

**ДВГУПС**



Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный государственный  
университет путей сообщения»



УТВЕРЖДАЮ  
Ректор университета, профессор  
Ю.А. Давыдов  
« 4 » 03 2016 г.

**СТАНДАРТ ДВГУПС СТ 01-38-16**

**ПОЛОЖЕНИЕ О КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ ДВГУПС**

Хабаровск  
2016

## Предисловие

1	РАЗРАБОТАНО	<i>Управление делами и кадровой политике</i>
2	УТВЕРЖДЕНО И ВВЕДЕНО В ДЕЙСТВИЕ	<i>Приказом ректора от 11.03.16 №139</i>
3	ВЗАМЕН	<i>СТ 01-38-10</i>
4	<i>Дата рассылки пользователям</i>	<i>11.03.16</i>

## Лист внесения изменений в стандарт

№ пп	Основание для изменения (№ приказа, дата)	Должность и подпись лица, внесшего изменения	Дата рас- сылки поль- зователям
1	№191 от 28.03.2017	Инженер УСК Мишина К.В.	28.03.17
2	№1335 от 13.12.2022	Начальник УПРиВА Шленчак Л.В.	13.12.2022
3	№854 от 14.10.2024	Зам.начальник УПРиВА Мамедова Е.Н.	14.10.2024

**Ответственность  
за разработку и эффективное использование данного стандарта**

1	За утверждение и введение в действие	<i>Управление делами и кадровой политики</i>
2	За соблюдение сроков согласования	<i>Должностные лица, входящие в перечень на листе согласования</i>
3	За предоставление положения пользователям	<i>Управление делами и кадровой политики</i>
4	За актуализацию положения и за внесение изменений	<i>Управление делами и кадровой политики</i>
5	За соблюдение требований Положения	<i>Все работники университета (несоблюдение Положения работником является нарушением должностных обязанностей (договора))</i>

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения ДВГУПС

ДВГУПС	Стандарт СТ 01-38-16 «Положение о кадровом резерве ДВГУПС» (Редакция 2.3)	Стр. 2 из 25
--------	---	--------------

## Содержание

1. Назначение и область применения.....	4
2. Нормативные ссылки.....	4
3. Срок действия.....	4
4. Термины и сокращения.....	4
5. Основные положения.....	5
5.1. Основные принципы формирования кадрового резерва.....	5
5.2. Работа с кадровым резервом.....	5
5.3. Структура кадрового резерва .....	6
5.4. Формирование группы подготовки управленческого резерва .....	6
5.5. Формирование группы подготовки резерва научных работников .....	9
5.6. Исключение из состава кадрового резерва .....	11
6. Порядок хранения, актуализации стандарта.....	12
Лист согласования.....	13
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ:</b>	
Приложение № 1 Квалификационные требования к кандидатам в КР.....	14
Приложение № 2 Форма заявления.....	15
Приложение № 3 Резюме.....	16
Приложение № 4 Рейтинг.....	17
Приложение № 5 Информационная карта работника ДВГУПС .....	18
Приложение № 6 Долгосрочный план-график .....	20
Приложение № 7 Индивидуальный план-график работ.....	21
Лист ознакомления с настоящим документом.....	23

## Стандарт ДВГУПС СТ 01-38-16 «Положение о кадровом резерве ДВГУПС»

### 1. Назначение и область применения

Настоящий стандарт:

1.1. Разработан с целью обеспечения эффективности управления, сохранения традиций, преемственности и стимулирования профессионального роста работников федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Дальневосточный государственный университет путей сообщения» (далее - ДВГУПС, Университет) в соответствии с приказом Федерального агентства железнодорожного транспорта от 18.07.2008 № 219 «О кадровом резерве руководителей образовательных учреждений Росжелдора» и учредительными договорами между Федеральным агентством железнодорожного транспорта и подведомственными ему государственными образовательными организациями.

1.2. Определяет цели, задачи, порядок формирования и подготовки кадрового резерва в ДВГУПС.

1.3. Требования настоящего стандарта распространяются на административно-управленческих, педагогических и научных работников Университета.

### 2. Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие нормативные документы:

- Федеральный закон Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.12 №273-ФЗ (в последней редакции).
- Устав федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Дальневосточный государственный университет путей сообщения», утвержденный приказом Федерального агентства железнодорожного транспорта от 01.03.2021 № 91.
- Положение о порядке формирования кадрового резерва руководителей государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования, подведомственных Федеральному агентству железнодорожного транспорта от 15.10.2008 (в последней редакции).
- Стандарт ДВГУПС СТ 00-01-11 «Система стандартов университета. Общие положения». Приказ № 268 от 28.04.11 (в последней редакции);

### 3. Срок действия

Настоящий стандарт вводится в действие с даты утверждения и действует до даты отмены (в соответствии с пп. 5.5, 5.7 СТ 00-01-11).

### 4. Термины и сокращения

**МКК** – Модель корпоративных компетенций.

**МКК университета** - это набор компетенций и их индикаторов, который позволяет успешно работать на определенной должности.

**Кадровый резерв** - работники, прошедшие квалификационный отбор и зачисленные в списки резерва для замещения руководящих должностей различного уровня для систематической целевой подготовки, ориентированной на получение знаний и навыков, необходимых для назначения на соответствующую руководящую должность.

**Команда «Работай с лучшими»** - группа сотрудников университета до 39 лет, входящая

ДВГУПС	Стандарт СТ 01-38-16 «Положение о кадровом резерве ДВГУПС» <i>(Редакция 2.3)</i>	Стр. 4 из 25
--------	--	--------------

в кадровый резерв, имеющая наибольший уровень сформированности корпоративных компетенций.

**Корпоративные компетенции** – это требования, основанные на корпоративной культуре и ценностях компании, которые предъявляют ко всем сотрудникам.

**Отборочная комиссия** - комиссия, создаваемая для рассмотрения, отбора и выработки рекомендаций по кандидатам в управленческий резерв в соответствии с квалификационными требованиями, состав и сроки полномочий которой определяются приказом ректора Университета.

