



**УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРАВИТЕЛЬСТВА САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

П Р И К А З

**О Методическом руководстве по планированию
преемственности управленческих кадров
Саратовской области**

В целях совершенствования процедуры формирования резерва управленческих кадров области ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить прилагаемое Методическое руководство по планированию преемственности управленческих кадров Саратовской области.

2. Рекомендовать руководителям государственных органов Саратовской области руководствоваться настоящим приказом в процессе выдвижения наиболее перспективных кандидатов при формировании резерва управленческих кадров Саратовской области.

3. Планирование преемственности управленческих кадров, установленное настоящим приказом, применяется к гражданам и гражданским служащим в порядке выдвижения кандидатов для участия в конкурсном отборе при формировании резерва управленческих кадров Саратовской области, начиная с « » _____ 20__ года.

**Заместитель руководителя аппарата
Губернатора области - начальник
управления**

А.О.Пролеткин

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО **по планированию преемственности управленческих кадров** **Саратовской области**

1. Общие положения

1.1. Планирование преемственности управленческих кадров Саратовской области – процесс выявления и развития сотрудников, отличающихся значительным управленческим потенциалом, для замещения руководящих должностей (далее – планирование преемственности).

1.2. Планирование преемственности осуществляется в соответствии с Положением о резерве управленческих кадров Саратовской области, утвержденным постановлением Правительства Саратовской области от 8 апреля 2015 года № 160-П .

Государственный орган области, орган местного самоуправления области, а также областное государственное учреждение, областное унитарное предприятие, публичное акционерное общество, контрольный пакет акций которых находится в государственной собственности Саратовской области, перечень которых определяется Правительством Саратовской области (далее - государственный орган или организация) осуществляет выдвижение лиц, претендующих на включение в резерв управленческих кадров Саратовской области (далее - Резерв) и планирование преемственности в соответствии с настоящим Методическим руководством по планированию преемственности управленческих кадров Саратовской области (далее – Методическое руководство).

1.3. Целями планирования преемственности являются:

- формирование заинтересованности руководителя в карьерном повышении талантливых сотрудников;
- активное участие руководителя государственного органа или организации в развитии подающих надежды лидеров;
- выявление и выдвижение преемников, обладающих значительным управленческим потенциалом;
- создание базы данных преемников потенциально способных для замещения руководящих должностей;
- передача необходимого опыта и знаний преемникам, которые в будущем способны занять руководящие должности;
- привлечение и удержание талантливых граждан (сотрудников) и повышение лояльности их поведения;
- повышение эффективности управленческих решений.

1.4. Использование механизма планирования преемственности позволит:

- сконцентрировать ресурсы управленческих кадров на решении приоритетных и срочных задач по восполнению актуальной и перспективной потребности в руководителях;
- определить приоритеты в развитии Резерва;
- обеспечить возможность проведения системного анализа кадровых рисков в целом.

1.5. Сотрудник государственного органа или организации, обладающий высоким управленческим потенциалом, имеющий выраженные карьерные устремления, соответствующий предъявляемым квалификационным требованиям, по результатам конкурса может быть рекомендован Комиссией при Губернаторе Саратовской области по формированию и подготовке резерва управленческих кадров (далее - Комиссия) к зачислению в Резерв.

1.6. Руководитель государственного органа или организации (далее - руководитель) готовит предложения по составу Резерва в соответствии с пунктом 9 Положения о резерве управленческих кадров Саратовской области, утвержденным постановлением Правительства Саратовской области.

1.7. Оценка управленческого потенциала кандидата осуществляется в соответствии с критериями и методами, определяемыми управлением кадровой политики и государственной службы Правительства Саратовской области.

1.8. Настоящее Методическое руководство направлено на повышение качественного состава Резерва по следующим основным факторам:

- выбор преемника осуществляется непосредственным руководителем - это персонифицирует его ответственность;
- создание условий к мотивации резервиста на профессиональное и управленческое развитие до уровня соответствующего перспективе карьерного роста.

2. Оформление Карты преемственности

2.1. Планирование преемственности позволяет объединить два параллельных процесса (процесс освобождения руководящей должности и процесс замещения руководящей должности) в один последовательный.

Выдвижение кандидата (преемника) для участия в конкурсном отборе по формированию Резерва проводится в форме индивидуального собеседования по итогам которого руководитель заполняет по замещаемой им руководящей должности Карту преемственности в соответствии с приложением № 1 к настоящему Методическому руководству (далее – Карта преемственности (приложение № 1)).

