



**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
(МИНЗДРАВ РОССИИ)

П Р И К А З

17 февраля 2023 г.

№ 61

Москва

**О методических рекомендациях
по формированию и подготовке кадрового резерва
управленческих кадров в здравоохранении**

В целях исполнения абзаца четвертого подпункта «в» пункта 1 перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам совещания о модернизации первичного звена здравоохранения 2 октября 2019 г., утвержденного 8 октября 2019 г. № Пр-2064, п р и к а з ы в а ю:

1. Департаменту медицинского образования и кадровой политики в здравоохранении (Л.И. Летникова) разработать методические рекомендации по формированию и подготовке кадрового резерва управленческих кадров в здравоохранении (далее – методические рекомендации) и направить органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации в сфере охраны здоровья настоящий приказ, а также методические рекомендации.

2. Рекомендовать органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации в сфере охраны здоровья использовать методические рекомендации при разработке и (или) актуализации нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации, регламентирующих формирование и подготовку кадрового резерва управленческих кадров.

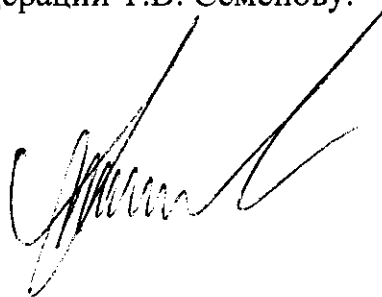
3. Признать утратившими силу:

приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 26 марта 2020 г. № 238 «О методических рекомендациях по работе с кадровым резервом управленческих кадров в здравоохранении»;

приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 19 августа 2020 г. № 861 «О внесении изменений в приложение № 2 к приказу Министерства здравоохранения Российской Федерации от 26 марта 2020 г. № 238 «О методических рекомендациях по работе с кадровым резервом управленческих кадров в здравоохранении».

4. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на заместителя
Министра здравоохранения Российской Федерации Т.В. Семёнову.

Министр

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'М.А. Мурашко', written in a cursive style.

М.А. Мурашко

**Методические рекомендации
по формированию и подготовке кадрового резерва
управленческих кадров в здравоохранении**

I. Общие положения

1. Методические рекомендации по формированию и подготовке кадрового резерва управленческих кадров в здравоохранении (далее соответственно – Методические рекомендации, Резерв) разработаны в целях использования при формировании Резерва, подготовки лиц, зачисленных в Резерв, и содержат рекомендуемые направления деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в сфере охраны здоровья по формированию Резерва.

2. Формирование Резерва осуществляется в соответствии с Номенклатурой должностей медицинских работников и фармацевтических работников, утвержденной приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации от 20 декабря 2012 г. № 1183н¹.

3. При формировании Резерва в целях удовлетворения потребности в высококвалифицированных управленческих кадрах здравоохранения, рекомендуется руководствоваться следующими задачами:

обеспечение своевременного отбора и зачисления в Резерв лиц, обладающих наиболее высоким управленческим потенциалом;

формирование мотивации работников к замещению должностей руководителей в здравоохранении и их профессиональному росту.

4. При формировании Резерва рекомендуется основываться на следующих принципах:

соблюдение законодательства Российской Федерации;

объективность оценки профессиональных и личностных качеств и результатов профессиональной деятельности лиц, претендующих на зачисление в Резерв;

обеспечение конкурентности лиц, претендующих на зачисление в Резерв;

добровольность участия в конкурсном отборе лиц, претендующих на зачисление в Резерв (далее – конкурсный отбор в Резерв), и нахождения в Резерве;

паритетности лиц, претендующих на зачисление в Резерв;

открытость конкурсного отбора в Резерв;

общность подходов к формированию Резерва и подготовке лиц, зачисленных в Резерв.

5. При определении порядка работы по формированию и подготовке Резерва рекомендовано провести оценку компетенций лиц, претендующих на зачисление в Резерв, в том числе оценку портфолио, суммарную оценку компетенций и оценку управленческого потенциала, а также подведение итогов конкурсного отбора в Резерв и формирование отчетности.

