

-  соблюдение равенства прав граждан при включении в кадровый резерв и их профессиональной реализации;

-  гласность в формировании и работе с кадровым резервом.

**3. Порядок формирования резерва**

3.1. Работа с резервом включает в себя следующие направления:

3.1.1. Формирование резерва:

- сбор информации о перспективных сотрудниках для составления списков кадрового резерва;

- квалификационный отбор сотрудников для добавления в кадровый резерв;

- оформление и утверждение списков резерва;

3.1.2. Подготовка резерва:

- проведение обучения резервиста;

- проведение аттестации, с целью оценки уровня знаний кандидата по [программе обучения](http://pandia.ru/text/category/programmi_obucheniya/) и принятие решения о целесообразности нахождения сотрудника в резерве;

- направление резервистов на стажировку.

3.1.3. Реализация резерва:

- выдвижение резервистов на руководящие должности;

- систематическое обновление списков резерва с целью пополнения;

- корректировка списков резерва по результатам анализа эффективности подготовки работников, состоящих в резерве.

**4. Отбор кандидатов и исключение из резерва**

4.1. Отбор в кадровый резерв производится на основании оценки уровня квалификации, личных качеств и продуктивности деятельности работников.

4.2. В целях обеспечения эффективности резерва его численность составляет не менее 2 кандидатов на место по каждой категории должностей. Допускается зачисление одного специалиста в резерв по различным (не более двух) категориям должностей.

4.3. Список должностей, подлежащих обеспечению кадровым резервом, определяется согласно Приложению №1.

4.4. Кадровый резерв школы формируется из следующих источников:

- квалифицированные специалисты;

- молодые специалисты.

4.5. При отборе кандидатов в кадровый резерв учитываются следующие параметры:

- возраст (возраст кандидата на момент вступления в кадровый резерв не должен превышать 50 лет);

- уровень образования ([высшее образование](http://pandia.ru/text/category/visshee_obrazovanie/));

- состояние здоровья (способность выполнять трудовую функцию в полном объеме);

- стаж работы по профессии и на руководящей должности соответствующей категории (согласно Приложению №1);

- квалификационные требования по планируемой должности.

4.6. Для проведения отбора используются следующие методы:

- анализ документов (анкетных данных, документов об образовании и повышении квалификации, характеристик, результатов аттестаций, отчетов и др.);

- оценка качества труда (результаты труда, тщательность выполнения заданий, надежность, рациональность, экономичность);

- собеседование (для выявления стремлений, мотивов поведения, потребностей и иных сведений, имеющих значение для принятия решения о включении в резерв).

4.7. Основания для включения в резерв:

-  стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры, лидерству;

-  рекомендация непосредственного руководителя, согласованная с руководителем направления.

4.8. Основания для исключения из резерва:

-  назначение работника на должность;

-  подачи резервистом заявления об исключении его из кадрового резерва;

-  выявления фактов, свидетельствующих о представлении резервистом заведомо ложных сведений;

-  совершения правонарушения, иных деяний, не совместимых с нахождением в кадровом резерве;

-  нарушение порядка и условий зачисления в кадровый резерв, установленных настоящим Положением;

-  неудовлетворительные показатели [профессиональной деятельности](http://pandia.ru/text/category/professionalmznaya_deyatelmznostmz/);

-  систематическое невыполнение плана индивидуального развития.

4.9.Процедура отбора резервистов.

4.9.1. Непосредственный руководитель кандидата в соответствии с рекомендуемыми критериями (Приложение ) осуществляют первичную оценку деловых и личных качеств кандидата и составляет рекомендацию о включении работника в резерв (Приложение ). Списки заверяются у руководителя направления. Также руководителем кандидата оформляется «Информационный лист кандидата» (Приложение ).

**5. Подготовка специалистов и руководителей, зачисленных в резерв**

5.1. Подготовка резерва является составной частью комплексной программы подготовки персонала школы.

5.2. Подготовка резерва может осуществляться с отрывом и без отрыва от производства.

5.4. Подготовка работников, зачисленных в резерв руководящих кадров, проводится в целях приобретения ими практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по должности резерва.

5.5. Подготовка на замещение должностей руководителей проводится по профилю деятельности работника с обязательным изучением основных вопросов образования, менеджмента.

5.6. Подготовка перспективного кадрового резерва. Потенциальный резерв состоит из молодых сотрудников с лидерскими качествами, которые в перспективе могут занять руководящие должности. Перспективный резерв формируется из сотрудников в возрасте до 35 лет. Подготовка перспективных сотрудников не носит целевого характера – они готовятся не к занятию определенной должности, а к руководящей работе вообще.

5.7. Перемещение сотрудников из перспективного резерва в плановый производится:

-  по итогам проведения аттестации;

-  по достижении сотрудником возраста 35 лет.

5.8. Подготовка кадрового резерва предусматривает теоретическую и практическую части.

5.9. Основными видами теоретической подготовки резерва являются:

-  переподготовка и повышение квалификации;

-  внешнее и внутреннее обучение по проблемам повышения эффективности обучения и управления, в том числе управления персоналом, изучение экономических дисциплин;

-  мастер-классы и тренинги – проведение семинаров и [деловых игр](http://pandia.ru/text/category/delovaya_igra/) по эффективному управлению.

5.10. По прохождении теоретической подготовки проводится аттестация, с целью принятия решения о целесообразности продолжения обучения по программе подготовки руководящих кадров.

