

Утверждено  
Главный врач ОГБУЗ  
«Ярцевская городская  
стоматологическая поликлиника»

С.А. Зайцев

«22» 04 2019

Приложение №1 к приказу от «22» апреля 2019 года № 57

## Положение о кадровом резерве ОГБУЗ «Ярцевская городская стоматологическая поликлиника»

### 1. Общие положения

Настоящее Положение определяет цели, принципы, основные условия и общий порядок формирования и подготовки кадрового резерва (далее — Кадровый резерв) в областном государственном бюджетном учреждении здравоохранения «Ярцевская городская стоматологическая поликлиника» (далее - Учреждение)

#### Кадровый резерв формируется для:

- оперативного укомплектования вакантных или вновь создаваемых должностей;
- сохранения преемственности в управлении в Учреждении;
- своевременного и качественного комплектования руководящих должностей подготовленными специалистами, врачами специалистами и средним медицинским персоналом;
- повышения уровня мотивации персонала к профессиональному росту;
- совершенствования результатов профессиональной деятельности персонала всех категорий.

#### Задачи, решаемые посредством формирования и подготовки Кадрового резерва:

- выявление и изучение специалистов, способных занять вакантные и перспективные руководящие должности;
- профессиональная подготовка и воспитание потенциальных руководителей;
- обеспечение планомерного замещения вакансий с сохранением непрерывности руководства;
- минимизация рисков, связанных с отбором кандидатов на вакантные и перспективные руководящие должности;
- повышение уровня мотивации работников Учреждения.

### 2. Структура

2.1. Кадровый резерв руководителей (специалистов) для выдвижения на руководящие должности состоит из трех групп:

2.1.1. Первая группа - Кадровый резерв на высшие руководящие должности:

- главный врач;
- заместитель главного врача.

2.1.2. Вторая группа:

- главный бухгалтер;
- заведующие структурных подразделений (отделений).

2.1.3. Третья группа - резерв помощников руководителей подразделений:

- начальники отделов;
- заместители начальников отделов;
- главные специалисты - руководители групп, высококвалифицированные специалисты

По каждой группе резерв делится на оперативный и стратегический.

2.2.1. Оперативный (срочный) резерв - включаются работники, в полном объеме соответствующие предъявляемым к данной должности требованиям и готовые приступить к работе немедленно или в ближайšie три года. Включаются от одного до трех человек под конкретную должность. Оперативный резерв предназначен для замещения работниками руководителей на период отпуска, болезни, командировки (и пр.) и срочного назначения на вакантные должности.

Оперативный резерв формируется из числа авторитетных и высокопрофессиональных руководителей (специалистов), имеющих необходимый опыт работы в здравоохранении, обладающих необходимыми деловыми и управленческими навыками.

2.2.2. Стратегический резерв - молодые врачи - специалисты с лидерскими качествами, способные занять руководящие должности в долгосрочной перспективе, могут не закрепляться как кандидаты под конкретную должность.

2.2.3. По источникам формирования Кадровый резерв делится на внешний и внутренний.

Внешний резерв - представлен потенциальными кандидатами, которые не являются работниками Учреждения. Работа по формированию внешнего резерва определяется Стандартом в области подбора и найма персонала.

Внутренний резерв - формируется из работников Учреждения. Формирование и использование внутреннего Кадрового резерва имеет первостепенное значение и играет решающую роль при подборе, отборе и подготовке работников на должности руководителей.

Структура резерва определяется на основании:

- штатных расписаний Учреждения;
- наличия ключевых, трудно заменимых, узкоспециализированных должностей;
- концепции развития Учреждения.

### **3. Порядок и условия включения в Кадровый резерв**

3.1. Работе по формированию резерва должно предшествовать определение кадровой службой оптимальной численности резерва руководящих кадров на основе:

- прогноза изменения структуры руководящего аппарата;
- потребности в руководящих кадрах на ближайшую (год) и длительную (до пяти лет) перспективу;
- фактической численности подготовленного резерва каждого уровня;
- количества кандидатов, выбывших из резерва вследствие невыполнения индивидуальной программы подготовки, перемены места жительства и др.;
- числа руководителей, высвобождаемых в ходе организационно-штатных мероприятий, которые могут замещать имеющиеся вакансии руководящего аппарата.

