздел 2. Система показателей управленческой готовности кандидатов и участников резерва управленческих кадров как основа для формирования резерва, его развития и использования**

Существенными вопросами в реализации Общей концепции являются: разработка единых подходов к построению алгоритма формирования резерва управленческих кадров и обеспечение сопоставимости итоговых показателей

оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров, а также их дальнейшего развития.

Этому будет способствовать применение в практике формирования резервов управленческих кадров общего подхода к проведению оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов и системы итоговых показателей этой оценки. Такая система позволит субъектам формирования и использования резервов управленческих кадров быть самостоятельными в выборе процедур, разработке методики и использовании инструментов для осуществления непосредственной оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов. В то же время это позволит обеспечить сопоставимость результатов оценки с другими субъектами формирования и использования резервов управленческих кадров, а также преемственность между оценкой и программами личностно-профессионального развития участников резерва.

Такой подход открывает широкие перспективы для резервов управленческих кадров в Российской Федерации: от анализа управленческого потенциала по единым критериям и показателям до расширения границ привлечения и использования в системе государственного управления высоко потенциальных управленцев, состоящих в резервах управленческих кадров различных регионов.

Кроме того, единый подход к построению алгоритма оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов и наличие системы итоговых показателей этой оценки обеспечат субъектам формирования и использования резервов управленческих кадров возможность привлекать к участию наиболее талантливых претендентов из числа управленцев, в том числе участников и победителей специальных программ, проектов и мероприятий, реализуемых на федеральном, региональном и местном уровнях, в разных сферах организационно-управленческой деятельности, с учетом полученных объективных сопоставимых данных.

При формировании резерва управленческих кадров, в целях привлечения большего числа талантливых и успешных управленцев из различных сфер хозяйственно-экономической деятельности, целесообразно проводить открытый конкурс кандидатов. При открытой информационной политике привлечения кандидатов возникает необходимость обеспечить грамотный отбор наиболее талантливых и эффективных потенциальных кандидатов, соответствующих требованиям номенклатуры замещаемых должностей и имеющих необходимые для этого личностно-профессиональные и управленческие ресурсы.

Алгоритм оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров в ситуации отбора кандидатов может включать в себя два основных компонента:

1) Предварительный (заочный) этап – оценка соответствия кандидатов в резерв установленным субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров формальным требованиям, непротиворечащим законодательству Российской Федерации. Кроме того, на этом этапе осуществляется выявление кандидатов, обладающих наибольшим потенциалом на основе формализованной оценки представленных кандидатом материалов и документов, свидетельствующих о его управленческом опыте, управленческих качествах и управленческом потенциале. По результатам анализа полученных данных формируется первичный рейтинг кандидатов, на основании которого составляется список кандидатов, рекомендованных ко второму этапу - углубленной личностно-профессиональной диагностике.

По решению субъекта формирования резерва участники и победители тех или иных кадровых программ, проектов и мероприятий (федерального, регионального или местного уровней), направленных на выявление и развитие успешных руководителей, могут считаться успешно прошедшими предварительный этап отбора в резерв.

2) Основной (очный) этап – углубленная личностно-профессиональная диагностика. Углубленная личностно-профессиональная диагностика может включать в себя различный набор диагностических инструментов, направленных на получение сведений о личностно-профессиональных и управленческих ресурсах кандидата. Необходимо учитывать, что разнообразие диагностического инструментария, объединенного в единый комплекс (батарею применяемых методик), позволяет повысить объективность полученных данных. Инструментарий должен отвечать требованиям надежности, валидности и достоверности полученных результатов, пройти апробацию, учитывать в оценке как общий контекст управленческой деятельности, так и специфический контекст управления в государственной сфере, а также позволять рассчитывать сопоставимые итоговые показатели.

Диагностический инструментарий определяется субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров, в его состав могут входить как уже положительно зарекомендовавшие себя методики, прошедшие апробацию, так и вновь создаваемые, удобные для применения в работе. При этом целесообразно проведение внешней независимой экспертизы используемого диагностического инструментария на предмет подтверждения возможности его использования в целях оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров. Специалистам, применяющим данный инструментарий, целесообразно иметь соответствующий опыт работы и дополнительное профессиональное образование по программам повышения квалификации или программам профессиональной переподготовки в области проведения оценки персонала.

На основе проведенных оценочных мероприятий и процедур, в рамках углубленной личностно-профессиональной диагностики кандидатов, формируются итоговые показатели, отражающие выраженность личностно-профессиональных и управленческих ресурсов каждого кандидата,

преимущественные области и возможности использования его в составе резерва управленческих кадров на соответствующих уровнях управленческой иерархии. На основе итоговых показателей формируется интегральный рейтинг кандидатов в резерв управленческих кадров и принимается решение о рекомендации включения их в состав резерва, на основе утвержденного субъектом формирования резерва рейтингового показателя и его границ.

Оценка личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров должна быть направлена на выявление их наиболее сильных управленческих и личностно-профессиональных качеств, способностей и управленческого потенциала, обеспечивающих готовность кандидата к оперативному замещению управленческих должностей определенного уровня либо в ближайшей перспективе (1-3 года) при определенной дополнительной специальной подготовке.

Субъект формирования и использования резерва управленческих кадров свободен в построении технологии оценки, выборе ее методов и отдельных методик, разработке личностно-профессиональных требований к кандидатам. В то же время для обеспечения сопоставимости данных, которые используются при подготовке кадровых решений о включении кандидатов в состав резерва, и их более качественного использования, целесообразно применять рекомендуемую систему пересчета данных оценки в итоговые показатели.

