

Методические рекомендации к заполнению и ведению «Карьерной карты резервиста» на лиц, включенных в резерв управленческих кадров Курганской области

На основании решения Совета по реализации кадровой политики в Уральском федеральном округе от 24 июня 2009 года на лиц, включенных в резерв управленческих кадров Курганской области, ведется карьерная карта резервиста. Данная карта формируется отраслевыми комиссиями по формированию и подготовке резерва управленческих кадров, созданными при органах государственной власти и органах местного самоуправления.

Карьерная карта резервиста составляется на основании анкетных данных, результатов предварительных оценочных процедур, итогов выполнения рекомендованного образовательного модуля, прохождения стажировки. Обновляется один раз в 3 года в том случае, если резервист вновь включается в резерв управленческих кадров на следующий период.

В карьерной карте (приложение 1) в табличном виде отражены:

- базовый уровень компетентности резервиста (карьерный путь, достижения и проекты, ответственность и полномочия);
- квалификационные требования к выполнению предполагаемой должности (компетентности для предполагаемой должности и степень их проявления);
- мероприятия образовательного модуля, участие в которых запланировано для резервиста (модули и предметы);
- уровень и особенности прохождения образовательного модуля (вариант прохождения подготовки в рамках нахождения в резерве управленческих кадров);
- отметки о мероприятиях, в которых принял участие резервист, и выполненных заданиях (проектах);
- результаты прохождения стажировки;
- итоговый уровень компетентности и степень готовности к занятию рекомендуемой должности.

Карьерная карта заполняется группой экспертов, в качестве которых могут выступать:

- руководители органов государственной власти,
- руководители органов местного самоуправления,
- руководители организаций,
- руководители структурных подразделений,
- члены отраслевой комиссии по формированию и подготовке резерва управленческих кадров,
- специалисты — практики управления,

- психологи и др.

Графа «**Карьерная карта**» включает в себя несколько показателей:

Карьерный путь (КП) - показатель, рассчитывающийся на основании анкетных данных и учитывающий: образовательный уровень, занимаемые должности, «скорость» карьерного продвижения. Предлагаются следующие критерии для определения карьерного пути:

Содержание показателя	Коэффициент
Высшее профессиональное образование. Стаж работы по профилю деятельности не менее 1 года. Наличие стажа работы по должностям специалистов.	0,5
Высшее профессиональное образование. Повышение квалификации. Стаж работы по профилю деятельности не менее 3 лет. Наличие стажа работы по должностям специалистов.	1
Высшее профессиональное образование. Повышение квалификации. Стаж работы по профилю деятельности не менее 5 лет. Наличие стажа работы по управленческим должностям среднего уровня. Наличие карьерного роста по профилю деятельности.	2
Высшее профессиональное образование. Система повышения квалификации. Стаж работы по профилю деятельности не менее 7 лет. Наличие стажа работы по управленческим должностям высшего уровня. Наличие карьерного роста по профилю деятельности.	3

Достижения и проекты (ДП) - показатель, рассчитывающийся на основании анкетных данных, дополнительных документов, реферативных сообщений, отчетов, рекомендаций и учитывающий: награды, благодарности, поощрения, сертификаты; завершенные проекты, подтверждающие квалификационный уровень. Предлагаются следующие критерии для определения уровня достижений и проектов:

Содержание показателя	Коэффициент
Имеет поощрения на уровне организации. Участвовал в подготовке проектов (отчетов, программ, правовых актов) на уровне организации.	0,5
Имеет поощрения на уровне органа государственной власти и (или) органа местного самоуправления. Имеет классный чин, дипломатический ранг по младшей, старшей, ведущей группам должностей. Участвовал в подготовке проектов (отчетов, программ, правовых актов) на уровне органа государственной власти и (или) органа местного самоуправления.	1
Имеет награды Курганской области. Имеет сертификаты, дипломы о дополнительном образовании. Имеет классный чин, дипломатический ранг по главной группе должностей. Участвовал в подготовке проектов (отчетов, программ, правовых актов) на уровне субъекта.	2
Имеются ведомственные и государственные награды. Имеет ученую степень, звание. Имеет классный чин, дипломатический ранг по высшей группе должностей. Участвовал в подготовке проектов (отчетов, программ, правовых актов) на уровне субъекта.	3

Ответственность и полномочия (ОП) - показатель, рассчитывающийся на основании анкетных данных и учитывающий: настоящую должность, уровень и полномочия; проекты и задачи, решаемые в настоящий момент; количество подчиненных (структур, людей). Предлагаются следующие критерии для определения уровня ответственности и полномочий:

Содержание показателя	Коэффициент
Не занимает управленческой должности. Привлекается для подготовки решения управленческих задач. Подготовка решения управленческих задач влияет на развитие структурного подразделения и (или) организации.	0,5
Занимает управленческую должность на уровне организации, органа государственной власти и (или) органа местного самоуправления среднего уровня. В прямом или опосредованном подчинении находится до 10 человек. Решает управленческие задачи на уровне организации, органа государственной власти и (или) органа местного самоуправления. Решение управленческих задач влияет на развитие структурного подразделения.	1
Занимает управленческую должность на уровне организации, органа государственной власти и (или) органа местного самоуправления выше среднего уровня. В прямом или опосредованном подчинении находится до 50 человек. Решает управленческие задачи на уровне организации, органа государственной власти и (или) органа местного самоуправления. Решение управленческих задач влияет на развитие организации, органа государственной власти и (или) органа местного самоуправления.	2
Занимает управленческую должность на уровне организации, органа государственной власти и (или) органа местного самоуправления высшего уровня. В прямом или опосредованном подчинении находится 100 и более человек. Решает управленческие задачи на уровне организации, органа государственной власти и (или) органа местного самоуправления. Решение управленческих задач влияет на развитие субъекта.	3

Графа **Компетентности (квалификационные требования)** составляется для каждой предполагаемой должности на основании: должностного регламента и должностной инструкции должности, профессиограммы должности. Затем указывается реальный уровень выраженности каждой компетентности у резервиста.

Предлагаются следующие критерии для определения степени выраженности каждой компетентности у резервиста:

Содержание показателя	Коэффициент
Данные ниже требований	2
В основном соответствуют требованиям	3
Соответствуют требованиям	4
Данные выше требований	5

Компетентности оцениваются на основе результатов диагностики имеющихся профессиональных управленческих навыков резервиста, анализа его деятельности,

результатов аттестации, других форм оценок.

Процедуры диагностики проводятся:

- группой специально подготовленных специалистов и экспертов - практиков управления,
- аттестационной или конкурсной комиссией,
- комиссией по формированию и подготовке резерва управленческих кадров.

В качестве процедур диагностики могут применяться письменные или устные задания, специальные упражнения, ситуативные и тестовые задачи и т.д.

По результатам диагностики проставляются соответствующие коэффициенты, отражающие сформированность профессиональных и личностно-деловых качеств резервиста.

Для сведения:

Компетентность - знания, опыт в определенной области науки, деятельности, жизни; профессиональная зрелость работников, их подготовленность к качественному выполнению конкретных видов работ, определяемые наличием знаний, умений, профессиональных навыков, опыта.

Квалификационные требования - квалификационная характеристика - краткое изложение требований к знаниям, умениям и навыкам, а также прав и обязанностей, предъявляемым к различным специальностям в организации.

Профессиограмма - описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, требований, которые она предъявляет к человеку.

Графа **Модули и предметы** (или образовательный модуль) включает содержание мероприятий по обучению конкретного резервиста. Образовательный модуль построен по «компенсаторному» принципу. Образовательный модуль формируется на основании следующих модулей:

Модуль 1. Актуальные проблемы реформирования государственного управления России.

Модуль 2. Организационно – управленческие компетенции.

Модуль 3. Основные компетенции проектной деятельности.

Модуль 4. Информационно-аналитические компетенции руководителя.

Модуль 5. Инновационный компонент в деятельности руководителя.

Модуль 6. Личностно – организационные компетенции.

Модуль 7. Опыт успешного государственного управления (по областям и отраслям).

С учетом имеющихся знаний, умений и навыков определяется необходимость

получения дополнительных знаний по указанным модулям.

Графа **Уровень модуля** – формы прохождения учебной программы в зависимости от уровня должности, уровня подготовки и уровня компетентности резервиста. Определяется форма и вид обучения с указанием: количества аудиторных или дистанционных часов, индивидуальный или групповой стиль обучения, участие в экспертных советах или ведение проектов, привлечение в качестве консультанта, наставника, куратора и т.д. (приложение 3).

Для сведения:

Эксперт - (от лат. expertus - опытный) - квалифицированный специалист в определенной области, привлекаемый для исследования, консультирования, выработки суждений, заключений, предложений.

