

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

ПРИКАЗ

25.03.2020

№ 85-2/09

г. Томск

Об утверждении новой редакции  
Положения о кадровом резерве ТПУ

В соответствии с Планом мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности Национального исследовательского Томского политехнического университета среди ведущих мировых научно-образовательных центров

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

§ 1

Утвердить новую редакцию «Положения о кадровом резерве Томского политехнического университета (Приложение).

§ 2

Положение о кадровом резерве Томского политехнического университета, утвержденное приказом ректора № 27/од от 31.03.2016 г. считать утратившими силу.

§ 3


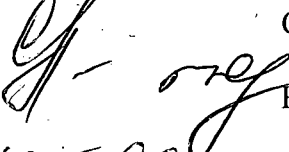

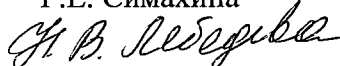
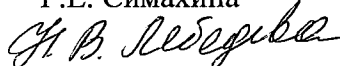
Начальнику отдела делопроизводства Е.В. Ильиных довести настоящий приказ до всех подразделений.

Врио ректора, первый проректор

Заместитель первого проректора

Начальник УРП

И. о. Начальник Правового отдела

 А.А. Яковлев  
 С.В. Лукиных  
 Ю.В. Минина  
 Г.Е. Симахина  
 С.В. Леберова

Приложение  
к приказу ТПУ  
от «25» 03 2020 г. № 85-2/03



ВЕРЖДАЮ

ректора ТПУ

А.А. Яковлев

03 2020 г.

## ПОЛОЖЕНИЕ

### о кадровом резерве Томского политехнического университета в новой редакции

#### 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с Уставом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (далее по тексту – ТПУ) и Программой повышения конкурентоспособности ТПУ среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013-2020 годы.

1.2. Создание кадрового резерва (далее по тексту – КР) и работа с ним проводится в целях:

- привлечения и удержания в ТПУ перспективных сотрудников;
- профессионального роста и академического развития сотрудников;
- развития и мотивация сотрудников; расстановки и ротация персонала;
- повышения качества отбора преподавателей и сотрудников;
- обеспечения эффективного контракта с преподавателем; интеграции сотрудников в международное академическое сообщество;
- поддержки стратегии университета, поддержки управления изменениями; управления знаниями;
- повышения HR-бренда ТПУ;
- планирования преемственности;

1.3. Принципы формирования и развития КР:

- ориентация на Профиль целевой должности;
- систематичность работы по формированию КР (реализация цикла работ на регулярной основе);
- индивидуальный подход при реализации процедур оценки кандидатов КР и утверждения резервистов;
- конфиденциальность результатов оценки кандидатов;
- приоритетное рассмотрение участников кадрового резерва руководящего состава на замещение вакантных должностей административно-управленческого персонала.

#### 2. Определения и сокращения

2.1. Кадровый резерв (КР) – это группа сотрудников ТПУ, уровень развития компетенций которых соответствует требованиям целевых должностей (ключевых позиций) в ТПУ в настоящее время или может быть развит до требуемого целевыми должностями уровня за 1-2 года при условии целенаправленного развития, а также

внешние специалисты, признанные соответствующими требованиям целевых должностей на основании экспертной оценки.

2.2. При этом потенциал резервистов и степень их готовности оценены и утверждены в результате процесса отбора в кадровый резерв.

2.3. Компетенция - интегральное качество, сочетающее в себе знания, навыки и установки работника, описанное в терминах наблюдаемого поведения.

2.4. Целевая должность - это должность, необходимость резервирования которой обусловлена особой значимостью для эффективности.

2.5. Профиль целевой должности (далее - профиль) - перечень компетенций, необходимых для работы на данной должности.

2.6. Индекс защищенности целевой должности - показатель кадровой стабильности, отражающий возможность оперативного замещения целевой должности в случае ее освобождения.

2.7. Индивидуальный план развития (ИПР) - это документ, содержащий цели и мероприятия по развитию Резервиста, а также оценку прогресса в его развитии по итогам выполнения развивающих мероприятий.

2.8. Резервист - специалист, утвержденный в составе КР.

2.9. Администратор КР - сотрудник подразделения ТПУ, отвечающего за работу с КР.

2.10. Куратор - это непосредственный или функциональный руководитель целевой должности, принимающий решение о назначении на данную должность.