В практике оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров положительно зарекомендовал себя ресурсный подход к оценке и диагностике и разработанная на его принципах технология личностно-профессиональной диагностики. Технология личностно-профессиональной диагностики применяется при формировании резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации (2014 - 2017 гг.) и представляет собой комплекс оценочных мероприятий и

процедур, результаты которых связаны в единую систему итоговых показателей. На основе итоговых показателей личностно-профессиональной диагностики рассчитывается итоговый рейтинг кандидата, отражающий уровень его актуальной (текущей) управленческой готовности.

Опыт проведения оценки руководителей сферы государственного управления показывает целесообразность использования единых итоговых стандартизированных интегральных показателей оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов – мета-компетентностей. В качестве таких мета-компетентностей используется комплексная интегральная модель, прошедшая апробацию и внедрение на уровне работы с кандидатами в составы высших резервов управленческих кадров (президентский резерв и федеральный резерв управленческих кадров), а также в ряде субъектов Российской Федерации.

В состав такой модели входят 10 интегральных стандартизированных показателей оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов и итоговый рейтинговый показатель актуальной управленческой готовности и ее составляющих:

- *Стратегическое лидерство* – способность формулировать стратегические цели организации, видеть стратегические перспективы деятельности и развития организационно-управленческих структур, развивать и поддерживать энергетический и психологический потенциал сотрудников, заражать их своими идеями.

- *Управленческая компетентность* – способность к планированию, организации, контролю, координации деятельности больших организационных структур; готовность к принятию самостоятельных управленческих решений, реализации менеджерских и административных функций.

- *Настойчивость и целеустремленность* – способность к преодолению сопротивления внешней среды при выполнении профессиональной и управленческой деятельности; умение добиваться

поставленной цели; способность доводить до конца начатые дела, вторично возвращаться к реализации процесса в случае его неудачного внедрения.

- *Масштабность мышления* – способность видеть и анализировать проблемы не только с позиции занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте.

- *Готовность к саморазвитию* – ориентация на непрерывное профессиональное и личное совершенствование; готовность и способность эффективно действовать в условиях изменений: способность воспринимать новую информацию, принимать решения в ограниченное время с ограниченным доступом к необходимой информации; готовность к взаимодействию с новыми людьми, а также к применению новых приемов и методов управления.

- *Экспертная компетентность* – способность к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем на основе имеющегося профессионального опыта и знаний.

- *Готовность к командной работе* – ориентация на командное взаимодействие; готовность к внутреннему принятию поставленных организационных целей и задач; способность к организации совместной деятельности по решению управленческих вопросов; навыки бесконфликтного общения, взаимодействия с людьми с различными личностно-профессиональными особенностями; готовность к диалогу, обсуждению и принятию компромиссных решений.

- *Компетентности самоуправления* – стрессоустойчивость, выдержка; самообладание, уравновешенность; готовность к компромиссу; способность нести личную ответственность за собственные поступки, контролировать свои поступки, оценивать собственные результаты, объективно и рационально применять свои личностно-профессиональные ресурсы; способность к эффективной самоорганизации.

- *Компетентности социального взаимодействия* – готовность к конструктивному межличностному и социальному взаимодействию; владение умениями и навыками эффективных социальных коммуникаций; активность в социальных контактах; нацеленность на совместную деятельность, коллективную работу; способность учитывать мнения подчиненных и руководителей и позиции по тому или иному вопросу.

- *Социальная направленность* – интегральное личностное качество, отражающее сплав ведущих ценностей руководителя и особенностей мотивационно-потребностной сферы личности, обеспечивающих направленность управленческой деятельности. *Социальная направленность* – повышенное внимание к внешнему миру, людям, социальным и политическим изменениям, ориентированность на решение социально-значимых задач, предпочтение социально-значимых мотивов своей деятельности, наличие ведущих социально-направленных ценностей.

Совокупность интегральных показателей отражает уровень актуальной управленческой готовности кандидата к решению управленческих задач на определенном уровне управленческой иерархии в системе государственного управления, а также уровень его управленческого потенциала (готовность к развитию) - насколько кандидат способен и готов развиваться в рамках своей управленческой деятельности, и выраженность составляющих управленческой готовности.

Управленческая готовность имеет трехкомпонентную структуру:

- лидерская составляющая: создание, мотивация и развитие команды единомышленников, воодушевление других на достижение амбициозных целей, формирование видения будущего;

- менеджерская составляющая: организация и координация процессов индивидуальной и командной работы, планирование деятельности, осуществление контроля за ее выполнением;

- экспертная составляющая: готовность выступать экспертом в сфере профессиональной деятельности, содержательно анализировать



проблемы, формировать квалифицированные экспертные группы для решения задач.

Практическая работа с использованием модели управленческой готовности и управленческого потенциала и проведенные в связи с этим исследования показывают как наличие устойчивых взаимосвязей между десятью составляющими управленческой готовности и ее видами (лидерской, менеджерской и экспертной), так и то, что на разных уровнях управления (высшем, среднем и линейном) оптимальное соотношение составляющих управленческой готовности различается (рисунок 1).



**Рисунок 1 - Составляющие управленческой готовности**

В то же время составляющие управленческой готовности являются самостоятельными, преобладание каждой из них задает индивидуальную картину управленческой готовности конкретного кандидата и позволяет определить как наиболее эффективные управленческие позиции, на которых он может эффективно действовать в данный момент времени, так и пути их

развития и, соответственно, повышения управленческого потенциала кандидата с учетом имеющихся ресурсов и специфики его жизненной и карьерной стратегий. Каждая из составляющих управленческой готовности существует не изолированно, все они взаимосвязаны, преобладание одних составляющих над другими создает уникальный индивидуальный профиль, позволяющий определить наиболее оптимальную сферу управленческой деятельности для конкретного кандидата.

