

Принято на заседании педагогического совета  
Протокол № 7 от 27.08.2021 г.



«Утверждаю»  
Директор МКОУ  
«Бисертская средняя школа №2»  
Хадиулina Г.Г.  
приказ № 46 А от 31.08.2021г.

## **Положение о кадровом резерве Муниципального казенного общеобразовательного учреждения «Бисертская средняя школа №2» (МКОУ «Бисертская средняя школа №2»)**

### **1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение определяет задачи, порядок формирования и организацию работы с кадровым резервом МКОУ «Бисертская средняя школа №2».

1.2. Настоящее Положение разработано в целях повышения качества управленческой деятельности, создания условий по формированию резерва управленческих кадров и определяет правила формирования кадрового резерва.

1.3. Кадровый резерв школы - это список граждан Российской Федерации, прошедших конкурсный отбор и зачисленных в списки резерва для систематической целевой подготовки, ориентированной на получение знаний и навыков, необходимых для назначения на должность:

- директора общеобразовательной организации;
- заместителя директора по учебно-воспитательной работе
- заместителя директора по воспитательной работе

### **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.

## 1. Порядок формирования резерва

### 1.1. Работа с резервом включает в себя следующие направления:

#### 1.1.1. 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;

#### 1.1.2. 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).

#### 1.1.3. 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.

## 2. Отбор кандидатов и исключение из резерва

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

2.2. 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.

2.3. Кадровый резерв школы формируется из следующих источников:

- квалифицированные специалисты;
- молодые специалисты.

2.4. 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 квалификационные требования по планируемой должности.

2.5. 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)

#### 2.6. Основания для включения в резерв:

- стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры, лидерству;
- рекомендация непосредственного руководителя, согласованная с руководителем направления.

#### 2.7. Основания для исключения из резерва:

- назначение работника на должность;
- подача 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.

#### 2.8. Процедура отбора резервистов.

2.8.1. 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»

### **3. Подготовка специалистов и руководителей, зачисленных в резерв**

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

3.2. 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:

3.2.1. исполнение обязанностей (замещение в период отпуска, болезни и т.д.) на должностях, соответствующих уровню и специализации резервиста.

#### **4. Мотивация сотрудников на долгосрочные отношения**

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

4.2. 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.

4.3. Выделяются формы мотивации, действующие на сотрудника:

4.3.1. Материальные вознаграждения — заработная плата, премии.

4.3.2. 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.

4.4. Уровни развития мотивации сотрудников.

4.4.1. 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).

4.4.2. 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).

#### **5. 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.

## 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»	Сентябрь 2021г.	Администрация школы
2.	Составить с каждым членом резерва план	Сентябрь 2021г	Администрация
3.	С резервом кадров провести методические семинары по следующие проблемы: 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 6) Работа школы с родителями учащихся, обеспечение единства требований школы и семьи в воспитании школьников	Октябрь 2021 г.  Ноябрь 2021  Декабрь 2021г	Директор Зам. по УВР, 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	Ноябрь 2021 Февраль 2022	Администрация
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	В течение года	Администрация школы

	кандидатов в резерв по направлениям		
7	На время отсутствия сотрудников администрации (отпуска, командировки, болезнь) назначать исполняющими их обязанностей учителей из состава резерва	В течение года	Директор
8	Отчеты резервистов по выполнению планов профессионального развития	апрель 2022 г.	Администрация, резервисты

**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.

Административный ресурс для должности заместитель директора:

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

## Базовые лидерские компетенции, их индикаторы и уровни проявления

Компетентность	Индикатор	Уровень проявления	Шкала оценки
Харизматичность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умеет воздействовать на людей;</li> <li>- излучает энергию и заряжает ей окружающих</li> <li>-</li> <li>- верит в себя и в свои идеи;</li> <li>-</li> <li>- не боится быть непохожим на других;</li> </ul>	<p><b>Высокий:</b> решителен, самостоятелен, надежен, умеет слушать и слышать своих коллег. Всегда честен перед собой и окружающими. Не боится плыть против течения. Абсолютно уверен в своих силах и идеях, этим привлекает к себе людей. Прекрасно проводит презентации, умеет выступать на собраниях</p>	3
		<p><b>Средний:</b> умеет самостоятельно принимать решения и доводить дело до конца. Иногда сомневается в правильности своих идей. Бывает невнимателен к коллегам. Умеет выступать перед публикой, но делает это только по принуждению. Считает, что нет смысла плыть против течения, если ты в водовороте. Может слухавить</p>	2
		<p><b>Низкий:</b> не уверен в себе, легко поддается влиянию, коллеги хорошо с ним общаются, но не ценят его идеи. Не стремится выделяться, часто не имеет собственного стиля. Руководствуется фразой «Я так делаю, потому что все так делают». Не всегда умеет четко и ясно выражать свои мысли. Бывает подавленным, иногда жалуется</p>	1
Умение убеждать и вести за собой	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использует рациональные и эмоциональные аргументы в балансе;</li> <li>- выявляет и использует мотивы людей;</li> <li>- увлекает своей идеей остальных, умело разъясняет достоинства и</li> </ul>	<p><b>Высокий:</b> в споре использует рациональные аргументы. Может привести не только плюсы своей идеи, но и минусы. Берет на себя ответственность за воплощение идеи и за результат работы команды. Умеет найти правильный стимул для коллеги, потому что знает его интересы и увлечения.</p>	3



