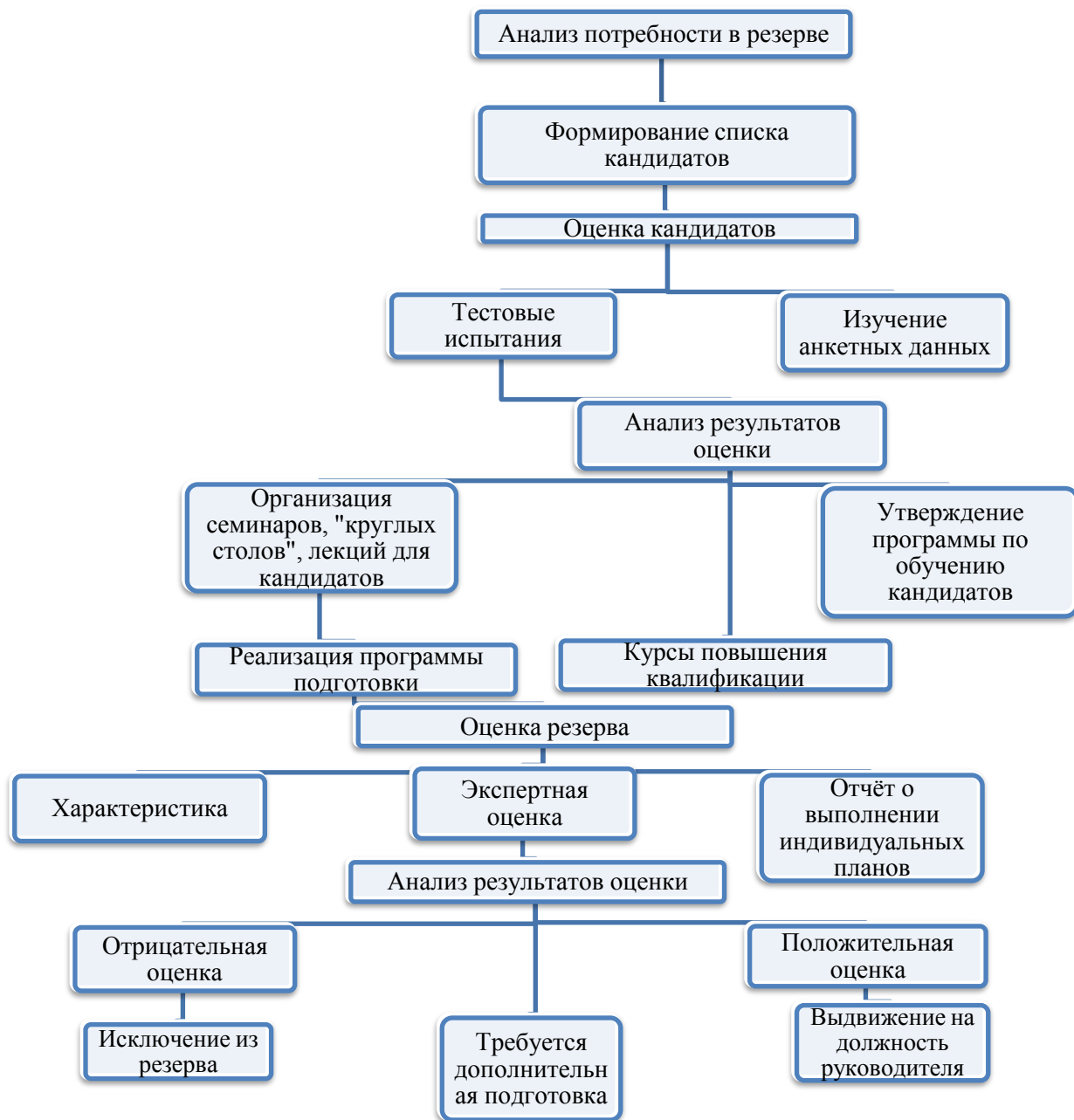


Утверждена
Приказом управления образования
администрации муниципального
района «Красненский район»
(приказ от 14.12.2017 № 1105)

**Модель
формирования и развития резерва управленческих кадров на замещение должности
руководителя муниципального
образовательного учреждения Красненского района**



Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, которые в будущем должны обеспечить эффективную работу организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру и обладающие необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми, нравственными качествами, возрастными данными, уровнем физического и психического здоровья; положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях, прошедших систематическую целевую подготовку для замещения определенных должностей в учреждениях системы образования.