2.11. Рекомендатель - руководитель структурного подразделения.

2.12. Цикл работы - это повторяемая с определенной периодичностью последовательность этапов работы по формированию и развитию КР.

2.13. Комитет по талантам (КоТ) - встреча управленческой команды, на которой происходит рассмотрение кадрового резерва на открытые и планирующиеся к открытию ключевые вакантные позиции; вырабатывается план действий по повышению кадровой защищенности этих позиций; коллегиально обсуждаются и утверждаются списки резервистов и ключевых / топ талантов. Состав и решения КоТ утверждаются приказом ректора.

### 3. Структура КР

3.1. Категории КР:

3.1.1 По источнику формирования КР делится на:

- внутренний резерв - включает в себя только сотрудников университета;
- внешний резерв - внешние совместители ТПУ и специалисты, не являющиеся сотрудниками университета.

3.1.2. По типу сотрудников КР делится на группы:

- ассистенты преподавателей - это магистранты, аспиранты и сотрудники в возрасте до 25 лет, наиболее перспективные для научно-педагогической работы;
- молодые преподаватели - перспективные молодые преподаватели в возрасте до 30 лет, имеющие стаж работы на преподавательской должности в университете по основному месту работы непрерывно в течение не более 24 месяцев с даты приема на преподавательскую должность;
- молодые исследователи - перспективные молодые сотрудники в возрасте до 30 лет, имеющие стаж работы на должностях научных работников в университете по основному месту работы непрерывно в течение не более 24 месяцев с даты приема на научную должность;
- будущие профессора - это молодые преподаватели в возрасте до 35 лет, наиболее перспективные с точки зрения академического развития, что

подтверждается наличием ученой степени кандидата наук или PhD зарубежного университета.

- КР руководящего состава - это сотрудники в возрасте до 45 лет, мотивированные на достижение стратегических целей университета, обладающие управленческим потенциалом и навыками эффективного решения конкретных рабочих задач.

3.1.3. В зависимости от степени подготовки резервистов, внутренний резерв делится на:

- оперативный резерв (ОР) - работники университета, готовые к назначению на целевую должность в перспективе до 1 года, поскольку уровень развития их компетенций соответствует требованиям этой должности;
- перспективный резерв (ПР) - работники университета, способные занять целевые должности в перспективе от 1 года до 3 лет, при условии успешной реализации индивидуального плана развития, сформированного в соответствии с рекомендациями по итогам оценки.

#### 4. Порядок формирования и работы с КР

4.1. Работа по формированию КР включает в себя 4 этапа:

- планирование целевых должностей;
- выдвижение кандидатов на основании Профиля целевой должности (Приложение 1);
- оценка кандидатов;
- утверждение резервистов.

4.2. Кандидаты в КР могут быть выдвинуты двумя способами:

- по предложению *Рекомендателя*;
- путем самостоятельного выдвижения.

4.3. При отборе в кадровый резерв приоритет имеют те кандидаты, которые владеют английским языком на уровне не ниже Pre-Intermediate, имеют высокое качество преподавания; участвуют в исследовательской работе, оцениваемой по таким показателям как: наличие публикаций, участие в конференциях, победа в конкурсах научных работ, подготовка к поступлению в аспирантуру (для студентов), наличие заделов по диссертации на соискание ученой степени кандидата наук (для аспирантов); наличие опыта преподавательской работы (для аспирантов); соответствуют критериям оценки публикационной активности, установленным в ТПУ; участвуют в международных научных конференциях с докладами и сообщениями; имеют опыт успешной грантовой деятельности и руководства проектами.

4.4. Операции по формированию КР и требования по их выполнению:

4.4.1. Запуск цикла работ по формированию КР (не более 3 рабочих дней): *Администратор КР* готовит приказ о начале цикла работ с КР, детальный план цикла работ, направляет информацию *Кураторам* и размещает информацию в личных кабинетах сотрудников ТПУ и на сайте Управления по работе с персоналом ТПУ.

4.4.2. Актуализация информации по номенклатуре должностей КР и списку резервистов (не более 15 рабочих дней): *Администратор КР* проверяет актуальность информации о целевой должности номенклатуры КР в штатном расписании и информацию о резервистах на предмет их работы в настоящее время. Номенклатура КР составляется для группы кадрового резерва руководящего состава.