**Претендент в резерв** – работник университета, претендующий на вхождение в резерв университета.

**Рейтинг претендентов и участников** – обобщенный показатель, на основании которого отборочная комиссия осуществляет отбор претендентов в кадровый резерв университета.

**Участник резерва** – работник университета, состоящий кадровом резерве университета.

**УД и КП** – управление делами и кадровой политики.

**УКТ** – проект «Университет кадровых трансформаций»

## 5. Основные положения

### 5.1. Основные принципы формирования кадрового резерва

5.1.1. Гласность – информация для потенциальных кандидатов в кадровый резерв ДВГУПС (далее – КР) о замещаемых должностях должна быть открытой.

5.1.2. Конкуренция – предполагает наличие как минимум двух кандидатов на одну руководящую должность.

5.1.3. Активность – руководители структурных подразделений должны предлагать квалифицированных и перспективных кандидатов на включение в КР.

5.1.4. Добровольность включения в КР кандидата на руководящую должность.

5.1.5. **Объективность оценки деловых качеств кандидата, результатов его профессиональной деятельности.**

5.1.6. Соблюдение равенства прав работников Университета при включении в КР.

### 5.2. Работа с кадровым резервом

5.2.1. Формирование и работа КР осуществляется в рамках программы развития Университета и строится на основе:

- соблюдения законодательства Российской Федерации;
- учета перспективной потребности в замещении должностей различного уровня;
- профессионализма и компетентности сотрудников, включенных в кадровый резерв, выполнения ими обязательств перед ДВГУПС;
- персональной ответственности руководителей за обоснованность вносимых предложений и создание условий для профессионального роста лиц, включенных в КР;

5.2.2. Работа с КР должна носить целенаправленный, системный и плановый характер. Организация этой работы направлена на обеспечение качественной интенсивной подготовки к должности работника, включенного в КР, планирование его карьеры и сопутствующих мероприятий.

5.2.3. Для подготовки КР разрабатываются общие, специальные и индивидуальные программы.

5.2.4. Работа с КР проводится по плану, в котором предусматриваются мероприятия по направлениям:

- обучение в рамках существующей в Университете системы повышения квалификации и переподготовки работников;

ДВГУПС	Стандарт СТ 01-38-16 «Положение о кадровом резерве ДВГУПС» (Редакция 2.3)	Стр. 5 из 25
--------	---	--------------

- обучение по программам, ориентированным на подготовку резерва;
- оказание помощи в реализации индивидуального плана подготовки;
- изучение положительного опыта ведущих вузов России;
- участие в конкурсе на лучшего преподавателя ДВГУПС;
- обязательное привлечение работников, состоящих в кадровом резерве, к исполнению обязанностей руководителей на период их отсутствия тем самым обеспечивая повышение компетенций данных работников и возможность проявлять свои деловые качества.

5.2.5. Координация работы по формированию и подготовке КР возлагается на УД и КП.

5.2.6. Сведения о лицах, включенных в кадровый резерв, являются сведениями конфиденциального характера. В соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации УД и КП обеспечивает их сохранность. Документы на каждого участника КР хранятся в УД и КП в течение 10 лет, после истечения указанного срока подлежат уничтожению по акту.

5.2.7. Проректоры и руководители структурных подразделений вносят предложения о назначении на вакантные руководящие должности преимущественно работников, состоящих в КР.

5.2.8. Включение лица в кадровый резерв не влечет за собой обязательное назначение его на должность, к замещению которой он рекомендован.

### 5.3. Структура кадрового резерва

5.3.1. КР включает в себя подгруппы для комплектования должностей:

- ректор, проректоры (подгруппа УР-1) - комплектуется по согласованию с Федеральным агентством железнодорожного транспорта;
- директора институтов, деканы факультетов, начальники управлений (подгруппа УР-2);
- заведующие кафедрами, заведующие научными лабораториями, начальники (руководители) отделов (служб), директора центров (подгруппа УР-3).

5.3.2. Для группы КР на основании совместных предложений УД и КП и УКТ не позднее 01 февраля издается приказ ректора, в котором устанавливаются численность резерва и план мероприятий на текущий год. Устанавливаются система отбора и процедура исключения, определяемые настоящим Положением.

5.3.3. Для группы КР, входящих в команду «Работай с лучшими» не позднее 01 февраля издается приказ ректора, в котором устанавливаются численность команды «Работай с лучшими» и план мероприятий на текущий год. Устанавливаются система отбора и процедура исключения, определяемые настоящим Положением.

### 5.4. Формирование управленческого резерва

#### 5.4.1. Формирование подгруппы УР-1:

5.4.1.1. Формирование подгруппы УР-1 предусматривает следующие этапы:

- выдвижение структурными подразделениями кандидатур в УР-1 при условии личного согласия кандидатов;
- обсуждение и выборы кандидатур на Учёном совете;
- представление Федеральному агентству железнодорожного транспорта (далее – Учредителю) соответствующих документов по каждому кандидату;
- согласование Учредителем кандидатур в УР-1;

ДВГУПС	Стандарт СТ 01-38-16 «Положение о кадровом резерве ДВГУПС» (Редакция 2.3)	Стр. 6 из 25
--------	---	--------------

- обучение и практическая стажировка участников УР-1.

5.4.1.2. Квалификационные требования к кандидатам в УР приведены в Приложении № 1.

5.4.1.3. Кандидатуры в подгруппу УР-1 выдвигаются структурными подразделениями ДВГУПС из числа педагогических, научных и административно-управленческих работников с учетом квалификационных и иных требований. Возможно самовыдвижение кандидатов.

После обсуждения предложенных кандидатур на заседании Совета учебного структурного подразделения (собрании трудового коллектива) по каждому кандидату путем голосования принимается решение с рекомендацией Ученому совету Университета. Рекомендация в дальнейшем может быть использована для подготовки резюме. По решению Совета учебного структурного подразделения (собрания трудового коллектива) голосование может быть тайным или открытым. В список кандидатов, рекомендованных для рассмотрения на заседании Ученого совета, включаются лица, набравшие более 50 процентов голосов плюс один голос при кворуме не менее двух третей членов Совета (участников собрания).