5.11. Основным видом практической подготовки является:

-  исполнение обязанностей (замещение в период отпуска, болезни и. т.д.) на должностях, соответствующих уровню и специализации резервиста. При исполнении обязанностей сотруднику выплачивается разница в окладах между занимаемой им должностью и той, на которой он исполняет обязанности.

**6. Мотивация сотрудников на долгосрочные отношения**

6.1. Мотивация сотрудников на долгосрочное сотрудничество является важнейшим этапом работы с сотрудниками.

6.2. Мотивация и стимулирование сотрудников преследует две цели:

-  выработать у сотрудника желание наиболее эффективным способом добиваться поставленных перед ним целей и задач;

-  повысить лояльность, приверженность сотрудников.

6.3. Выделяются формы мотивации, действующие на сотрудника:

6.3.1. Материальные вознаграждения — [заработная плата](http://pandia.ru/text/category/zarabotnaya_plata/), премии.

6.3.2. Нематериальные вознаграждения — совпадение ценностей учреждения с жизненным стилем сотрудника, комфорт, ощущения успеха, товарищеские отношения в [коллективе](http://pandia.ru/text/category/koll/), статус, отношение к собственному имиджу, интересная работа - оказывает большое влияние на мотивацию для увеличения эффективности в деятельности сотрудника и, следовательно, на культуру в целом, на возможности ее совершенствования.

6.4. Уровни развития мотивации сотрудников.

6.4.1. Развитие мотивации сотрудника на индивидуальном уровне предполагает:

-  активное объяснение целей проводимой работы, ее ценности и смысла, т. е. реклама будущего результата;

-  распределение задач в соответствии с индивидуальными возможностями, способностями и квалификацией сотрудников;

-  периодическое проведение собеседований «руководитель — сотрудник» (возможность выговориться для сотрудника, возможность договориться для руководителя);

-  постановка реально достижимых целей при определенном аккумулировании усилий сотрудника;

-  обеспечение понимания чувства достижения результата (поощрение за результат).

6.4.2. Развитие мотивации сотрудника на уровне рабочего места включает:

-  участие сотрудников в постановке и определении общих целей (для себя, своего подразделения, всей компании) на рабочем месте;

-  создание системы совместной деятельности подразделения для понимания достигнутой цели (задачи) в рамках рабочей группы;

-  создание должной рабочей атмосферы и устранение излишних процедурных ограничений (добровольность сотрудников).

**7. Реализация резерва.**

7.1. С целью повышения эффективности резерва проводится ежегодная корректировка списков резерва, в ходе которой оценивается результаты годовой подготовки, даются заключения о возможности выдвижения кандидата на руководящую должность, целесообразности продолжения подготовки, корректировке плана обучения, исключения из резерва.

Приложение №1

к Положению «О формировании

и работе с кадровым резервом”\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Список должностей, подлежащих обеспечению**

**кадровым резервом по категориям.**

1.  Первая категория. Кадровый резерв на должность директора формируется из резервистов в возрасте от 35 до 50 лет и с опытом работы от 5 лет в школе.

Административный ресурс на должность «директор»:

-  Заместитель директора по направлениям.

2. Вторая категория. Кадровый резерв на должности заместителей директора по направлениям (УР, ВР, АХР). Возраст претендентов от 35 до 50 и опыт работы от 3 года в школе.

Административный ресурс для должности заместитель директора:

- учителя, организатор-преподаватель ОБЖ.

**КАРТА критериев оценки**

**кандидата**

ФИО

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Критерий | Признак | уровень | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 | 7 | | 8 | |
| 1 | Знания, опыт | Профессиональные знания | 1 | 2 | | 3 | 4 | | 5 | |
| Опыт работы |  |  |  |  | |  |  | |  | |
| Навыки решения типовых задач |  |  |  |  | |  |  | |  | |
| Дополнительные знания и навыки (прохождение обучения на курсах, участие в семинарах, наличие других профессий и специальностей) |  |  |  |  | |  |  | |  | |
| Знание нормативной базы, стандартов работы и др. |  |  |  |  | |  |  | |  | |
| 2 | Мышление | Способность выделять главное |  |  | |  |  | |  | |
| Адекватность |  |  |  |  | |  |  | |  | |
|  |  |  |  |  | |  |  | |  | |
| Нестандартность |  |  |  | |  |  | |  |  | |
| 3 | Принятие решений | Быстрота принятия решений |  | |  |  | |  |  | |
| Самостоятельность |  |  |  | |  |  | |  |  | |
| Обоснованность |  |  |  | |  |  | |  |  | |
| 4 | Информационные связи, контакты | Использование знаний специалистов |  | |  |  | |  |  | |
| Коммуникабельность |  |  |  | |  |  | |  |  | |
| Умение использовать информационные источники |  |  |  | |  |  | |  |  | |
| 5 | Персональные характеристики | Эффективность труда |  | |  |  | |  |  | |
| Лояльность к организации |  |  |  | |  |  | |  |  | |
| Целеустремленность |  |  |  | |  |  | |  |  | |
| Корректность поведения |  |  |  | |  |  | |  |  | |
| Профессиональная ответственность |  |  |  | |  |  | |  |  | |
| Авторитет |  |  |  | |  |  | |  |  | |

1.  не имеет достаточных знаний (навыков, способностей) и не стремится их приобрести;

2.  имеет не очень глубокие знания (навыки, способности);

3.  имеет достаточные знания (навыки, способности);

4.  обладает хорошими знаниями (навыками, способностями);

5.  обладает глубокими знаниями (навыками, способностями), по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.