

**Положение  
о порядке формирования и подготовки кадрового резерва  
для замещения руководящих должностей структурных подразделений  
ГАУЗ ТО «МКДЦ»**

**1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение о порядке формировании и подготовки кадрового резерва для замещения руководящих должностей структурных подразделений ГАУЗ ТО «МКДЦ» (далее – Положение) определяет основные направления деятельности должностных лиц по формированию и подготовке кадрового резерва для замещения руководящих должностей структурных подразделений (далее – кадровый резерв), по управлению системой кадрового резерва и по организации профессионального развития сотрудников, включенных в него.

1.2. Основные цели, задачи и принципы формирования кадрового резерва и работы с ним:

**Цели:**

- обеспечение преемственности и устойчивости управления структурными подразделениями;
- закрытие вакансий в короткий срок;
- пополнение состава руководящих кадров Учреждения высококвалифицированными кадрами;
- эффективное использование трудового потенциала работников Учреждения;
- продвижение и профессиональное развитие работников, имеющих потенциал развития;
- повышение качества менеджмента.

**Задачи:**

- выявление работников, обладающих потенциалом для дальнейшего развития;
- прогнозирование развития карьеры работников;
- сокращение периода адаптации работников в новой должности;
- создание системы развития кандидатов кадрового резерва путем систематического изучения личности и планов индивидуальной подготовки;
- повышение лояльности работников, состоящих в кадровом резерве, и предотвращение утечки наиболее способных и энергичных кадров путем предложения им ясной и взаимовыгодной перспективы карьерного и личностного роста.

**Принципы:**

- соблюдение законодательства Российской Федерации;
- добровольность включения в кадровый резерв;
- гласность при формировании кадрового резерва;
- соответствие количественного и качественного состава кадрового резерва текущим и перспективным потребностям замещения руководящих должностей;
- отбор лучших сотрудников на основе объективной и всесторонней оценки их профессиональных и личностных качеств для включения в кадровый резерв и для замещения вакантных руководящих должностей.

1.3. Все кандидаты в кадровый резерв проходят специальные оценочные и аттестационные процедуры.

1.4. Количество кандидатов, рассматриваемых для включения в кадровый резерв, не ограничивается.

**2. Порядок формирования кадрового резерва**

2.1. Организационную, координирующую и методическую функции по формированию и работе с кадровым резервом выполняет отдел по управлению персоналом Учреждения.

2.2. В кадровый резерв включаются сотрудники:

- соответствующие квалификационным характеристикам должностей работников здравоохранения по должности «руководитель»;
- добившиеся высоких результатов в служебной деятельности;



- обладающие способностями к руководящей деятельности;
- выразившие желание быть включенными в кадровый резерв.

2.3. Основание для включения в кадровый резерв являются утвержденное решение Комиссии по рассмотрению кандидатур для включения в кадровый резерв для замещения руководящих должностей структурных подразделений ГАУЗ ТО «МКДЦ» (далее – Комиссия) и письменное заявление работника о согласии быть включенным в кадровый резерв.

2.4. Предложения (рекомендации) по кандидатурам включения в кадровый резерв руководителей структурных подразделений вносятся руководителями структурных подразделений, представителями органов управления здравоохранением, общественными организациями, путем самовыдвижения.

2.5. При включении кандидата в кадровый резерв членами Комиссией учитываются:

- соответствие уровня имеющегося у кандидата образования квалификационным требованиям для назначения на руководящую должность, в части профессионального образования;
- личностные особенности кандидата, уровень профессиональной подготовки к предполагаемой работе, наличие навыков управленческой деятельности (результаты тестирования);
- знание нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность медицинских организаций государственной системы здравоохранения (результаты аттестации, тестирования);
- поощрения ведомственными и государственными наградами;
- дисциплинарные взыскания;
- результаты тестирования, аттестации и собеседования кандидата с членами Комиссии.

2.6. При подготовке предложений на кандидата в кадровый резерв следует руководствоваться следующими критериями:

- результативность профессиональной и управленческой деятельности, инициативность;
- умение планировать, принимать эффективные управленческие решения, умение осуществлять контроль их исполнения;
- владение приемами ведения переговоров, публичных выступлений;
- требовательность к себе и подчиненным, обязательность, способность к критической оценке своей работы;
- систематическое повышение профессионального уровня.

2.7. Руководители структурных подразделений Учреждения (иные лица) ежегодно до 01 декабря представляют в отдел по управлению персоналом для изучения кандидатов на включение в кадровый резерв следующие документы:

- личное заявление кандидата (Приложение №1 к настоящему Положению);
- представление - характеристика на кандидата с рекомендацией на включение в кадровый резерв;
- документы об образовании (за исключением сотрудников Учреждения);
- иные документы (по требованию Комиссии).