5.4.1.4. Документы на каждого кандидата, включающие личное заявление о согласии с решением Совета учебного структурного подразделения (собрания трудового коллектива) о выдвижении его кандидатуры в УР-1 на соответствующую должность и рекомендацию Совета учебного структурного подразделения (собрания трудового коллектива), направляются в Управление делами и кадровой политики.

5.4.1.5. Управление делами и кадровой политики после рассмотрения представляет ректору Университета список кандидатов в УР-1 со своими рекомендациями. Ректор вправе как исключать из предложенного списка кандидатуры, так и включать в него новых кандидатов в УР-1 по своему усмотрению. Прерогативой ректора Университета является и определение количественного состава кандидатов в УР-1 для рассмотрения на заседании Ученого совета.

5.4.1.6. На заседании Ученого совета ДВГУПС начальником Управления делами и кадровой политики представляется окончательный список рекомендованных кандидатов в УР-1. Путем открытого голосования членов Ученого совета простым большинством голосов в резерв зачисляются две кандидатуры на каждую должность.

5.4.1.7. Кадровый резерв на должность ректора ДВГУПС согласовывается Учредителем в лице руководителя Федерального агентства железнодорожного транспорта или его заместителя, курирующего деятельность подведомственных образовательных организаций, по представлению Административно-правового управления. Для согласования кандидатов в кадровый резерв на должность ректора, Учредителю представляются следующие документы:

- выписка из решения Ученого совета о результатах выбора кандидатов в кадровый резерв;

- личное заявление избранного кандидата на имя руководителя Федерального агентства железнодорожного транспорта о согласии с решением Ученого совета ДВГУПС и принятием на себя обязательств добросовестного прохождения обучения и практической подготовки к работе на определенной руководящей должности (Приложение № 2);

- резюме на каждого кандидата в кадровый резерв по установленной форме (Приложение № 3).

5.4.1.8. В случае, если Учредитель не согласовал каких-либо кандидатов в кадровый управленческий резерв ДВГУПС и их число на определенную должность будет меньше двух человек, проводятся довыборы кандидатов на заседании Ученого совета.

5.4.1.9. Кандидаты в резерв на должность ректора регулярно (не реже одного раза в два года) проходят повышение квалификации в соответствии с квалификационными требованиями по программам и графику, утвержденным Учредителем.

ДВГУПС	Стандарт СТ 01-38-16 «Положение о кадровом резерве ДВГУПС» (Редакция 2.3)	Стр. 7 из 25
--------	---	--------------

5.4.1.10. Кандидаты в резерв на должность ректора, помимо теоретической подготовки, должны пройти практическую стажировку либо на должностях заместителей соответствующих руководителей ДВГУПС, либо на других условиях и должностях, выполняя практические задания ректора и (или) Учредителя.

5.4.1.11. По результатам практической работы кандидаты в УР-1 могут быть исключены из кадрового резерва. В этих случаях Ученым советом проводятся довыборы кандидатов в резерв и их согласование с Учредителем.

#### 5.4.2. Формирование подгрупп УР-2, УР-3

5.4.2.1. Отбор кандидатов в подгруппы УР-2 и УР-3 производится, как правило, из числа работников ДВГУПС успешно проявивших себя в выполнении административной работы, имеющих потенциал развития управленческих компетенций, на основании изучения и оценки результатов служебной деятельности, деловых и личностных качеств с учетом квалификационных требований (Приложение № 1).

5.4.2.2. Формирование подгрупп УР-2 и УР-3 предусматривает следующие этапы (Приложение 5):

- этап 1 – выполнение указания положения по кадровому резерву университета, с целью подобрать кандидатуры в кадровый резерв для дальнейшего замещения управленческих должностей.
- этап 2 – выдвижение кандидатур структурными подразделениями, для которых формируется кадровый резерв, при условии личного согласия кандидатов; возможно также самовыдвижение кандидатов в кадровый резерв.
- этап 3 – формируется первичный список кандидатов в кадровый резерв из числа работников, поданных структурными подразделениями и самовыдвиженцев, для дальнейшей проверки.
- этап 4 – УД и КП проводит проверку соответствия квалификационным требованиям претендентов на включение в кадровый резерв. Если претендент соответствует квалификационным требованиям предполагаемой должности, то далее он переходит на этап 5. Если не соответствует, то далее в кадровый резерв быть включенным не может.
- этап 5 – УКТ проводит диагностику уровня сформированности компетенций, зафиксированных в Модели корпоративных компетенций Университета (приложение 4) проводится посредством систем тестовых методик. Если респондент по каждой из компетенции получает базовую оценку ( $K \geq 1$ ), то ему выдается заключение о рекомендации включения в кадровый резерв Университета. Если респондент, при прохождении диагностики сформированности корпоративных компетенций, получил по какой-либо корпоративной компетенции оценку ниже базовой ( $K < 1$ ), результаты диагностики и кандидатура вносится в базу данных кадрового резерва, но при условии дальнейшей работы над западающей компетенцией путем составления своего индивидуального плана развития и дальнейшего прохождения диагностики уровня сформированности корпоративных компетенций, но не ранее чем через год.

5.4.2.3. При отборе кандидатов учитываются:

- наличие опыта работы по предполагаемому виду деятельности;
- соответствие уровня образования квалификационным требованиям по предполагаемой должности;
- наличие ученой степени, ученого звания - для директоров (начальников) институтов, заведующих кафедрами;
- список научных и учебно-методических работ - для директоров институтов, заведующих кафедрами;
- готовность к перемещению на вышестоящие должности;
- нравственные и деловые качества.

5.4.2.4. К сведениям о лице, предлагаемом к включению в подгруппы УР-2 и УР-3,

ДВГУПС	Стандарт СТ 01-38-16 «Положение о кадровом резерве ДВГУПС» (Редакция 2.3)	Стр. 8 из 25
--------	---	--------------

относятся:

- а) фамилия, имя, отчество;
- б) дата и место рождения;
- в) образование (какую образовательную организацию и когда окончил, специальность и квалификация по образованию);
- г) замещаемая должность (дата назначения или избрания);
- д) наименование должности (должностей), на которую (которые) может быть назначено данное лицо;
- е) наличие ученой степени и (или) ученого звания, стаж научно-педагогической, руководящей работы, и наличие научных и учебно-методических работ - для директоров (начальников) институтов, деканов (начальников) факультетов, заведующих (начальников) кафедрами.

