

**МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«ЖУРАВЛИНСКАЯ СРЕДНЯЯ ШКОЛА»
САКСКОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ КРЫМ**

296544, РФ, Республика Крым, Сакский район, с. Журавли, ул. Виноградная, 1А
тел./факс 97-6-42, E-mail: school_sakskiy-rayon11@crimeaedu.ru
ОГРН 1149102181469 ИНН 9107004893 КПП 910701001



УТВЕРЖДАЮ
Директор
МБОУ «Журавинская
средняя школа»
_____ А.А.Смоголь-
Омельяненко
« 02 » сентября 2022г.

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ
УЧАСТНИКА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ДОЛЖНОСТЬ
ДИРЕТОРА ШКОЛЫ
МБОУ «Журавлинская средняя школа»
Аппазовой Эльвиры Юсуфовны
на 2022/2023 учебный года**

с.Журавли, 2023

Цель: повысить уровень компетенций. Компетенции: планирование и организация, анализ информации, развитие других.

Задачи	Мероприятия	Сроки	Результаты
РАБОТА НАД ПРОЕКТОМ			
Создание и внедрение единой информационной системы. Развитие компетенций. Анализ информации. Планирование и организация	Подготовка плана работы группы подпроекта «Создание единой базы данных»		План работы группы подпроекта
	Оформление рабочей документации и составление отчета по подпроекту.		1. Оформленная рабочая документация и технический отчет в указанный срок 3. Оценка проектным комитетом результатов работы группы подпроекта
ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ			
Развитие компетенции. Планирование и организация	Тренинг «Планирование и контроль»		Отчет по изученной теме. Предложения руководству по оптимизации деятельности подразделения
РОТАЦИЯ В ОБЩЕСТВЕ			
Развитие компетенции. Планирование и организация	Работа в качестве заместителя начальника во время отпуска руководителя		Оценка руководителя. Обратная связь 360 градусов. Отчет по итогам ротации
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ КОНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ		ФЕРЕНЦИИ (НАУЧНО-ПУБЛИЦИ-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ)	
Обобщение опыта и приобретенных знаний. Развитие компетенции. Анализ информации	Написание и передача в публикацию статей		Публикация 3 статей

При принятии решений о реализации резерва необходимо соблюдать зависимость выдвижения от преодоления недостатков и успешности обучения.

Служба персонала совместно с первыми лицами предприятия периодически должна проводить оценку результатов, достигнутых кандидатами, зачисленными в кадровый резерв. С той же периодичностью должны оцениваться реалистичность мероприятий по работе с резервом в контексте развития бизнеса компании и вноситься изменения в соответствующие планы.

Для анализа эффективности работы с кадровым резервом необходимо использовать ряд количественных показателей (эффективность подготовки руководящих кадров внутри предприятия, текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве, готовности резерва), учет которых позволяет своевременно корректировать подготовку резервистов и их перестановку. Важно понимать, что, пребывая в резерве, работники проходят основательную подготовку к руководящей работе, значительно повышают свой профессиональный и личностный потенциал. А невозможность реализовать потенциал внутри предприятия может подвигнуть специалиста к смене места работы, в результате чего окажутся напрасными усилия (организационные, финансовые, временные и т. п.), затраченные на подготовку работника.

Планирование кадрового резерва является комплексной задачей, требующей от специалистов по кадрам и от руководства компании постоянного внимания и значительных ресурсов. Опыт передовых организаций показывает, что они не жалеют времени и средств на оценку возможностей своих сотрудников. Благодаря этому они получают возможность обучать персонал своей компании для эффективного достижения стоящих перед ними бизнес-целей. Такие предприятия, как правило, подготовлены к неожиданной потере ключевых сотрудников. Компании, использующие передовой опыт, рассматривают подготовку кадрового резерва как постоянный процесс, а не как событие.