¹ Зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 18 марта 2013 г., регистрационный № 27723.

II. Подготовительные мероприятия по формированию Резерва

6. В рамках мероприятий по формированию и подготовке Резерва органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации в сфере охраны здоровья рекомендуется:

- а) организовать проведения конкурсного отбора в Резерв;
- б) сформировать экспертную комиссию органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации в сфере охраны здоровья (далее – Комиссия) в составе не менее пяти членов, утвердить положение о ней на основе Примерного положения об экспертной комиссии органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации в сфере охраны здоровья по формированию резерва управленческих кадров в здравоохранении, рекомендуемый образец которого приведен в приложении № 1 к настоящим Методическим рекомендациям;
- в) информировать подведомственные медицинские организации о конкурсном отборе в Резерв и порядке его проведения;
- г) установить требования к комплекту документов, представляемому участником конкурсного отбора в Резерв, а также требования к лицам, претендующим на зачисление в Резерв, и лицам, зачисленным в Резерв, с учетом требований, установленных профессиональным стандартом «Специалист в области организации здравоохранения и общественного здоровья»²;
- д) оформить согласие на обработку персональных данных лиц, претендующим на зачисление в Резерв, и лиц, зачисленных в Резерв.

III. Оценка компетенций лиц, претендующих на зачисление в Резерв

7. Для участия в конкурсном отборе в Резерв рекомендуется установить требования к комплекту документов и форме портфолио, рекомендуемый образец которого приведен в приложении № 2 к настоящим Методическим рекомендациям (разделы 1 – 6 портфолио), в том числе о представлении характеристики в свободной форме с обоснованием рекомендации для зачисления в Резерв, подписанной руководителем медицинской организации.

8. При оценке лиц, претендующих на зачисление в Резерв, на основании данных, указанных в разделах 1 – 6 портфолио, Комиссии рекомендуется проводить базовую оценку личных достижений лиц, претендующих на зачисление в Резерв, по шкале от 1 до 10 баллов в соответствии с формой, рекомендуемый образец которой предусмотрен приложением № 3 к настоящим Методическим рекомендациям, и принимать решение об оценке компетенций лиц, претендующих на зачисление в Резерв.

9. Информацию по результатам базовой оценки личных достижений лица, претендующего на зачисление в Резерв, рекомендуется вносить в раздел 7 портфолио.

² Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 7 ноября 2017 г. № 768н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 29 ноября 2017 г., регистрационный № 49047).

IV. Суммарная оценка компетенций

10. При проведении суммарной оценки компетенций Комиссией для выявления необходимых знаний и умений лица, претендующего на зачисление в Резерв, рекомендуется использовать следующие инструменты оценки:

- а) решение тестовых заданий;
- б) решение ситуационной задачи;
- в) эссе.

11. Оценка решения тестовых заданий проводится по каждой управленческой компетенции с присвоением 1 балла за каждое правильное решение, с максимальной оценкой 25 баллов.

Оценка решения ситуационной задачи проводится по каждой управленческой компетенции с присвоением от 1 до 5 баллов, с максимальной оценкой 25 баллов.

Оценка эссе проводится по каждой управленческой компетенции с присвоением от 1 до 7 баллов, с максимальной оценкой 35 баллов.

12. Рекомендуемые критерии оценки решения ситуационной задачи и эссе приведены в приложении № 4 к настоящим Методическим рекомендациям.

13. Для расчета суммы баллов по каждой компетенции возможно применять формулу, которая учитывает сложность инструментов оценки:

$$СК = 1,0 \times Т + 2,0 \times С + 3,0 \times Э, \text{ где}$$

СК – сумма баллов по каждой компетенции;

Т – баллы за тестирование;

С – баллы за решение ситуационной задачи;

Э – баллы за эссе;

X-1,0, X-2,0, X-3,0 – коэффициент сложности инструмента.

14. Для объективизации определения уровня управленческой компетенции лица, претендующего на зачисление в Резерв, сумма баллов рассчитывается как среднеарифметическая величина оценок, выставленных членами Комиссии по решению ситуационной задачи и содержанию эссе по каждой компетенции.