4.4.3. Добавление новых должностей в Номенклатуру КР и пересмотр статуса резервистов (не более 3х рабочих дней): *Куратор* вносит предложения о введении должности в Номенклатуру КР на основании Профиля целевой должности.

4.4.4. Численность резервистов на целевые должности определяется исходя из Индекса защищенности целевой должности (Приложение 2). При планировании целевой

считается такая численность резервистов на конкретную должность, при которой Индекс защищенности этой должности больше 60%.

4.4.5. Составление Номенклатуры КР для утверждения (не более 5 рабочих дней): *Администратор КР* готовит единый файл «Номенклатура КР» путем сведения информации из файлов, полученных от Кураторов и «Номенклатура КР».

4.4.6. Утверждение Номенклатуры КР на текущий цикл работы (не более 15 рабочих дней): осуществляет Комитет по талантам ТПУ.

4.4.7. Информирование сотрудников о начале этапа самостоятельного выдвижения в КР (не более 5 рабочих дней): *Администратор КР* информирует подразделения о возможности принять участие в отборе в КР и доводит список целевых должностей, предлагаемых для самостоятельного выдвижения.

4.4.8. Выдвижение сотрудников для участия в отборе в КР (не более 45 рабочих дней): *Рекомендатель* может предложить к рассмотрению для отбора на целевую должность любого работника или внешнего специалиста, соответствующего требованиям должности, о чем информирует *Администратора КР*.

4.4.9. Самостоятельное выдвижение сотрудников для участия в отборе в КР (не более 45 рабочих дней): *Работник* принимает решение об участии в отборе в КР на интересующую его целевую должность, направляет резюме и сопроводительное письмо на электронный адрес *Администратора КР*, указав в теме письма название целевой должности, либо передает пакет документов на бумажном носителе.

4.4.10. Формирование списка кандидатов в КР (не более 3 рабочих дней): *Администратор КР* формирует итоговый список кандидатов в КР из числа работников, предложенных *Рекомендателями*, рассылает всем работникам, предложенным *Рекомендателями* для отбора в КР, письмо, содержащее название целевой(ых) должности(ей); запрос подтверждения участия в дальнейших этапах отбора в КР; включает в список тех работников, которые подтвердили свое участие в дальнейших этапах отбора в КР. Работник не рассматривается к отбору, если отказался от участия сам или не прислал ответа на запрос вообще; *Администратор КР* формирует список кандидатов в КР из числа работников – участников процесса самостоятельного выдвижения.

4.4.11. Реализация оценочных процедур и обработка материалов по итогам оценки (не более 55 дней): *Администратор КР* организует оценку кандидатов в КР.

4.4.12. Утверждение резервистов в составе КР (не более 10 рабочих дней): *Куратор* знакомится с предоставленными результатами оценки, фиксирует свое решение в «Запросе на утверждение КР» в отношении каждого кандидата в КР и направляет информацию *Администратору КР*.

4.4.13. Формирование итогового списка резервистов, информирование участников процесса (не более 15 рабочих дней): *Администратор КР* на основании информации от *Кураторов* составляет список резервистов КР; представляет данные в Комитет талантов ТПУ для согласования, утверждается список КР приказом ректора; информирует *Кураторов* о завершении цикла работ по формированию КР, оповещает каждого резервиста об утверждении его в составе КР, направляя сообщение с рекомендуемыми для развития компетенциями. К письму прилагаются шаблон для формирования ИПР (Приложение 3). Также *Администратор КР* оповещает каждого кандидата, не утвержденного решением *Куратора* в составе КР об итогах процедуры.

4.4.14. Подготовка информации для расчета Ключевых индикаторов эффективности и результативности процесса (КИД) по итогам реализации цикла работ (не более 10 рабочих дней): *Администратор КР* готовит информацию для расчета КИД по итогам реализации цикла работ.

4.4.15. Формирование отчета об итогах цикла работ по формированию КР (не более 5 рабочих дней): *Администратор КР* размещает на сайте Управления по работе с персоналом ТПУ информацию о завершении цикла работ по формированию КР,

информацию о количестве целевых должностей в номенклатуре и количестве резервистов в составе КР, а также о плановых сроках начала нового цикла работ по формированию КР.

