

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования
«Исовский Дом детского творчества»

«Утверждаю»
Директор МБУ ДО «ИДТ»
С. М.В. Подъяблонская
МБУ ДО
Приказ № 17-ИДТ от 11.02.2025



**ПРОГРАММА ПО ПОДГОТОВКЕ
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МБУ ДО «ИДТ»**

Цель, миссия и задачи программы

Для определения цели Программы по подготовке кадрового резерва образовательного учреждения были проанализированы и приняты к сведению проблемы кадрового обеспечения МБУ ДО «ИДДТ», выявленные в процессе анализа деятельности данного образовательного учреждения.

Цель Программы: формирование резерва управленческих и педагогических кадров из числа высококвалифицированных специалистов, способных профессионально и эффективно осуществлять управленческую и педагогическую деятельность в МБУ ДО «ИДДТ»

Миссия Программы представляет собой неопределенно отдаленную перспективу, достижение которой будет актуально при любом состоянии внешней и внутренней среды организации.

Исходя из отраслевой принадлежности и специфики МБУ ДО «ИДДТ», миссия Программы по подготовке кадрового резерва образовательного учреждения может быть определена следующим образом:

оперативное и эффективное решение всех кадровых проблем образовательного учреждения в целях обеспечения качества образовательных услуг МБУ ДО «ИДДТ»,» и создания оптимальных условий для труда и обучения сотрудников и учащихся образовательного учреждения.

На реализацию целей и соответствие миссии Программы направлен комплекс задач, решение которых данная Программа должна обеспечить.

Задачами Программы по подготовке кадрового резерва образовательного учреждения являются:

- определение содержания мероприятий, направленных на формирование кадрового резерва МБУ ДО «ИДДТ»,
- разработка процесса согласования плана мероприятий в рамках Программы;
- разработка плана внедрения мероприятий по формированию кадрового резерва;
- определение команды исполнителей, реализующих отдельные мероприятия программы и её комплексные задачи в целом;
- определение процедуры экспертизы результатов реализации программы внешним экспертом.

На основе установленной цели, сформулированной миссии и намеченных задач было разработано содержание Программы по подготовке кадрового резерва МБУ ДО «ИДДТ».

Механизм реализации программы предусматривает следующие элементы:

- информирование персонала образовательного учреждения о целях, задачах и содержании программы;
- формирование инициативной группы сотрудников в целях обеспечения реализации отдельных мероприятий программы.

Формирование кадрового резерва поможет минимизировать временные и другие затраты на поиск новых сотрудников.

Учитывая специфику деятельности образовательного учреждения, основным производственным процессом которого является предоставление образовательных услуг, наличие кадрового резерва обеспечит оперативное решение не только непосредственно проблем с замещением вакантных должностей. Наличие кадрового резерва также позволяет:

- не допускать дополнительных нагрузок на сотрудников в связи с замещением коллег;
- эффективно планировать рабочее время;
- обеспечить высокое качество образовательных услуг;
- сохранить позитивный микроклимат в коллективе;
- поддержать репутацию образовательного учреждения.

Таким образом, Программа по подготовке кадрового МБУ ДО «ИДДТ», – современный и актуальный инструмент менеджмента в образовательном учреждении.

3.2. Технологии обучения и оценки персонала в процессе реализации Программы

Цель формирования кадрового резерва — очевидная и общепонятная — состоит в том, чтобы управленцам среднего и высшего звена с минимальным ущербом для дела удавалось в авральном порядке «латать дыры», возникающие в структурных подразделениях компании вследствие текучести кадров. Истинный же смысл (философия) организации этого процесса заключается в том, что движение персонала не должно быть хаотическим, а напротив, максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписываться в общую концепцию поступательного развития организационной структуры компании и усиления ее кадрового потенциала.

В целях максимальной эффективности мероприятий в рамках реализации программы по формированию кадрового резерва образовательного учреждения были отобраны методики и технологии, которые позволяют решить поставленные задачи комплексно.

В Программу включены следующие технологии:

- Assessment Centre

- Стажировки
- Игры-тренинги
- Планирование карьеры.

Рассмотрим каждый из технологических приемов более подробно.