Консультант - квалифицированный специалист в определенной области человеческой деятельности, дающий советы другим специалистам, нуждающимся в них.

Куратор - попечитель, опекун, лицо, которому поручено наблюдение, присмотр за ходом определённой работы, цикла работ или подопечного.

Графа **Выполнение проекта** отражает отметку о выполнении образовательного модуля: дату прохождения курсов повышения квалификации, посещения соответствующего семинара, совещания, выполнение проекта, программы и т. д.

Графа **Итоговый уровень компетентности** заполняется по мере прохождения образовательного уровня и освоения требуемых дополнительных знаний, умений и навыков. Итоговый уровень компетентности выставляется по следующим показателям:

Содержание показателя	Коэффициент
Требуется дальнейшая работа по освоению данной компетентности	3
Данная компетентность в основном соответствует требованиям	4
Данная компетентность соответствует требованиям	5

Прохождение стажировки (приложение 2) заполняется по мере осуществления программы стажировки (указываются сроки прохождения, выполнение содержания программы). Результаты прохождения стажировки выставляются по следующим показателям:

Содержание показателя	Коэффициент
Отсутствие прохождения стажировки	0
Прохождение стажировки в частичном объеме	1
Прохождение стажировки в полном объеме	2

Карьерная карта утверждается представителем нанимателя (руководителем) резервиста.

Уровень модуля

Чем выше уровень компетентности резервиста, тем предлагается более индивидуальная и гибкая форма обучения.



Карьерная карта (ФИО) _____ Предполагаемая должность _____

Карьерная карта	Компетентности	Уровень выраженности				Модули и предметы	Уровень модуля	Выполнение проекта (модуля)	Итоговый уровень компетентности
		Данные ниже требований (2 балла)	В основном соответствуют требованиям (3 балла)	Соответствуют требованиям (4 балла)	Данные выше требований (5 баллов)				
Карьерный путь (КП) от 0,5 до 3,0									
Достижения и проекты (ДП) от 0,5 до 3,0									
Ответственность и полномочия (ОП) от 0,5 до 3,0									

Руководитель органа государственной власти, органа местного самоуправления _____

Стажировка (ФИО) _____ Предполагаемая должность _____

Сроки прохождения	Выполнение содержания программы стажировки	Результаты прохождения стажировки

Руководитель органа государственной власти, органа местного самоуправления _____

Карьерная карта (ФИО) _____ Предполагаемая должность _____

Карьерная карта	Компетентности	Уровень выраженности				Модули и предметы	Уровень модуля	Выполнение проекта (модуля)	Итоговый уровень компетентности
		Данные ниже требований (2 балла)	В основном соответствуют требованиям (3 балла)	Соответствуют требованиям (4 балла)	Данные выше требований (5 баллов)				
Карьерный путь (КП) 2,5	Знание расстановки политических сил в своем районе, регионе и в России в целом		3			Реформа государственного управления	III	Проведение проблемного семинара	4
	Знание нормативных документов РФ		3			Правовые основы государственной службы	II	Экзамен	5
	Умение разрабатывать и доносить до других цели организации				5	Стратегическое и оперативное планирование	Эксперт		5
Достижения и проекты (ДП) 2,0	Способность находить эффективные, сложные решения			4		Принятие управленческих решений	V	Ведение рабочей группы	4
	Проектирование путей достижения результата; определение точек контроля			4		Оценка эффективности деятельности организации	V	Руководство проектом	5
	Устанавливать цели; отслеживать прогресс в достижении целей				5	Создание проекта, определение его потенциала	Эксперт		5

	Умение распознать информацию, необходимую для анализа; осуществлять поиск такой информации		3			Технологии интеллектуального анализа информации	II	Разработка программы	3
Ответственность и полномочия (ОП) 2,5	Владение методиками анализа информации		3			Проектирование информационных систем	I	Экзамен	4
	Инициирование и внедрение организационных изменений					Проектное управление инновациями и рисками	III	Семинар «Расчет рисков»	4
	Умение прогнозировать изменения			4		Оценка эффективности управленческих инноваций	IV	Совещание по принятию инновационных проектов	5
	Умение ясно выражать мысли; владение деловой перепиской		3			Навыки самоменеджмента и личной эффективности	II	Проект «Тайм-менеджмент»	5
	Оказание мотивационной поддержки, навыки работы в команде				5	Навыки руководства: цели, стимулирование, оценка.	Эксперт		5

Руководитель органа государственной власти, органа местного самоуправления _____