### **Раздел 3. Технология и методики проведения оценочных процедур на разных этапах оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров**

Оценка личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв на первом (заочном, отборочном) этапе формирования резерва управленческих кадров направлена на определение, прежде всего, соответствия кандидатов, изъявивших желание и подтвердивших намерение участвовать в отборе кандидатов, формальным требованиям, установленным субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров.

К таким требованиям можно отнести: образовательный уровень кандидатов, возрастные границы участников, наличие у них определенного управленческого стажа, наличие гражданства Российской Федерации и пр.

После установления соответствия кандидатов формальным требованиям необходимо провести анализ представленных материалов и документов кандидата с целью определения и оценки управленческих качеств и способностей, уровня управленческого опыта и управленческого потенциала, масштаба управленческой деятельности, уровня социальной направленности и пр. Здесь важно использовать формализованные методы оценки, позволяющие качественные характеристики перевести в количественные показатели. Количественные показатели, полученные при использовании каждого диагностического инструмента, целесообразно

перевести в единую метрическую систему для последующего расчета первичного рейтингового балла кандидата.

В качестве диагностических инструментов на этом этапе могут быть использованы следующие:

1) Биографическая личностно-профессиональная анкета кандидата. Содержание анкеты дает большой информационный материал для оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидата.

Данная анкета может иметь несколько блоков:

- формальная информация, необходимая для идентификации кандидата и определения соответствия кандидата формальным базовым требованиям;

- сведения об образовании и способах повышения образовательного и личностно-профессионального уровня кандидата;

- сведения о профессиональной сфере деятельности и управленческом опыте кандидата, отражающие особенности его карьеры;

- сведения об управленческой роли, масштабе управленческой деятельности кандидата и реализуемых им проектах;

- сведения, отражающие социальную мобильность кандидата, составляющие его управленческого потенциала – лидерские качества, способность управлять людьми, ответственность и пр.

Формализация сведений, содержащихся в анкете, должна строиться на основе существующих в этой области научных и научно-прикладных исследованиях, доказывающих связь между фактами биографии и особенностями управленческой готовности и управленческого потенциала. В практике оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резервы управленческих кадров с позиции ресурсного подхода позитивно зарекомендовал себя психо-биографический метод исследования

личности, разработаны и успешно применяются подобные методики, которыми можно воспользоваться.<sup>2</sup>

## 2) Видеопрезентация.

Ввиду того, что первый этап оценки не предполагает личного знакомства с кандидатом, можно использовать видеопрезентацию. Видеопрезентация – это записанное на видеокамеру (целесообразно использование веб-камеры) и представленное мотивационное видеообращение кандидата, которое он произносит в течение определенного установленного времени. Кандидату предлагается инструкция, ознакомившись с которой, он может создать свою персональную видеозапись. В последующем видеозапись анализируется по определенному алгоритму. С помощью видеопрезентации можно оценить: первичное представление о кандидате (визуальное представление), навыки эффективной самопрезентации кандидата (выступление на камеру, устная речь), организаторские способности кандидата – например, способность в короткие сроки организовать работу команды (видеомонтаж, звуковой монтаж, сценарий и т.д.), качественную оценку предложений кандидата (подробность изложения дорожной карты, реалистичность воплощения предлагаемых мер и решений, инновационность, рентабельность), мотивационно-ценностную сферу кандидата (ценностно-смысловые ориентиры, мотивацию участия в резерве) и пр. Видеопрезентацию можно использовать на разных этапах оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, при этом глубина анализа и алгоритм обработки могут быть различными на каждом из этапов.

3) Оценка и анализ представленных рекомендаций на кандидата в резерв.

---

<sup>2</sup> Более подробно с конкретными методиками оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров, специально разработанных в этих целях и прошедших апробацию и внедрение с 2014 по 2017 гг., можно ознакомиться на сайте факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС: <http://foir.hspa.ranepa.ru/index.php/structure.html>

На данном этапе оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров большую помощь может оказать анализ сведений, представленных лицами, которые могут рекомендовать кандидатов на включение в соответствующий резерв (рекомендателями). Привлечение лиц, рекомендующих кандидатов в резерв управленческих кадров, само по себе является ответственным и серьезным мероприятием. Рекомендатели могут заполнить специально разработанную анкету, в которой отражают ключевые личностно-профессиональные и управленческие ресурсы кандидата, уровень и масштаб реализуемых проектов, наиболее выраженную управленческую роль, уровень должностей, которые соответствуют управленческой готовности кандидата, что является основанием для рекомендации кандидата в резерв управленческих кадров.

Сведения, содержащиеся в анкете рекомендателя, анализируются, формализуются по определенному алгоритму обработки данных, осуществляется перевод качественных характеристик в количественные показатели.

Частным случаем проверки рекомендаций может выступать телефонный опрос рекомендателей. К телефонному опросу рекомендателей целесообразно прибегать, в том числе и в случаях спорных вопросов, недостаточности сведений или их неоднозначности. Сведения телефонных опросов необходимо также формализовать и перевести в количественные показатели по определенному алгоритму.

Можно использовать и другие методы и методики первичной оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, позволяющих получить как можно больше сведений о кандидате на заочном этапе. Важным при этом остается необходимость формализации качественных характеристик в количественные показатели, приведение всех показателей в единую метрическую, например, 10-ти балльную систему для последующего расчета первичного рейтинга, а также определение весовых коэффициентов

значимости результатов каждой применяемой методики в итоговом интегральном показателе.

Расчет первичного рейтингового балла кандидатов в резерв управленческих кадров на заочном этапе оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов происходит путем суммирования числовых показателей, полученных при применении каждого диагностического инструмента, переведенных в единую метрическую систему, умноженных на весовой коэффициент. Весовые коэффициенты устанавливаются субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров при определении процедуры и технологии оценки.