15. Результат суммарной оценки компетенций выражается в баллах по каждой компетенции и определяет уровень каждой управленческой компетенции:

- а) базовый уровень – от 1 до 10 баллов;
- б) средний уровень – от 11 до 25 баллов;
- в) высокий уровень – от 26 до 36 баллов.

16. Рекомендуемая шкала уровня профессиональной компетенции приведена в приложении № 5 к настоящим Методическим рекомендациям.

17. Сведения о результатах суммарной оценки компетенций, в том числе в разрезе компетенций, рекомендуется рассчитывать по формуле:

$$СОК = (СК_1 + СК_2 + СК_3 + СК_4 + СК_5), \text{ где}$$

СОК – суммарная оценка компетенций;

СК – суммы баллов по каждой компетенции.

V. Оценка управленческого потенциала

18. На третьем этапе оценки компетенций с целью определения управленческого потенциала лица, претендующего на зачисление в Резерв, Комиссии рекомендовано проводить собеседование по методу структурированного интервью по универсальной для всех лиц, претендующих на зачисление в Резерв, теме (например, «Мой опыт реализации компетенции Лидерство по занимаемой должности»).

19. К собеседованию рекомендуется допускать лиц, претендующих на зачисление в Резерв, сумма баллов которых по результатам оценки портфолио и суммарной оценки компетенций, определенная в соответствии с пунктами 8 и 17 настоящих Методических рекомендаций, составляет не менее 90 баллов.

20. Рекомендуется проводить собеседование длительностью до 15 минут с развернутыми ответами на четыре поставленных Комиссией вопроса. В ходе проведения собеседования оценивается описание лицом, претендующим на зачисление в Резерв, общего контекста проблемной ситуации, постановка цели, предпринятые действия и полученный результат, с обоснованием уровня принятия управленческого решения (оперативный, тактический или стратегический).

21. По результатам собеседования Комиссия имеет право присвоить лицу, претендующему на зачисление в Резерв, от 1 до 10 дополнительных баллов.

22. По результатам собеседования Комиссия принимает решение о:

а) достаточном потенциале лица, претендующего на зачисление в Резерв, к решению управленческих задач;

б) недостаточном потенциале лица, претендующего на зачисление в Резерв, к решению управленческих задач.

23. Результат собеседования вносится в раздел 10 портфолио.

VI. Мероприятия по подведению итогов конкурсного отбора и формированию отчетности

24. Для расчета итоговой оценки профессиональных компетенций лица, претендующего на зачисление в Резерв, возможно применять формулу:

$R_k = B_p + СОК + Бд$, где

R_k – итоговая оценка профессиональных компетенций;

B_p – базовые баллы по результатам оценки портфолио;

$СОК$ – сумма баллов компетенций;

$Бд$ – дополнительные баллы по результатам собеседования.

25. Расчет итоговой оценки компетенций лица, претендующего на зачисление в Резерв, рекомендуется формировать в соответствии с таблицей, рекомендуемый образец которой приведен в приложении № 6 к настоящим Методическим рекомендациям.

Максимальная сумма баллов по результатам оценки портфолио, решения тестовых заданий, ситуационной задачи и написания эссе, оценки управленческого потенциала не может быть более 200 баллов.

26. На основании результатов процедуры оценки компетенций Комиссии рекомендуется:

а) принимать решение, которое вносится в разделы 11 и 12 портфолио:

о включении лица, претендующего на зачисление в Резерв, в Резерв, при условии набора от 150 баллов и более (включая базовые и дополнительные баллы);

о включении лица, претендующего на зачисление в Резерв, в Резерв при условии обучения и повторной оценки компетенций, при условии набора от 110 до 150 баллов;

об отклонении лица, претендующего на зачисление в Резерв, при условии набора менее 110 баллов.