4.5. Работа с КР предполагает проведение мероприятий по повышению квалификации различной продолжительности, лекции, семинары, тренинги, т.ч. проводимые приглашенными специалистами, другими вузами или специализированными организациями, программы академической мобильности в ведущих российских и зарубежных университетах и ведущих российских и зарубежных научных организациях, нацеленные на развитие профессиональных компетенций.

4.6. Назначение резервиста на целевую должность осуществляется в соответствии с Регламентом оформления на работу в ТПУ

4.7. *Администратор КР* ведет базу данных по КР, учитывая сведения по участию резервистов в мероприятиях КР и информацию о назначениях каждого резервиста.

4.8. Досрочное выбытие из КР может производиться в следующих случаях: увольнение; применение дисциплинарного взыскания; отказ участника от участия в КР.

4.9. Успешность работы с КР оценивается с помощью расчета Ключевых индикаторов эффективности и результативности процесса (КИД) (Приложение 4).

4.10. В рамках каждого цикла работ статус включенных ранее в КР резервистов пересматривается путем принятия решения о:

- подтверждении текущего статуса резервиста;
- изменении текущего статуса резервиста;
- исключении из состава КР.

4.11. Вопросы, не урегулированные настоящим Положением, могут решаться в отдельных приказах (распоряжениях) ректора, при условии сохранения общего порядка формирования КР.

**Профиль целевой должности**

<b>Расшифровка требований к знаниям и навыкам</b>	
Знания и практический опыт в данной области отсутствуют совсем либо недостаточны даже для того, чтобы выполнить задание в рамках данной предметной области под наблюдением коллег и руководителя	<b>D</b>
Базовый (осведомленность). Имеет общее представление о работе в рамках данной компетенции. Понимает и придерживается основных правил и требований, видит основные преимущества и недостатки. Работает под наблюдением коллег и прямого руководителя	<b>C</b>
Знание (практический опыт). Ознакомлен с методикой. Способен отвечать за процесс деятельности в рамках своего подразделения. Работает под наблюдением	<b>B</b>
Специализация должностных работ. Применяет методику в многочисленных проектах. Консультирует и выступает в качестве наставника. Самостоятельно анализирует проблему, и предлагает, комплексные и эффективные решения	<b>A</b>

<b>Область профессиональных знаний и навыков</b>	<b>Перечень знаний и навыков, входящих в область</b>	<b>A превосходно</b>	<b>B хорошо</b>	<b>C удовлетв.</b>	<b>D неудовл.</b>
<b>Функциональные требования</b>					
Область А	Компетенция 1				
	Компетенция 2				
	Компетенция 3				
Область Б	Компетенция 1				
	Компетенция 2				
	Компетенция 2				
<b>Управленческие компетенции и личностный потенциал</b>					
Решение бизнес - задач	Мыслит системно				
	Планирует оперативную деятельность отдела				
Управление рабочим процессом	Руководит исполнением				
	Принимает ответственность за рабочий процесс				
Взаимодействие	Убедителен в общении				
	Создает атмосферу сотрудничества				
Личностный потенциал	Стремится к достижениям				
	Способен развиваться				

**Методика расчета индекса защищенности целевой должности**

**Формула расчета индекса защищенности:**

$$SPI = 30\% * P_o + 15\% * P_p + 5\% * P_v$$

где


$P_o$  – количество оперативных резервистов,


$P_p$  – количество перспективных резервистов,


$P_v$  – количество внешних резервистов.

При этом заданы следующие условия: для любых значений  $P_v$   $5\% * P_v \leq 15\%$ ; для любых значений  $P_o, P_p, P_v$  максимальный  $SPI = 100\%$

На основании величины  $SPI$  оценивается степень риска по целевой должности:

 0% - 30% - повышенный риск

 31% - 60% - зона внимания

 61% - 100% - зона надежности

Пример расчета  $SPI$ :

Позиция	Оперативный резерв (готовые кандидаты)	Перспективный резерв (готовность 1-3 года развития)	Внешний резерв (внешние совместители, специалисты, работающие вне ТПУ)	Расчет индекса защищенности	Индекс Защищенности SPI
Начальник Управления	Иванов И.И. (30%)	Петров П.П. (15%)	Сидоров С.С. (5%); Новиков Н.Н. (5%)	$30\% * 1 + 15\% * 1 + 5\% * 2$	55%