Система кадрового резерва — комплексный инструмент. Реализация его требует комплекса мероприятий. Крайне важно, чтобы СКР не была номинальной, а для этого в компании должны быть:

- — четкие профили всех должностей;
- — система оценки/аттестации персонала (положение об аттестации персонала);
- — система индивидуальных планов развития сотрудников;
- — руководители должны быть обучены работе с индивидуальными планами, системой аттестации и другими HR-инструментами, действующими в компании;
- — система внутреннего и/или внешнего обучения;
- — отлаженная система вводного обучения в компании (здесь необходим комментарий, что введение СКР заметно сдвигает акценты в кадровой политике компании; поскольку этот инструмент направлен на развитие и продвижение собственных сотрудников, то внешние кандидаты принимаются в основном на линейные позиции — за исключением случаев, когда для позиции высокого профессионального уровня требуются знания/навыки, которые отсутствуют в компании);
- — опционально: система профессиональных уровней, кафетерий социального пакета («профитерий»);
- — в компании должно быть положение о кадровом резерве — оно обеспечит прозрачность системы, а это является одним из базовых условий ее эффективности.

Наиболее часто в программах развития кадрового резерва применяются следующие модули.

Развитие базовых навыков управления:

- — функции руководителя: планирование, организация, контроль, делегирование;
- — навыки принятия управленческих решений;
- — мотивация подчиненных.

Развитие управленческого мышления:

- — навыки системного мышления;
- — креативное мышление в бизнесе.

Личная эффективность менеджера:

- — навыки эффективной коммуникации;
- — навыки работы в команде;
- — командное лидерство.

Пример реализации этапов построения системы кадрового резерва.

Этап 1. Получение поддержки руководства.

Обоснование необходимости изменений для первых лиц компании.

Этап 2. Аудит системы управления персоналом.

Проведение оценки HR-процессов компании:

- 1. опросы сотрудников (анализ изнутри);
- 2. сравнение с общепромышленной практикой (анализ снаружи).

Проверка эффективности системы обучения в компании.

Оценка всех имеющихся HR-процессов, которые должны быть включены в систему кадрового резерва.

Этап 3. Создание и внедрение отсутствующих частей системы кадрового резерва.

- — Профиль должности, который должен отвечать на несколько вопросов: «Каких результатов мы ждем от специалиста?», «Кто наш идеальный кандидат и где его искать?», «Какое место он займет в структуре нашей компании и как будет продвигаться далее?».
- — Разработка и внедрение системы оценки и аттестации персонала. Это тот вид изменений, который может быть воспринят сотрудниками с осторожностью.
- — Система индивидуальных планов развития сотрудников, ее регулярность.
- — Обучение руководителей.
- — Развитие системы привлечения внешних кандидатов на линейные позиции.
- — Логическая взаимосвязь HR-процессов, участвующих в системе кадрового резерва.
- — Необходимость проведения мониторинга противоречий и устранение их.

Этап 4. Измерение показателей.

Замеры некоторых показателей «на входе».

Анализ процессов в компании:

- — текучесть персонала (отдельно на каждом уровне, в каждом крупном департаменте и в целом по компании). Отдельно анализируем причины ухода сотрудников (классические инструменты — анкета увольняющегося сотрудника и exit interview);
- — стоимость закрытия одной вакансии (отдельно для линейного персонала, среднего и высшего менеджмента, и среднюю либо средневзвешенную по компании);
- — процент заполнения открытых вакансий внутренними кандидатами;
- — удовлетворенность персонала возможностями профессионального и карьерного роста;
- — сроки закрытия вакансий в днях (отдельно для линейного персонала, среднего и высшего менеджмента, и среднюю либо средневзвешенную по компании);
- — процент заполнения штатного расписания (поквартально или ежемесячно, выводы делаем с корректировкой на сезонность);
- — процент сотрудников, которые готовы рекомендовать компанию своим знакомым как хорошего работодателя;
- — темп роста фонда оплаты труда за последние два-три года (с корректировкой на инфляцию).