Assessment Centre

Основной задачей управления персоналом является обеспечение успешной деятельности компании, что предполагает системное решение всего комплекса проблем, связанных с поиском, отбором, наймом, обучением, оценкой и стимулированием работников. Со временем практики осознали необходимость выделения некоторых критически важных характеристик работников, которые позволили бы увязать в систему все кадровые процессы. Такими «сквозными» характеристиками, дающими возможность целенаправленно выстроить все этапы и процессы кадровой работы, стали компетенции.

Более сложное понятие «компетенция», пришедшее на смену прежним мерам оценки профессионализма, требовало новых оценочных процедур и технологий. Такой новой технологией оценки стали ассесмент-центры (*Assessment Centre*), в буквальном переводе — «Центры оценки»...

На вопрос, чем «управление людьми» принципиально отличается от «просто» управления, теоретики и практики менеджмента отвечают по-разному. Определений ключевого понятия менеджмента — множество, например: «Управление — это процесс организации субъектом управления деятельности объекта управления для достижения поставленных субъектом управления целей». Процесс управления подразумевает наличие субъекта управления (источника управленческого воздействия) и объекта управления («акцептора» или адресата управленческого воздействия), при этом суть работы управленца — выработка, принятие и реализация управленческих решений.

Здесь, как нам кажется, необходимо развести понятия «руководить» и «управлять». Руководить можно людьми, а управлять — объектами и процессами. Как говорил один из наиболее выдающихся менеджеров XX века Ли Якокка, «управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд». Например, водитель такси управляет, а пассажир — руководит.

Управление образовательным учреждением, как частный случай управления, включает в себя:

- стратегическое управление (определение целей компании);
- оперативное управление (организация структур и процессов);
- управление персоналом (руководство).

Трудности с разведением понятий «руководство» и «управление» в сложных системах усугубляются тем, что, в отличие от технических или технологических процессов, любой бизнес-процесс осуществляется людьми и через людей. То есть

управление людьми — это и отдельный бизнес-процесс, и необходимая функция любого другого бизнес-процесса.

Основной задачей управления персоналом является обеспечение успешной деятельности компании, что предполагает системное решение всего комплекса проблем, связанных с поиском, отбором, наймом, обучением, оценкой и стимулированием работников. Со временем практики осознали необходимость выделения некоторых критически важных характеристик работников, которые позволили бы увязать в систему все кадровые процессы. Такими «сквозными» характеристиками, дающими возможность целенаправленно выстроить все этапы и процессы кадровой работы, стали компетенции. Понятие это сложное, системное и относительно новое. Путаницы в его понимании и применении достаточно много, поэтому есть смысл разобраться, что же за реальность стоит за ним.

Использовать компетенции в качестве мер оценки персонала начали с середины 1990-х годов. Естественно, до этого работников также оценивали и отбирали. В отечественной практике использовались понятия *элемент квалификации* и *профессионально важное качество*. Это были единицы, с помощью которых оценивалась способность человека выполнять определенную работу. Результатом такой оценки было определение уровня квалификации, степени профессионального соответствия, компетентности.

Для того чтобы с профессионально важными качествами было удобно работать, их нужно объединять в группы, при этом группировать можно по разным признакам. Например, выделяются: физические характеристики человека (рост, вес), медицинские (состояние систем организма — нервной, сердечно-сосудистой и т. д.), физиологические (скорость реакции, особенности внимания и т. п.). Эти группы профессиональных качеств активно исследовались в 1950–70-е годы в ответ на запрос со стороны таких отраслей, как космонавтика, авиация, атомная энергетика, эксплуатация сложных военных систем и пр. В то время появилось значительное количество рабочих мест, связанных с повышенным риском аварий и катастроф, поэтому к работникам стали предъявляться особые требования. Были разработаны многочисленные стандартизированные методики оценки, например, такие как Гарвардский степ-тест, позволяющий проверить готовность сердечно-сосудистой системы человека к физическим нагрузкам. В этот период активно использовался термин *профессионально важные качества* (ПВК), при этом всем специалистам было понятно, что речь идет только об отдельно взятых качествах человека, критически важных для деятельности.