2.8. Кадровый резерв утверждается главным врачом Учреждения на основании Протокола заседания Комиссии по рассмотрению кандидатур для включения в кадровый резерв для замещения руководящих должностей структурных подразделений ГАУЗ ТО «МКДЦ».

2.9. Решение о включении (отказе включения) в кадровый резерв доводится до сведения кандидата (иного лица) под подпись не позже чем в 10-дневный срок с момента принятия решения и направляется в структурное подразделение Учреждения.

2.10. Отдел по управлению персоналом ведет списки кандидатов, включенных в кадровый резерв, с учетом прибывших и выбывших.

2.11. Ежегодно до 15 декабря Комиссия проводит анализ кадрового резерва должностей руководителей структурных подразделений, дает оценку деятельности за минувший год каждого зачисленного в кадровый резерв, его готовности к замещению вакантной должности, вносит предложения об оставлении его в составе резерва либо об исключении из резерва.

2.12. Для включения новых кандидатов в кадровый резерв проводятся все мероприятия, предусмотренные настоящим Приложением.



2.13. Персональные данные лиц, включенных в кадровый резерв, являются сведениями конфиденциального характера, сохранность которых обеспечивается в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

2.14. На кандидатов, включенных в кадровый резерв, формируется учетное дело, в которое включаются следующие документы:

- личное заявление кандидата;
- представление (рекомендации) для включения в кадровый резерв;
- копия трудовой книжки, заверенная по месту работы (за исключением сотрудников Учреждения);
- документы об образовании, профессиональной подготовке и переподготовке, повышении квалификации, заверенные по месту работы (за исключением сотрудников Учреждения);
- выписка из протокола Комиссии;
- иные документы (по требованию Комиссии).

2.15. На основании решения Комиссии составляется таблица «Сводная информация по кадровому резерву» (Приложение № 2 к настоящему Положению).

2.16. Кандидат, включенный в кадровый резерв, предоставляет в отдел по управлению персоналом Карту специалиста резерва, включенного в кадровый резерв (Приложение № 3 к настоящему Положению).

2.17. Основаниями для исключения из кадрового резерва являются:

- добровольный отказ от процедуры назначения на вакантную должность руководителя структурного подразделения;
- назначение на должность руководителя, на замещение которой кандидат состоял в кадровом резерве;
- отказ от прохождения профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации;
- личное заявление об исключении из кадрового резерва;
- сокращение должности руководителя в связи с реорганизацией в Учреждении.

2.18. В течение одного месяца после появления вакантной должности руководителя структурного подразделения работодатель предлагает в письменной форме лицу, состоящему в кадровом резерве, заместить данную должность. При этом лицо, состоящее в кадровом резерве, в письменной форме дает согласие на замещение либо отказывается от замещения предложенной ему вакантной должности.

### **3. Организация профессионального развития сотрудников, включенных в кадровый резерв**

3.1. Подготовка участников кадрового резерва включает систему мер, направленных на формирование их мотивации, повышения уровня компетенции и профессиональной подготовки.

3.2. В целях формирования мотивации участников кадрового резерва применяются такие формы работы, как:

- возложение исполнения обязанностей на период временного отсутствия основного работника, замещающего должность руководителя структурного подразделения;
- участие в разработке планов проведения конкретных мероприятий, подготовке проблемных вопросов для рассмотрения на совещаниях, семинарах, конференциях;
- тематические семинарские занятия;
- самоподготовка, предусматривающая усвоение им основных принципов управления, организации планирования, финансирования, работы с кадрами, практики принятия решений;
- иные формы.

3.3. Подготовка лиц, включенных в кадровый резерв, производится по Индивидуальному плану подготовки (Приложение № 4 к настоящему Положению), в котором должны быть предусмотрены конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение лицом, включенным в кадровый резерв, необходимых теоретических и практических знаний, более глубокое освоение им особенностей будущей работы, выработку организаторских навыков.

3.4. Индивидуальный план подготовки составляется замещающим должность на постоянной основе (далее – руководителем-наставником) совместно с лицом, включенным в кадровый резерв, в двух экземплярах, которые находятся у лица, включенного в кадровый резерв, и в отделе кадров.



3.5. Контроль за ходом выполнения плана индивидуальной подготовки и анализ производственной деятельности кандидата осуществляет руководитель, по должности которого он зачислен в состав кадрового резерва.

3.6. Руководитель – наставник до 1 ноября текущего года вместе с Картой оценки кандидата в кадровый резерв (Приложение № 6 к настоящему Положению) направляет Отчет руководителя-наставника о работе с преемником (Приложение №5 к настоящему Положению) в отдел кадров Учреждения.

