



ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»  
(ОАО «РЖД»)

**РАСПОРЯЖЕНИЕ**

« 25 » октября 2019 г.

Москва

№ 2359/р

**Об утверждении Положения о формировании управленческого  
кадрового резерва в частных (негосударственных) учреждениях  
здравоохранения ОАО «РЖД»**

С целью развития кадрового потенциала ОАО «РЖД», повышения эффективности управления и развития наиболее перспективных работников, а также повышения уровня их компетенций для достижения корпоративных и стратегических целей ОАО «РЖД»:

1. Утвердить прилагаемое Положение о формировании управленческого кадрового резерва в частных (негосударственных) учреждениях здравоохранения ОАО «РЖД».

2. Руководителям дирекций здравоохранения ОАО «РЖД» и руководителям частных (негосударственных) учреждений здравоохранения ОАО «РЖД» принять к руководству и довести Положение до сведения работников дирекций здравоохранения и частных (негосударственных) учреждений здравоохранения ОАО «РЖД».

3. Контроль за исполнением Положения, утвержденного настоящим распоряжением, возложить на начальника Центральной дирекции здравоохранения – филиала ОАО «РЖД» Жидкову Е.А.

4. Признать утратившим силу распоряжение от 24 мая 2018 г. № 1059/р «Об утверждении Положения о формировании управленческого кадрового резерва в частных учреждениях здравоохранения ОАО «РЖД».

Заместитель генерального директора  
ОАО «РЖД»



Д.С.Шаханов

УТВЕРЖДЕНО

распоряжением ОАО «РЖД»  
от 25. 10. 2019 г. № 2359/р

## ПОЛОЖЕНИЕ

### о формировании управленческого кадрового резерва частных (негосударственных) учреждений здравоохранения ОАО «РЖД»

#### 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет порядок формирования и развития управленческого кадрового резерва (далее – УКР) на замещение вакантных руководящих должностей в частных (негосударственных) учреждениях здравоохранения ОАО «РЖД» (далее – сеть «РЖД-Медицина»).

1.2. Формирование управленческого кадрового резерва сети «РЖД-Медицина» направлено на повышение эффективности управления учреждениями здравоохранения на основе целенаправленного отбора наиболее перспективных работников частных (негосударственных) учреждений здравоохранения ОАО «РЖД», их обучения, развития и повышения уровня компетенций для решения стратегических задач, поставленных Центральной дирекцией здравоохранения – филиалом ОАО «РЖД» (далее – Дирекция).

1.3. Формирование и развитие УКР проводится в целях реализации единого подхода в управлении персоналом через создание внутрикорпоративной развивающей среды в соответствии со стратегическими задачами сети «РЖД-Медицина».

1.4. Создание УКР способствует решению задач:

1) замещение управленческих вакантных должностей за счет кадрового резерва, адаптированного к внутрикорпоративной культуре сети «РЖД-Медицина»;

2) выявление работников, обладающих корпоративными управленческими компетенциями, имеющих высокий потенциал для развития;

3) развитие деловых и управленческих качеств участников кадрового резерва;

4) сокращение периода адаптации работников при назначении на целевые позиции;

5) повышение лояльности работников, состоящих в кадровом резерве, предотвращение утечки кадров путем создания условий для

личностного и профессионального развития и предложения им перспективы карьерного роста;

б) повышение эффективности управленческой деятельности и качества оказания медицинской помощи в учреждениях.

1.5. Организационно-документационное обеспечение проведения мероприятий по формированию УКР и методическая поддержка осуществляется отделом управления персоналом и социальной политики Дирекции.

## **2. Составные группы УКР**

2.1. Состав УКР включает в себя разделение по степени подготовленности к управленческой деятельности, времени назначения и уровню профессиональной компетентности:

2.1.1. 1 группа высшего уровня (группа высшей готовности) – группа наиболее подготовленных работников, имеющих управленческий опыт, прошедших подготовку по программе развития и в приоритетном порядке рассматривающихся в качестве кандидатов на руководящие должности;

2.1.2. 2 группа перспективного уровня (перспективная группа) – это перспективные работники на руководящие должности, имеющие положительный профессиональный и управленческий опыт, но которым требуется дополнительная подготовка и развитие управленческих компетенций;

2.1.3. 3 группа потенциального уровня (группа экспертов) – это работники, которые ставят в приоритет профессиональное развитие, имеют успешную профессиональную практику, выступают в роли наставников, сопровождающих развитие молодых работников, передачу знаний и опыта;

2.1.4. 4 группа базового уровня (базовая группа) – молодые работники, обладающие высоким уровнем профессиональных компетенций, без управленческого опыта, активно участвующие во внутрикорпоративной жизни и проектных работах, направленных на развитие сети «РЖД-Медицина».