5.4.2.5. УД и КП организует работу по изучению информации о кандидатах на включение в подгруппы УР-2 и УР-3, по результатам которой кандидаты могут быть не рекомендованы к включению в резерв, о чем УД и КП информирует руководителей, представивших этих кандидатов.

5.4.2.6. Персональный состав лиц, включенных в КР, ежегодно утверждается приказом ректора Университета по представлению начальника Управления делами и кадровой политики не позднее 01 марта. Ректор вправе вносить изменения в предложенный список кандидатур и определять количественный состав подгрупп УР-2 и УР-3.

## 5.5. Формирование команды «Работай с лучшими»

5.5.1. Отбор кандидатов в команду «Работай с лучшими» производится из претендентов в КР подгрупп УР-2 и УР-3, на основании изучения и оценки результатов служебной деятельности, деловых и личностных качеств с учетом квалификационных требований (Приложение № 1).

5.5.2. Формирование команды «Работай с лучшими» предусматривает следующие этапы:

- этап 1 – формируется первичный список кандидатов в команду «Работай с лучшими» из числа работников, успешно прошедших процедуру диагностики уровня сформированности компетенций (Приложение 5), зафиксированных в Модели корпоративных компетенций Университета (Приложение 4)
- этап 2 – УД и КП проводит проверку соответствия требованиям претендентов на включение в команду «Работай с лучшими». Если претендент соответствует возрастным требованиям, то далее он переходит на этап 3. Если не соответствует, то далее в кадровый резерв быть включенным не может.
- этап 3 – УКТ анализирует результаты диагностики уровня сформированности корпоративных компетенций. Если респондент по каждой из компетенции получает базовую оценку ( $K \geq 1,5$ ), то ему выдается заключение о рекомендации включения в команду «Работай с лучшими». Если респондент, при прохождении диагностики сформированности корпоративных компетенций, получил по какой-либо корпоративной компетенции оценку базовую ( $K \leq 1$ ), он не может войти в команду «Работай с лучшими», оставаясь в группе КР.

## 5.6. Исключение из состава кадрового резерва

5.6.1. Состав КР ежегодно пересматривается УД и КП совместно с УАД и ПНК на основании результатов конкурса в подгруппы ПК и ПД и отбора в группу УР, проводимого в соответствии с настоящим Положением.

5.6.2. Участник КР может быть досрочно исключен. Решение об исключении из состава КР оформляется приказом ректора Университета.

ДВГУПС	Стандарт СТ 01-38-16 «Положение о кадровом резерве ДВГУПС» (Редакция 2.3)	Стр. 9 из 25
--------	---	--------------

5.6.3. Основаниями для принятия решения о досрочном исключении из состава КР являются:

- увольнение работника;
- для участников подгруппы ПД - успешная защита диссертации на соискание ученой степени доктора наук в возрасте до 40 лет в сроки, установленные в долгосрочном плане-графике;
- для участников подгруппы ПК - успешная защита диссертации на соискание ученой степени кандидата наук в возрасте до 30 лет в сроки, установленные в долгосрочном плане-графике. Работники, включенные в РНР и защитившие в срок диссертацию, являются участниками кадрового резерва до получения диплома о присуждении ученой степени, но не более года от даты защиты диссертации;
- личное заявление участника об исключении на имя ректора с обоснованием причин;
- мотивированное представление Комиссии в случаях систематического невыполнения участником подгруппы ПД или подгруппы ПК заданий, запланированных в индивидуальном годовом и долгосрочном плане-графике, в установленные сроки;
- мотивированное представление УД и КП в случаях систематического невыполнения участником группы УР заданий, запланированных в индивидуальном плане мероприятий повышения квалификации сотрудника;
- неудовлетворительное выполнение своих служебных обязанностей, снижение уровня и результатов служебной деятельности;
- назначение на другие высшие должности, включенные в КР.

## 6. Порядок хранения, актуализации стандарта

6.1. Переутверждение, актуализация стандарта проводится в соответствии с п. 5.5.-5.7. СТ 00-01, далее подлежит списанию в соответствии с правилами уничтожения дел с истекшим сроком хранения.

6.2. Оригинал стандарта хранится в УСК. В структурном подразделении стандарт хранится в папке – деле согласно утвержденной номенклатуре дел подразделения.

6.3. Электронный аналог отмененного документа или подвергнутого редакции документа помещается в архивную базу хранения.

6.4. Пользователи должны обеспечить порядок хранения стандарта, исключая утерю, порчу и несанкционированный доступ к стандарту посторонних лиц.

ДВГУПС	Стандарт СТ 01-38-16 «Положение о кадровом резерве ДВГУПС» <i>(Редакция 2.3)</i>	Стр. 10 из 25
--------	--	---------------

Лист согласования:

Стандарт разработали:

Подразделение и должность	Ф.И.О.	Подпись	Дата согласования
УД и КП, начальник	Овчинников В.В.		15.01.2016

Стандарт СТ 01-38-16	Подразделение и должность	Ф.И.О.	Подпись	Дата	
				поступления	согласования
Согласовано	УСК, начальник	Примаченко Я.В.		19.01.16	23.01.16
Согласовано	ЮУ, начальник	Кулешов А.В.		25.01.16	26.01.16
Согласовано	УАД и ПНК, начальник	Казора Н.Ф.		25.01.16	25.01.16
Согласовано	УМУ, начальник	Гафиатулина Е.С.		28.01.16	28.01.16
Согласовано	Первый проректор	Ганус А.Н.			
Согласовано	Проректор по научной работе	Кудрявцев С.А.		28.01.16	28.01.16
Согласовано	Проректор по кадровой политике и социальной работе, ответственный за направление	Гамоля Ю.А.		26.01.16	27.01.16
Согласовано	Проректор по учебной работе, уполномоченный по качеству ДВГУПС	Криштоп В.В.		28.01.16	28.01.16