б) формировать список лиц, рекомендованных к включению в Резерв, и отчет, рекомендуемый образец которого приведен в приложении № 7 к настоящим Методическим рекомендациям, а также следующие сведения:

план мероприятий по укомплектованию в разрезе должностей руководителей медицинской организации и формированию Резерва в медицинских организациях субъекта Российской Федерации на трехлетний период;

план работы по профессиональному развитию Резерва на трехлетний период.

Приложение № 1
к Методическим рекомендациям по
формированию резерва управленческих кадров
здравоохранения

Рекомендуемый образец

**Примерное положение
об экспертной комиссии органа исполнительной власти субъекта Российской
Федерации в сфере охраны здоровья по формированию резерва
управленческих кадров в здравоохранении**

1. В положении об экспертной комиссии органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации в сфере охраны здоровья (далее – Комиссия) по формированию резерва управленческих кадров (далее – Резерв) устанавливаются задачи и функции Комиссии, ее состав и требования к квалификации членов комиссии.

2. Комиссия создается с целью формирования Резерва управленческих кадров здравоохранения в субъекте Российской Федерации.

3. Комиссия в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, в том числе нормативными правовыми актами Министерства здравоохранения Российской Федерации и настоящими Методическими рекомендациями.

4. Функции Комиссии:

определение потребности в управленческих кадрах в сфере здравоохранения субъекта Российской Федерации;

информирование медицинских организаций субъекта Российской Федерации о проведении отбора в Резерв;

проверка данных лица, претендующего на зачисление в Резерв, на соответствие требованиям к квалификации, опыту работы, предъявляемых к лицам, претендующим на зачисление в Резерв, а также проверка наличия оформленного согласия на обработку персональных данных лицом, претендующего на зачисление в Резерв;

отбор лиц, претендующих на зачисление в Резерв, в соответствии с настоящими Методическими рекомендациями.

5. Комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии.

6. Общее число членов комиссии не менее пяти человек.

7. На должность председателя Комиссии рекомендуется назначать руководителя органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации в сфере охраны здоровья или его заместителя, ответственного за кадровую работу.

8. В состав членов Комиссии включаются лица, имеющие высшее медицинское и (или) иное образование, а также опыт работы на должностях руководителей медицинских организаций.

В состав членов Комиссии могут также входить руководители медицинских организаций, сотрудники образовательных и (или) научных организаций,

реализующих образовательные программы в области организации здравоохранения и общественного здоровья, расположенных на территориях соответствующих субъектов Российской Федерации, а также иные специалисты.

9. Члены Комиссии не должны иметь конфликта интересов или иной личной заинтересованности при проведении отбора лиц, претендующих на зачисление в Резерв.

10. Председатель Комиссии:

осуществляет общее руководство деятельностью комиссии;

определяет порядок работы комиссии;

председательствует на заседаниях комиссии.

11. Заместитель председателя исполняет функции председателя в его отсутствие.

12. Секретарь Комиссии:

осуществляет оформление портфолио и заполняет разделы 7 – 12 портфолио;

готовит материалы к заседаниям Комиссии, проект протокола заседания Комиссии;

обеспечивает взаимодействие с лицами, участвующими в конкурсном отборе в Резерв субъекта Российской Федерации.

13. Решения Комиссии принимаются простым большинством голосов на заседаниях Комиссии и оформляются протоколом, который подписывают председательствующий на заседании и секретарь Комиссии.

14. Заседание Комиссии считается правомочным, если на нем присутствовало не менее двух третьих членов Комиссии.

15. По результатам конкурсного отбора в Резерв Комиссия принимает решение о включении лица, претендующего на зачисление в Резерв, в Резерв, либо об отклонении кандидатуры, либо о направлении на обучение, и оформляет соответствующее заключение.

16. Решение Комиссии вносится в раздел 11 портфолио лица, претендующего на зачисление в Резерв.

17. Отчет о деятельности Комиссии направляется в Федеральный научно-практический центр подготовки и непрерывного профессионального развития управленческих кадров здравоохранения¹.

¹ Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 10 февраля 2015 г. № 47 «О федеральном научно-практическом центре подготовки и непрерывного профессионального развития управленческих кадров здравоохранения».