## **3. Порядок формирования УКР**

3.1. УКР формируется из работников учреждений, обладающих высоким уровнем внутрикорпоративных и профессиональных компетенций.

3.2. Выдвижение работника учреждения для участия в отборочных мероприятиях по формированию УКР осуществляется путем:

а) самовыдвижения, с заполнением заявления на имя начальника Дирекции и направления его в отдел управления персоналом и социальной политики Дирекции;

б) выдвижения работника руководством учреждения из числа работников;

в) выдвижения работника руководством Дирекции здравоохранения из числа работников подведомственных учреждений.

3.3. Включение работника в состав УКР не налагает на Дирекцию и учреждения сети «РЖД-Медицина» обязанности предоставить ему ту или иную должность.

3.4. Комиссия по формированию УКР сети «РЖД-Медицина» (далее – Комиссия) утверждается приказом Дирекции и действует на постоянной основе. Комиссия состоит из председателя и членов Комиссии.

3.5. Численность состава УКР определяется с учетом плановых потребностей сети в резерве на руководящие должности в соответствии со стратегическими задачами развития сети «РЖД-Медицина».

3.6. Включение в УКР производится по результатам рассмотрения Комиссией соответствия претендентов требованиям, на основании результатов отборочных мероприятий.

3.7. К претендентам в УКР предъявляются следующие требования:

1) добровольное согласие на участие в мероприятиях по формированию УКР сети «РЖД-Медицина»;

2) знание:

а) основополагающих нормативно-правовых актов в сфере здравоохранения, защиты прав потребителей и санитарно-эпидемиологического благополучия населения, медицинского обеспечения безопасности движения поездов;

б) основ социальной гигиены и организации здравоохранения, организации лечебно-профилактической работы;

в) основных показателей медицинской статистики, медицинской этики;

г) основ трудового законодательства и охраны труда.

3) возраст до 55 лет включительно;

4) наличие диплома о высшем профессиональном образовании;

5) документально подтвержденный стаж работы по профессиональной деятельности не менее трех лет для врачей общей практики и одного года работы для работников после ординатуры;

б) стаж работы непосредственно в сети «РЖД-Медицина» не менее одного года.

### 3.8. Этапы формирования УКР.

3.8.1. Первый этап: формирование списков претендентов на основании заявлений на участие в отборочных мероприятиях (приложение № 1) от самовыдвиженцев и работников из списков от учреждений и Дирекций здравоохранения. Сбор и формирование списков осуществляется ежегодно до 15 августа текущего года.

3.8.2. Второй этап отбора претендентов осуществляется на основании:

- а) соответствия требованиям, согласно п.3.7. настоящего Положения;
- б) тестирования;
- в) представленного эссе объемом не более двух страниц на одну из заданных тем: «Почему я хочу быть руководителем учреждения сети «РЖД-Медицина», «Почему я хочу вступить в управленческий кадровый резерв сети «РЖД-Медицина»;
- г) индивидуального собеседования;
- д) результатов оценки (ассесмент-центра, бизнес-симуляций или оценки 360 градусов).

Отборочные мероприятия проводятся ежегодно до 1 октября текущего года.

3.8.2. Третий этап: определение состава УКР, оформленное Протоколом Комиссии. Состав УКР утверждается Комиссией ежегодно до 15 октября текущего года.

3.9. Отдел управления персоналом и социальной политики Дирекции ежегодно составляет план по формированию УКР с указанием временных рамок.

## 4. Развитие, обучение и ротация кандидатов УКР

4.1. Утвержденный состав УКР распределяется по группам, согласно п.2.1. настоящего Положения.