### Квалификационные требования к кандидатам в КР

№ п/п	Наименование показателя	Квалификационные требования к кандидатам в КР по должностям:					
		Ректор	Проректоры	Директоры, деканы	Начальники управлений	Заведующие кафедрами	Начальники отделов
1	Возраст	до 55 лет	до 55 лет	до 55 лет	до 55 лет	до 45 лет	до 45 лет
2	Образование	высшее		базовое высшее	Высшее <sup>*)</sup>	базовое высшее	высшее
3	Стаж работы	более 15 лет	более 10 лет	более 5 лет	более 5 лет	более 5 лет	более 3 лет
4	Стаж работы на руководящих должностях	не менее 3 лет	не менее 3 лет	не менее 3 лет	не менее 3 лет	-	-
5	Стаж работы в ДВГУПС	не менее 1 года					
6	Наличие ученой степени	доктор или кандидат наук			-	кандидат наук	-
7	Наличие ученого звания	профессор или доцент			-	доцент	-

Примечание. \* - базовое высшее образование или профессиональная переподготовка по профилю выполняемой работы.

## Приложение № 2

Руководителю Федерального агентства  
железнодорожного транспорта  
И.О. Фамилия

\_\_\_\_\_  
(Должность кандидата в резерв)

\_\_\_\_\_  
(Имя, Отчество, Фамилия кандидата в резерв)

## ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, \_\_\_\_\_  
( ФИО полностью, должность)

согласен с решением Учёного совета ДВГУПС о выдвижении моей кандидатуры в  
кадровый резерв университета на должность \_\_\_\_\_ .  
(назначаемая должность)

Обязуюсь добросовестно относиться к обучению, практической подготовке и работе в  
названной должности, проявлять инициативу при выполнении конкретных заданий  
руководства Федерального агентства железнодорожного транспорта и ректора  
университета.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия кандидата в кадровый резерв)

## РЕЗЮМЕ

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_

(Ф.И.О. кандидата в кадровый резерв)

1. Дата и место рождения.
2. Сведения об образовании: направление подготовки (специальность), по которому получено образование; наименование образовательной организации и год ее окончания.
3. Количество и тематика научных трудов.
4. Сведения о присуждении ученых степеней с указанием даты их присуждения и тем диссертаций.
5. Сведения о присвоении ученых званий с указанием даты их присвоения.
6. Сведения о прохождении за последние пять лет повышения квалификации (профессиональной переподготовки, стажировки), способствующих подготовке к решению задач, стоящих перед ректоратом Университета.
7. Сведения о наградах, почетных званиях.
8. Сведения о привлечении к дисциплинарной, материальной, гражданско-правовой, административной и уголовной ответственности.
9. Сведения о владении иностранными языками.
10. Сведения об участии в выборных органах государственной власти.
11. Сведения о работе\*, в том числе стаж и характер управленческой деятельности.
12. Рекомендации структурного подразделения Университета, выдвинувшего кандидатуру.

\_\_\_\_\_  
(подпись)\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия кандидата в кадровый резерв)

*визы начальника ОК,  
руководителя структурного подразделения*

\* Сведения приводятся согласно данным, указанным в трудовой книжке.

ДВГУПС	Стандарт СТ 01-38-16 «Положение о кадровом резерве ДВГУПС» (Редакция 2.3)	Стр. 14 из 25
--------	---	---------------

## Модель корпоративных компетенций ФГБОУ ВО ДВГУПС

*Компетенции сгруппированы в три блока:*

1. Работник должен быть ориентирован на:

**Иновативность** – открытость новому, цифровизация, предложение инноваторских идей и формирование среды, способствующей инновационному развитию подразделения/университета;  
**Ответственность за результат** – установление высокой планки достижений и обеспечение результатов, несмотря на препятствия и ограничения; реализация зрелой ответственной позиции в своих действиях, принятие решений и их последствий;

2. Работник должен обеспечивать:

**Организацию образовательного процесса** – обеспечение постановки целей, планирования их реализации, организация деятельности и контроль;  
**Командную работу и заботу о сотрудниках** – умение работать в команде и объединять других для достижения общей цели.

3. Работник должен обладать:

**Эффективной коммуникацией** – повышение качества рабочих взаимодействий за счет выстраивания отношений и умения преподнести и обосновать свою позицию;  
**Комплексным мышлением** – умение работать с различными видами информации, формировать целостное системное видение ситуации и принимать точные решения;  
**Эмоциональным интеллектом** – понимание собственных эмоций, контроль и использование их, как инструмент для выстраивания отношений; понимание эмоционального состояния окружающих, с целью повышения эффективности коммуникаций.

### Модель корпоративных компетенций ФГБОУ ВО ДВГУПС и ее соотношение с ценностями университета

Ценности бренда	Модель корпоративных компетенций ФГБОУ ВО ДВГУПС
Обновление	- Иновативность
	- Комплексное мышление
Традиции качества	- Ответственность за результат
	- Организация образовательного процесса
Ценность в людях	- Командная работа и забота о сотрудниках
	- Эффективная коммуникация
	- Эмоциональный интеллект

### Краткое описание модели корпоративных компетенций ФГБОУ ВО ДВГУПС с распределением по уровням должностей

ДВГУПС	Стандарт СТ 01-38-16 «Положение о кадровом резерве ДВГУПС» (Редакция 2.3)	Стр. 15 из 25
--------	---	---------------

Компетенции	Исполнительский уровень	Управленческий уровень 3	Управленческий уровень 2	Управленческий уровень 1
Эффективная коммуникация	Эффективная коммуникация			
Организация образовательного процесса	Самоорганизация	Организация исполнения	Управление исполнением	Управление эффективностью
Комплексное мышление	Аналитическое мышление	Системное мышление		Стратегическое мышление
Ответственность за результат	Ответственность за результат			
Командная работа и забота о сотрудниках	Способность работать в команде	Обеспечение командной работы, забота о сотрудниках		
Инновативность	Личная инновативность	Внедрение изменений		Управление изменениями
Эмоциональный интеллект	Эмоциональная компетентность	Социальный интеллект		