В целях обеспечения эффективности резерва его численность должна составлять не менее двух кандидатов на место по каждой категории руководящих должностей. Допускается зачисление одного специалиста в резерв по различным (не более двух) категориям должностей.

3.2. Резерв кадров Учреждения формируется из следующих источников:

- квалифицированные врачи-специалисты;
- заведующие подразделений (отделений);
- руководители подразделений (среднего звена);

3.3. При отборе кандидатов в резерв следует учитывать:

- возраст;
- уровень образования (минимальным рекомендуется считать бакалавриат при условии продолжения обучения);
- состояние здоровья (способность выполнять трудовую функцию в полном объеме);
- стаж работы по профессии и на руководящей должности соответствующей категории;
- квалификационные требования по планируемой должности.

#### 4. Порядок работы Конкурсной комиссии по формированию и организации подготовки Кадрового резерва

Данный раздел определяет цели, задачи, состав, полномочия, ответственность, порядок работы Комиссии по работе с кадровым резервом далее - Комиссия)

##### 4.1. Цели Комиссии:

- способствовать своевременному формированию кадрового резерва;
- устранить субъективизм при принятии решения по кандидатурам сотрудников зачисляемых в кадровый резерв.

##### 4.2. Задачи Комиссии:

- обеспечить соблюдение технологии работы с кадровым резервом;
- сформировать кадровый резерв на должности в соответствии с требованиями Учреждения (рассматривать результаты оценки, формировать список должностей кадрового резерва и т.д.).

##### Состав Комиссии:

4.3.1. Председателем Комиссии является главный врач Учреждения:

4.3.2. Председатель Комиссии обеспечивает деятельность Комиссии согласно Положению о кадровом резерве Учреждения.

4.3.3. Постоянными членами Комиссии являются:

- председатель Комиссии;
- специалист по кадрам;
- главный бухгалтер.

4.3.4. Председатель Комиссии имеет право пригласить любого сотрудника Учреждения принять участие в заседании Комиссии.

##### 4.3.5. Полномочия:

Комиссия вправе принимать следующие решения в отношении сотрудников:

- зачислить сотрудника в группу подготовки кандидатов кадрового резерва и состав кадрового резерва;
- рекомендовать сотруднику дополнительное обучение;
- исключить сотрудника из кандидатов для вступления в кадровый резерв.

4.3.6. Комиссия может принять решение о расширении или сокращении списка должностей, на которые готовится кадровый резерв Учреждения.

4.3.7. Комиссия может принимать решения об утверждении, изменении компетенции которые оцениваются в рамках технологии по подготовке кадрового резерва.

##### 4.3.8. Процедура принятия решения:

Председатель Комиссии назначает ведущего, в функции которого входит объявление результатов проведенной оценки.

Члены Комиссии знакомятся с информацией о кандидате на зачисление в кадровый резерв, полученной в результате проведенной процедуры оценки.

Ведущий формулирует предложения по каждой конкретной кандидатуре и выносит их на голосование.

Ведущий может вносить предложения о формате объявления результатов, дате и т.д.

Решение принимается простым большинством голосов. В случае если на заседании Комиссии присутствует четное число участников, решающим голосом является гол председателя Комиссии.

##### 4.3.9. Ответственность:

Комиссия несет ответственность за объективность в принятии решений, соблюдение стандартов в работе с кадровым резервом и сроков в соответствии с планом работы Комиссии. Комиссия несет ответственность за соблюдение сроков принятия решений по вопросам связанным с формированием кадрового резерва Учреждения.

##### 4.3.10 Порядок работы Комиссии:

Комиссия осуществляет свою работу согласно плану работы с кадровым резервом. Внеочередное заседание Комиссии может быть назначено председателем Комиссии по инициативе любого члена Комиссии.