Приложение № 2
к Методическим рекомендациям по
формированию резерва управленческих кадров
здравоохранения

Рекомендуемый образец

Форма портфолио
лица, претендующего на зачисление в резерв управленческих кадров

№ п/п	Раздел	Информация и (или) копии документов
1.	Общие сведения	Фамилия, имя, отчество (при наличии), дата рождения; субъект Российской Федерации; место работы; наименование медицинской организации; стаж работы по специальности; занимаемая должность, стаж работы в должности.
2.	Сведения об образовании, опыте работы и наградах	Об образовании (документ об образовании (диплом)); об аккредитации специалиста или сертификате специалиста; о присвоении квалификационной категории; о стаже работы по специальности; об опыте работы на руководящих должностях; о наградах, грамотах, благодарственных письмах; о присвоении ученой степени; о присвоении ученого звания; иные сведения (при наличии).
3.	Личный вклад в развитие медицинской организации / отрасли здравоохранения	Сведения о мероприятиях, участником или организатором которых было лицо, претендующее на зачисление в Резерв, принесших ценность медицинской организации / отрасли здравоохранения (указать, в чем проявляется ценность)
4.	Непрерывное профессиональное развитие	Сведения о дополнительном профессиональном образовании по организации здравоохранения и общественному здоровью за последние пять лет: — о повышении квалификации и (или) профессиональной переподготовке; — об участии в образовательных и научных мероприятиях (семинарах, конференциях и других мероприятиях); — об опубликованных статьях, иных печатных работах;

		– о правах на результаты интеллектуальной деятельности (о патентах, авторских свидетельствах и других результатах интеллектуальной деятельности).
5.	План профессионального развития	На трехлетний период
6.	Дополнительная информация (при наличии)	Рекомендации лица, претендующего на зачисление в Резерв, в свободной форме с обоснованием рекомендации для включения в резерв, подписывается руководителем медицинской организации (прилагается к портфолио при наличии)
Результаты конкурсного отбора		
7.	Базовая оценка личных достижений (Бп)	Вносится секретарем Комиссии по каждому лицу, претендующему на зачисление в Резерв
8.	Сумма баллов по каждой компетенции ($СК_1+СК_2+СК_3+СК_4+СК_5$)	Вносится секретарем Комиссии по каждому лицу, претендующему на зачисление в Резерв
9.	Суммарная оценка компетенций ($СОК=СК_1+СК_2+СК_3+СК_4+СК_5$)	Вносится секретарем Комиссии по каждому лицу, претендующему на зачисление в Резерв
10.	Дополнительные баллы по результатам собеседования (Бп)	Претендент имеет достаточный потенциал к решению управленческих задач / претендент имеет недостаточный потенциал к решению управленческих задач Дополнительные баллы
11.	Итоговая оценка профессиональных компетенций (Рк)	Сумма базовой оценки личных достижений и сумма баллов каждой компетенции и дополнительных баллов по результатам собеседования
12.	Заключение экспертной комиссии органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации в сфере охраны здоровья	Включить в Резерв / включить в Резерв при условии обучения и повторной оценки компетенций / отклонить кандидатуру (выбрать необходимое) Резерв на должность (указать наименование должности) Рекомендации по траектории индивидуального профессионального развития (при наличии)

Приложение № 3
к Методическим рекомендациям по
формированию резерва управленческих кадров
здравоохранения

Рекомендуемый образец

Форма
для базовой оценки личных достижений

№ п/п	Характеристика	Значение	Балл
1.	Квалификационная категория по медицинской специальности (действующая)	Вторая	1
		Первая	2
		Высшая	3
2.	Ученая степень	Кандидат наук	2
		Доктор наук	3
3.	Ведомственные награды	Наличие	1
4.	Государственные награды	Наличие	2 (за награду)
ИТОГО:			= 10 (максимально)

Приложение № 4
к Методическим рекомендациям по
формированию резерва управленческих кадров
здравоохранения