Порядок и методики проведения собеседования определяются органом по формированию и развитию резерва управленческих кадров Саратовской области.

2.2. На первом этапе руководитель, в зависимости от конкретной жизненной ситуации, своих планов и намерений, сам определяет одну из трех предусмотренных степеней риска освобождения занимаемой им руководящей должности:

- *высокая степень риска* (должность может освободиться в течение одного года);
- *средняя степень риска* (должность может освободиться в течение периода от года до двух лет);
- *низкая степень риска* (от двух до трех лет).

Установленная руководителем степень риска не обосновывается. Высокий риск устанавливают те руководители, которые уже приняли решение уволиться в течение года, во всех остальных случаях возможное изменение степени риска в будущем не является критичным.

2.3. Информация о потенциале преемника, полученная в процессе собеседования, является основанием для принятия руководителем решения о его выдвижении в перспективный, в базовый, либо в высший уровень Резерва. Для этого фамилия, имя, отчество и занимаемая должность преемника вносятся в соответствующий раздел Карты преемственности (приложение № 1).

2.4. По результатам собеседования руководителя заполняется Карта преемственности (приложение № 1) по руководящей должности, на которую выдвигается преемник для участия в конкурсном отборе по формированию Резерва. Заполненный бланк Карты преемственности распечатывается, подписывается соответствующим руководителем и представляется вышестоящему руководителю для утверждения.

Основанием для утверждения представленной Карты преемственности вышестоящим руководителем является собеседование с выдвигаемыми на конкурс преемниками. По итогам проведенных собеседований вышестоящий руководитель предлагает внести соответствующие коррективы, после чего утверждает окончательный вариант Карты преемственности.

3. Оформление Графической карты

3.1. На втором этапе планирования преемственности уполномоченный орган анализирует и обобщает Карты преемственности (приложение № 1), представленные руководителями государственных органов и организаций в соответствии с пунктом 9 Положения о резерве управленческих кадров Саратовской области, утвержденного постановлением Правительства Саратовской области.

Результатом анализа и обобщения Карт преемственности является оформление «Графической карты организационной структуры Саратовской области для

(Наименование государственного органа, органа МСУ или организации)

принятия решения о замещении соответствующей руководящей должности в зависимости от уровня готовности кандидатов резерва управленческих кадров к замещению вакансии» в соответствии с приложением № 2 к настоящему Методическому руководству (далее – Графическая карта (приложение № 2)).

При наличии заявлений от кандидатов из числа лиц, выдвинувших собственную кандидатуру для участия в конкурсном отборе по формированию Резерва (кандидатов-самовыдвиженцев), оформление Графической карты (приложение № 2) осуществляется с учетом поданных заявлений для участия в конкурсе от кандидатов-самовыдвиженцев. При этом в соответствующих разделах Графической карты (приложение № 2) фамилии и инициалы кандидатов-самовыдвиженцев обозначаются знаком – «звездочкой» (*).

3.2. В Графической карте (приложение № 2) в ячейке «Руководитель 0/0», находящейся под наименованием государственного органа или организации, указывается: в числителе дробного значения - наличие либо отсутствие кандидатов из числа «выдвиженцев» (количество); в знаменателе дробного значения - наличие либо отсутствие кандидатов из числа «самовыдвиженцев» (количество) соответствующего уровня готовности для замещения руководящей должности.

3.3. Графическая карта (приложение № 2) является инструментом для проведения анализа и учета кадрового потенциала руководящего состава Саратовской области, включенного в Резерв на целевые руководящие должности, в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

3.4. Завершением второго этапа планирования преемственности является утверждение Графической карты соответствующим распоряжением Губернатора Саратовской области, издаваемым по итогам конкурса по формированию Резерва и на основании рекомендаций Комиссии.

3.5. При условии отсутствия кандидатов (выдвиженцев или самовыдвиженцев) по конкретным целевым позициям руководящих должностей, уполномоченный орган во взаимодействии с соответствующей кадровой службой проводят анализ рисков освобождения данных руководящих должностей и возможных вариантов для их замещения в соответствии с разделом 4 настоящего Методического руководства.

4. Анализ рисков возникновения вакансии по руководящей должности

4.1. Анализ рисков возникновения вакансии по руководящей должности осуществляется с использованием Графической карты (приложение № 2). При этом устанавливаются возможности обеспечения целевой позиции руководящей должности Резервом и степень риска появления вакансии по соответствующей руководящей должности.