После расчета рейтинговых баллов для каждого кандидата в резерв управленческих кадров на основе данных первичной оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров составляется список лиц, продемонстрировавших наиболее высокий уровень развития личностно-профессиональных ресурсов, рекомендованных ко второму этапу оценки – углубленной личностно-профессиональной диагностике. Численность лиц, рекомендованных к очному этапу конкурса, определяется, исходя из количественной потребности в резерве управленческих кадров и уровня личностно-профессиональных ресурсов, продемонстрированного кандидатами на заочном этапе.

Очный этап оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров может проходить в виде углубленной личностно-профессиональной диагностики.

В состав оценочных мероприятий могут входить как индивидуальные формы оценки, так и групповые. В связи с этим целесообразно предусмотреть наличие нужного количества помещений для проведения оценочных мероприятий. Исходя из количества участников, рекомендованных к прохождению углубленной личностно-профессиональной диагностики, целесообразно составить оптимальный

график прохождения всех оценочных мероприятий, соблюдая при этом комфорт для участников и плотность загрузки.

В качестве диагностического инструментария на этапе углубленной оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов целесообразно применять следующие диагностические методы и инструменты.

1) Компьютерный опрос (тестирование), направленный на оценку ключевых личностно-профессиональных ресурсов кандидата, его личностно-профессиональных особенностей и стилевых черт управленческой деятельности.

Целесообразная продолжительность компьютерного опроса не должна превышать 1-1,5 часов. Для проведения компьютерного опроса предпочтительно использовать специально разработанные в этих целях валидизированные методики. Одним из таких инструментов может выступать автоматизированный опросник «Оценка управленческого потенциала» в версии 5.0 (ОУП-5.0).

Опросник направлен на оценку комплекса индикаторов и позволяет дать как количественную, так и качественную оценку личностно-профессиональных ресурсов по профилю шкальных значений:

- готовность к обучению – оценка склонности, способности и привычки приобретать новые знания;
- оценка мотивации достижения – выявление стремлений человека к достижению результатов высокого уровня и качества;
- профессиональный опыт и готовность к его практической реализации – определение степени подготовленности человека к профессиональной деятельности;
- профессиональная мотивация – определение стремлений к реализации себя именно в сфере профессиональной деятельности;
- управленческий опыт – определение степени подготовленности человека к управленческой деятельности;

- управленческая мотивация – определение стремлений к реализации себя именно в управленческой деятельности, управлении процессами и людьми;
- сила личности – выявление способности преодолевать сопротивление внешней среды и собственные внутренние ограничения;
- готовность к командной работе – выявление внутренней готовности к работе в команде;
- склонность и способность к лидерству – определение соотношения тенденций лидерства и склонности к подчинению;
- социальная мобильность – определение способности личности к эффективной деятельности в изменяющихся условиях;
- коммуникативная компетентность – фиксация существования (или отсутствия) проблем в сфере межличностных коммуникаций и степень их осознания;
- достоверность – определение степени откровенности человека в процессе прохождения тестирования.

Опросник предусматривает автоматизированную обработку данных. Опрос осуществляется в онлайн среде через вход в персональный личный кабинет кандидата. Данные, полученные с помощью этого опросника, в последующем составляют основу для расчета итоговых интегральных показателей – мета-компетентностей.

В компьютерном опросе могут быть использованы и другие диагностические методики, в том числе, позволяющие получить дополнительные сведения о кандидате, его личностных качествах, мотивационных и ценностных предпочтениях, особенностях управленческого мышления, аналитических способностях и пр. Можно применять характерологические опросники, направленные на выявление индивидуальных особенностей личности кандидата. Например, для оценки



компетентности самоуправления позитивно зарекомендовал себя опросник «Big Five».

2) Личностно-профессиональное глубинное интервью (собеседование). Наиболее информативным в оценке личностно-профессиональных и управленческих ресурсов является персональное интервью. Интервью предполагает очный формат индивидуального взаимодействия эксперта и кандидата в резерв. Интервьюер ведет диалог по определенному сценарию, фиксируя ключевые моменты из ответов кандидата. По результатам проведенного интервью кандидат оценивается по определенным индикаторам. Каждая шкала имеет определенный диапазон значений. Все показатели имеют собственную систему подсчета баллов, образуя целостную схему.

Практика проведения интервью с кандидатами в резервы управленческих кадров разного уровня управления показывает, что для оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв целесообразно строить беседу вокруг небольшого числа содержательных блоков. Например, управленческая роль кандидата и мотивация его управленческой деятельности; смысл, который он вкладывает в свою управленческую деятельность; ключевые достижения, которые отражают реализацию его стратегической жизненной идеи; наиболее успешные проекты, отражающие направленность управленческой деятельности и социальную направленность кандидата; готовность работать в команде и особенности командообразования; способность преодолевать трудности на пути достижения цели и особенности саморазвития.

Интервью-собеседование позволяет получить информацию по таким направлениям оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, как:

- стратегическое лидерство;
- управленческая компетентность;
- масштабность мышления;

- готовность к саморазвитию (потенциал развития);
- готовность к командной работе;
- настойчивость, целеустремленность и сила личности;
- компетентности межличностного и социального взаимодействия;
- компетентности самоуправления;
- экспертно-аналитическая компетентность.

3) Творческие задания в виде решения кейсов или написания экспертных заключений.

В качестве кейсов и экспертных заключений кандидатам могут быть предложены актуальные и активно анализируемые в СМИ проблемы государственного масштаба, касающиеся современного состояния развития различных социальных и государственных сфер, а также государственной гражданской службы. В ходе подготовки экспертного заключения кандидату необходимо выразить индивидуальную позицию, а также видение и понимание конкретной проблемы. Ответы могут оцениваться по двум показателям: масштабность мышления и экспертно-аналитическая компетентность. Качественные характеристики необходимо перевести в формализованные количественные показатели на основе специально разработанного алгоритма обработки творческих заданий.