Рекомендуемый образец

Критерии оценки решения ситуационной задачи и эссе

№ п/п	Критерий	Характеристика	Оценка, баллов	
			Ситуационная задача	Эссе
1.	Профессионализм	Понимание проблемы, формулирование цели и задач, в том числе целевых показателей	1–5	1–7
2.	Знание среды здравоохранения	Знание нормативной правовой базы в сфере здравоохранения и умение ее применять	1–5	1–7
3.	Управление отношениями и общение с заинтересованными сторонами	Мероприятия по формированию отношений с субъектами и участниками системы здравоохранения, внешними органами и организациями и общения персонала внутри медицинской организации	1–5	1–7
4.	Лидерство	Знание основ и применение командного метода работы, в том числе понимание роли каждого члена команды, собственной роли и места. Описание управленческого подхода	1–5	1–7
5.	Деловые умения и навыки	Планирование мероприятий, действий, применение управленческих инструментов для решения поставленных задач. Эффективное использование ресурсов	1–5	1–7

Приложение № 5
к Методическим рекомендациям по
формированию резерва управленческих кадров
здравоохранения

Рекомендуемый образец

Шкала уровня профессиональной компетенции

Компетенция	Баллы			Балл претендента	Уровень оценок по каждой профессиональной компетенции		
	Тестовые задания Х1	Ситуационная задача Х2	Эссе Х3		Базовый 1–10	Средний 11–23	Высокий 26–36
Профессионализм							
Знание среды здравоохранения							
Управление отношениями и общение							
Лидерство							
Деловые умения и навыки							

Рекомендуемый образец

портфолио		Личные достижения (базовые баллы)	Баллы										Баллы претендента
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
СОК = 1,0 x T + 2,0 x C + 3,0 x Э	Тестовые задания X1	Профессионализм	1		2		3		4		5		
		Знание среды здравоохранения	1		2		3		4		5		
		Управление отношениями и общение	1		2		3		4		5		
		Лидерство	1		2		3		4		5		
		Деловые умения и навыки	1		2		3		4		5		
	Ситуационная задача X2	Профессионализм	2		4		6		8		10		
		Знание среды здравоохранения	2		4		6		8		10		
		Управление отношениями и общение	2		4		6		8		10		
		Лидерство	2		4		6		8		10		
		Деловые умения и навыки	2		4		6		8		10		
	Эссе X3	Профессионализм	3	6	9	12	15	18	21				
		Знание среды здравоохранения	3	6	9	12	15	18	21				
		Управление отношениями и общение	3	6	9	12	15	18	21				
		Лидерство	3	6	9	12	15	18	21				
		Деловые умения и навыки	3	6	9	12	15	18	21				
	Собеседование	Дополнительные баллы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Итоговый балл претендента: Рк = Бл + СОК + Бд												

Приложение № 7
к Методическим рекомендациям по
формированию резерва управленческих кадров
здравоохранения

Рекомендуемый образец

Отчет
экспертной комиссии органа исполнительной власти субъекта Российской
Федерации в сфере здравоохранения

Период реализации проекта (анализируются данные портфолио, результаты оценки портфолио, результаты суммарной оценки компетенций лица, претендующего на зачисление в Резерв)

№ п/п	Показатель	Данные
1.	Для участия в конкурсном отборе подано заявлений всего, в том числе работниками:	
2.	медицинских организаций (их структурных подразделений), оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных условиях, из них:	
3.	врачами	
4.	заведующими отделениями	
5.	заместителями главных врачей	
6.	медицинских организаций (их структурных подразделений), оказывающих медицинскую помощь в стационарных условиях, из них:	
7.	врачами	
8.	заведующими отделениями	
9.	заместителями главных врачей	
По результатам реализации проекта принято решение:		
10.	о включении в кадровый резерв, всего, в том числе на должность:	
11.	заведующего отделением	
12.	заместителя главного врача	
13.	главного врача	
14.	об отклонении кандидатур по результатам проведения конкурса	
15.	о направлении на дополнительное обучение	
16.	Предложения, замечания по конкурсному отбору (при наличии)	

Председатель экспертной комиссии: _____ (подпись, расшифровка подписи)

Секретарь экспертной комиссии: _____ (подпись, расшифровка подписи)