Формирование кадрового резерва

на замещение руководящих позиций НПР

Одной из важнейших функций кадровой политики ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России на 2021-2023 гг. является работа с кадровым резервом, формирование базы соискателей из числа научно-педагогических работников (НПР) университета на замещение следующих руководящих позиций:

заведующий кафедрой;

заместитель декана факультета;

декан факультета;

директор Института;

заместитель директора Института;

директор филиала;

директор научного центра

Процесс формирования управленческого состава, одно из основных условий дальнейшего развития Университета, позволит:

выстроить прозрачную схему перемещения по карьерной лестнице НПР;

мотивировать НПР к достижению показателей требуемого квалификационного минимума (ученая степень – кандидат/доктор наук, ученое звание доцент/профессор, стаж научно-педагогической работы в Университете не менее пяти лет);

мотивировать НПР к дополнительному обучению, развитию личных качеств и управленческих компетенций, обмену опытом с ведущими образовательными учреждениями России и ближнего зарубежья.

Руководство Университета заинтересовано в профессиональном росте перспективных сотрудников и создании условий, при которых их управленческий потенциал проявится в максимальной степени.

До конца 2022 года требуется сформировать банк "резервистов" из числа НПР Университета для замещения руководящих позиций:

Подготовка будущих руководителей является одним из главных факторов достижения стратегических целей ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России.

До 1 сентября 2022 года будет сформирован перечень дополнительных компетенций, умений, навыков, необходимых для руководителя структурного подразделения, соответствующего современным требованиям, с целью дальнейшего обучения по данным направлениям находящихся в кадровом резерве сотрудников;

сформирована программа и сроки обучения (ДПО на базе ведущих образовательных организаций страны, позволяющие сформировать требуемые компетенции, повысить уровень профессиональных знаний);

организован на базе ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России цикл «руководитель образовательной организации (управление в сфере образования)» в объеме 16 академических часов с привлечением начальников управлений Университета;

утверждена программа развития академической мобильности (варианты стажировки в ведущих образовательных организациях России и ближнего зарубежья);

утвержден индивидуальный план развития (ИПР) кадрового резерва для каждой управленческой позиции;

обучение «резервистов» в рамках (ИПР) является дополнительным образованием сотрудников, будет проводиться с заключением ученического договора, в соответствии со 198 ТК РФ;

Обеспечение своевременной преемственности управленческих кадров позволит сохранять стабильно высокие темпы развития ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России.

В функции управления кадров войдет ежегодный анализ работы с кадровым резервом на замещение руководящих позиций по следующим показателям:

коэффициент наполняемости кадрового резерва – рассчитывается как отношение количества запланированных «резервистов» (два соискателя/одна управленческая позиция) к общему количеству сотрудников, состоящих в резерве;

«текучесть резерва» – рассчитывается как отношение числа резервистов, покинувших университет, к общему числу сотрудников, состоящих в резерве;

готовность кадрового резерва – рассчитывается как отношение числа ключевых должностей, имеющих преемников, прошедших подготовку в полном объеме (согласно индивидуальному плану развития), к общему числу ключевых должностей;

процент «резервистов», получивших повышение в должности в течение установленного срока (пять лет), к общему числу руководящих позиций научно-педагогических работников (НПР).

Социальная значимость программы формирования кадрового резерва очень высока и заключается в:

повышении эффективности работы;

повышении уровня удовлетворенности работой;

формировании высокопрофессионального и эффективного управленческого состава;

сохранении накопленного опыта, знаний в рамках Университета;

повышении мотивации на развитие;

сокращении сроков адаптации на новой управленческой должности.

**Критерии отбора сотрудников в кадровый резерв на замещение**

**руководящих позиций НПР**

1. Возраст

Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящие должности НПР от 30 до 55 лет. В резерв руководителей высшего звена не рекомендуется включать сотрудников старше 60 лет;

1. Образование

Рекомендуемый уровень образования в соответствии с квалификационными требованиями или утвержденным профессиональным стандартом по данной должности;

1. Стаж работы

Кандидат в кадровый резерв должен иметь стаж работы в ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России не менее 5 лет;

1. Результаты профессиональной деятельности

Кандидат в кадровый резерв на замещение руководящей позиции НПР должен успешно выполнять обязанности по занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты. Оценка результативности, динамики работы кандидата в кадровый резерв производится на основании анализа балльно-рейтинговой системы (БРС) за последние три года;

1. Итоговое собеседование

Решение кадровой комиссии о включении кандидата в кадровый резерв принимается коллегиально на основании перечисленных критериев и итогового собеседования с претендентом.

