

**МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
«СРЕДНЯЯ ШКОЛА-ДЕТСКИЙ САД №7 ИМЕНИ ГЕРОЯ СОВЕТСКОГО СОЮЗА  
МАРИ ОКТЯБРЬСКОЙ» ГОРОДА ДЖАНКОЯ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ**

---

**СОГЛАСОВАНО**  
на заседании методического совета  
образовательного учреждения  
Протокол № 1 от 30.08.2019 года

**УТВЕРЖДЕНО**  
Приказом № 237 /01-07 от 02.09.2019 года  
Директор МОУ «Средняя школа-детский  
сад №7 им. М. Октябрьской»  
\_\_\_\_\_ Л. С. Добренькая

**ПОЛОЖЕНИЕ  
О КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ РУКОВОДИТЕЛЯ  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

- 1.1. Настоящее Положение определяет задачи, порядок формирования и организацию работы с кадровым резервом МОУ «Средняя школа-детский сад № 7 имени Героя Советского Союза Марии Октябрьской» города Джанкоя Республики Крым.
- 1.2. Плановый резерв кадров школы – это работники, прошедшие отбор и зачисленные в списки резерва для систематической целевой подготовки, ориентированной на получение знаний и навыков, необходимых для назначения на должности, подлежащие обеспечению кадровым резервом.
- 1.3. Перспективный резерв школы - это молодые специалисты (до 35 лет) с лидерскими качествами, прошедшие отбор и зачисленные в списки резерва специалисты. Подготовка перспективных сотрудников не носит целевого характера – они готовятся не к занятию определенной должности, а к руководящей работе вообще.

**2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.**

- 2.1. Цели работы с плановым резервом:
  - своевременное замещение высококвалифицированными специалистами руководящих должностей школы;
  - снижение рисков при назначениях руководящих работников;
  - повышение уровня профессиональной подготовки работников;
  - сокращение периода адаптации работников при вступлении в должность.
- 2.2. Цели работы с перспективным кадровым резервом:
  - поиск, отбор и усиленное развитие сотрудников, обладающих потенциалом для занятия через несколько лет руководящих должностей в школе;
  - мотивация карьерного роста работников и дополнительное стимулирование молодых сотрудников на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации;
  - внедрение в практику работы с кадрами прогнозирования служебных перемещений (планирование карьеры);
  - улучшения качественного состава работников;
  - повышения уровня мотивации работников.
- 2.3. Основные принципы формирования кадрового резерва:
  - добровольность участия в конкурсе для включения в кадровый резерв для замещения вакантной должности;
  - объективность оценки профессиональных качеств работников и результатов их служебной деятельности;
  - создание условий для профессионального роста на службе;

- 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 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);
- 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 (выдвижение в другую деятельность);
- 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;
- неудовлетворительными показателями профессиональной деятельности;
- систематического невыполнения плана индивидуального развития.

#### 4.9. Процедура отбора резервистов.

4.9.1. Непосредственный руководитель кандидата в соответствии с рекомендуемыми критериями (Приложение №2) 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»

## **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 (внутрифирменная подготовка).

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

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

5.5. 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, состоящих в Совете Молодых Специалистов. Подготовка перспективных сотрудников не носит целевого характера – они готовятся не к занятию определенной должности, а к руководящей работе вообще.

5.6. Перемещение сотрудников из перспективного резерва в плановый производится:

- по итогам проведения аттестации;
- по достижении сотрудником возраста 35 лет.

5.7. Подготовка кадрового резерва предусматривает теоретическую и практическую части.

5.8. 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.
- 5.9. По прохождении теоретической подготовки проводится аттестация, с целью принятия решения о целесообразности продолжения обучения по программе подготовки руководящих кадров.
- 5.10. 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.
- 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 школы с жизненным стилем сотрудника, комфорт, ощущения успеха, товарищеские отношения в коллективе, статус, отношение к собственному имиджу, интересная работа - оказывает большое влияние на самомотивацию 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.

**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 3 лет в школе.

*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 2 года в школе.

*Административный ресурс для должности заместитель директора:*

- ✓ учителя, педагоги – психологи, координаторы, социальный педагог.

Приложение 2

*КАРТА КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ*

КАНДИДАТА \_\_\_\_\_  
ФИО

№ п/п	Критерий	Признак	Уровень				
			1	2	3	4	5
1	Знания, опыт	Профессиональные знания					
		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 предприятию					
		Целеустремленность					
		Корректность поведения					
		Профессиональная ответственность					
		Авторитет					

Уровень:

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.

Отметить значком (V) ячейку в соответствии с уровнем кандидата.

\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_\_»

## ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЛИСТ КАНДИДАТА

### Анкетные данные

Фамилия
Имя
Отчество
Дата рождения
Образование _____ _____ (специальность по образованию, наименование учебного заведения, год окончания)
Занимаемая должность
Дата заполнения документа

Должности, занимаемые за время работы

Начало работы	Окончание работы	Должность

Заключение



\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
Должность                      Подпись                      ФИО