В конце 1970-х годов возросла потребность в оценке работников, занимающихся умственным трудом, в первую очередь — менеджеров. В диагностике акцент сместился на знания, умения и навыки (ЗУН), в связи с чем стал использоваться термин *элемент*

квалификации . Длительный период оценивания сотрудников по знаниям, умениям и навыкам выявил недостаточную прогностичность таких оценок. Поэтому в 1990-е годы начали активнее исследовать такие аспекты, как мотивация, эмоциональный интеллект (EQ), личностные качества типа корпоративной лояльности, ориентации на результат и т. д. С расширением спектра оцениваемых профессионально важных качеств и особенностей личности возникла необходимость в максимально широком понятии, позволяющем определить «готовность человека к эффективному выполнению определенной работы». Было предложено понятие «компетенция».

При введении понятия «компетенция» не обошлось без сложностей, в том числе и чисто терминологических. Например, в русском языке термин «компетенция» обозначает:

- круг вопросов, о которых кто-либо (индивид или организация) хорошо осведомлен, в этом случае выражение «сфера компетенции» — синоним информированности;
- круг полномочий кого-либо (должностного лица или организации), в данном случае выражение «сфера компетенции» — синоним ответственности;
- набор поведенческих характеристик, необходимых для успешного выполнения какой-либо работы. В сфере управления персоналом термин «компетенция» используется именно в этом значении.

Понятие «компетенция» можно рассматривать со стороны, обращенной к работе, и со стороны, обращенной к человеку. Говоря о компетенции должности (рабочего места), мы имеем в виду требования, необходимые для успешного выполнения работы. Говоря о компетенции сотрудника, мы имеем в виду его способность и готовность к выполнению работы определенного вида (например, проводить переговоры или анализировать финансовые показатели) с требуемым уровнем качества.

Специалистами предложено множество определений понятий «компетентность» и «компетенция», особенно в англоязычной литературе. В качестве рабочих приведем следующие:

Компетентность (от лат. *competens* — соответствующий, способный) — особый тип организации знаний, навыков, умений и фундаментальных способностей, который позволяет индивидам или организациям быть успешными в определенном виде деятельности.

Компетенция — интегральное качество, сочетающее в себе знания, профессиональные навыки и личностные качества человека, необходимые для успешной работы в определенной профессии на определенной должности в конкретной компании, характеризующейся особой спецификой организации работы, описанное в терминах наблюдаемого поведения. Это своего рода модель поведения, необходимого для достижения требуемых результатов.

Специалисты выделяют различные виды компетенций. Например, можно предложить такую типологию: стандартные, ключевые и ведущие.

- Стандартные компетенции — способность решать типовые для данного вида деятельности задачи.
- Ключевые компетенции — способность решать инновационные для данного типа деятельности задачи.
- Ведущие компетенции — способность к созданию новых видов профессиональной деятельности.

Измерение профессионально важных качеств и элементов квалификации (многим все-таки привычнее аббревиатура ЗУН — знания, умения, навыки) представляло собой серьезную проблему для практиков. Причем не только с чисто инструментальной стороны (необходимые процедуры, методики и тесты для оценки профессиональных навыков и личностных качеств были разработаны), но и с точки зрения их низкой прогностической способности. Это означает, что успешность выполнения тестов очень слабо связана с результатами дальнейшей деятельности сотрудника: прогностичность на уровне 7% (а это предел возможностей стандартных тестов) на практике означает вероятность ошибки в 93 случаях из 100. Поскольку цена ошибки в кадровых вопросах (включая в себя стоимость поиска, отбора, обучения нового сотрудника и недополученную прибыль за счет низкой производительности труда новичка в период адаптации) для бизнеса все время возрастала, требовались новые, более совершенные и более прогностичные методы оценки персонала.

Более сложное понятие «компетенция», пришедшее на смену прежним мерам оценки профессионализма, требовало новых оценочных процедур и технологий. Такой новой технологией оценки стали **ассесмент-центры** (*Assessment Centre*), в буквальном переводе — «Центры оценки».