**Исполнительский уровень**

	Компетенция	Индикаторы
1	Эффективная коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> <li>Логически структурирует, систематизирует и обобщает информацию</li> <li>Четко, последовательно и доступно излагает свою позицию в индивидуальном общении и перед аудиторией, использует формат общения, подходящий ситуации</li> <li>Внимательно выслушивает собеседника, проясняет его мнение, учитывает альтернативные позиции</li> <li>Целенаправленно выстраивает и поддерживает широкую сеть деловых контактов</li> <li>Предупреждает, регулирует и разрешает конфликтные ситуации; задает в коллективе норму конструктивного отношения к разногласиям, в случае возникновения конфликта выступает грамотным посредником</li> <li>Соблюдает этические нормы в общении, психологическую дистанцию во взаимодействии с коллегами и студентами, транслирует нормы корпоративной этики</li> <li>Общается с представителями других культур, поддерживает кросс-культурное взаимодействие</li> </ul>
2	Самоорганизация	<ul style="list-style-type: none"> <li>Четко планирует свое рабочее время и другие ресурсы для выполнения поставленных задач с учетом приоритетности их выполнения</li> <li>Соблюдает установленные сроки выполнения поставленных задач</li> <li>Действует четко в соответствии с правилами, инструкциями, стандартами и регламентами, обязательными к выполнению</li> <li>Способен работать на внутренней мотивации и самоконтроле без внешнего принуждения</li> <li>Использует цифровые компетенции в своей деятельности</li> </ul>
3	Аналитическое мышление	<ul style="list-style-type: none"> <li>Делает точные выводы на основе анализа различных видов значимых данных о ситуации и причинах ее возникновения</li> <li>Решает проблемы, используя логический и систематический подходы</li> <li>Анализирует ситуации, рассматривая возможные причины и</li> </ul>

		следствия
4	Ответственность за результат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проявляет инициативу и заинтересованность в повышении качественного уровня выполнения своей работы</li> <li>• Находит действенные способы достижения цели, меняет их в случае отсутствия требуемого эффекта</li> <li>• Доводит дело до конца, достигает результата высокого качества и повышает планку достижений</li> <li>• Проявляет инициативу и заинтересованность в повышении качественного уровня выполнения своей работы</li> <li>• Своевременно принимает необходимые решения в зоне своей ответственности</li> <li>• Принимает персональную ответственность за полученные результаты и их улучшение, за ошибки и последствия своих решений</li> <li>• Принимает на себя ответственность университета перед обществом</li> </ul>
5	Способность работать в команде	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно работает на достижение общекомандного результата, сохраняя баланс между своими и общими задачами</li> <li>• Учитывает влияние своих действий на результат работы университета</li> <li>• Инициативно сотрудничает с коллегами, поддерживает их, оказывает необходимую помощь</li> <li>• Разделяет и соблюдает ценности, этические принципы, традиции команды и университета</li> <li>• Проявляет терпимость к точке зрения других, идет на компромисс, вносит ощутимый вклад в работу команды</li> </ul>
6	Личная инновативность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Позитивно принимает изменения</li> <li>• Осуществляет принципиально новое развитие в своей профессиональной деятельности, реализуя авторский подход, выступает приверженцем инноваций</li> <li>• Открыт новым знаниям и опыту, постоянно обучается, соизмеряет свою деятельность с развитием науки и культуры</li> <li>• Понимает свои сильные стороны и зоны роста и определяет направления своего развития</li> <li>• Осваивает новые формы и методы работы, корректирует свои действия и стратегию работы в зависимости от изменяющейся ситуации</li> </ul>
7	Эмоциональная компетентность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управляет своим эмоциональным состоянием и поведением</li> <li>• Эффективно действует в ситуации длительного напряжения</li> <li>• Устойчив к психологическому, физиологическому и интеллектуальному перенапряжению</li> <li>• В зависимости от ситуации и мнений других людей адаптирует свои действия</li> </ul>

### Управленческий уровень 3

	Компетенция	Индикаторы
1	Эффективная коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Логически структурирует, систематизирует и обобщает информацию</li> <li>• Четко, последовательно и доступно излагает свою позицию в индивидуальном общении и перед аудиторией, использует формат общения, подходящий ситуации</li> <li>• Внимательно выслушивает собеседника, проясняет его мнение, учитывает альтернативные позиции</li> <li>• Целенаправленно выстраивает и поддерживает широкую сеть деловых контактов</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предупреждает, регулирует и разрешает конфликтные ситуации; задает в коллективе норму конструктивного отношения к разногласиям, в случае возникновения конфликта выступает грамотным посредником</li> <li>• Соблюдает этические нормы в общении, психологическую дистанцию во взаимодействии с коллегами и студентами, транслирует нормы корпоративной этики</li> <li>• Общается с представителями других культур, поддерживает кросс-культурное взаимодействие</li> </ul>
2	Организация исполнения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет планировать деятельность, четко и лаконично формулировать задачи</li> <li>• Формирует реалистичный, конкретизированный план реализации задач с учетом их приоритетности</li> <li>• Четко и конкретно ставит цели и задачи, предоставляет весь объем достоверной информации, необходимые ресурсы и поддержку</li> <li>• Проверяет и корректирует понимание задач</li> <li>• Обеспечивает предоставление всей полноты информации от подчиненных о ходе выполнения задачи и возникающих проблемах</li> <li>• Способствует развитию цифровой грамотности подчиненных</li> </ul>
3	Системное мышление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализирует ситуацию, учитывает широкий круг факторов и данных из разных направлений работы университета, выявляет системные причины, лежащие в основе проблем</li> <li>• Формирует системное видение деятельности образовательной организации</li> <li>• Принимает взвешенные решения на среднесрочную перспективу (от 1 года до 5 лет) на основе оценки рисков и возможностей различных вариантов</li> </ul>
4	Ответственность за результат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проявляет инициативу и заинтересованность в повышении качественного уровня выполнения своей работы</li> <li>• Находит действенные способы достижения цели, меняет их в случае отсутствия требуемого эффекта</li> <li>• Доводит дело до конца, достигает результата высокого качества и повышает планку достижений</li> <li>• Проявляет инициативу и заинтересованность в повышении качественного уровня выполнения своей работы</li> <li>• Своевременно принимает необходимые решения в зоне своей ответственности</li> <li>• Принимает персональную ответственность за полученные результаты и их улучшение, за ошибки и последствия своих решений</li> <li>• Принимает на себя ответственность университета перед обществом</li> </ul>
5	Обеспечение командной работы и забота о сотрудниках	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет спланировать и организовать работу в коллективе, распределить ресурсы, четко ставить задачи перед исполнителями, нести ответственность за общий результат</li> <li>• Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат</li> <li>• Повышает эффективность команды при помощи укрепления командного духа и увеличения продуктивности</li> <li>• Задействует различные способы для объединения и сплочения работников, транслирует ценность командной работы</li> <li>• Обеспечивает взаимодействие и информационный обмен с причастными подразделениями, необходимые для достижения общего результата, вовлекает коллег в обсуждение вопросов,</li> </ul>