Примерными темами для экспертного заключения могут быть:

- развитие туризма и имидж региона;
- инвестиционная привлекательность региона (инвестиционный климат);
- управление культурой и образованием;
- государственное и муниципальное управление (эффективное государство);
- комфортная городская среда и ЖКХ и пр.

4) Групповые формы активности кандидатов в резерв управленческих кадров в виде групповых сессий, проектной работы, деловых игр.

В практике отбора кандидатов в резерв управленческих кадров хорошо зарекомендовала себя проблемно-аналитическая деловая игра, позволяющая оценить способности кандидатов к аналитическому и творческому мышлению, коммуникативные способности, готовность к управлению изменениями и способности работать на командный результат. Существуют различные модификации проблемно-аналитической деловой игры, продолжительность которых составляет от 1,5 до 4 часов. Численность участников, одновременно принимающих участие в деловой игре, может варьироваться от 3-5 до 60 и более. Основные ограничения по количеству участников проблемно-аналитической деловой игры связаны с наличием комфортных для работы помещений и числом экспертов, подготовленных к ее проведению. Рекомендуемое соотношение количества участников и экспертов составляет 5/1. Для оценки кандидатов в резерв кроме экспертов в процессе деловой игры могут принимать участие представители органов государственной власти и местного самоуправления, включая представителей кадровых служб, оценивающих кандидатов.

Факультативным результатом проблемно-аналитической деловой игры могут быть проработанные проблемные области в сфере социально-экономического развития региона (территории).

По итогам проведенных оценочных мероприятий очного этапа оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров составляется рейтинг всех участников и представляется количественная и качественная характеристика лиц, рекомендованных к зачислению в состав резерва управленческих кадров. Этому будет способствовать наличие сопоставимых итоговых интегральных показателей оценки. Полученные с помощью различных методов личностно-профессиональной диагностики качественные показатели необходимо перевести в формализованные количественные значения, а затем осуществить их пересчет в итоговые интегральные показатели.

**Таблица 1 - Матрица диагностических инструментов**

Итоговые интегральные показатели / Мета-компетентности	Инструменты личностно-профессиональной диагностики						
	Опросник управленческого потенциала	Характерологический опросник	Опросник на оценку интеллектуального потенциала	Творческие задания	Видео-презентация	Групповая активность	Интервью-собеседование
Стратегическое лидерство							
Управленческая компетентность							
Масштабность мышления							
Готовность к саморазвитию							
Готовность к командной работе							
Настойчивость и целеустремленность							
Компетентности межличностного и социального взаимодействия							
Компетентности самоуправления							
Экспертно-аналитическая компетентность							

Итоговые показатели личностно-профессиональной диагностики являются интегральными показателями, включающими в себя уровень развития тех или иных личностно-профессиональных ресурсов, особенностей и пр. в разной степени, что определяется весом результатов каждого диагностического инструментария в расчете итогового показателя.

Весовые коэффициенты устанавливаются на основе эмпирических исследований с учетом проведения калибровки показателей путем экспертной оценки и наблюдения. Вместе с тем можно воспользоваться уже проведенными расчетными показателями, полученными на основе анализа массивов данных при проведении личностно-профессиональной диагностики руководителей системы государственного управления, в том числе и кандидатов в резервы управленческих кадров на высшие управленческие должности.

**Таблица 2 - Рекомендуемые весовые коэффициенты при расчете итоговых показателей**

Диагностический инструмент	Коэффициент
Опросник управленческого потенциала	0,6
Характерологический опросник	0,3
Опросник на оценку интеллектуального потенциала	0,3

Творческие задания	0,5
Видео-презентация	0,3
Групповая активность	0,5
Интервью-собеседование	0,6

Количественные и качественные показатели, полученные с помощью каждого диагностического инструмента, целесообразно перевести в единую метрическую систему, например, в 10-ти балльную. Затем определить вес каждого показателя в интегральном значении. После чего произвести расчет каждого интегрального показателя.

Таким образом, полученные интегральные показатели для одного уровня резерва могут быть сопоставимы между собой. В связи с этим в качестве интегральных итоговых показателей оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов целесообразно использовать модель мета-компетентностей, описанную ранее.

На основе этих показателей определяется итоговый рейтинговый балл кандидата в резерв управленческих кадров, который отражает его актуальную (текущую) управленческую готовность к замещению управленческих должностей определенного уровня и ее составляющие: лидерскую, менеджерскую и экспертную, позволяющие определить сферу наиболее оптимального использования участника резерва и направления его личностно-профессионального развития (таблица 3).

Итоговое решение о включении лица в резерв управленческих кадров принимается субъектом формирования резерва, в том числе комиссией по формированию и подготовке резерва управленческих кадров.

**Таблица 3 - Расчет составляющих управленческой готовности кандидата в резерв управленческих кадров<sup>3</sup>**

<sup>3</sup> Данные получены на основе применения технологии личностно-профессиональной диагностики, апробированной и внедренной в практику формирования резервов управленческих кадров: кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации (2014-2017 гг.), обучения участников резерва, состоящих в федеральном резерве управленческих кадров (2015-2017 гг.),

Составляющие управленческой готовности	Формулы расчета составляющих управленческой готовности
Лидерская составляющая	Стр.лид.*0,37+Наст.целеустр.*035+Комп.соц.вз.*0,28
Экспертная составляющая	Масш.мышл.*0,33+Гот.обуч.*0,35+Экс.комп.*0,33
Менеджерская составляющая	Упр.комп.*0,36+Гот.раб.ком.*0,28+Ком.самоупр.*0,36

Актуальная управленческая готовность кандидатов в резерв управленческих кадров (итоговый интегральный рейтинговый балл) определяется как сумма лидерской составляющей, экспертной составляющей и менеджерской составляющей управленческой готовности. Для различного уровня должностей поправочные коэффициенты следует определять эмпирически. Так, для должностей государственной гражданской службы высшей группы категории «руководители» актуальная управленческая готовность определяется как сумма лидерской составляющей \*0,43, экспертной составляющей \*0,34 и менеджерской составляющей \*0,23 управленческой готовности.