3.7. Отдел по управлению персоналом до 15 ноября текущего года передает отчет на обсуждение Комиссии.

3.8. Итоговые документы прохождения профессиональной переподготовки, повышения квалификации, отзывы, характеристики, рекомендации заносятся в Личную карточку лица, состоящего в кадровом резерве.

3.9. Эффективность работы с кадровым резервом за отчетный период оценивается следующими показателями (критериями):

- степенью сформированности (укомплектованности) кадрового резерва;
- степенью передвижения на планируемые должности;
- текучестью кадрового резерва руководителей, определяемого как доля кандидатов из резерва, уволенных из Учреждения;
- средним сроком пребывания в кадровом резерве до занятия вакантной должности;
- готовностью кадрового резерва;
- эффективностью подготовки руководителей внутри Учреждения, которая определяется сравнением доли освободившихся в течение анализируемого периода руководящих должностей, занятых из кадрового резерва, и доли приглашенных со стороны.

#### **4. Ответственность за формирование и работу с кадровым резервом.**

4.1. Отдел по управлению персоналом Учреждения несет ответственность за:

- организацию работы по формированию резерва кадров (ноябрь - декабрь текущего года);
- организацию разработки Плана работы с кадровым резервом, включая планы индивидуальной подготовки лиц, включенных в кадровый резерв (совместно с руководителями структурных подразделений);

4.2. Руководитель-наставник несет ответственность за:

- своевременный и обоснованный отбор кандидатов в кадровый резерв (ноябрь текущего года);
- организацию работы по выполнению Плана индивидуальной подготовки лицом, включенным в кадровый резерв (в течение года).

4.3. Кандидат, включенный в кадровый резерв, несет ответственность за:

- выполнение Плана индивидуальной подготовки (в течение года);
- представление письменного отчета о выполнении Плана индивидуальной подготовки за год руководителю, по должности которого он зачислен в резерв (октябрь текущего года);

4.4. Комиссии по рассмотрению кандидатур для включения в кадровый резерв для замещения руководящих должностей структурных подразделений ГАУЗ ТО «МКДЦ» несет ответственность за:

- формирование кадрового резерва (качественный и количественный состав) (декабрь текущего года);
- организацию работы с кадровым резервом (в течение года).

В Комиссию по рассмотрению кандидатур  
для включения в кадровый резерв для  
замещения руководящих должностей  
структурных подразделений  
ГАУЗ ТО «МКДЦ»

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(ФИО, должность)

Телефон \_\_\_\_\_

### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу включить меня в кадровый резерв руководителей структурных подразделений ГАУЗ ТО «МКДЦ» по должности \_\_\_\_\_.

Сообщаю о себе следующие сведения:

1. Образование (специальность, квалификация) \_\_\_\_\_
2. Стаж работы: по специальности \_\_\_\_\_, в данном Учреждении \_\_\_\_\_
3. Имею (не имею) квалификационную категорию: \_\_\_\_\_  
*(указать какую, дату ее присвоения и срок действия, а также специальность, по которой присвоена категория)*
4. Имею (не имею) следующие награды, звания, ученую степень, ученое звание \_\_\_\_\_
5. Сведения о повышении квалификации \_\_\_\_\_

С Положением о порядке формирования и подготовки кадрового резерва руководителей структурных подразделений ГАУЗ ТО «МКДЦ» ознакомлен(а): \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ / \_\_\_\_\_

Даю согласие на обработку моих персональных данных в базе данных кадрового резерва руководителей структурных подразделений ГАУЗ ТО «МКДЦ» в порядке, установленном Федеральным Законом от 27.07.2006 г. №152-ФЗ «О персональных данных»

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_



УТВЕРЖДАЮ  
Главный врач ГАУЗ ТО «МКДЦ»

\_\_\_\_\_ Д.И. Бутов  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021

### Сводная информация по кадровому резерву

№	Должность, на которую готовится кадровый резерв	Кадровый резерв		
		ФИО	Должность	Структурное подразделение
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				

Секретарь комиссии \_\_\_\_\_ М.О. Насибуллина

ГАУЗ ТО «МКДЦ»  
УТВЕРЖДАЮ  
Д.И. Бутов  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021

В Комиссию по рассмотрению кандидатуры  
для включения в кадровый резерв для  
замещения руководящих должностей  
структурных подразделений  
ГАУЗ ТО «МКДЦ»

