

СМК	ПОЛОЖЕНИЕ кадровом резерве	СМК-ПД-97-2024
		страница 1 из 12

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Кемеровский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации
(ФГБОУ ВО КемГМУ Минздрава России)

УТВЕРЖДАЮ
И.о. ректора ФГБОУ ВО КемГМУ
Минздрава России
_____ С.Л. Кан
«__» _____ 20__ г.

ПОЛОЖЕНИЕ
о кадровом резерве
СМК-ПД-97-2024

СМК	ПОЛОЖЕНИЕ кадровом резерве	СМК-ПД-97-2024
		страница 2 из 12

СОДЕРЖАНИЕ

1	НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ.....	3
2	НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....	3
3	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	3
4	ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ	3
5	ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА	3
6	ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ.....	4
7	ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ.....	7
8	ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ.....	8
9	ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	9
	ПРИЛОЖЕНИЕ	
	ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЛИСТ.....	
	ЛИСТ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ.....	

СМК	ПОЛОЖЕНИЕ кадровом резерве	СМК-ПД-97-2024
		страница 3 из 12

1. НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Настоящее положение разработано с целью установления единых организационных принципов создания системы подготовки и формирования кадрового резерва в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Кемеровский государственный медицинский Университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (далее - КемГМУ) и является локальным нормативным актом. Определяет основные правила и порядок формирования и подготовки кадрового резерва КемГМУ, основные формы и методы подготовки работников, зачисленных в состав кандидатов в кадровый резерв КемГМУ, порядок назначения кандидатов на должности, обязанности и полномочия должностных лиц, отвечающих за отбор, подготовку и формирование кадрового резерва.

2. НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- ГОСТ ISO 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования;
- Устав Университета.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

Кадровый резерв – группа работников КемГМУ, прошедших квалификационный отбор и зачисленных в списки резерва для систематической целевой подготовки, ориентированной на получение знаний и навыков, необходимых для назначения на вышестоящую руководящую должность;

Кандидат на выдвижение в кадровый резерв – работник, который заявил о своем желании занять одну из должностей кадрового резерва и/или был рекомендован для занятия одной из должностей кадрового резерва;

Комиссия по работе с кадровым резервом – это постоянно действующий орган, созданный для своевременного формирования кадрового резерва КемГМУ;

Резервист – работник КемГМУ, который включен в состав кадрового резерва решением Комиссии.

4. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

4.1. Организация формирования и подготовки кадрового резерва для выдвижения на должности руководителей является обязанностью должностных лиц и руководителей структурных подразделений КемГМУ и заключается в отборе и подготовке кандидатов на руководящие должности.

4.2. Работа с кадровым резервом призвана способствовать обеспечению соответствия кадров предъявляемым к ним требованиям, формированию позитивной мотивации к современной управленческой деятельности, реализации миссии КемГМУ и кадровой политики, повышению эффективности деятельности вуза.

5. ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

5.1. Целями формирования кадрового резерва КемГМУ являются:

- создание команды работников, способных обеспечить непрерывность и преемственность управления на всех направлениях работы и во всех структурных подразделениях Организации;

СМК	ПОЛОЖЕНИЕ кадровом резерве	СМК-ПД-97-2024
		страница 4 из 12

- усиление кадрового потенциала Организации;
- удержание в Организации перспективных работников посредством обеспечения им условий для совершенствования профессионального мастерства и служебного роста;
- обеспечение упорядоченности и предсказуемости перемещения работников внутри Организации;
- снижение вероятности ошибки при подборе кандидатов на замещение вакантной должности;
- оперативное замещение ключевых должностей за счет внутренних ресурсов Организации;
- оптимизация издержек, связанных с подбором, переподготовкой, обучением и адаптацией работников к новому месту работы;
- обеспечение для Организации кадрового ресурса на случай участия в реализации новых проектов, расширения либо необходимости оперативно реагировать на непредвиденные изменения ситуации;
- повышение качества подготовки руководящего состава Организации.

5.2. Принципы формирования кадрового резерва:

- объективность в подборе и зачислении кандидатов в кадровый резерв – оценка профессиональных и личностных качеств и результатов профессиональной деятельности кандидатов для зачисления в кадровый резерв осуществляется коллегиально на основе объективных критериев оценки;
- проведение подбора кандидатов в состав кадрового резерва с учетом их деловых качеств;
- компетентность и профессионализм;
- равенство возможностей в профессиональном росте;
- добровольность включения в состав кадрового резерва (на основе добровольного согласия будущего резервиста);
- учет взаимных интересов (включение и нахождение работника в составе кадрового резерва должно основываться на взаимном учете и согласовании интересов работодателя и работника);
- ответственность руководящих должностных лиц за формирование кадрового резерва и качество его подготовки;
- гласность в организации работы с кадровым резервом.

6. ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ

6.1. Мероприятия по формированию кадрового резерва ежегодно осуществляет комиссия по работе с кадровым резервом КемГМУ (далее – комиссия), созданная на основании приказа ректора. Приказ определяет:

- состав и руководителя комиссии;
- структуру кадрового резерва;
- лиц, отвечающих за работу с резервом в подразделениях КемГМУ;
- процедуры, используемые при формировании и работе с кадровым резервом.

6.2. Критерии включения в резерв определяют с учетом требований КемГМУ и требований к должности, на замещение которой готовят резервиста. Основными критериями отбора являются:

- возраст (не менее 25 лет и не более 55 лет);
- стаж работы в Организации (не менее 5 лет);

СМК	ПОЛОЖЕНИЕ кадровом резерве	СМК-ПД-97-2024
		страница 5 из 12

- профессиональная компетентность, то есть необходимое образование, опыт работы, знания и навыки, соответствующие профилю работы, способность анализировать и принимать обоснованные решения и добиваться их выполнения, деловая культура, систематическое повышение профессионального уровня, ориентация на дальнейшую карьеру;
- квалификационные требования, предусмотренные по предполагаемой к замещению должности;
- организаторские способности: умение руководить подчиненными, координировать и контролировать их деятельность, владеть современными методами и техникой управления, способность реализовать полномочия в рамках должностных обязанностей, инициативность;
- индивидуально-психологические особенности и личностные качества: добросовестность, работоспособность, объективность, социально-психологическая и нравственная зрелость, простота в общении с работниками, коммуникативные способности, корректность, порядочность, внимание к окружающим.

6.3. Списки кандидатов на выдвижение в кадровый резерв составляются работниками управления кадров по согласованию с руководителями структурных подразделений.

6.4. Формирование кадрового резерва проводится в несколько этапов:

6.4.1. На первом этапе комиссия определяет должности, на замещение которых необходимо подготовить резерв, а также численный состав резерва. При этом учитывают потребность КемГМУ в управленческих кадрах на ближайшую и дальнейшую перспективу, укомплектованность структурных подразделений, возрастной состав сотрудников, значимость конкретной позиции с точки зрения эффективности функционирования всего КемГМУ, фактическую численность кадрового резерва на момент оценки, примерный процент выбытия из резерва по различным причинам отдельных лиц. Отдельное внимание уделяют должностям, которые планируется создать в перспективе.

Оптимальным количеством резервистов на конкретную должность считают два-три человека. Наличие двух-трех кандидатов позволяет:

- сравнить динамику роста их компетентности;
- стимулировать здоровую конкуренцию между ними.

6.4.2. На втором этапе комиссия определяет перечень основных профессиональных и деловых требований, предъявляемых к кандидату на ключевую должность.

Для четкой регламентации профессиональных требований комиссия использует профессионально-квалификационную модель (профессиограмма), в которой отражаются:

- условия и характер выполняемой работы;
- основные должностные обязанности;
- уровень образования;
- специальные знания, умения и навыки;
- профессионально значимые социально-психологические, интеллектуальные и деловые качества;
- нагрузка в процессе работы;
- минимальный стаж работы, позволяющий успешно исполнять должностные обязанности.

Кроме того, могут быть определены специальные требования, в том числе перечень должностей, опыт работы в которых должен иметь кандидат на замещение ключевой должности, показатели эффективности работы на занимаемой на текущий момент должности (например, производительность труда, объем оказанных услуг, количество предложений по улучшению работы структурного подразделения и т. д.).

Источниками информации для составления профессиограммы служат:

- должностные инструкции на ключевые позиции;

СМК	ПОЛОЖЕНИЕ кадровом резерве	СМК-ПД-97-2024
		страница 6 из 12

- положения структурных подразделений;
- профессиональные стандарты, квалификационные требования к должности.

6.4.3. На третьем этапе комиссия проводит первичный отбор, включающий поиск, изучение и оценку кандидатов.

Выдвижение кандидатов в резерв может осуществляться тремя способами:

- выдвижение работника его непосредственным руководителем;
- выдвижение работника вышестоящим руководителем (через один или несколько организационных уровней);
- самовыдвижение работника.

В случае нехватки среди работников КемГМУ кандидатов, соответствующих требованиям для зачисления в кадровый резерв, организуют поиск потенциальных резервистов на рынке труда.

В ходе выдвижения комиссия уточняет формальное соответствие будущего кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв, в том числе возраст, стаж работы в КемГМУ, общий стаж работы, наличие в КемГМУ ключевых должностей, для которых требуется кадровый резерв, отсутствие дисциплинарных взысканий за последние три года, результативность работы работника (за предыдущий и текущий год) по следующей шкале:

- результативность высокая — растет/падает/не изменяется;
- результативность средняя — растет/падает/не изменяется;
- результативность низкая — растет/падает/не изменяется;
- профессиональные достижения — есть/нет.