## 5. Оценка кандидатов для включения в резерв

5.1. Отбор производится на основании оценки уровня квалификации, личных качеств и продуктивности деятельности работников. Для проведения отбора рекомендуется использование следующих методов:

- анализ документов (анкетных данных, документов об образовании и повышении квалификации, автобиографий, характеристик, результатов аттестаций, отчетов и др.);
- оценка качества труда (результаты труда, тщательность выполнения заданий, надежность, рациональность,)
- собеседование (для выявления стремлений, мотивов поведения, потребностей и иных сведений, имеющих значение для принятия решения о включении в резерв).

5.2. Отбор кандидатов и оформление документов для включения в список резерва производятся непосредственными руководителями кандидатов совместно с кадровой службой.

Непосредственный руководитель работника в соответствии с рекомендуемыми критериями осуществляет первичную оценку деловых и личных качеств кандидата и представляет в кадровое подразделение письменную рекомендацию о включении работника в резерв на соответствующую категорию. Ответственность за своевременность и качество отбора возлагается на руководителя.

Специалистами кадрового подразделения на основании полученной рекомендации с учетом потребности в резерве, данных предварительного изучения и отбора выносится заключение о возможности и целесообразности включения кандидата в список резерва.

В ходе оформления документов для включения кандидата в список резерва рекомендуется заполнять на кандидата карту критериев оценки, которая используется для составления индивидуального плана подготовки и анализа эффективности состояния специалиста в резерве.

## 6. Подготовка (обучение) резерва

6.1. Подготовка работников, зачисленных в резерв, проводится в целях приобретения ими практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по должности резерва.

Подготовка резерва может осуществляться с отрывом и без отрыва от производства.

Эффективность резерва обеспечивается, прежде всего созданием условий для обучения, повышения квалификации, профессионального роста кандидатов на должности.

6.2. Подготовка резерва является составной частью комплексной программы подготовки персонала Учреждения и включается в годовой план подготовки отдельным разделом.

Подготовка должна предусматривать теоретическую и практическую части.

Основными видами теоретической подготовки резерва являются:

- целевая переподготовка и повышение квалификации;
- обучение по проблемам повышения эффективности производства и управления, в том числе управления персоналом, изучение необходимых дисциплин;
- тренинг - проведение семинаров и деловых игр по эффективному управлению;
- участие в работе конференций, семинаров для ознакомления с современными достижениями.

6.3. Основными видами практической подготовки являются:

- исполнение обязанностей в подразделениях Учреждения на должности соответствующего уровня и специализации должности резерва;
- стажировка в подразделениях Учреждения на должностях, способствующих выработке специальных практических навыков и умений;
- участие в мероприятиях экстренного характера: оперативное изучение обстановки, принятие решений в ходе инспекции, проверки и т.п.

6.4. На работников, зачисленных в резерв, составляется индивидуальный план подготовки. При его составлении рекомендуется использование карты критериев оценки кандидата.

Индивидуальный план подготовки составляется кадровым подразделением с учетом инициативы резервиста и утверждается руководителем структурного подразделения Учреждения.

6.5. Отдел развития персонала определяет и рекомендует возможные программы обучения, сроки и образовательные учреждения и включает план подготовки резерва в общий план подготовки персонала предприятия.

## **7. Оценка работников, состоящих в резерве**

7.1. Оценку качества подготовки резервистов в структурных подразделениях рекомендуется проводить в ходе работы кадровых комиссий, с учетом ежегодно заполняемой карты критериев оценки и письменного отчета кандидата о выполнении годового индивидуального плана подготовки. Результаты оценки и выводы заносятся в карту специалиста.

Оценивается деятельность каждого кандидата, зачисленного в резерв, за прошедший год и принимается решение об оставлении его в составе резерва и о дальнейшем продвижении.

Каждый резервист составляет отчет о работе за год и представляет его непосредственному руководителю, который в свою очередь готовит отчет на Конкурсную комиссию о качестве выполнения работником самостоятельного плана развития.