Таким образом, при формировании резервов управленческих кадров возможно использование комплекса инструментов, которые могут отличаться в отдельных субъектах формирования и использования резервов управленческих кадров. При этом важно перевести полученные результаты в существующую систему показателей: актуальная управленческая готовность и ее составляющие. Для обеспечения единства подходов к проведению оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резервы управленческих кадров целесообразно использовать уже апробированный и внедренный в практику инструментальный комплекс личностно-профессиональной диагностики.

#### **Раздел 4. Подготовка и развитие лиц, включенных в резерв управленческих кадров**

В целях реализации положений Общей концепции о подготовке и личностно-профессиональном развитии лиц, включенных в состав резервов управленческих кадров, целесообразно осуществлять комплекс мероприятий, направленных на создание условий для развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов и реализации их потенциала, проведения регулярной оценки динамики управленческой готовности.

В этих целях субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров может быть специально разработана и принята комплексная программа сопровождения личностно-профессионального развития и карьерного роста участников резерва. Такая программа должна охватывать весь период от включения участника в состав резерва до выхода из него по различным причинам и интегрировать в себе разные направления работы с представителями резерва управленческих кадров.

Направления работы с представителями резерва управленческих кадров должны отвечать принципам целостности, комплексности, развития, индивидуализации и персонализации. Основным методологическим подходом реализации программы сопровождения лиц, находящихся в составе резерва управленческих кадров, должен являться личностно-ориентированный подход в управлении.

Принцип целостности означает единство всех составных частей общего процесса, которое обеспечивается взаимопроникающими связями между составными элементами. Целостность работы с представителями резерва управленческих кадров обеспечивается за счет интеграции различных составляющих программы в единый процесс сопровождения личностно-профессионального развития и карьерного роста, в центре которого находится динамика личностно-профессиональных и управленческих ресурсов каждого участника резерва.

Принцип комплексности подразумевает, что в процессе сопровождения личностно-профессионального развития и карьерного роста лиц, находящихся в резерве управленческих кадров, происходит динамика личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, которая проявляется как в изменении показателей управленческой готовности в целом, так и ее составляющих, а также отдельных управленческих метакомпетентностей в зависимости от уровня потенциала развития самого участника резерва. Под комплексностью понимается реализация комплексного ресурсного анализа лиц, включенных в состав резерва управленческих кадров на каждом этапе их нахождения в составе резерва, в основе которого находится регулярная оценка личностно-профессиональных и управленческих ресурсов и их динамики за время нахождения в составе резерва, а также создание условий для развития управленческой готовности.

При этом ключевая роль отводится самому участнику резерва, его готовности к обучению, развитию и самоизменениям. Предполагается развитая субъектная позиция участников резерва, которая проявляется в активности, инициативности, рефлексивности и внутренней мотивации на самоизменения и саморазвитие.

Принцип развития предполагает, что каждое направление программы носит развивающий характер, результатом каждого направления выступает та или иная динамическая характеристика управленческой готовности представителя резерва управленческих кадров. Кроме того, принцип развития учитывает неравномерность изменений управленческой готовности и ее гетерохронный характер. Развитие одних качеств автоматически не влечет за собой позитивную динамику других или повышение уровня управленческой готовности в целом. Изменения, как правило, носят скачкообразный, а не линейный характер. Все изменения управленческой готовности проявляются в управленческой практике участника резерва и могут быть зафиксированы в ходе объективной оценки, например, с помощью мультисубъектной оценки (оценки 360 градусов), экспертного



опроса и др. Ключевыми характеристиками при этом, как правило, выступают развитие стратегического лидерства и масштабности управленческого мышления.

Принцип индивидуализации обеспечивается за счет опоры на индивидуальные особенности личностно-профессиональных и управленческих ресурсов представителей резерва управленческих кадров, выявленных с помощью оценки (личностно-профессиональной диагностики), а также учета их индивидуальных образовательных потребностей, направленных на развитие личностно-профессиональных и управленческих ресурсов. Реализация принципа индивидуализации связана с разработкой и прохождением индивидуальной траектории развития управленческой готовности участников резерва, в рамках их индивидуального маршрута личностного и профессионального роста.

Принцип персонализации опирается не только на учет индивидуальных особенностей личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, но и на субъективный опыт, собственную позицию и роль, личное отношение, индивидуальный темп и интенсивность рабочей и учебной нагрузки на каждого участника резерва.

В состав программы сопровождения личностно-профессионального развития и карьерного роста участников резерва целесообразно включить следующие направления: мониторинг динамики развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов; образовательные программы по развитию управленческой готовности резервистов; привлечение резервистов к экспертной и аналитической работе; к наставничеству; к проектной деятельности; к участию в качестве спикеров в экспертных дискуссиях и проблемно-аналитических сессиях; к выступлениям на семинарах-совещаниях, конференциях; к публикациям научно-практических материалов; к участию в фокус-группах для подготовки оперативной информации по актуальным вопросам современности; а также информирование и методическую поддержку участников резерва.