Кандидат в оперативный резерв (до 1 года) - 30%

Кандидат в перспективный резерв (от 1 года до 3 лет) – 15%

Внешний резерв – 5 %



**Индивидуальный План Развития (ИПР)**

<b>Персональная информация</b>	
ФИО	
Должность, подразделение	
Группа кадрового резерва	
Контактный телефон и e-mail:	

<b>Планирование карьеры</b>	
Ваши карьерные ожидания (1-3 года)	

<b>Планирование развития</b>					
Личностно-деловые компетенции, которые необходимо развивать	Цель развития / Ожидаемый результат	70% Обучение на практике (Какие действия позволят Вам в развитии данной компетенции)	20% Обучение через других (Кто может мне помочь в развитии данной компетенции)	10% Формальное / теоретическое обучение (какие тренинги, семинары помогут мне в развитии данной компетенции)	Статус выполнения ИПР (%)
Профессиональные навыки и знания, которые необходимо развивать (включая ин. языки и комп. навыки)	Цель развития / Ожидаемый результат	70% Обучение на практике (Какие действия позволят Вам в развитии данной компетенции)	20% Обучение через других (Кто может мне помочь в развитии данной компетенции)	10% Формальное / теоретическое обучение (какие тренинги, семинары помогут мне в развитии данной компетенции)	Статус выполнения ИПР (%)

<b>Оценка результативности исполнения Индивидуального Плана Развития за год:</b>	
Статус выполнения ИПР (%)	Комментарий сотрудника:
	Комментарий руководителя:
	Комментарий функционального руководителя:

С Положением о кадровом резерве Томского политехнического университета ознакомлен \_\_\_\_\_ (подпись сотрудника)

*Рекомендации при составлении ИПР*

**Как выбрать область для развития?**

- Результаты регулярной ОД
- Самооценка по модели корпоративных компетенций
- Обратная связь руководителя
- Результаты оценки 360° (если проводилась)
- Результаты Центра Развития (если проводился)

**Методы развития:**

**70% - Обучение на рабочем месте**

- Развитие на рабочем месте (освоение более эффективных моделей поведения)
- Специальные задания/проекты
- Замещение должности / стажировка на рабочем месте

**20% - Обучение через других**

- Обучение на опыте других
- Поиск обратной связи
- Наставничество/коучинг

**10% - Теоретическое обучение**

- Тренинги/семинары
- Самообучение (чтение книг/статей)
- Компьютерный курс (e-learning)

**Как сформулировать цели развития?**

1. **Specific** (Конкретна)

В какой ситуации и что именно нужно уметь делать?

Понятна всем, кто занимается развитием сотрудника/оценивает его

2. **Measurable** (Измерима)

Как узнать, что она достигнута?

Есть критерий изменения, единица и норматив

3. **Achievable** (Достижима)

Можно ли ее достичь в имеющейся ситуации?

Сложна, но реально выполнима

4. **Relevant** (Согласованна)

Как соотносится с бизнес-целями?

Работает на достижение основных бизнес-целей

5. **Time bond** (Определена во времени)

К какому сроку нужно выполнить?

Есть конкретная дата

Ключевые индикаторы эффективности и результативности процесса (КИД)

Наименование	Определение КИД, формула расчета, частота расчета	Единицы измерения КИД
% защищенных целевых должностей	$K(n1) = N1 / N * 100$ , где N1 – число целевых должностей с коэффициентом защищенности более 61% N – общее число целевых должностей в этот период Частота расчета: 1 раз в год	%
% незащищенных целевых должностей	$K(n2) = N2 / N * 100$ , где N2 – число целевых должностей, с коэффициентом защищенности равным 0% N – общее число целевых должностей в этот период Частота расчета: 1 раз в год	%
% замещенных вакансий по целевым должностям, заполненных резервистами	$K(v) = V1 / V * 100$ , где V1 – число вакансий заполненных из резерва за период V – всего замещенных вакансий на целевых должностях за период Частота расчета: 1 раз в год	%
% резервистов получивших продвижение	$K(p) = P1 / P * 100$ , где P1 – количество резервистов, получивших повышение за период P – всего резервистов в этот период Частота расчета: 1 раз в год	%
Коэффициент текучести резервистов	$K(t) = T1 / T$ , где T1 – число уволившихся резервистов за период T – всего резервистов в этот период Частота расчета: 1 раз в год	коэффициент