Этап 5. Внедрение системы кадрового резерва.

На данном этапе рекомендованы общие принципы управления изменениями в компании.

Проведение собраний, цель которых — донести суть СКР до каждого сотрудника, объяснить, как будет работать система и что она даст каждому специалисту.

Обеспечение информационной поддержки.

Сбор обратной связи от сотрудников и их руководителей.

Кадровый резерв можно использовать не только как фактор обеспечения стабильного функционирования организации, но и как ресурс ее инновационного развития. Определение подобной цели в качестве ключевой полностью меняет представление о подходе к организации всей работы с кадровым резервом. Такая цель предполагает развитие и использование управленческого и интеллектуального потенциала резервистов не только и не столько для затыкания кадровых брешей, сколько для решения задач развития, стоящих перед организацией. Резервисты, при грамотной организации их подготовки и использования вполне способны как разработать проекты решения подобных задач, так и при поддержке высшего руководства организовать их решение.

Кроме того, проблема целеполагания в создании и управлении работы с резервом касается не только субъекта организации работы с кадровым резервом, но и самих кандидатов на включение в кадровый резерв. То, что формирование кадрового резерва нужно организации, (или другому субъекту) все, как правило, более или менее осознают. Однако, когда речь касается интересов перспективных профессионалов, об их целях (субъективных выгодах) забывается. Вместе с тем важно участие в кадровом резерве потенциально наиболее сильных менеджеров, возможно уже достигших определенных вершин, нам нужна система ясных и внятных выгод, которые они могут получить, участвуя в проекте «кадровый резерв». В особенности это касается не внутриорганизационных резервов, а резервов, формируемых в рамках региональных управленческих или федеральных программ.

С другой стороны, проблема мотивации внутрифирменных резервистов также стоит достаточно остро. Не редкостью являются ситуации, когда сотрудник, стоящий в резерве кадров, негативно относится к самому факту своего зачисления в резерв. Зачисление в кадровый резерв вызывает энтузиазм, так как является формой поощрения работника. Однако, если этот работник (или внешний соискатель) длительно находится в кадровом резерве, а единственным способом использования резерва является смутная возможность в перспективе быть назначенным на вышестоящую должность, энтузиазм от включения в резерв постепенно проходит, сменяясь раздражением и неверием в перспективы своего служебного продвижения. Вместо благодарности за включение в кадровый резерв человек может испытывать негативные чувства.

Формой сопровождения и активации участников кадрового резерва, имеющего в том числе образовательный эффект, является *участие в проектной работе*. Участие в решении задач развития может выступать мощным инструментом развития самих резервистов, так как они в данном случае имеют стимулы. В результате выполнения проектных задач появляется реальная возможность оценить наличие важных управленческих компетенций резервиста, причем не только навыков разработки проектов, но и их реализации.

Таким образом, достигаются следующие эффекты:

- 1) решение актуальных задач развития предприятия;
- 2) повышение трудовой мотивации резервистов, занятых в программе подготовки, улучшение их морального состояния;
- 3) значительный рост компетентности резервистов, необходимой для решения реальных практических задач управления;
- 4) возможность объективной оценки управленческих компетенций резервиста в ходе выполнения реальной управленческой деятельности;
- 5) сохранение наиболее перспективных кадров, которые начинают ощущать, что организация о них помнит и использует их ресурсы;
- 6) развитие в организации культуры ориентации на результаты, а также понимания ценности экспертных качеств, таких как высокая компетентность, аналитические и творческие способности и т. п.;

- 7) повышение эффективности работы с кадровым резервом в целом (эффект не заканчивается отбором, обучением и назначением на вышестоящую должность).