### КАРТА СПЕЦИАЛИСТА РЕЗЕРВА

1. **Фамилия** \_\_\_\_\_  
**Имя** \_\_\_\_\_  
**Отчество** \_\_\_\_\_
2. **Дата рождения** \_\_\_\_\_
3. **Образование** (в том числе переподготовка) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Специальность по диплому \_\_\_\_\_  
Квалификация по диплому \_\_\_\_\_  
Диплом (серия, номер) \_\_\_\_\_  
Дата окончания учебного заведения \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Удостоверение (номер) \_\_\_\_\_  
Специальность \_\_\_\_\_  
Дата окончания учебного заведения \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Специальность \_\_\_\_\_  
Диплом (серия, номер) \_\_\_\_\_  
Дата окончания учебного заведения \_\_\_\_\_
4. **Предполагаемая к замещению должность** \_\_\_\_\_
5. **Дата включения в кадровый резерв на замещение должности** \_\_\_\_\_
6. **Стаж работы по специальности** \_\_\_\_\_
7. **Стаж работы в учреждении** \_\_\_\_\_
8. **Место работы и должность на момент включения в кадровый резерв** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. **Номер личного дела** \_\_\_\_\_
10. **Домашний адрес** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. **Номер телефона, адрес эл. почты** \_\_\_\_\_
12. **Дополнительные сведения** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (фамилия, инициалы)

\_\_\_\_\_ (подпись)

" \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ года

УТВЕРЖДАЮ  
Главный врач ГАУЗ ТО «МКДЦ»

\_\_\_\_\_ Бутов Д.И.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Индивидуальный план  
подготовки специалиста резерва  
на 20\_\_ год**

Ф.И.О. заведующего отделением \_\_\_\_\_

Ф.И.О. дублёра заведующего отделением \_\_\_\_\_

Дата назначения на должность дублёра \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_

№ п/п	Наименование мероприятий	Срок выполнения	Выполнено
-------	--------------------------	-----------------	-----------

С планом ознакомлен(а):

\_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_\_ подпись \_\_\_\_\_  
Фамилия, имя, отчество



**Отчет руководителя-наставника о работе с преемником**

за \_\_\_\_\_ год

ФИО преемника	Занимаемая должность	Резервная должность	Мероприятия за отчетный период	Оценка руководителя-наставника эффективности работы с преемником (достигнутые результаты, проблемы, трудности, слабые места, что помогало, что мешало и т. д.)  <i>Удовлетворительно/ неудовлетворительно</i>

## Карта оценки кандидата в кадровый резерв

(Ф. И. О., занимаемая должность)

На должность:

Критерии	Уровень		
	1	2	3
Уровень профессиональной подготовленности, теоретических профессиональных знаний и практических навыков			
Самостоятельность в принятии профессионально верных решений и умение их реализовать, ответственность, целеустремленность, ориентированность на результат			
Интеллектуальный уровень, обучаемость, способность и стремление к инновациям			
Организаторские способности; лидерские качества, навыки формирования команды; инициативность и энергичность			
Комплексное видение и масштабное мышление			
Коммуникабельность, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию; навыки устной и письменной коммуникации			
Стрессоустойчивость, умение проявлять гибкость и обходиться без конфликтов; управляемость и самокритичность			
Лояльность к работодателю; ориентированность на длительную работу в Учреждении			

Критерии оценки:

1-й уровень – достаточно низкий уровень показателей по всем критериям

2-й уровень – средний уровень показателей по всем критериям

3-й уровень – хороший уровень показателей по всем критериям

Отметить значком (V) в соответствии с уровнем кандидата.

Руководитель структурного подразделения \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_



УТВЕРЖДАЮ

Главный врач ГАУЗ ТО «МКДЦ»

Бутов Д.И.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Лист согласования кандидатуры для назначения**

ФИО \_\_\_\_\_

На должность \_\_\_\_\_

В отделение \_\_\_\_\_

Наименование должности	Для замечаний	Подпись, дата	Расшифровка подписи
Заместитель главного врача			
Заведующий отделением			
Начальник финансово-экономического отдела - главный экономист			
Старший специалист по кадрам			

**Состав комиссии по рассмотрению кандидатур для включения  
в кадровый резерв для замещения  
руководящих должностей структурных подразделений  
ГАУЗ ТО «МКДЦ»**

№ п/п	Состав комиссии	ФИО	Должность
1	Председатель комиссии	Бутов Дмитрий Иванович	Главный врач
2	Заместитель председателя комиссии	Стрельникова Ю. В.	Заместитель главного врача
3	Секретарь комиссии	Насибуллина Марина Олеговна	Старший специалист по кадрам
4	Члены комиссии	Соколова Вера Владимировна	Начальник финансово – экономического отдела- главный экономист
5		Чувычелова Валентина Сергеевна	Заведующий организационно – методическим отделом
6		Губина Эльвира Борисовна	Главная медицинская сестра
7		Темпель Лариса Анатольевна	Заместитель главного врача
8		Ермолина Марина Сергеевна	Заведующий сектором экспертизы и контроля качества медицинской помощи -врач-терапевт