7.2. Оценка резервистов осуществляется ежегодно в соответствии с планом работы Конкурсной комиссии.

7.3. Оценка резервистов осуществляется Конкурсной комиссией при участии специалиста отдела кадров и руководителей, на должности которых готовится резерв кадров, и проводится с целью корректировки списка резервистов и программы подготовки (обучения) Кадрового резерва.

7.4. Основными критериями оценки являются:

- профессиональные характеристики резервиста;
- наличие необходимых деловых качеств, в том числе управленческих;
- мнения непосредственного руководителя и коллег;
- степень заинтересованности резервиста в нахождении в Кадровом резерве;
- соответствие требованиям, предъявляемым к должности (модель компетенции), под которую формируется Кадровый резерв;
- способность к обучению;
- перспективность;
- возраст резервиста;
- состояние здоровья.

Предложения по формированию и корректировке списка резервистов и программ подготовки (обучения) готовятся Конкурсной комиссией в срок до 1 октября текущего года.

Список резервистов и программ подготовки (обучения) на следующий календарный год утверждается главным врачом приказом по Учреждению.

## **8. Исключение из резерва**

8.1. Сотрудник исключается из резерва в следующих случаях:

- назначение на должность в порядке карьерного роста;
- решение о несоответствии должности, принятое по результатам аттестации;
- сокращение должности, на замещение которой сотрудник претендовал;
- личное заявление;
- увольнение с работы.

8.2. Исключение сотрудника из резерва производится на основании приказа работодателя.

С данным приказом сотрудник знакомится под роспись.

## 9. Назначение на должность

9.1. Выдвижение из резерва производится в порядке, принятом в Учреждении при решении вопросов назначения на должности.

9.2. С целью повышения эффективности резерва проводится ежегодная корректировка списков резерва, в ходе которой оцениваются результаты годовой подготовки, даются заключения о возможности выдвижения кандидата на должность, целесообразности продолжения подготовки, корректировке индивидуального плана, исключении из резерва.

9.3. Копии откорректированных списков резерва и индивидуальных планов подготовки представляются ежегодно не позднее 1 февраля специалисту по кадрам.

## 10. Заключительное положение

1. Вопросы, не урегулированные настоящим Положением, могут решаться в отдельных приказах (распоряжениях) главного врача Учреждения. (при условии сохранения общего порядка формирования Кадрового резерва Учреждения.

Изменения и дополнения к настоящему Положению вносятся приказом главного врача Учреждения..

Специалист по кадрам



Е.С. Антоненко

Согласовано  
Председатель органа общественной  
самодельности ОГБУЗ « Ярцевская  
городская стоматологическая поликлиника»



Л.И. Юденкова

Список лиц, включенных в кадровый резерв на должность заместителя  
руководителя ОГБУЗ «Ярцевская городская стоматологическая  
поликлиника» на 2020-2021 г.г.

п/п	Структурное подразделение	Ф.И.О. должность резервиста
1.	Детское отделение	Оширова Светлана Сергеевна, заведующая детским отделение врач-стоматолог детский
2.	Отделение по предоставлению платной стоматологической помощи	Иванова Анна Олеговна, заведующая отделением по предоставлению платной стоматологической помощи врач-стоматолог-терапевт

Главный врач



С.А. Зайцев

Список лиц, включенных в кадровый резерв на должности руководителей структурных подразделений, включая специалистов со средним медицинским образованием ОГБУЗ «Ярцевская городская стоматологическая поликлиника» на 2020-2021 г.г.

п/п	Структурное подразделение	Ф.И.О. должность резервиста
1.	Терапевтическое отделение	Бондаренко Анна Александровна врач-стоматолог - терапевт; Поляков Павел Сергеевич врач-стоматолог.
2.	Общеполитический персонал( старшая медицинская сестра)	Василенко Елена Анатольевна, медицинская сестра

Главный врач



С.А. Зайцев