Подбор кандидата начинается с собеседования, проводимого членами комиссии совместно с руководителем структурного подразделения, в котором сотрудник фактически работает на момент собеседования. Цель собеседования — выявить стремление будущего кандидата работать в предполагаемой должности и наличие у него необходимых для этого качеств: умения планировать свою работу, видеть свои резервы и перспективы, решать проблемы в сжатые сроки, определенного уровня профессиональной подготовки, квалификации. Работник должен быть заранее осведомлен обо всех предъявляемых к нему требованиях. При необходимости к проведению собеседования привлекаются руководители других структурных подразделений, с которыми сотрудник функционально взаимодействует в процессе профессиональной деятельности.

Дальнейшее изучение и оценка кандидата осуществляются с привлечением:

- оценки результатов его трудовой деятельности (производительность труда, качество выполняемой работы, показатели выполнения заданий руководимым им подразделением) за текущий и предыдущий годы;
- итогов наблюдений за поведением работника в различных ситуациях;
- результатов сравнения качеств, демонстрируемых работником, с требованиями, предъявляемыми к кандидату на ключевую должность (профессиограммой).

6.4.4. На четвертом этапе комиссия проводит основную работу по отбору кандидатов в кадровый резерв. Комиссия производит оценку потенциала будущего кандидата в соответствии с составленной профессиограммой ключевой должности.

При оценке лица, планируемого к включению в резерв на замещение должностей руководителей высшей и средней категории (в том числе и на выборные должности), особое внимание уделяют следующим компетенциям:

- профессиональные и деловые качества (профессионализм, исполнительность, ответственность, деловая активность, ориентированность на клиента, уровень работоспособности);
- личностные качества и интеллект (системное мышление, аналитические способности, гибкость в принятии решений, способность быстро и адекватно реагировать на

СМК	ПОЛОЖЕНИЕ кадровом резерве	СМК-ПД-97-2024
		страница 7 из 12

изменение ситуации, коммуникабельность, коммуникативная компетентность, инициативность, принципиальность);

- управленческие и социальные навыки и умения (умение планировать работу, организовать работу, осуществлять контроль выполнения работы, педагогические способности, умение понимать психологические особенности людей, подбирать и расставлять кадры, делегировать полномочия, убеждать, отстаивать свое мнение, работать в команде, наличие навыков проведения презентаций и переговоров, знание иностранных языков).

6.5. По итогам процедуры оценки комиссия в отношении каждого кандидата может принять следующие решения:

- зачислить в группу подготовки кадрового резерва;
- исключить из числа кандидатов;
- рекомендовать выполнить дополнительные условия (например, пройти программу рекомендованного обучения, улучшить показатели своей текущей деятельности).

6.5.1. Решение комиссии должно быть доведено до сведения сотрудника в течение двух недель с момента подписания протокола заседания комиссии.

6.6. Все работники, включаемые в состав кадрового резерва, должны быть предупреждены о том, что выдвижение на новую должность не обязательно последует сразу после завершения программы профессиональной подготовки, поскольку руководство КемГМУ должно иметь возможность убедиться в подготовленности и компетентности кандидата на замещаемую должность.

6.7. В целях обеспечения учета и контроля за подготовкой резервистов на каждое лицо, включенное в состав кадрового резерва, заполняется учетная карточка резервиста по установленной форме, которая хранится в управлении кадров.

6.8. Список работников, входящих в кадровый резерв, утверждается приказом ректора КемГМУ.

6.9. Исключение работников из списков кадрового резерва оформляется приказом ректора КемГМУ.

6.10. Основаниями для исключения из состава кадрового резерва являются:

- дисциплинарное взыскание, примененное в отношении работника;
- отказ работника, входящего в кадровый резерв, повысить квалификацию или пройти переподготовку (переквалификацию);
- неудовлетворительные результаты выполнения плана подготовки;
- привлечение работника, входящего в кадровый резерв, к уголовной или административной ответственности;
- письменное заявление работника, входящего в кадровый резерв, с просьбой о его исключении из состава кадрового резерва;
- отказ работника, входящего в кадровый резерв, заместить вакантную должность, соответствующую его квалификации и уровню профессиональной подготовки;
- увольнение работника из КемГМУ независимо от причины.

7. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

7.1. Комиссия совместно с управлением кадров КемГМУ разрабатывает план работы с резервом, который включает:

- содержание программ, по которым предполагается вести обучение резерва;
- план обучения резерва;
- план стажировок резервистов;
- сроки и формы подведения итогов годичного цикла подготовки резерва.