Приведем пример формирования резерва для вертикального (управленческого) продвижения (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Психограмма, отражающая профессионально значимые социально-психологические, интеллектуальные и деловые качества выдвиженца

Блок социально-психологических качеств	
Коммуникабельность	- способность быстро инициировать коммуникативный контакт (с любым партнером в широком социальном диапазоне) и поддерживать его на необходимом уровне в зависимости от задачи; психологическая готовность к сотрудничеству с группой с учетом ее ценностей и традиций - коллективизм; оптимальное представительство в общении естественно-эмоционального компонента («обаяние»), приветливости и дружелюбия; выносливость в условиях повышенных нервно-эмоциональных нагрузок, связанных с общением в неблагоприятной социальной среде; отсутствие выраженного эгоцентризма или враждебности
Лидерство	- наличие личностных качеств лидера; способность возглавить группу для решения конкретных задач; самостоятельность в принятии решений и готовность нести ответственность за их последствия; амбициозность и стремление к статусному росту; авторитетность и требовательность; стрессоустойчивость; упорство и настойчивость в отстаивании своей позиции и интересов
Целеустремленность	- способность стратегически грамотно ставить цели и достигать их независимо от обстоятельств; энергичность; волевые задатки; сопротивляемость внешним воздействиям
Организованность	- способность рационально организовывать и планировать деятельность свою и подчиненных; самодисциплина; последовательность, логичность и практичность в подходе к решению текущих задач; соблюдение принятых нормативов и регламентаций как гарантия надежности для деловых партнеров
Социальный интеллект	- интуитивно-опытное знание человеческой психологии; знание и правильное применение социальных норм и стандартов; способность адаптироваться в различных социальных группах; гибкость коммуникативной тактики посредством «чувства ситуации»; деликатность, терпимость и терпеливость в общении
Вербальный интеллект	- лексический запас; способность к выявлению аналогий и установлению логических связей между различными видами вербальной информации; способность комбинировать знания из различных областей знаний, гибкость и скорость переключения

	вербального мышления; способность находить наиболее точное решение из ряда приблизительных
Невербальный интеллект	- способность устанавливать логические закономерности по отношению к невербальным (математическим) видам информации; способность к анализу и прогнозу (экстраполяции событий); способность разрабатывать и расшифровывать сложные алгоритмы; общий потенциал интеллектуального развития
Обучаемость	- гибкость и активность интеллекта в целом; скорость усвоения новой информации и способность отказываться от непродуктивных стереотипов; способность к эффективному использованию, адекватному переносу и комбинированию информации из различных областей знания; элементы творческих способностей
Позитивное мышление	- реализм и практичность в постановке целей и определении средств их достижения; прагматическая направленность творческих подходов, их привязка к решению текущих и перспективных управленческих задач; опора на критерии деловой эффективности в оценке социальных ресурсов

Креативность	- аналитический склад ума в сочетании с развитым воображением; независимость и оригинальность мышления; способность и стремление находить нетривиальные решения и генерировать идеи; критичность к общепринятым подходам (штампам и стереотипам); склонность к экспериментированию и новаторству; любознательность и чутье по отношению к новым, перспективным идеям и проектам

Анализ степени выраженности и взаимной динамики проявления как отдельных качеств, так и блоков качеств позволяет прогнозировать:

- — успешность претендента при замещении управленческих (менеджерских) должностей в зависимости от их уровня, числа подчиненных и степени ответственности принимаемых решений;
- — потенциал карьерного роста и границы компетентности менеджера;
- — эффективное выполнение управленческих функций, связанных с решением текущих административно-хозяйственных задач и организационным обеспечением работы предприятия;
- — эффективное решение задач, связанных со стратегическим планированием развития предприятия (организации), а также руководством проектами (направлениями), основанными на развитии новых технологий, требующими завоевания новых рынков сбыта, нетрадиционных подходов в сфере маркетинга и менеджмента.

В организации обязательными являются следующие документы по работе с резервом: «Положение о работе с резервом руководящих кадров», «Положение о конкурсной комиссии по формированию резерва руководящих кадров» и ее протоколы. Другие регламентирующие документы: «Программа и план мероприятий по работе с резервом на очередной год»; список резерва руководящих кадров; личные дела резервистов.