4.2. По каждой группе УКР ежегодно определяется Программа развития и обучения. С учетом анализа и оценки эффективности Программа может изменяться.

4.3. Обучение и развитие каждой группы резервистов по соответствующим программам могут включать в себя поддерживающие и модульные мероприятия:

- а) тренинги в очной и дистанционной форме;
- б) дистанционные вебинары;

- в) мастер-классы;
- г) экспертные встречи;
- д) участие во внешних и внутренних мероприятиях, организованных Дирекцией (медицинские форумы, научно-практические конференции, конгрессы и т.д.);
- е) получение нового управленческого опыта при временном исполнении обязанностей вышестоящего руководителя в период его отсутствия.

4.4. Оценка эффективности кандидатов может осуществляться на основании:

- а) объективных показателей профессиональной деятельности;
- б) выполнения индивидуального плана развития (далее – ИПР);
- в) оценки внутрикорпоративных и профессиональных компетенций (успешное профессиональное обучение, метод 360 градусов, ассесмент, защита проектных работ);
- г) тестирования (по управленческим и профессиональным компетенциям);
- д) собеседования (индивидуальное, групповое);
- е) результатов временного замещения вышестоящего руководителя.

4.5. ИПР участника УКР (далее – резервиста) представляет из себя документ (программу), определяющий перечень обязательных мероприятий, направленных на повышение эффективности работы резервиста и его профессиональный рост. ИПР составляется в соответствии с задачами резервиста и программой обучения.

4.6. Резервист ведет самостоятельную работу по составлению плана ИПР на основе рекомендаций, полученных по результатам оценки и в процессе обучения.

4.7. Руководитель работника, вошедшего в УКР, курирует и оказывает необходимую поддержку для выполнения его ИПР и осуществляет контроль за его исполнением.

4.8. Оценку результатов выполнения ИПР осуществляют специалисты по управлению персоналом Учреждения, дирекции здравоохранения, в чьей подведомственности находится учреждение и Дирекции.

4.9. Оценка деятельности групп кадрового резерва и резервистов проводится ежегодно. Изменение состава групп УКР осуществляется на основании оценки эффективности работы резервистов.

4.10. Выдвижение резервиста на вакантную руководящую должность проводится на основании открытого конкурса. Отдел управления персоналом и социальной политики Дирекции и Комиссия совместно

проводят отборочно-оценочные мероприятия (индивидуальные и групповые собеседования, оценка деятельности, оценка прохождения стажировок и др.), для определения списка кандидатов, максимально соответствующих целевой должностной позиции.

Решение о назначении на руководящую должность принимается с учетом мнения Комиссии.

При назначении резервиста на руководящую должность сотрудник отдела управления персоналом и социальной политики Дирекции проводит регулярную работу по сопровождению и адаптации назначенного на должность кандидата в течение первых шести месяцев работы на новой должности.

## **5. Права и обязанности резервиста**

5.1. Резервист имеет право на:

- а) информирование о зачислении в УКР по форме приложения № 2 к настоящему Положению;
- б) отказ от нахождения в УКР, направив письменное заявление в соответствующее подразделение по управлению персоналом по форме приложения № 3 к настоящему Положению.

5.2. Обязанности резервиста:

- а) выполнение индивидуального плана развития;
- б) прохождение назначенных программ обучения и развития;
- в) участие в оценочных мероприятиях;
- г) совершенствование личностных, внутрикорпоративных и профессиональных компетенций, освоение умений и навыков, необходимых для повышения эффективности работы всей сети «РЖД-Медицина».

5.3. Основания для исключения из состава УКР:

- а) отказ от участия в мероприятиях по развитию УКР;
- б) невыполнение ИПР за отчетный год;
- в) отказ от прохождения обязательных программ обучения и развития;
- г) неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, зафиксированное в установленном порядке;
- д) увольнение из учреждения;
- е) письменное заявление кандидата;
- ж) истечение срока пребывания в УКР;

з) состояние здоровья, не позволяющее выполнять должностные обязанности по замещаемой или планируемой к замещению должности в полном объеме.

5.4. В случае принятия решения об исключении кандидата из кадрового резерва по инициативе руководителя учреждения (по согласованию с отделом управления персоналом и социальной политики Дирекции), специалисты по управлению персоналом в трехдневный срок уведомляют о данном решении работника по форме приложения №3 к настоящему Положению.