Наиболее действенным подходом как к личностно-профессиональному развитию участников резерва, так и к использованию их потенциала, является вовлечение участников в проектную работу и в развитие системы проектного управления в органах государственной власти и местного самоуправления. Назначение участников резерва руководителями проектов и включение их в состав проектных команд позволяет решать одновременно несколько задач:

- более интенсивное личностно-профессиональное развитие участников резерва на принципах «обучения действием»;
- более полное использование потенциала участников резерва, начиная с момента включения их в состав резерва (а не только после назначения на вышестоящую должность);
- дополнительные возможности для оценки уровня личностно-профессиональных ресурсов участников резерва, испытание «в деле», а не только в ходе оценочных мероприятий.

В процессе вовлечения участников в проектную деятельность целесообразно определять кураторов проектов, заказчиков, наставников в соответствии с номенклатурным принципом.

Для определения наиболее предпочтительных областей личностно-профессионального развития участников резерва целесообразно на «входе» в состав резерва проводить их анкетирование, а в последующем периодически его повторять. По результатам анкетирования осуществляется приглашение участников резерва к участию в различных мероприятиях развивающего характера; предлагаются программы профессионального консультирования в рамках программы индивидуального сопровождения развития личностно-профессиональных ресурсов.

Реализовать принципы индивидуализации и персонализации поможет программа индивидуального сопровождения личностно-профессионального развития участника резерва. Одной из форм такой работы может быть профессиональное консультирование - процесс профессионального

взаимодействия между участником программы и консультантом, ориентированный на актуализацию, опережающее создание, удержание и развитие ресурсов личности, развитие её уникальности, а также способности задействовать эти ресурсы в ходе управленческой и иной деятельности.

Индивидуальное сопровождение личностно-профессионального развития является одним из элементов комплексного ресурсного анализа и направлено на:

- актуализацию имеющихся личностно-профессиональных ресурсов;
- развитие умения наращивать недостающие личностно-профессиональные ресурсы;
- развитие умения восстанавливать утрачиваемые личностно-профессиональные ресурсы;
- развитие умения переструктурировать и применять в профессиональной деятельности личностно-профессиональные ресурсы.

Отличительными особенностями индивидуального сопровождения как одной из форм комплексного ресурсного анализа являются:

- вовлечение участников резерва в процесс самодиагностики, развитие их умения самостоятельно идентифицировать собственные ресурсы, поощрение экспертности участников индивидуального сопровождения;
- развитие умения не только диагностировать, но и наращивать, восстанавливать, переструктурировать и применять имеющиеся ресурсы в процессе практической деятельности.

Такая программа может осуществляться в виде индивидуального образовательного маршрута, цель которого – повышение эффективности деятельности через развитие способности к самоанализу и компетентности самоуправления своими личностно-профессиональными ресурсами, гибких навыков коммуникации и расширение репертуара стилевых особенностей управленческой деятельности.

Ежегодно по итогам периода нахождения участника в составе резерва управленческих кадров целесообразно проводить регулярную оценку их

управленческой готовности, определять ее динамику на основе анализа личностно-профессиональных достижений, представленных лично участниками резерва; анализа включенности и активности, их продуктивного участия в предложенных мероприятиях; карьерной динамики; результатов прохождения образовательной программы.

На основе данных оценки динамики управленческой готовности участников управленческих резервов возможно формирование динамического рейтинга резервистов как интегративного комплексного показателя управленческой готовности на «входе» в состав резерва и показателя ее динамики. На завершающем этапе на основе регулярной оценки может формироваться итоговый рейтинг участников резерва, который можно использовать для последующего принятия кадровых решений.

В основу построения динамического рейтинга управленческой готовности может быть положена оценка ее динамических составляющих на основе учета достижения участником резерва в период пребывания в резерве конкретных целевых показателей, например:

- карьерные перемещения и их характер;
- наличие признанных и подтвержденных профессиональных и управленческих достижений участников резерва;
- личностно-профессиональное развитие участников резерва, рост их управленческой и экспертной компетентности, прежде всего, в рамках реализации мероприятий, предусмотренных планом развития;
- формальный рост управленческого опыта, который приобретается участниками резерва в ходе пребывания в резерве, при условии замещения ими управленческих должностей;
- участие в реализации проектов.

Степень их проявления и является показателем роста управленческой готовности участников резерва.

Опыт работы с представителями резервов управленческих кадров показал целесообразность ведения базы данных, отражающей динамику управленческой готовности участников резервов за весь период нахождения его в составе резерва управленческих кадров и индивидуальную траекторию его личностно-профессионального развития и карьерного роста.

## **Раздел 5. Использование резерва управленческих кадров**

В качестве основных направлений использования резерва управленческих кадров целесообразно рассматривать:

- назначения на вакантные вышестоящие должности, в том числе перемещения между должностями для оптимального распределения кадровых ресурсов в системе государственного управления и местного самоуправления;

- реализацию с привлечением лиц, включенных в резерв управленческих кадров, наиболее значимых проектов и мероприятий, направленных на совершенствование государственной политики в субъектах Российской Федерации или решение тех или иных задач, связанных с социально-экономическим развитием территорий;

- привлечение лиц, включенных в резерв управленческих кадров, для подготовки резервов управленческих кадров иных уровней, а также для участия в реализации иных кадровых программ, проектов и мероприятий.

Основным предназначением резерва управленческих кадров является назначение на ставшие вакантными управленческие должности. При появлении вакантной должности из числа целевых управленческих должностей выдвижение на такую должность, в первую очередь, целесообразно из числа лиц, включенных в резерв управленческих кадров. Перечень целевых должностей, относящихся к той или иной номенклатуре должностей, устанавливается субъектом формирования резерва.