Для легитимности и управляемости процессами сопровождения работы с кадровым резервом создаются и утверждаются методики по оценке профессиональных, деловых, личностных качеств (компетенций) резервистов. Если это необходимо, в компании создается *Положение о стажировке*.

В процессе сопровождения технологии работы с кадровым резервом обнаруживаются типичные недостатки в работе с резервом, зная о которых можно оптимизировать и улучшить работу.

Кроме указанного возможного формализма при организации индивидуального развития резервистов, может отсутствовать система в подготовке различных категорий резервистов. Опасно отсутствие анализа изменений, происходящих в трудовой деятельности резервистов на основе выполнения индивидуальных планов развития. Затрудняет развитие кадрового резерва застылость состава резерва, отсутствие сценариев поддержания высокого уровня мотивации резервистов к развитию лидерских способностей. В ряде случаев резервисты не готовятся на конкретные должности.

Может встретиться нарушение в методологии обучения — отсутствие специальных тренингов для руководителей кадровых служб по этому направлению работы с руководителями. Следующая опасность — утрата руководителями кадровых служб лидирующей роли во всей совокупности работы с резервом и кулуарность, закрытость при обсуждении кандидатов в состав резерва. Непонимание сути развития персонала приводит к отсутствию работы с кандидатами в состав резерва, с молодыми, но имеющими потенциал развития работниками.

Нарушения в организационных вопросах проявляются в отсутствии кадрового реестра организации, для замещения которого создается резерв, схем замещения руководящих должностей и планов служебного продвижения в организации. Некомпетентность организаторов кадрового резерва нарушает мотивацию ее участников, когда руководство организации считает, что включение в состав резерва — это возможность дополнительного давления на работников с целью заставить их работать еще интенсивнее. В наше время встречается и коррупционная составляющая при включении в кадровый резерв, создающая условия для проникновения в особые места организационной иерархии, когда происходит зачисление в резерв «нужных» кандидатов, или так называемых парашютистов.

В нахождении путей по преодолению недостатков в работе с резервом важная роль отведена специалистам в сфере управления персоналом. От их научного подхода и искусства зависит, смогут ли они с пользой для организации реализовать потенциал талантливых и перспективных управленцев.

Сопровождение работы с кадровым резервом предполагает юридическую составляющую, так как найм, увольнение, любое движение внутри организации строится на основе Трудового кодекса РФ и создания нормативного документа по регулированию создания и функционирования кадрового резерва (табл. 8.4). Для достижения успеха в этой деятельности важны также следующие ключевые условия:

- — поддержка работы с кадровым резервом со стороны высшего руководства компании;
- — мотивация резервистов на обучение и достижение высоких результатов;
- — учет особенностей корпоративной культуры и сложившейся практики управления при выборе форм и методов обучения кандидатов на менеджерские позиции.

Таблица 8.4

Нормативный документ по регулированию создания и функционирования кадрового резерва

Раздел	Содержание
--------	------------

Общие положения	<p>Цели формирования кадрового резерва, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • - повышение качества подготовки руководящего состава; • - оперативное замещение ключевых должностей за счет внутренних ресурсов компании; • - сохранение принципа преемственности в управлении предприятием. <p>Принципы работы с кадровым резервом, такие как:</p> <ul style="list-style-type: none"> • - подбор кандидатов по деловым и личностным качествам; • - гласность в организации работы с резервом
Порядок подбора кандидатов в кадровый резерв	<p>Процедура формирования резерва; порядок учета результатов оценки и аттестации; критерии зачисления претендентов в резерв. При отборе рекомендуется учитывать не только общие, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, цеха и т. д., а также требования к личностным качествам</p>
Организация работы с резервом	<p>Порядок работы по подготовке резервистов (виды программ и сроки обучения, бюджет, оценка результатов обучения). Например, могут быть утверждены три вида программ: общая теоретическая подготовка, специальная программа, индивидуальная программа (практика, стажировка). Как правило, срок обучения составляет 1 год, по истечении которого проводятся мероприятия по оценке резервистов по таким показателям, как выполнение годового индивидуального плана, выполнение плана стажировки, рабочие показатели и т. д.</p>
Ответственность при работе с кадровым резервом*	<p>Работа по формированию и подготовке кадрового резерва осуществляется при взаимодействии менеджера кадровой службы, психолога, специалиста по обучению персонала, руководителей подразделений. Каждый из них отвечает за определенный этап работы в рамках своей компетенции. Общий контроль и ответственность за соблюдение предусмотренных Положением процедур несет директор по персоналу</p>