		<p>требующих их экспертизы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Транслирует ценности, этические принципы, традиции команды и университета, показывает их значение</li> </ul>
6	Внедрение изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедряет изменения в университете</li> <li>• Оценивает новые идеи с точки зрения их эффекта и реализуемости</li> <li>• Направляет инновационную активность подчиненных на наиболее актуальные вопросы деятельности подразделения/университета</li> <li>• Преодолевает внутреннее сопротивление изменениям коллектива</li> <li>• Корректирует планы внедрения изменений в зависимости от реакции на их внедрение и результаты</li> <li>• Организует и координирует процесс внедрения изменений, реализуемых в университете, вовлекает в него работников</li> </ul>
7	Социальный интеллект	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осознает свои эмоции, понимает причины их возникновения, сознательно влияет на них</li> <li>• Открыт, заинтересован и уважительно относится к мнениям людей, отличающимся от его собственных</li> <li>• Определяет намерения других людей, прогнозирует развитие межличностных ситуаций</li> <li>• Выявляет и реагирует на напряженность между членами команды</li> <li>• Находит контакт и поддерживает позитивные отношения с коллегами, студентами, аудиторией, создает психологическую атмосферу доброжелательности в процессе взаимодействия</li> </ul>

### Управленческий уровень 2

	Компетенция	Индикаторы
1	Эффективная коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Логически структурирует, систематизирует и обобщает информацию</li> <li>• Четко, последовательно и доступно излагает свою позицию в индивидуальном общении и перед аудиторией, использует формат общения, подходящий ситуации</li> <li>• Внимательно выслушивает собеседника, проясняет его мнение, учитывает альтернативные позиции</li> <li>• Находит контакт и поддерживает позитивные отношения с коллегами, студентами, аудиторией, создает психологическую атмосферу доброжелательности в процессе взаимодействия</li> <li>• Целенаправленно выстраивает и поддерживает широкую сеть деловых контактов</li> <li>• Предупреждает, регулирует и разрешает конфликтные ситуации; задает в коллективе норму конструктивного отношения к разногласиям, в случае возникновения конфликта выступает грамотным посредником</li> <li>• Соблюдает этические нормы в общении, психологическую дистанцию во взаимодействии с коллегами и студентами, транслирует нормы корпоративной этики</li> <li>• Общается с представителями других культур, поддерживает кросс-культурное взаимодействие</li> </ul>
2	Управление исполнением	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирует деятельность, четко и лаконично формулирует цели и задачи</li> <li>• Делегирует задачи подчиненным, предоставляет необходимые полномочия и свободу действий в зоне ответственности</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществляет промежуточный и итоговый контроль работы с учетом индивидуальных особенностей сотрудников, важности и срочности задач; своевременно вносит необходимые коррективы</li> <li>• Способствует развитию цифровой грамотности подчиненных</li> <li>• Глубоко разделяет ценности и миссию университета, проявляет вовлеченность и неравнодушие к жизни ВУЗа, поддерживает дух сплоченности сотрудников, студентов, выпускников, демонстрирует открытость и доверие</li> </ul>
3	Системное мышление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализирует ситуацию, учитывает широкий круг факторов и данных из разных направлений работы университета, выявляет системные причины, лежащие в основе проблем</li> <li>• Формирует системное видение деятельности образовательной организации</li> <li>• Принимает взвешенные решения на среднесрочную перспективу (от 1 года до 5 лет) на основе оценки рисков и возможностей различных вариантов</li> </ul>
4	Ответственность за результат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проявляет инициативу и заинтересованность в повышении качественного уровня выполнения своей работы</li> <li>• Находит действенные способы достижения цели, меняет их в случае отсутствия требуемого эффекта</li> <li>• Доводит дело до конца, достигает результата высокого качества и повышает планку достижений</li> <li>• Проявляет инициативу и заинтересованность в повышении качественного уровня выполнения своей работы</li> <li>• Своевременно принимает необходимые решения в зоне своей ответственности</li> <li>• Принимает персональную ответственность за полученные результаты и их улучшение, за ошибки и последствия своих решений</li> <li>• Принимает на себя ответственность университета перед обществом</li> </ul>
5	Обеспечение командной работы и забота о сотрудниках	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет спланировать и организовать работу в коллективе, распределить ресурсы, четко ставить задачи перед исполнителями, нести ответственность за общий результат</li> <li>• Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат</li> <li>• Повышает эффективность команды при помощи укрепления командного духа и увеличения продуктивности</li> <li>• Задействует различные способы для объединения и сплочения работников, транслирует ценность командной работы</li> <li>• Обеспечивает взаимодействие и информационный обмен с причастными подразделениями, необходимые для достижения общего результата, вовлекает коллег в обсуждение вопросов, требующих их экспертизы</li> <li>• Транслирует ценности, этические принципы, традиции команды и университета, показывает их значение</li> </ul>
6	Внедрение изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедряет изменения в университете</li> <li>• Оценивает новые идеи с точки зрения их эффекта и реализуемости</li> <li>• Направляет инновационную активность подчиненных на наиболее актуальные вопросы деятельности подразделения/университета</li> <li>• Преодолевает внутреннее сопротивление изменениям коллектива</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корректирует планы внедрения изменений в зависимости от реакции на их внедрение и результаты</li> <li>• Организует и координирует процесс внедрения изменений, реализуемых в университете, вовлекает в него работников</li> </ul>
7	Социальный интеллект	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осознает свои эмоции, понимает причины их возникновения, сознательно влияет на них</li> <li>• Открыт, заинтересован и уважительно относится к мнениям людей, отличающимся от его собственных</li> <li>• Определяет намерения других людей, прогнозирует развитие межличностных ситуаций</li> <li>• Выявляет и реагирует на напряженность между членами команды</li> <li>• Находит контакт и поддерживает позитивные отношения с коллегами, студентами, аудиторией, создает психологическую атмосферу доброжелательности в процессе взаимодействия</li> </ul>