## **6. Заключительные положения**

6.1. Методическое руководство по формированию УКР и его мониторинг осуществляет отдел управления персоналом и социальной политики Дирекции.

6.2. Отдел управления персоналом и социальной политики Дирекции проводит регулярную работу по информированию трудовых коллективов о результатах по формированию УКР.

Приложение № 1  
к Положению о формировании  
управленческого кадрового  
резерва частных  
(негосударственных) учреждений  
здравоохранения ОАО «РЖД»

**Типовая форма**

**Заявление работника об участие в отборочных мероприятиях по  
вступлению в состав управленческого кадрового резерва частных  
(негосударственных) учреждений здравоохранения ОАО «РЖД»**

Председателю комиссии по  
формированию управленческого  
кадрового резерва частных  
(негосударственных) учреждений  
здравоохранения ОАО «РЖД»  
от \_\_\_\_\_

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу допустить меня к участию в отборочных мероприятиях на  
включение в управленческий кадровый резерв частных  
(негосударственных) учреждений здравоохранения ОАО «РЖД».

\_\_\_\_\_  
(ФИО работника)

/ \_\_\_\_\_ /  
(подпись)

/ \_\_\_\_\_ /  
(дата)

Приложение № 2

к Положению о формировании  
управленческого кадрового резерва  
частных (негосударственных)  
учреждений здравоохранения  
ОАО «РЖД»

**Типовая форма ознакомления работника  
о зачислении в управленческий кадровый резерв частных  
(негосударственных) учреждений здравоохранения ОАО «РЖД»**

Кандидату управленческого  
кадрового резерва частных  
(негосударственных) учреждений  
здравоохранения ОАО «РЖД»

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

Уважаемый/ая \_\_\_\_\_

На основании протокола № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ года комиссии по формированию управленческого кадрового резерва частных (негосударственных) учреждений здравоохранения ОАО «РЖД» сообщаем, что Вы включены в управленческий кадровый резерв.

Период нахождения в кадровом резерве – 5 лет, при условии выполнения ежегодного индивидуального плана развития.

Председатель комиссии по формированию управленческого кадрового резерва в частных (негосударственных) учреждениях здравоохранения ОАО «РЖД»

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(подпись) (ФИО)

С принятым решением о включении в управленческий кадровый резерв ознакомлен(на) и согласен(на).

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(ФИО) (подпись) (дата)

Приложение № 3  
к Положению о формировании  
управленческого кадрового резерва  
частных (негосударственных)  
учреждений здравоохранения  
ОАО «РЖД»

**Типовая форма  
отказа работника от зачисления/дальнейшего пребывания в  
составе управленческого кадрового резерва частных  
(негосударственных) учреждений здравоохранения ОАО «РЖД»**

Председателю комиссии  
по формированию  
управленческого кадрового  
резерва частных  
(негосударственных)  
учреждений здравоохранения  
ОАО «РЖД»  
от \_\_\_\_\_

Я, \_\_\_\_\_

(ФИО, должность)

отказываюсь от зачисления/пребывания в составе управленческого  
кадрового резерва частных (негосударственных) учреждений  
здравоохранения ОАО «РЖД».

\_\_\_\_\_ (наименование учреждения)

по следующей причине: \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

(ФИО работника)

(подпись)

(дата)

Приложение № 4  
к Положению о формировании  
управленческого кадрового  
резерва частных  
(негосударственных) учреждений  
здравоохранения ОАО «РЖД»

**Типовая форма ознакомления работника  
об исключении из состава управленческого кадрового резерва  
частных (негосударственных) учреждений здравоохранения  
ОАО «РЖД»**

Настоящим сообщаем об исключении

\_\_\_\_\_ (ФИО, должность)  
из состава управленческого кадрового резерва частных  
(негосударственных) учреждений здравоохранения ОАО «РЖД»

\_\_\_\_\_ (наименование учреждения)  
по следующей причине: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Работник службы управления персоналом:

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(должность) (подпись) (ФИО)

Дата « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

С принятым решением об исключении из кадрового резерва  
ознакомлен(на):

Дата « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(ФИО работника) (подпись)