Пример ПОЛОЖЕНИЯ О КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ ДЛЯ ЗАМЕЩЕНИЯ ВАКАНТНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ

- 1. Общие положения
- 1.1. Настоящее Положение определяет структуру кадрового резерва для замещения вакантных должностей (далее — кадровый резерв), порядок его формирования и ведения, общие принципы отбора кандидатов на включение в состав кадрового резерва, формы работы с кадровым резервом.
- 1.2. Кадровый резерв формируется для замещения вакантных должностей компании.
- 1.3. Формирование кадрового резерва проводится в целях:
 - — своевременного замещения вакантных должностей лицами, соответствующими квалификационным требованиям по замещаемой должности;
 - — стимулирования повышения профессионализма, активности;
 - — сокращения периода профессиональной адаптации при назначении на вакантную должность;

- — совершенствования деятельности по подбору и расстановке кадров;
- — повышения качества работы специалистов.
- 1.4. Формирование кадрового резерва основано на принципах:
 - — компетентности и профессионализма лиц, включаемых в резерв;
 - — добровольности включения в резерв;
 - — единства основных требований, предъявляемых к кандидатам на выдвижение.
- 2. Порядок формирования и ведения кадрового резерва
- 2.1. Кадровый резерв формируется и ведется в кадровой службе (службе управления персоналом), ее структурных подразделениях.
- 2.2. Ведение кадрового резерва осуществляют специалисты, отвечающие за кадровую работу.
- 2.3. Кадровый резерв формируется и утверждается до « » _20xx года.

Кадровый резерв на замещение вакантных высших и главных должностей утверждается распоряжением генерального директора.

Кадровый резерв на замещение вакантных ведущих, старших и младших должностей утверждается руководителем подразделения

(отдел или службы) до « » _20xx года, представляется в отдел

кадров для формирования сводного списка лиц, состоящих в кадровом резерве на замещение вакантных должностей.

- 2.4. Список кадрового резерва формируется в виде таблицы.
- 2.5. В кадровый резерв могут быть включены специалисты, отвечающие квалификационным требованиям, обладающие необходимыми профессиональными, деловыми и личными качествами.

Включение в кадровый резерв осуществляется с письменного согласия.

- 2.6. Основанием для включения в кадровый резерв являются:
 - — рекомендация аттестационной комиссии;
 - — рекомендация руководителя, заместителя.
- 2.7. Ежегодно руководители подразделений проводят анализ кадрового резерва, дают оценку деятельности каждого зачисленного в кадровый резерв.
- 3. Формы работы с лицами, состоящими в кадровом резерве
- 3.1. Формами работы с лицами, состоящими в кадровом резерве, являются:
 - — профессиональная переподготовка, повышение квалификации в образовательных учреждениях профессионального образования;
 - — стажировка;
 - — временное замещение должности (на период отсутствия работника, замещающего эту должность на постоянной основе);
 - — подготовка проектов, докладов;
 - — иные формы.
- 3.2. Ответственными за организацию работы с лицами, состоящими в кадровом резерве, являются специалисты кадровой службы и руководители соответствующих структурных подразделений.