

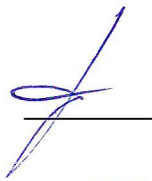


УТВЕРЖДАЮ

Председатель Правления, Ректор
АО «Международный университет
информационных технологий»

Хикметов А.К.
«10» марта 2022 г.



**ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ПРОЦЕДУРА
ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ, МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА
QR – 11
Редакция 1**

	Должность	Фамилия и инициалы	Подпись
Разработано	Директор департамента управления персоналом и документацией	Кусаинова А.К	
Согласовано	Директор Юридического департамента	Оразғали Ә.Д.	
Согласовано	Эксперт по СМК	Исанғалина Ю.С	

Содержание:

1. ЦЕЛЬ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ	3
2. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....	3
2.1. Определения.....	3
2.2. Сокращения	3
3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	3
4. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.....	4
4.1 Цели и задачи формирования КР	4
4.2 Принципы формирования КР	4
5. ВИДЫ И ИСТОЧНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.....	4
5.3 Внутренний кадровый резерв4	
5.4 Внешний кадровый резерв.....	5
6. РЕЕСТР ДОЛЖНОСТЕЙ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА	5
7. ПРАВИЛА ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА	5
8. СТРУКТУРА ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.....	5
9. ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА	5
10.РАЗВИТИЕ УЧАСТНИКА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА	6
11.ОГРАНИЧЕНИЯ И ИСКЛЮЧЕНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА	6
12.РЕЗЕРВ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ.....	6
13.ССЫЛКИ.....	6
Приложение 1	7
Реестр должностей кадрового резерва	7
Приложение 2	8
Структура внутреннего кадрового резерва	8
Приложение 3	9
Этапы формирования, мониторинга и оценки кадрового резерва.....	9
Приложение 4	10
Матрица индивидуального развития резервиста.....	10
Лист ознакомления.....	11

1. ЦЕЛЬ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

- Настоящая инструкция регламентирует порядок формирования, мониторинга и оценки кадрового резерва сотрудников в АО «Международный университет информационных технологий» (далее – АО «МУИТ») и является основополагающим документом для разработки иных нормативных документов по организации и регламентации данного процесса.

2. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

2.1. Определения

- В настоящей инструкции использованы следующие термины:
- **Ключевые должности** – это критические для бизнеса позиции, заполнение которых сопряжено с поиском и подбором высококвалифицированных специалистов
- **Кадровый резерв** (далее КР) – **список высококвалифицированных и перспективных специалистов, сформированных на основе управленческих критериев, которые**
- обладают необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми качествами;
- показывают высокие результаты деятельности на занимаемых участках;
- прошли необходимую профессиональную и управленческую подготовку;
- могут рассматриваться для замещения определённых должностей;
- **Кандидат в КР** – штатный сотрудник, преподаватель рекомендованный к зачислению в КР по результатам проведения плановой оценки, который частично отвечает требованиям должности, но не имеет соответствующей профессиональной или управленческой подготовки;
- **Участник КР** – штатный сотрудник, преподаватель зачисленный во внутренний КР в результате проведения плановой оценки персонала;
- **Резервист** – сотрудник, преподаватель который выступает в роли кандидата в КР/участника КР;
- **Наставник** – руководитель сотрудника, выступающего в роли кандидата в КР/участника КР;
- **HRM** - лицо, ответственное за координацию действий по управлению внутренним КР;
- **Университет** - АО «Международный университет информационных технологий».

2.2. Сокращения

В настоящей инструкции использованы следующие сокращения:

- **Первый руководитель** – Председатель Правления, Ректор;
- **КР**- Кадровый резерв;
- **ДУПиД** – Департамент управления персоналом и документацией;
- **ППС** – профессорско-преподавательский состав;

3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- Директор ДУПиД несет ответственность за обеспечение разработки документов для регламентации процесса формирования, мониторинга и оценки КР. В подразделениях Университета за внедрение процесса и порядок оформления процесса ответственность несут руководители подразделений.

4. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

4.1 Цели и задачи формирования КР

- Кадровый резерв (КР) формируется на ключевые и/или руководящие должности любого уровня подчинения, являющиеся критичными для эффективного функционирования бизнес-процессов.
- КР создается для представителей управленческого состава, обладающих специфическими знаниями, навыками, опытом, потенциалом и т.д.
- Программа КР внедряется с целью описания возможностей карьеры «снизу вверх» согласно иерархии организационных уровней и поддерживается на основе реестра должностей, который отражает ступени вертикальной управленческой и/или производственной карьеры.
- Задачи КР:
 - планирование мероприятий по развитию менеджмента;
 - обеспечение своевременного замещения ключевых и/или управленческих вакансий;
 - минимизация вероятности ошибок при назначении на ключевые должности, руководящие позиции или должности низшего звена управления;
 - создание положительного имиджа работодателя в среде профессионалов на рынке труда;
 - оптимизация структуры подчинения и взаимодействия внутри/между подразделениями Университета;
 - создание долгосрочного мотивационного эффекта для внутренних специалистов посредством их подготовки и выдвижения на ключевые и/или руководящие должности (в т.ч. переход от преподавательской деятельности в управленческую структуру).