Термин *Assessment Centre* у нас приживается плохо. Слово «центр» имеет устоявшиеся ассоциации с чем-то материальным, оформленным — бизнес-центр, пресс-центр, фитнес-центр и т. п., тогда как *Assessment Centre* — это технология, серия процедур. Во время его проведения моделируется процесс реальной деятельности, поэтому люди демонстрируют поведение, очень близкое к реальному.

Английское слово *assessment* означает «оценка, определение ценности, стоимости, имущества». Из лексикона аудиторов термин перешел к диагностам, в результате к нему добавилось значение «оценка личности». Именно в этом значении термин *assessment* часто используется как синоним понятия *Assessment Centre* (равно как и любой оценки сотрудника с использованием различных диагностических методик), создавая терминологическую путаницу.

Суть метода заключается в том, что испытуемому предлагается выполнить ряд упражнений, моделирующих ключевые моменты деятельности, в которых проявляются имеющиеся у него знания, умения и профессионально важные качества. Степень выраженности этих качеств оценивается подготовленными оценщиками по специально разработанным *критериям оценки*, полученным в результате анализа работ. На основании оценки делается заключение о степени пригодности человека к данной работе, о необходимости дополнительного обучения или индивидуальных консультаций, о продвижении по службе. Количество участников *Assessment Centre* ограничено (4–12 человек). Продолжительность процедур — один-три дня.

Технология *Assessment Centre* используется для отбора, обучения и развития персонала. Несмотря на то что она хорошо разработана, описана и применяется во многих крупных компаниях, в странах СНГ ее использование все еще недостаточно широко.

- Для реализации в компании проекта оценки персонала по технологии *Assessment Centre* необходимо:
- разработать модель компетенций, специфичную для данной компании;
- подготовить упражнения и задания для оценки компетенций, а также систему критериев для такой оценки;
- подготовить группу оценщиков — отобрать и обучить;
- провести собственно оценку работников по результатам выполнения ими упражнений и заданий;
- обработать полученные данные, подготовить отчеты и рекомендации.

К позитивным особенностям проведения *Assessment Centre* нужно отнести:

- *комплексность* — участники проходят испытание с помощью различных упражнений и техник;
- *реалистичность* — оценивается только наблюдаемое поведение участников; оценщикам запрещается строить гипотезы о причинах поведения;
- *независимость* — каждый участник оценивается несколькими специалистами;
- *объективность* — выводы основываются на стандартизированных оценках, фазы «наблюдения» и «оценки» разнесены во времени;
- *достоверность* — выводы основываются на согласованных оценках результатов выполнения многих заданий большим количеством независимых экспертов;
- *системность* — оцениваются все интересующие управленческие уровни и структурные подразделения компании;
- *сопоставимость результатов* — сотрудники разных подразделений оцениваются по одной модели компетенций.

Учитывая значимость и потенциальную «конфликтогенность» любых оценочных процедур, особенно важно, что результаты *Assessment Centre* очень **убедительны** как для руководства компании, так и для всех участников.

К настоящему моменту *Assessment Centre* можно назвать одним из самых точных методов групповой оценки кандидатов на вакантную должность, оценки сотрудников для составления программ развития профессиональных навыков и деловых качеств, включения в кадровый резерв и повышения в должности.

Специалистами предложено достаточно много оценочных процедур, типовых упражнений и заданий для проведения *Assessment Centre*, но чаще разрабатываются специальные, выбор которых определяется целями оценки (отбор кандидатов, определение потребности в обучении, формирование кадрового резерва) и характером оцениваемой деятельности (производство, продажи и т. п.). Участникам предлагается провести презентацию или публичное выступление, выполнить в составе группы небольшой проект, поработать с документами, выполнить тестовые задания, ответить на вопросы интервью, принять участие в дискуссиях, ролевых и имитационных мини-играх (моделирующих производственные, управленческие и др. ситуации). Часто используются и квалификационные тесты (тесты профессиональных умений), бизнес-кейсы (примеры из деятельности реальных предприятий). Критерии оценки, бланки также разрабатываются исходя из особенностей деятельности компании и требований к конкретной должности. Безусловными преимуществами *Assessment Centre* являются высокая точность оценки коммуникативных и деловых навыков, управленческого потенциала участников, а также высокая прогностичность полученных результатов. Это достигается благодаря тому, что оценивается реальное рабочее поведение в ситуациях, максимально приближенных к реальным.