**Дополнительные критерии отбора сотрудников в кадровый резерв на замещение руководящих позиций НПР**

1. Рекомендации

Кандидат в кадровый резерв имеет право предоставить на рассмотрение кадровой комиссии имеющиеся рекомендации;

1. Результаты тестирования

По решению кадровой комиссии кандидат может пройти тестирование с целью выявления особенностей коммуникативного поведения, психологического соответствия руководящей позиции.

Список не ограничивается перечисленными критериями. Кадровая комиссия имеет право дополнить критерии отбора в соответствии с вопросами, возникшими к кандидату в ходе заседания.

**Принципы работы с кадровым резервом**

1. Гласность

Информация о сроках, критериях отбора, возможности подачи кандидатуры в кадровый резерв на замещение руководящих позиций НПР должна находиться в широком доступе (официальный сайт ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России, страница «Управление кадров»;

1. Конкуренция

Конкуренция является одним из основополагающих принципов формирования кадрового резерва. Согласно этому в кадровом резерве на каждую управленческую позицию должно находиться не менее двух кандидатов. Один соискатель может быть определен в резерв не более чем на две руководящие позиции;

1. Единый подход

Формирование кадрового резерва ведется на все управленческие позиции НПР вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих эти должности сотрудников. Включение в кадровый резерв - добровольное решение сотрудника, не влечет за собой обязательного назначения на должность.

**Процесс формирования кадрового резерва**

Шаг 1.

Выдвижение кандидатов на основании утвержденных критериев отбора. Учитывается возраст лица, трудовой стаж, образование, знания, психологические особенности и т.д. Ответственными за выдвижение кандидатов являются руководители структурных подразделений, на должности которых формируется кадровый резерв. Возможно также и «самовыдвижение», когда работник предлагает свою кандидатуру. Подача анкет и сопроводительных документов на кадровую комиссию осуществляется через Управление кадров;

Шаг 2.

Формирование общих списков соискателей, оценка кандидатов. Проводится анализ личных документов. Списки формируются сотрудниками Управления кадров, передаются на рассмотрение кадровой комиссии;

Шаг 3.

Итоговое собеседование с кандидатами проводится на заседании кадровой комиссии с целью определения потенциальных возможностей сотрудников, лидерских качеств, психологических и индивидуальных особенностей, уровня мотивации и лояльности, а также ожиданий по итогам зачисления в кадровый резерв. При необходимости возможно проведение заседания более широким составом с привлечением проректора (по направлению деятельности) и/или декана;

Шаг 4.

Формирование итоговых списков сотрудников, вошедших в кадровый резерв на замещение руководящих позиций НПР, с точным указанием резервируемой должности (ей);

Шаг 5.

Утверждение списков кандидатов на замещение руководящих позиций НПР приказом ректора ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России.

**Анкета кандидата в кадровый резерв**

**на замещение руководящих позиций научно-педагогических работников**

( \* - пункты, являющиеся обязательными для заполнения при подаче кандидатуры в кадровый резерв на замещение руководящих позиций НПР)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1\* | Ф.И.О. |  |
| 2\* | Возраст |  |
| 3\* | Занимаемая должность |  |
| 4\* | Структурное подразделение |  |
| 5\* | Общий стаж научно педагогической работы (полных лет) |  |
| 6\* | Общий стаж работы в ВолгГМУ (полных лет) |  |
| 7\* | Наличие ученой степени кандидат наук  (указать специальность, шифр) |  |
| 8 | Наличие ученой степени доктор наук  (указать специальность, шифр) |  |
| 9 | Наличие ученого звания «Доцент» |  |
| 10 | Наличие ученого звания «Профессор» |  |
| 11\* | Индекс Хирша |  |
| 12\* | Итоговый рейтинг БРС за последние три года | Приложение 1 (выписка выдается Букатиным М.В. управление образовательных программ ВолгГМУ) |
| 13 | Оценка выраженности личностных и деловых качеств сотрудника (приложение не является обязательным при подаче документов) | Приложение 2 |