	<p>недостатки;</p> <p>-</p> <p>- не боится рисковать, берет на себя ответственность за результат;</p> <p>- подает пример коллегам, тем самым оказывает влияние на поведение и мотивацию</p> <p>-</p>	<p>Ориентирован на развитие и получение новых знаний. Коллеги считают его профессионалом, примером обязательности и ответственности</p>	
		<p><b>Средний:</b> в споре использует рациональные аргументы, но не умеет сдаваться, даже если противник прав. Считает, что у его идей есть только достоинства, но не всегда может точно донести их. Берет на себя ответственность за работу команды, когда никто не хочет это делать. Не всегда знает, что нужно коллеге, потому что не знает его интересов. Любит учиться и узнавать новое, но редко применяет это в работе. Коллеги считают, что он хороший специалист, но мог бы добиться большего, если бы приложил усилия</p>	2
		<p><b>Низкий:</b> старается избегать споров: либо не высказывает свою точку зрения, либо отстаивает ее до тех пор, пока противник не согласится. Не выдвигает идеи, потому что начальство знает лучше, что должна делать команда. Считает, что в команде каждый ответственен только за себя. Доволен своим нынешним положением и не стремится развиваться профессионально. Равнодушен к коллегам и считает, что необязательно знать интересы и увлечения коллег. Другие сотрудники считают, что он рядовой сотрудник</p>	1
<p>Умение сформировать вокруг себя команду единомышленников</p>	<p>- пользуется уважением коллег;</p> <p>- уважает мнение сотрудников и их вклад в работу;</p>	<p><b>Высокий:</b> уважает коллег, а они уважают его. К его мнению прислушиваются, но он не считает его единственно правильным. При принятии решения настаивает, чтобы</p>	3

	<p>- учит, развивает и поддерживает коллег, делит с ними свою славу;</p> <p>- вовлекает коллег в процесс принятия решений;</p> <p>- всегда ставит интересы команды выше своих</p>	<p>высказались все участники группы. Организует мероприятия, где все сотрудники могут пообщаться и лучше узнать друг друга. Говорит коллегам, как ценит возможность работать с ними в одной команде. Охотно помогает коллегам в решении их проблем и сам не боится обратиться за помощью или советом. Осознает свое место в команде и не пытается взять на себя больше положенного. Готов пожертвовать личными интересами ради интересов команды</p>	
		<p><b>Средний:</b> уважает своих коллег и их вклад в общее дело. Участвует в коллективных мероприятиях, но не принимает участие в их организации. Часто считает, что его мнение правильное, потому что он хорошо осведомлен о проблеме. Не всегда считается с интересами коллектива при принятии решения. Если считает, что проблема, с которой не может справиться коллега, имеет очевидное решение, не будет помогать</p>	2
		<p><b>Низкий:</b> уважает своих коллег, но редко высказывается по этому поводу. Внимательно слушает чужие мнения, но редко высказывает свои. Принимает участие в мероприятиях, только если это обязательно. Помогает коллегам, но воспринимает это как бремя. Считает, что он такой же рядовой исполнитель, как и все. Считает, что интересы коллектива единственно верные</p>	1
<p>Умение мыслить оригинально и практично</p>	<p>- принимает нестандартные решения;</p>	<p><b>Высокий:</b> видит ситуацию в перспективе, может посмотреть на свою работу со стороны. Спокойно воспринимает</p>	3