**Управленческий уровень 1**

	Компетенция	Индикаторы
1	Эффективная коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Логически структурирует, систематизирует и обобщает информацию</li> <li>• Четко, последовательно и доступно излагает свою позицию в индивидуальном общении и перед аудиторией, использует формат общения, подходящий ситуации</li> <li>• Внимательно выслушивает собеседника, проясняет его мнение, учитывает альтернативные позиции</li> <li>• Находит контакт и поддерживает позитивные отношения с коллегами, студентами, аудиторией, создает психологическую атмосферу доброжелательности в процессе взаимодействия</li> <li>• Целенаправленно выстраивает и поддерживает широкую сеть деловых контактов</li> <li>• Предупреждает, регулирует и разрешает конфликтные ситуации; задает в коллективе норму конструктивного отношения к разногласиям, в случае возникновения конфликта выступает грамотным посредником</li> <li>• Соблюдает этические нормы в общении, психологическую дистанцию во взаимодействии с коллегами и студентами, транслирует нормы корпоративной этики</li> <li>• Общается с представителями других культур, поддерживает кросс-культурное взаимодействие</li> </ul>
2	Управление эффективностью	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разрабатывает четкие критерии оценки результатов достижения целей, контролирует их выполнение, своевременно вносит корректировку</li> <li>• Планирует деятельность подразделений и необходимые ресурсы на долгосрочную перспективу (от 5 лет), согласуясь с планами подразделений университета</li> <li>• Устанавливает четкие достижимые цели и показатели эффективности их выполнения, транслирует их в подразделения</li> <li>• Осуществляет промежуточный и итоговый контроль выполнения ключевых показателей эффективности деятельности; своевременно вносит необходимые коррективы</li> <li>• Глубоко разделяет ценности и миссию ВУЗа, проявляет вовлеченность и неравнодушие к жизни ВУЗа, поддерживает дух сплоченности сотрудников, студентов, выпускников, демонстрирует открытость и доверие</li> </ul>

3	Стратегическое мышление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирует глобальное видение с учетом как внутрикорпоративных факторов, так и ключевых макрофакторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность университета</li> <li>• Разрабатывает стратегию развития университета</li> <li>• Мыслит на перспективу, ставит долгосрочные цели, соотносит с ними текущие задачи</li> <li>• Принимает точные стратегические решения на основе оценки различных сценариев развития событий, рисков и возможностей в долгосрочной перспективе</li> <li>• Формирует возможности для долгосрочного развития университета, используя цифровые технологии</li> </ul>
4	Ответственность за результат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проявляет инициативу и заинтересованность в повышении качественного уровня выполнения своей работы</li> <li>• Находит действенные способы достижения цели, меняет их в случае отсутствия требуемого эффекта</li> <li>• Доводит дело до конца, достигает результата высокого качества и повышает планку достижений</li> <li>• Проявляет инициативу и заинтересованность в повышении качественного уровня выполнения своей работы</li> <li>• Своевременно принимает необходимые решения в зоне своей ответственности</li> <li>• Принимает персональную ответственность за полученные результаты и их улучшение, за ошибки и последствия своих решений</li> <li>• Принимает на себя ответственность университета перед обществом</li> </ul>
5	Обеспечение командной работы и забота о сотрудниках	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет спланировать и организовать работу в коллективе, распределить ресурсы, четко ставить задачи перед исполнителями, нести ответственность за общий результат</li> <li>• Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат</li> <li>• Повышает эффективность команды при помощи укрепления командного духа и увеличения продуктивности</li> <li>• Задействует различные способы для объединения и сплочения работников, транслирует ценность командной работы</li> <li>• Обеспечивает взаимодействие и информационный обмен с причастными подразделениями, необходимые для достижения общего результата, вовлекает коллег в обсуждение вопросов, требующих их экспертизы</li> <li>• Транслирует ценности, этические принципы, традиции команды и университета, показывает их значение</li> </ul>
6	Управление изменениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поощряет и развивает инновационную активность подчиненных и коллег</li> <li>• Выдвигает оптимизационные, новаторские и амбициозные предложения по развитию университета</li> <li>• Творчески подходит к реализации задач профессиональной деятельности, проявляет чувствительность к проблемам и способность находить несколько вариантов их решения, избегает шаблонов в работе</li> <li>• Направляет инновационную активность подчиненных на наиболее актуальные вопросы деятельности подразделений и университета</li> <li>• Организует и координирует процесс внедрения изменений, реализуемых в университете, вовлекает в него работников</li> </ul>

7	Социальный интеллект	<ul style="list-style-type: none"><li>• Осознает свои эмоции, понимает причины их возникновения, сознательно влияет на них</li><li>• Открыт, заинтересован и уважительно относится к мнениям людей, отличающимся от его собственных</li><li>• Определяет намерения других людей, прогнозирует развитие межличностных ситуаций</li><li>• Выявляет и реагирует на напряженность между членами команды</li><li>• Находит контакт и поддерживает позитивные отношения с коллегами, студентами, аудиторией, создает психологическую атмосферу доброжелательности в процессе взаимодействия</li></ul>
---	----------------------	---

## Приложение № 5

## Способ формирования кадрового резерва посредством модели корпоративных компетенций