4.2. По результатам анализа рисков возникновения вакансии по руководящей должности определяется одна из трех областей задач в работе с Резервом или по соответствующей целевой позиции руководящей должности Резерва (по степени приоритетности):

область, требующая незамедлительных действий со стороны кадровой службы (когда высокий либо средний риск появления вакансии сопровождается отсутствием Резерва);

область, требующая повышенного внимания (когда имеется Резерв «высшего уровня» при средней и низкой степени риска, когда имеется резерв «базового уровня» при высокой и средней степени риска появления вакансий или Резерв «перспективного уровня» при высокой степени риска либо когда отсутствует Резерв при низкой степени риска);

область, не требующая срочного вмешательства кадровой службы (когда существует средний либо низкий по степени риск появления вакансий, обеспеченных как «высшим уровнем», «базовым уровнем» так и «перспективным уровнем» Резерва).

В случае отсутствия подготовленного Резерва для замещения целевой позиции руководящей должности соответствующая кадровая служба осуществляет планирование потребности в управленческих кадрах с использованием Карты преемственности (приложение № 1) и выдвигает кандидатов для участия в конкурсном отборе с целью формирования Резерва на соответствующие целевые позиции.

4.4. Высокий риск появления вакансии по руководящей должности означает срочный поиск кандидатов на освобождающиеся должности на внешнем рынке трудовых ресурсов либо внутренний поиск преемников в государственных органах или организациях.

4.5. При среднем риске появления вакансии по руководящей должности есть время для осуществления предварительного поиска преемника в соответствующем государственном органе или организации (возможно, среди сотрудников других участников информационного взаимодействия).

4.6. Готовность Резерва к замещению целевых позиций руководящих должностей осуществляется уполномоченным органом совместно с кадровой службой соответствующего участника информационного взаимодействия с использованием следующих средств дополнительной оценки:

- анализ результатов ранее проведенной оценки Резерва;

- структурированное интервью, при необходимости применяет дополнительные виды оценки: психодиагностическое обследование, экспертный опрос методом «360 градусов».

4.7. Решение о выборе форм и методов дополнительной оценки резервистов в рамках проверки готовности Резерва к замещению целевых позиций руководящих должностей принимает уполномоченный орган или руководитель участника информационного взаимодействия по согласованию с уполномоченным органом.

По результатам дополнительной оценки в рамках проверки готовности Резерва к замещению целевых позиций руководящих должностей принимается решение об организации дополнительного обучения резервиста в соответствующей образовательной организации.

5. Планирование преемственности

5.1. При условии отсутствия сформированного Резерва по конкретной целевой позиции соответствующая кадровая служба определяет следующие меры по его формированию:

- поиск кандидатов на внешнем рынке трудовых ресурсов;
- поиск кандидатов на внутреннем рынке среди перспективных специалистов и руководителей.

5.2. При условии высокого риска (до одного года) появления вакансии по конкретной целевой позиции соответствующая кадровая служба планирует следующие мероприятия:

- разработка перечня тем профессионального и управленческого развития обязательных для всех лиц, состоящих в Резерве, независимо от направления профессиональной деятельности;
- обязательное обучение резервистов с отрывом от работы или без отрыва от работы в рамках непрерывного профессионального образования (если данная целевая позиция руководящей должности по содержанию управленческих функций требует, например, специальных знаний);
- тренинги развития профессиональных и управленческих навыков;
- закрепление наставника за лицом, состоящим в Резерве, планируемыми к замещению вакантной целевой позиции.

5.3. При условии низкого риска (до трех лет) появления вакансии и отсутствия подготовленного Резерва по конкретной целевой позиции соответствующая кадровая служба проводит внутренний и внешний поиск кандидатов среди молодых руководителей и специалистов, в том числе в органах местного самоуправления области для их последующего выдвижения к участию в конкурсном отборе в Резерв.

Средний либо низкий риск появления вакансий при обеспеченности Резервом подразумевают стандартные формы подготовки и самообразования резервистов.

5.4. С Резервом высшего уровня, по которым риск образования вакансии по целевой позиции руководящей должности отсутствует, осуществляется планирование мероприятий направленных на удержание в замещаемых ими должностях:

- используется управленческий потенциал резервистов без вертикального перемещения по карьерной лестнице;
- поддерживается интерес резервистов к работе и вовлечение в процессы проектной деятельности, наставничества, инновационной деятельности и т.п.

5.5. Планирование работы по преемственности Резерва осуществляется на основе приоритетности задач для конкретных государственных органов области, органов местного самоуправления области или организаций области.