СМК	ПОЛОЖЕНИЕ кадровом резерве	СМК-ПД-97-2024
		страница 8 из 12

7.2. На основании рекомендаций комиссии для каждого резервиста разрабатывают индивидуальную программу подготовки, которую фиксируют в учетной карточке резервиста.

7.3. Программы подготовки резервистов должны отражать такой объем профессиональных знаний и навыков, который необходим им для работы на будущей должности с учетом их специального образования и опыта работы. Такие программы должны включать:

- исполнение обязанностей вышестоящего руководителя в период его отсутствия с целью получения опыта руководящей работы, приобретения организаторских навыков;
- получение дополнительного образования в соответствующих образовательных учреждениях, повышение квалификации;
- стажировку на вышестоящей должности;
- проверку знаний на выполнение поручений решения отдельных вопросов по той должности, на которую готовится резервист;

участие в подготовке проектов решений, совещаний, слушаний, заседаний КемГМУ

- самостоятельную подготовку по профилю будущей деятельности.

7.4. Комиссия по итогам прохождения годовой программы подготовки оценивает каждого резервиста по следующим показателям:

- выполнение годового индивидуального плана;
- рабочие показатели;
- оценка непосредственного руководителя;
- показатели, характеризующие рост профессионально-квалификационного уровня;
- выполнение плана стажировки;
- качество отчета, подготовленного по итогам стажировки, или проекта, выполненного по итогам годовой программы подготовки.

7.5. Списки кадрового резерва КемГМУ ежегодно уточняются. При пересмотре кадрового резерва в конце года проводится его анализ, дается оценка подготовленности каждого работника, принимается решение о необходимых заменах в составе кадрового резерва. В случае снижения лицами, состоящими в резерве кадров, уровня и результатов профессиональной деятельности, а также из-за несоответствия их качеств требованиям, предъявляемым к работникам, они исключаются из кадрового резерва по основаниям, предусмотренным пунктом 6.10 настоящего Положения.

8. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

8.1. Работу с кадровым резервом в КемГМУ ведут начальник управления кадров, руководители структурных подразделений.

8.2. Начальник управления кадров несет ответственность:

- за наличие необходимого количества резервистов в кадровом резерве КемГМУ;
- планирование работ по отбору, подготовке и формированию кадрового резерва;
- качественный состав кадрового резерва и рост его профессионального потенциала.

8.3. Руководители структурных подразделений несут ответственность:

- за предоставление информации, необходимой для планирования работ по отбору, подготовке и формированию кадрового резерва;
- в случае назначения резервиста на должность – за предоставление рабочего места.

8.4. Комиссия по кадровой работе с резервом несет ответственность, определенную Положением о комиссии по работе с кадровым резервом.

СМК	ПОЛОЖЕНИЕ кадровом резерве	СМК-ПД-97-2024
		страница 9 из 12

9. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

9.1. Настоящее Положение вступает в действие с момента утверждения его ректором КемГМУ и действует до утверждения нового Положения.

9.2. Настоящее Положение открыто для внесения изменений с учетом практики работы с работниками КемГМУ. Все изменения и дополнения к настоящему Положению должны быть утверждены ректором КемГМУ.

5.3. Ответственным за внесение изменений является начальник управления кадров.

СМК	ПОЛОЖЕНИЕ кадровом резерве	СМК-ПД-97-2024
		страница 10 из 12

Приложение 1

Список кадрового резерва на замещение руководящих должностей
ФГБОУ ВО КемГМУ Минздрава России

Должность резерва	Ф.И.О. кандидата	Занимаемая должность	Дата рождения	Образование	Стаж работы в Университете

СМК	ПОЛОЖЕНИЕ кадровом резерве	СМК-ПД-97-2024
		страница 11 из 12

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЛИСТ

РАЗРАБОТАНО

Должность	ФИО	Подпись	Дата
Начальник управления кадров	Ганиева Лилия Бободжоновна		

КОНСУЛЬТАНТЫ

Должность	ФИО	Подпись	Дата

СОГЛАСОВАНО

Должность	ФИО	Подпись	Дата
Ответственный за СМК Университета, проректор по учебной работе	Большаков Василий Викторович		
Начальник УЛАМКО	Синькова Маргарита Николаевна		

ВВЕДЕНО В ДЕЙСТВИЕ

Со дня утверждения и.о. ректора «28» ноября 2024 г., (Основание: протокол заседания Ученого совета №4 от «28 » ноября 2024 г., протокол заседания Совета по качеству №3 от «25» ноября 2024 г.)

СПИСОК РАССЫЛКИ

Контрольный экземпляр:

- УЛАМКО

Электронные копии:

- Все структурные подразделения