4.2 Принципы формирования КР

- **Объективность** – оценка профессиональных качеств и результатов профессиональной деятельности потенциальных резервистов осуществляется на основе объективных критериев оценочного процесса;
- **Актуальность** – КР формируется под конкретные должности, потребность их замещения должна быть обоснованной и прогнозируемой по времени;
- **Адекватность** – зачисление в КР осуществляется с учётом результатов профессиональной деятельности и личных способностей на основе равного подхода в соответствии с долго- и среднесрочными целями и потребностями Университета;
- **Добровольность** включения и нахождения в КР;
- **Прозрачность** процесса формирования и работы с КР в рамках утверждённой Стратегии университета при обеспечении доступности информации для всех заинтересованных лиц;
- **Информационная своевременность и достоверность** оценки текущего состояния работы с КР (регулярное обновление информации, внесение изменений в базу КР, принятие соответствующих решений);
- **Системность** формирования КР.

5. ВИДЫ И ИСТОЧНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

5.3 Внутренний кадровый резерв

Внутренний КР создается из числа перспективных сотрудников и ППС с целью их продвижения на освободившиеся или созданные вышестоящие должности.

Источник формирования :

- Специалисты, руководители и ППС с большим потенциалом, демонстрирующие желание профессионально развиваться и продвигаться по карьере, которые имеют соответствующее образование, знания и опыт, положительно зарекомендовавшие себя в своей профессиональной деятельности.

5.4 Внешний кадровый резерв

Внешний КР – база данных из числа сотрудников и ППС других организаций, рынка труда и выпускников учебных заведений, созданная согласно принципам формирования КР.

Источники формирования:

- руководители разного уровня, опыт которых способствует развитию Университета;
- кандидаты, профессиональная специализация которых отвечает требованиям Университета.

6. РЕЕСТР ДОЛЖНОСТЕЙ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Перечень должностей КР изложен в «Реестре (иерархическом списке) должностей кадрового резерва», который представлен в Приложении 1.

Цели создания Реестра:

- Определение ключевых должностей для создания на них внутреннего КР не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе
- Обеспечение контроля над реализацией программ подготовки КР и назначением сотрудников на должности с учётом профессиональной необходимости и/или карьерного роста
- Формирование Реестра осуществляется на основе приоритетной среднесрочной потребности в замещении ключевых/руководящих должностей по группам в соответствии с видами деятельности.
- Содержание Реестра подлежит ежегодному обновлению в соответствии с реальными потребностями Университета и изменениями рынка труда.
- В разные периоды развития АО «МУИТ» потребность в КР может возникать не на каждую должность, входящую в Реестр, поэтому список должностей КР всегда включает больше позиций, чем предполагается для замещения или подготовки к замещению в конкретный момент.

7. ПРАВИЛА ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

- Занесение сотрудника в КР проводится исключительно на добровольной основе (в ходе оценки персонала).
- Участник КР может находиться в резерве на одну, ближайшую по иерархии должность.
- Количество участников КР на одну резервируемую должность не должно превышать 2-х человек.
- Срок нахождения во внутреннем КР (в течение которого принимается решение): на должности высшего управленческого звена – 3 года или 6 оценочных сессий, на все остальные должности – 2 года или 4 оценочные сессии

8. СТРУКТУРА ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Структура внутреннего КР представлена в Приложении 2.

9. ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Этапы формирования, мониторинга и оценки кадрового резерва представлены в Приложении 3.

10. РАЗВИТИЕ УЧАСТНИКА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Подготовка на роль преемника или дублера происходит посредством разработки матрицы индивидуального развития, периодического мониторинга процесса и контроля со стороны наставника. МИР представлен в Приложении 4.

11. ОГРАНИЧЕНИЯ И ИСКЛЮЧЕНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

В КР не включаются:

- Сотрудники, ППС на испытательном сроке;
- Сотрудники, ППС со стажем работы на текущей занимаемой должности менее 1 года
- Внеплановая корректировка списков кандидатов и участников внутреннего КР проводится в случае:
 - Перевода сотрудника, ППС на резервируемую должность либо другую должность;
 - добровольного выхода сотрудника, ППС из КР;
 - Продолжительного или частого (суммарно более 6 месяцев за год) отсутствия на работе по уважительным причинам (декрет, отпуск по уходу за ребёнком, болезнь с последующим реабилитационным периодом, длительная командировка или стажировка вне структуры Университета, обучение за границей, прочее);
- Увольнения сотрудника, ППС являющегося кандидатом/участником КР, по любой инициативе.
- Кандидат или участник внутреннего КР может быть временно назначен или постоянно переведён только на ближайшую по иерархии вышестоящую должность. Исключением из правил является ситуация, когда руководители вышестоящего уровня не состоят в Реестре КР.