На сегодняшний день существует несколько видов *Assessment Centre*:

- Традиционный, направленный на диагностику, выявление стандартных компетенций.
- Развивающий, направленный на выявление ключевых компетенций и на дальнейшее развитие персонала.
- Самопознания, также направленный на выявление сильных сторон участников и их потребностей в развитии. Особенность этого вида технологии оценки — высокое внимание к самооценке человеком эффективности собственной работы, акцент на определении им своих потребностей в развитии.
- Стратегический, направленный на использование проективных ситуаций для работы с ведущими компетенциями. Это технология оценки кадрового потенциала компании и поддержки процессов организационных изменений на всех уровнях: личности, управленческой команды и организации в целом.

В образовательном учреждении, не имеющем сформировавшейся практики по созданию кадрового резерва и имеющего систематические проблемы с персоналом, актуальны все из указанных 4 видов работы.

Идея проведения *Strategic Assessment Centre* («Стратегический центр оценки») значительно расширила цели и задачи, которые решала исходная технология оценки, позволила управлять процессом перехода организации от этапа «интервенции новшеств» к этапу «интеграции нового» (когда организационные изменения целенаправленно планируются, а этап «хаоса» сознательно отрабатывается).

Для успешной работы на конкретной позиции в конкретной компании человек должен обладать несколькими компетенциями. Соответственно, оценивать и развивать нужно различные профессиональные навыки и личностные качества. Как следующий шаг в развитии понятия «компетенция» было предложено понятие «модель компетенций».

Модель компетенций — это набор компетенций, необходимых сотрудникам для успешного выполнения работы, достижения высоких результатов.

Сегодня специалисты разрабатывают **типовые** модели компетенций, позволяющие сотрудникам быть успешными, к примеру, на менеджерских позициях, и **корпоративные** модели компетенций, обеспечивающие успешную работу в конкретной компании. Наличие модели компетенций — своего рода единой «системы координат» оценивания — дает возможность согласовывать критерии подбора и оценки специалистов и менеджеров со стратегией компании, нанимать и продвигать сотрудников, чей потенциал максимально соответствует ее потребностям, что повышает эффективность принимаемых кадровых решений. Для самих работников модель компетенций задает приоритетные направления профессионального развития, востребованные в данной конкретной компании. Оценка сотрудников по модели компетенций помогает согласовать все элементы системы управления персоналом, дает материалы для разработки комплексной системы обучения и развития персонала компании, системы мотивации и стимулирования труда, позволяет объективно оценить их эффективность. Результаты такой оценки помогают выявить в компании лучших сотрудников и разработать эффективные меры для их удержания. Модель компетенций также помогает целенаправленно формировать корпоративную культуру компании, поскольку определяет систему эталонов рабочего поведения сотрудников.

Assessment Centre позволяет провести диагностику кадрового потенциала компании. Если проводилась оценка управленческого звена, то компания получает срез своего управленческого потенциала: степени развития требуемых интеллектуальных, коммуникативных, организаторских и личностных качеств менеджеров, уровня их профессиональной компетентности. Если оценивались специалисты, то дается срез обеспеченности компании профессионалами, прогноз эффективности их деятельности в

конкретных условиях, основание для разработки карьерных планов. Точный анализ имеющихся и недостающих компетенций (*приложение*) позволяет разрабатывать комплексные программы обучения и развития персонала, причем не «вообще», впрямую, а адресно и прицельно — для компенсации недостающих навыков и качеств и для развития необходимых — на перспективу. На основе оценки эффективности сотрудника в определенных сферах деятельности, выявления его потенциала и «зоны ближайшего развития» для каждого человека можно дать прогноз индивидуального развития, разработать личные планы обучения и развития. Кроме того, можно показать перспективу развития организации в целом, оценить степень ее готовности к изменениям.

В соответствии с потребностями организации и целями проведения *Assessment Centre* его результаты могут быть представлены в виде:

- индивидуальных заключений по каждому участнику (профили профессионально важных качеств, индивидуальные балльные профили, психологические портреты, характеристики, рекомендации);
- обобщенного аналитического отчета (включающего ранжированные списки участников, списки наиболее успешных рабочих групп, рекомендации по формированию эффективных проектных групп) и базы данных.