Резерв формируется в целях:

- обеспечения высокого качества кадрового потенциала руководителей образовательных учреждений;
- своевременного удовлетворения потребности в руководящих кадрах;
- совершенствования деятельности по подбору и расстановке руководящих кадров системы образования.

1. Анализ потребности в резерве.

Прежде всего - это подготовительный этап в формировании кадрового резерва, в рамках которого необходимо определить:

потребность учреждения в кадрах на ближайшую и длительную перспективу (до пяти лет);

примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников по объективным причинам;

усовершенствовать продвижение работников по службе;

определить степень обеспеченности резервом ключевых должностей;

определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей

При этом становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для начала определим

Шаг 1. Выдвижение кандидатов на основании критериев и принципов формирования. Наиболее важными критериями являются: мотивация труда, профессионализм, организаторские способности и т.д. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их непосредственные руководители, сотрудники кадровой службы также могут участвовать в этом процессе.

Шаг 2. Формирование общих списков кандидатов для кадрового резерва. Списки формируются сотрудниками кадровой службы на основании представлений руководителей образовательных учреждений.

Шаг 3. Психодиагностические мероприятия с целью определения потенциальных возможностей кандидатов для резерва, лидерских качеств, психологических, индивидуальных особенностей, а также личного отношения к зачислению в кадровый резерв. В этих целях могут применяться различные методы. Эффективными способами являются семинары, деловые игры, и как результат — психологическое тестирование. Проведенные мероприятия дают возможность составить личностно-психологические

характеристики, рекомендации и прогнозы. Данный этап предполагает искусственный (по результатам психодиагностических мероприятий и испытаний) и естественный отсев, когда кандидат по каким-либо причинам сам отказывается от зачисления в кадровый резерв.

Шаг 4. Формирование итоговых (или уточненных) списков резервистов, зачисленных в кадровый резерв, с указанием резервируемой должности.

Шаг 5. Утверждение списков приказом начальника управления образования. Возможно, процесс формирования кадрового резерва, как и количество этапов может видоизменяться.

Дальнейший шаг: основные принципы и система работы с кадровым резервом.

Основные задачи, осуществляемые в процессе подготовки резервистов

1. Развитие необходимых качеств для работы на резервируемой должности.
2. Получение необходимых знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения предполагаемых функций.
3. Получение практического опыта применения знаний, умений, навыков в реальных условиях (замещение руководителя во время отпуска, стажировка).
4. Укрепление положительного имиджа резервистов.
5. Повышение статуса резервистов в учреждении.

Для реализации этих целей разрабатывается программа индивидуального развития сотрудника, которая может включать повышение квалификации, получение второго высшего образования, прохождение тренингов, стажировку. В управлении составляется программа обучения. Основными принципами обучения являются индивидуальность и практическая значимость, т. е. программа обучения должна учитывать результаты психодиагностических мероприятий и испытаний, специфику резервируемой должности, стаж и опыт работы каждого из сотрудников, их потребности и пожелания в плане профессионального роста.

Особое внимание следует уделить вопросу продолжительности обучения и развития сотрудника до перевода на резервируемую должность. Этот срок может быть регламентирован внутренними нормативными документами и зависеть от должности или рекомендаций относительно каждого отдельного сотрудника. При этом иногда возникают такие ситуации, когда обозначенный срок подходит к концу, а должности нет либо сотрудник не готов ее занять. В первом случае можно ввести позицию заместителя и при успешной подготовке назначить резервиста на эту должность. У сотрудника будет возможность показать себя «в деле», а у учреждения — время и возможность оценить дальнейшие перспективы. Во втором случае

можно проинформировать сотрудника о результатах подготовки и зонах развития и определить новые сроки. В любом случае следует соблюдать принцип открытости и конкуренции.

Важную роль в обучении и развитии сотрудников играет «обратная связь» от непосредственного руководителя и сотрудника кадровой службы, курирующего данное направление. Резервист должен понимать, на каком этапе развития он сейчас находится, получать информацию о собственных недоработках и потенциальных возможностях. Индивидуальная работа, частые встречи и консультации с курирующим специалистом, наставником особенно важны для сотрудников. Необходимо устраивать регулярные встречи, на которых сотрудники могли бы поделиться впечатлениями и успехами, проконсультироваться и обменяться опытом. Данные встречи будут иметь поддерживающий и мотивирующий эффект.