	<p>- считается с критикой, выносит из нее уроки;</p> <p>- комбинирует творческий и консервативный подход к делу;</p> <p>- видит развитие компании в перспективе, исходя из этого принимает решения и создает идеи;</p> <p>оценивает, какое влияние могут оказать на компанию его будущие идеи и решения</p>	<p>критику и сохраняет хладнокровие в непредвиденных ситуациях. Хорошо знает прежние успехи и неудачи компании, видит вектор развития. Мыслит не стереотипно, пытается найти нестандартные, но эффективные решения. Если есть традиционное решение, которое действует в большинстве случаев, старается его улучшить</p>	
		<p><b>Средний:</b> пытается подняться над ситуацией, часто спрашивает, что о ней думают коллеги и начальство. Хорошо осведомлен о деятельности компании, видит, куда она может развиваться. Не всегда спокойно воспринимает критику, может спорить и отстаивать свою точку зрения. Считает, что не надо придумывать новые решения проблем, если старые хорошо работают</p>	2
		<p><b>Низкий:</b> обижается, когда его критикуют, даже если критика обоснована. Принимает в основном верные решения, но не всегда может просчитать их развитие. Считает, что шаблонное мышление иногда лучше, чем творческое, потому что шаблон гарантированно работает. Может предложить оригинальную идею, но скорее ради шутки, чем серьезно</p>	1
<p>Высокий эмоциональный интеллект</p>	<p>- умеет управлять своими эмоциями и чувствами;</p> <p>- может анализировать эмоции коллег и использовать их в работе;</p> <p>- легко адаптируется к переменам;</p>	<p><b>Высокий:</b> сохраняет самообладание в стрессовых ситуациях, умеет управлять своими эмоциями. Если не может возобладать над эмоцией, пытается использовать ее в работе. Может анализировать и использовать эмоции коллег для себя и для работы коллектива. Считает, что не ошибается только тот, кто ничего не</p>	3

	<p>- воспринимает неудачи как незначительное препятствие на пути к успеху, учится на ошибках;</p> <p>-может быть гибким, использует свои эмоции в работе</p>	<p>делает. Не допускает язвительных замечаний и критики в отношении других сотрудников. Умеет управлять конфликтной ситуацией. Старается организовать вокруг себя атмосферу доверия. Открыто говорит о своих намерениях и планах в развитии и работе. Хвалит коллег и восхищается их удачами</p>	
		<p><b>Средний:</b> пытается подняться над ситуацией, часто спрашивает, что о ней думают коллеги и начальство. Хорошо осведомлен о деятельности компании, видит, куда она может развиваться. Не всегда спокойно воспринимает критику, может спорить и отстаивать свою точку зрения. Считает, что не надо придумывать новые решения проблем, если старые хорошо работают</p>	2
		<p><b>Низкий:</b> часто в работе поддается своим эмоциям. Не критикует коллег, потому что считает, что все знают и делают лучше, чем он. Не всегда чувствует эмоции коллег, поэтому может совершать ошибки в общении. Завидует успехам коллег. Старается не ввязываться в конфликтные ситуации. Тяжело адаптируется к переменам, не может проявлять эмоциональную гибкость</p>	1

## КАРТА критериев оценки кандидата

ФИО

№ п/п	Критерий	Признак	уровень				
			4	5	6	7	8
1	Знания, опыт	Профессиональные знания	1	2	3	4	5
1	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.

## Список кандидатов, включённых в кадровый резерв

Должность резерва	ФИО кандидата	Место работы	Занимаемая должность
Директор			
Заместитель директора по учебно-воспитательной работе			
Заместитель директора по воспитательной работе			

### АНКЕТА кандидата в кадровый резерв

Ф.И.О.		Фото в формате JPEG
Дата рождения		
Гражданство		
Семейное положение		
Дети		
Дата заполнения		

#### Должность, занимаемая в настоящее время

Период	Подразделение	Должность	Должностные обязанности (полно)

#### Предшествующий опыт работы в организации

Период	Подразделение	Должность	Должностные обязанности (кратко)

#### Опыт работы до приема в организацию

Период	Компания	Должность	Должностные обязанности (кратко)

#### Основное образование

Дата окончания	Учебное заведение	Специальность	Степень по диплому

Дополнительное образование (тренинги, семинары)

Дата окончания	Продолжительность	Содержание обучения

Навыки работы с ПК

Программы	Степень владения (по 5-балльной шкале)

Средний балл последней оценки (аттестации) (средний балл)

Очередная оценка (аттестация)	Контрольная оценка (аттестация)

Наличие преемника

Ф.И.О. преемника	Степень готовности	Наличие плана развития

Владение иностранными языками

Базовый      Разговорны      Свободный

й

Английский




Дополнительная информация

---



---



---

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

**СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП**

Сертификат 603332450510203670830559428146817986133868575823

Владелец Хадиулина Галия Гаптульяновна

Действителен с 03.03.2022 по 03.03.2023