



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 и принятие решения о целесообразности нахождения сотрудника в резерве;
- направление резервистов на курсовую подготовку (и (или) 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);

- по рекомендации (решении) руководителя и (или) администрации школы в кадровый резерв может быть включён кандидат, возраст которого может превышать 50 лет (но не более 60 лет).

- уровень образования (высшее образование);

- 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;
- систематическое невыполнение плана индивидуального развития.

#### 4.9. Процедура отбора резервистов.

4.9.1. Непосредственный руководитель кандидата в соответствии с рекомендуемыми критериями осуществляют первичную оценку деловых и личных качеств кандидата и составляет рекомендацию о включении работника в резерв. 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 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, премии.

6.3.2. Нематериальные вознаграждения — совпадение ценностей учреждения с жизненным стилем сотрудника, комфорт, ощущения успеха, товарищеские отношения в коллективе, 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 оцениваются результаты годовой подготовки, даются заключения о возможности выдвижения кандидата на руководящую должность, целесообразности продолжения подготовки, корректировке плана обучения, исключения из резерва.

## Приложение

### 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. По рекомендации (решении) руководителя и (или) администрации школы в кадровый резерв может быть включён кандидат, возраст которого может превышать 50 лет (но не более 60 лет) .

Административный ресурс на должность «директор»:

- Заместитель директора по направлениям.

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

рекомендации (решении) руководителя и (или) администрации школы в кадровый резерв может быть включён кандидат, возраст которого может превышать 50 лет (но не более 60 лет) .

Административный ресурс для должности заместитель директора:

- учителя, педагог – психолог, социальный педагог, организатор-преподаватель ОБЖ.

КАРТА критериев оценки кандидата

№ п/п	Критерии	Признак	Уровень				
			4	5	6	7	8
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 (прохождения 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 достаточное знание (навыки, способности);
4. обладает хорошими знаниями (навыки, способностями);
5. обладает глубокими знаниями (навыки, способности), по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.

Список кандидатов, включенных в кадровый резерв  
МАОУ "Лингвистическая гимназия №3 г.Улан-Удэ"

Должность резерва	ФИО кандидата	Место работы	Занимаемая должность
Директор	Цыденова Лариса Никитична	МАОУ "Лингвистическая гимназия №3 г.Улан-Удэ".	Заместитель директора по УВР
Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	Цыбикова Надежда Валерьевна	МАОУ "Лингвистическая гимназия №3 г.Улан-Удэ".	Учитель
Заместитель директора по воспитательной работе	Ткачук Яна Александровна	МАОУ "Лингвистическая гимназия №3 г.Улан-Удэ".	Учитель

План работы с кадровым резервом 2021-2022 учебный год

№ п/п	Мероприятие	Сроки	Ответственные
1	Рассмотреть персональный состав резерва кадров. Согласование с кандидатами включение в кадровый резерв. Провести инструктивно-методическое совещание с резервом кадров на тему "О формировании и обучении резерва кадров".	Январь 2022 год	Администрация школы
2	Составить с каждым членом резерва план самообразования по вопросам управления и руководства школой.	Январь 2022 год	Администрация школы
3	С резервом кадров провести методические семинары последующим проблемам: 1) Образовательная программа как нормативно-управленческий документ образовательной организации 2) Актуальные вопросы применения трудового законодательства в образовательной организации 3) Информатизация общего среднего образования 4) Педагогический анализ как основа управления школой 5) Изучение интересов и склонностей учащихся и организация их свободного времени	Февраль 2022 год  Февраль 2022 год  Март 2022 год  Март 2022 год  Март 2022 год	Зам. по УВР  Директор  Зам. по УВР  Зам. по УВР  Зам. по ВР

	б) Работа школы с родителями учащихся, обеспечение единства требований школы и семьи в воспитании школьников	Апрель 2022 год	Директор, зам. по ВР
4	Провести с составом резерва практикумы, индивидуальные и групповые консультации, собеседования, по следующим вопросам: 1) Организация работы с нормативными документами 2) Руководство научно-методической работой в школе, анализ урока 3) Формы и методы работы с родителями 4) Управление учебным процессом 5) Влияние внутришкольного контроля на результативность учебно-воспитательного процесса	Апрель 2022 год Апрель 2022 год Май 2022 год Май 2022 год Июнь 2022 год	Директор Зам. по УВР Зам. по ВР Зам. по УВР Администрация школы
5	Привлечь состав резерва к проведению мероприятий в рамках внутришкольного контроля, выступлению на семинарах, конференциях, педагогических советах	В течение года	Администрация школы
6	Включение в план курсовой подготовки кандидатов в резерв по направлениям	В течение года	Администрация школы
7	На время отсутствия сотрудников администрации(отпуска, командировки, болезнь) назначить исполняющими их обязанностей учителей из состава резерва	В течение года	Директор
8	Отчеты резервистов по выполнению планов профессионального развития	Август 2022 год	Администрация школы, резервисты