Приложение 2

**Оценка выраженности личностных и деловых качеств сотрудника**

(заполняется непосредственным начальником - руководителем структурного подразделения)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **I. Исполнительность** | | |
| 1.1 | Крайне ненадежен, часто забывает или игнорирует данные ему поручения |  |
| 1.2 | Ненадежен, забывает о некоторых данных ему поручениях, задерживает сроки выполнения заданий |  |
| 1.3 | Случаются задержки выполнения заданий по уважительной причине, которые не имеют серьезных негативных последствий для работы. Предупреждает руководителя о том, что не сможет справиться с заданием в намеченный срок |  |
| 1.4 | Надежен, крайне редко задерживает выполнение задания, всегда – по уважительной причине, о чем заранее предупреждает руководство |  |
| 1.5 | Очень надежен, всегда в срок выполняет порученные ему задания |  |
| **II. Профессиональные знания и умения** | | |
| 2.1 | Не проявляет стремления расширять профессиональный кругозор |  |
| 2.2 | Свое дело знает, но не более того |  |
| 2.3 | Неплохо разбирается и действует в пределах своих обязанностей. Старается поддерживать профессиональный уровень |  |
| 2.4 | Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что- либо новое, применить в работе |  |
| 2.5 | Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить в работе |  |
| **III. Отношение к работе** | | |
| 3.1 | К работе относится без интереса, пассивен |  |
| 3.2 | Не проявляет стремления расширять профессиональный кругозор |  |
| 3.3 | Свое дело знает, но не более того |  |
| 3.4 | Неплохо разбирается и действует в пределах своих обязанностей. Старается поддерживать профессиональный уровень |  |
| 3.5 | Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-нибудь новое |  |
| 3.6 | Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить у себя |  |
| **IV. Работоспособность** | | |
| 4.1 | Низкая |  |
| 4.2 | Ниже среднего |  |
| 4.3 | Средняя |  |
| 4.5 | Высокая |  |
| 4.6 | Очень высокая |  |
| **V. Инициативность** | | |
| 5.1 | Не проявляется |  |
| 5.2 | Проявляется редко |  |
| 5.3 | Проявляется в половине ситуаций |  |
| 5.4 | Проявляется в большинстве случаев |  |
| 5.5 | Проявляется всегда |  |
| **VI. Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации** | | |
| 6.1 | Не проявляется |  |
| 6.2 | Проявляется редко |  |
| 6.3 | Проявляется в половине ситуаций |  |
| 6.4 | Проявляется в большинстве случаев |  |
| 6.5 | Проявляется всегда |  |
| **VII. Коммуникабельность** | | |
| 7.1 | Проявляет агрессию или подавленность. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов – либо отступает, формально со всем соглашаясь, либо активно протестует |  |
| 7.2 | Недостаточно хорошо контролирует свои эмоции, в ряде случаев избегает конструктивного диалога из-за плохого настроения или сосредоточенности на чем-то своем |  |
| 7.3 | Положительно настроен, стремится к конструктивному решению вопросов |  |
| 7.4 | Доброжелателен, внимательно относится к мнению окружающих, достигает с ними взаимопонимания |  |
| 7.5 | Положительно настроен, хорошо контролирует свои эмоции. Всегда создает доброжелательную атмосферу, располагает к общению. Проявляет интерес к мнению окружающих, легко достигает с ними взаимопонимания. |  |
| **VIII. Умение координировать и взаимодействовать** | | |
| 8.1 | Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель |  |
| 8.2 | Не может справляться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно |  |
| 8.3 | Не всегда способен самостоятельно устанавливать необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать |  |
| 8.4 | Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников |  |
| 8.5 | Легко может устанавливать необходимые контакты, скоординировать действия людей, умело согласовывать их интересы |  |
| **IX. Аналитические способности** | | |
| 9.1 | Анализирует деятельность плохо. Много ссылок на внешние обстоятельства |  |
| 9.2 | Анализирует свою деятельность только с внешней помощью. Причинно-следственные связи явлений может увидеть только при помощи руководителя |  |
| 9.3 | Может проанализировать свою деятельность, понять причины проблем скорректировать ситуацию |  |
| 9.4 | Хорошо анализирует свою деятельность. В основном видит и понимает причины достижений и неудач. Старается делать выводы и корректировать деятельность |  |
| 9.5 | Отлично анализирует свою деятельность. Четко видит причины достижений и неудач. Делает правильные выводы. Принимает своевременные меры по изменению деятельности |  |

Руководитель структурного подразделения:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись/ расшифровка подписи/дата заполнения