12. РЕЗЕРВ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

- Конкурсный отбор студентов старших курсов или выпускников ВУЗов;
- Прошедшие отбор зачисляются в кадровый резерв (принимаются на стажировку, практику и далее получают возможность трудоустройства в Университете);
- Схема конкурсного отбора:
 - конкурс анкет;
 - оценочное интервью;
 - Assessment center;
 - собеседование с топ-менеджером компании;

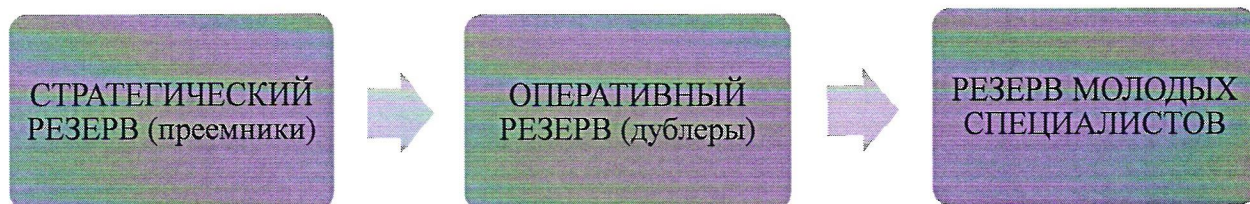
13. ССЫЛКИ

КП-ПП-1 Карта процесса по управлению человеческими ресурсами

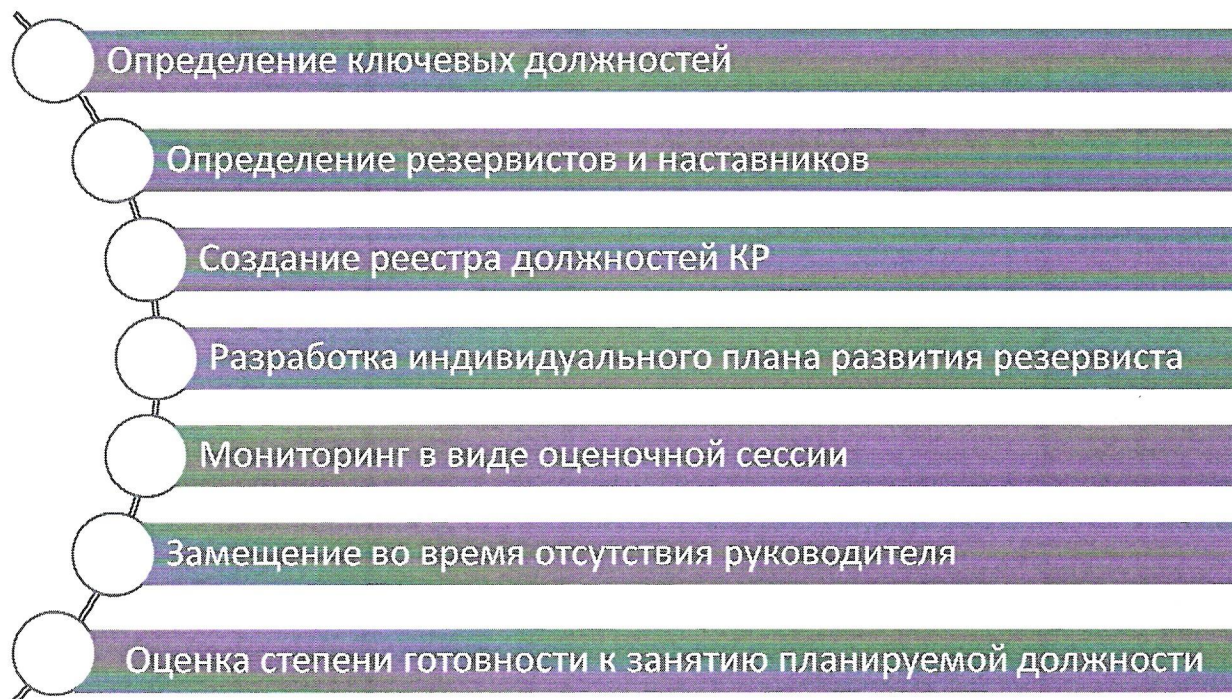
Реестр должностей кадрового резерва

Ф.И.О	Подразделение	Текущая должность	Должность резерва	Потенциал готовности	Е-mail, телефон	Год рождения	ФИО наставника
				Ready Now – готов сейчас			
				Ready in 1 – 3 years – готов через 1-3 года			
				Ready in 5+ years – готов через 5 лет и более			

Структура внутреннего кадрового резерва



Этапы формирования, мониторинга и оценки кадрового резерва



Матрица индивидуального развития резервиста

Компетенции	Минимальные требования	Методика улучшения		Наставничество	Обучение рабочем месте	Оценка по 5-балльной шкале
		Тренинги	Самообучение			
Специальные/Технические знания	Заполняется наставником					
	Заполняется наставником					
	Заполняется наставником					
	Заполняется наставником					
	Заполняется наставником					
Компьютерные навыки	MS Excel					
	MS Power Point					
	MS Project					
	AutoCAD					
Личностные качества	1С					
	Эффективная коммуникация					
	Ориентация на результат					
	Аналитическое мышление					
	Гибкость					
	Системное мышление					
	Управление людьми					
Лидерство						
Трудовая мотивация						