С ранжированными списками кандидатов и таблицами оценок по профессионально важным качествам удобнее работать при поиске и подборе новых работников в компанию. Развернутые характеристики с рекомендациями по использованию и развитию потенциала каждого участника важны при планировании карьеры сотрудников. Характеристики с рекомендациями по дальнейшему обучению сотрудника полезнее при проведении плановых оценок — с целью разработки индивидуальных планов обучения и развития.

Результаты *Assessment Centre* дают возможность провести специальный анализ кадрового состояния организации, так называемый *кадровый аудит*. Понятие «кадровый аудит» — достаточно новое в практике кадрового менеджмента. Оно включает следующие элементы:

- оценку уровня профессиональной обеспеченности организации (количества и качества специалистов, работающих на различных уровнях и направлениях);
- оценку степени готовности организации к изменениям;
- выявление существующих в организации типов организационной культуры;
- построение прогноза развития организации и оценку степени реализуемости поставленных целей;
- подготовку рекомендаций по конкретным кадровым программам (набору, обучению и развитию персонала, планированию карьеры, разработке систем стимулирования труда и т. п.).

Полученные результаты оценки должны показать, где находится компания сегодня, и наметить пути улучшения ее работы.

3.2.2. Стажировка

Стажировка является видом практической подготовки резерва и предназначена для формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка организуется для изучения российского и зарубежного передового опыта, приобретения организаторских навыков для выполнения работником новых должностных обязанностей. Смена видов деятельности резервиста позволяет лучше узнать способности работника к различным видам труда, инновациям, установлению деловых контактов, анализу и принятию групповых решений.

Основными видами стажировки для резервистов являются:

- исполнение обязанностей сотрудников НОУ «Гете Шуле» соответствии с штатным расписанием и действующими должностными инструкциями на должностях, соответствующих уровню и специализации должности резерва;
- стажировка в НОУ «Гете Шуле» на должностях, способствующих выработке специальных практических навыков и умений резервиста;
- стажировка в других организациях и учреждениях по профилю, соответствующему профилю должности резерва;
- участие в мероприятиях разового и периодического характера: конференциях, выставках, семинарах, наблюдениях и т.п.;
- стажировка по изучению зарубежного опыта (участие в международной программе).

Программа стажировки составляется индивидуально с учетом профессиональных навыков, опыта работы, личных качеств резервиста.

3.2.3. Игры-тренинги

Игры-тренинги – популярный и привлекательный метод формирования компетенций сотрудников. Игровые тренинги подразумевают создание ситуаций, близких к повседневной реальности, а также могут моделировать экстренные ситуации, в которых участникам необходимо применить профессиональные знания, жизненный опыт для решения поставленных задач.

3.2.4. Планирование карьеры

В связи с тем, что при анализе возрастной структуры персонала НОУ «Гете Шуле» было установлено, что среди сотрудников предприятия очень незначительна доля молодых специалистов, а также велика доля преподавателей старшего возраста, не

расширяющих свои компетенции, требуется воспользоваться таким современным инструментом, как планирование карьерного роста. Это позволит сбалансировать возрастную структуру персонала и повысить эффективность деятельности сотрудников через расширение их компетенций, наличие намеченных перспектив профессионального роста.

Необходимыми составляющими критериями при зачислении кандидатов в резерв являются желание сотрудника и его возможности к управленческому росту. Принципиальное значение имеет наличие одновременно обоих из них. Человек может иметь отличную квалификацию и иметь качества, которые делают его потенциальным руководителем, но если в его жизненных установках нет планов карьерного и управленческого роста, то нахождение его в резерве не является целесообразным.

Карьеру — траекторию своего служебного движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и, главное, — со своими собственными целями, желаниями и установками.

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или учреждения, которые приведут к разным типам карьеры.

Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии:

- специализации и углубления в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения;
- транспрофессионализации (овладения другими областями человеческого опыта, связанного, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в учреждении. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры — должностной рост;
- горизонтальной карьеры — продвижение внутри учреждения, например, работа в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры — продвижение к «ядру» учреждения, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Выбирая кандидата в кадровый резерв, ответственный за формирование резерва должен учитывать тип и этап карьеры, который тот проходит в данный момент. Это поможет уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и, главное, — специфику индивидуальной мотивации.

Основные этапы карьеры и их характеристика представлены в Табл. 1.

Таблица 1.

Характеристика этапов карьеры

Этапы карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смене	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Очевидно, что кандидаты в возрасте от 30 до 45 лет более ориентированы на социальное признание и самореализацию, чем сотрудники иного возраста, следовательно, можно сделать вывод об их высокой мотивации к достижению карьерных высот. Такие специалисты чаще стремятся повышать свой профессиональный уровень и личностные характеристики, являются более гибкими в принятии решений и легко обучаются.

Ответственный за формирование резерва, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор.

Можно выделить следующие основные ситуации выбора профессии (Табл. 2).

Таблица 2.

Ситуации выбора профессии

Выбор профессии	Комментарий
Традиция	Вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев
Случай	Выбор произошел случайно в силу некоего события
Долг	Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми
Целевой выбор	Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности)

Естественно, что мотивация у сотрудников, сделавших свой выбор осознанно (долг целевой выбор), значительно выше, и высокая вероятность их заинтересованности и

возможности участия в совершенствовании отрасли, которой они привержены, позволяет включать их в кадровый резерв, даже при необходимости коррекции профессиональных и (или) личностных характеристик.

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры (временной период развития личности) и фазы развития профессионала (периоды овладения деятельностью).

В соответствии с фазами развития профессионала различают:

- оптант (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими факторами, но и многоаспектными условиями культуры;
- адепт (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);
- адаптант (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит идеально к производственной работе;
- интернант (фаза интернанта). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;
- мастер (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;
- авторитет (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;
- наставник (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела в любой профессии имеет единомышленников, перенимателей опыта, учеников.

Анализ фаз развития профессионала, на которых находятся работники учреждения, необходим не только для отбора кандидатов для зачисления в резерв, но и при оценке

необходимости замещения сотрудника, находящегося на должности, потенциально готовящейся к резервированию.

Одно из направлений кадровой работы в учреждении, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов, — планирование карьеры резервистов. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями учреждения, стратегией и планами его развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Планированием карьеры в учреждении могут заниматься ответственный за формирование резерва, сам сотрудник, его непосредственный руководитель.

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными факторами.

Среди объективных условий карьеры можно выделить следующие:

- высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретном рассматриваемом учреждении;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в учреждении, до высшей точки;
- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

Основные мероприятия по планированию карьеры приведены в Табл. 3

Таблица 3.

Основные мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятие по планированию карьеры
Сотрудник	- Первичная ориентация и выбор профессии; - выбор организации и должности; - ориентация в организации; - оценка перспектив и проектирование роста; - реализация роста
Ответственный за формирование кадрового резерва	- Оценка при приеме на работу; - определение на рабочее место; - оценка труда и потенциала сотрудников; - отбор в резерв; - дополнительная подготовка; - программы работы с резервом; - продвижение; - новый цикл планирования

Субъект планирования	Мероприятие по планированию карьеры
Непосредственный руководитель	- Оценка результатов труда; - оценка мотивации; - организация профессионального развития; - предложения по стимулированию; - предложения по росту

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Ответственный за формирование резерва при выборе кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Кроме того, для того чтобы уменьшить объем выборки кандидатов, желательно, чтобы они уже обладали номинальными квалификационными характеристиками, имея в виду, что несоответствие этим требованиям не является единственным критерием для отказа в зачислении в резерв, в таком случае эти показатели подлежат коррекции в индивидуальных планах подготовки резервистов. Оценка и анализ профессиональных качеств, отбор кандидатов в кадровый резерв. Для того чтобы система кадрового резерва была эффективной, необходимо наличие комплекса условий: жесткая кадровая политика отбора кандидатур при приеме на работу, постоянно действующая система обучения, развитая мотивационная система и система аттестации и оценки персонала.