При образовании вакантной целевой должности, назначение на которую производят высшее должностное лицо субъекта Российской

Федерации и руководители органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации без проведения конкурса или иных отборочных мероприятий, формируется список кандидатов для замещения данной должности из числа лиц, включенных в резерв управленческих кадров, соответствующих квалификационным требованиям к вакантной целевой должности.

Целесообразно также провести дополнительный анализ кандидатов в соответствии с законодательством Российской Федерации о противодействии коррупции. С учетом результатов анализа кандидатов может быть принято решение о рекомендации того или иного кандидата для назначения на соответствующую вакантную целевую должность.

В случае если замещение вакантной целевой должности осуществляется на конкурсной основе, предполагает проведение выборов или избрание на должность претендентов из числа лиц, включенных в резерв управленческих кадров, предлагается принять участие в соответствующих процедурах.

Важным направлением использования потенциала участников резерва до появления возможности назначения на вакантные целевые должности является привлечение их в качестве руководителей или участников проектных команд, рабочих групп и др. для решения значимых задач для сферы государственного управления.

Наиболее целесообразен вариант привлечения участников резерва к решению таких задач с учетом области их экспертной компетентности или направленности отраслевого опыта. Должностное лицо, к номенклатуре которого относится тот или иной участник резерва, может выступать как наставником в ситуации решения подобных задач, так и куратором проекта или иным образом взаимодействовать с участниками резерва с целью формирования личного представления об уровне развития личностно-профессиональных ресурсов участников, уровне их управленческой готовности или потенциала.

Повышение эффективности использования резерва управленческих кадров невозможно без решения вопроса об условиях исключения участников из такого резерва. Конкретные условия исключения участника резерва из состава резерва управленческих кадров определяются субъектом формирования резерва.

## **Раздел 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, необходимо осуществлять оценку эффективности такой работы. С учетом специфики функционирования резерва управленческих кадров, в обязательном порядке должны быть определены 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 резерва управленческих кадров и пр.).

Основными показателями и критериями эффективности работы с резервом управленческих кадров являются:

- Показатель ЭфР1 – доля лиц, назначенных из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв управленческих кадров в течение календарного года. Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя ЭфР1: при количестве лиц, включенных в резерв и назначенных из резерва управленческих кадров до 10%, - низкая эффективность; от 10 до 20% - средняя эффективность; от 20 до 30% - высокая эффективность; свыше 30% - очень высокая эффективность;

- Показатель ЭфР2 – доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству ставших вакантными целевых должностей в течение календарного года. Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя ЭфР2: при замещении из числа всех вакантных целевых должностей лицами из резерва управленческих кадров до 30% - низкая эффективность; от 30 до 50% - средняя эффективность; от 50 до 70% - высокая эффективность; свыше 70% - очень высокая эффективность.

Необходимо отметить, что использование парных показателей эффективности работы с резервом ЭфР1 и ЭфР2 обеспечивает комплексный характер учета основных положительных эффектов от использования резерва, что должно способствовать правильному акцентированию внимания лиц, отвечающих за работу с резервами, на оптимальном количественном составе резерва с точки зрения целевых должностей, для замещения которых он формируется.

- Показатель ЭфР3 – доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров и принявших участие в реализации приоритетных региональных проектов, реализуемых органами исполнительной власти субъекта Российской Федерации в течение календарного года. Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя ЭфР3: при количестве лиц, включенных в резерв и принявших участие в проектах в составе рабочих групп (проектных команд) менее 50%, - низкая эффективность; от 50 до 65% - средняя эффективность; от 65 до 80% - высокая эффективность; свыше 80% - очень высокая эффективность. Использование показателя ЭфР3 способствует лучшему пониманию предназначения резерва управленческих кадров не только как «скамейки запасных», но и как команды руководителей, вовлеченных в деятельность органов власти, связанной с решением задач развития (проектных задач).

К дополнительным показателям эффективности работы с резервом управленческих кадров, которые могут использоваться для мониторинга



качества работы с резервами с целью своевременной коррекции такой работы, могут быть отнесены:

- показатели эффективности привлечения и отбора в резерв управленческих кадров, в частности – общий уровень развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров, включая уровень образования, профессионального и управленческого опыта, итоговый средний рейтинговый балл кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров;

- показатели личностно-профессионального развития и обучения лиц, включенных в резерв управленческих кадров, в частности – 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.

Необходимо отметить, что 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 состоянием аналогичных показателей по другим уровням резервов 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.



## Заключение

Представленные методические рекомендации направлены на оказание научно-методической помощи кадровым службам субъектов формирования резервов управленческих кадров и представляют собой описание возможных вариантов организации и проведения мероприятий, обеспечивающих реализацию принципов и положений Общей концепции при формировании и использовании резервов управленческих кадров.

Методические рекомендации, в первую очередь, касаются организации и проведения оценочных мероприятий, технологии личностно-профессиональной диагностики кандидатов в резерв в контексте комплексного ресурсного анализа и содержат описание методологии и методики формирования резервов управленческих кадров.

В то же время в методических рекомендациях отражаются все наиболее значимые этапы организации работы с резервом управленческих кадров, включая планирование количественного и качественного состава резерва, определение основных источников его комплектования, подготовку и личностно-профессиональное развитие участников резерва, оценку эффективности проводимой работы. Реализация всех описанных мероприятий должна способствовать более качественному использованию участников резерва как для назначения на вышестоящие должности, так и для наиболее полного использования потенциала участников резерва, в том числе через вовлечение в реализацию значимых задач, стоящих перед органами власти и управления.

В ходе организации дальнейшего научно-методического сопровождения работы с резервами управленческих кадров предполагается более подробное и детальное описание как отдельных этапов работы с резервами, так и конкретных механизмов и инструментов организации такой работы.