



Кадровый резерв



Кадровый резерв -

- группы работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.



Развитие функции управления кадровым резервом

работа по планированию замещений

↓
работа с кадровым резервом

↓
выделение резервистов с высоким
потенциалом

↓
управление талантами

↓
стратегическое управление талантами



Цели кадрового резерва:

- Обеспечение потребностей бизнеса в квалифицированном персонале;
- Снижение текучести кадров (точнее текучести наиболее ценных сотрудников);
- Повышение мотивации профессиональной деятельности;
- Создание условий для профессионального и карьерного роста лучших сотрудников



Задачи создания кадрового резерва:

- Повышение профессионального уровня сотрудников компании
- Повышение эффективности обучения
- Формирование корпоративной культуры компании
- Формирование лояльности
- Создание общего понятийного аппарата в компании, повышение ориентации на общий результат
- Управление карьерным ростом
- Внедрение изменений

Алгоритм формирования кадрового резерва

Кадры





Система работы с кадровым резервом

■ Планирование резерва

- резерв должен формироваться под конкретные должности;
- потребность в замещении должностей должна быть реальной – обоснованной и прогнозируемой во времени

■ Формирование резерва

- предварительное изучение и оценка кандидатов на зачисление в резерв;
- отбор кандидатов в состав резерва;
- зачисление в состав резерва;
- организация подготовки резерва;
- оценка готовности резерва;



Система работы с кадровым резервом

■ Работа с кадровым резервом


- планирование карьеры сотрудника
- построение карьерограммы
- подготовка индивидуальных планов развития
- построение корпоративных программ для обучения персонала
- проведение стажировок
- проведение самостоятельных проектов
- работа с руководителем

■ Оценка эффективности кадрового резерва



Показатели эффективности системы работы с кадровым резервом:

- Доля кандидатов в кадровый резерв, зачисленных в кадровый резерв.
- Количество вакансий, закрытых из сотрудников, состоящих в кадровом резерве, относительно общего количества закрытых вакансий.
- Количество мероприятий по обучению для сотрудников, состоящих в кадровом резерве, относительно общего количества мероприятий по обучению.
- Количество назначений на новые должности сотрудников, состоявших в кадровом резерве.
- Уровень текучести кадрового резерва.
- Доля учебных программ, пройденных специалистами кадрового резерва, от общего количества учебных программ.
- Количество дней обучения на одного сотрудника кадрового резерва относительно количества дней обучения на одного сотрудника компании.
- Стоимость программы развития на одного резервиста. Показатель включает время, затраченное наставником, непосредственным руководителем, службой персонала; прямые затраты на обучение, стоимость раздаточных и других материалов.



Количественные показатели оценки эффективности кадрового резерва

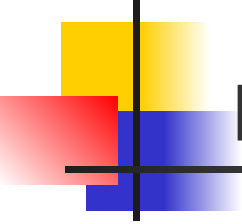
- Эффективность подготовки руководителей внутри организации =
число ключевых должностей за период, занятых представителями резерв

число освободившихся должностей за период
- Текучесть резерва =
число резервистов, покинувших организацию в течение периода

среднее число резервистов за период
- Средний срок пребывания в резерве =
число лет пребывания в резерве до занятия должности

число лиц состава резерва, занявших должность
- Готовность резерва =
число ключевых должностей, имеющих преемников

общее число ключевых должностей



Компания подошла к созданию кадрового резерва, если в ней:

1. Вакансии планируются на перспективу
2. Разработаны функциональные обязанности и требования к должностям
3. Разработана процедура аттестация на основе точных показателей эффективности для каждой должности
4. Описаны компетенции, необходимые для успешного выполнения задач на каждой должности
5. Оценивается не только результаты, но и потенциал сотрудника
6. Разработаны справедливые и четкие критерии продвижения
7. Процедура формирования кадрового резерва правильно коммуницирована персоналу
8. Обеспечены возможности как для вертикальной, так и для горизонтальной карьеры
9. Система обучения связана с системой оценки и продвижения



Документационное сопровождение

- Положение о кадровом резерве
- Бланк заявки на выдвижение в кадровый резерв
- Бланк рекомендации (заполняет руководитель)
- Оценочный лист кандидата
- Характеристика сотрудника
- Бланк основание отказа
- Индивидуальный план развития
- Заключение на кандидата



Спасибо за внимание!

Берестовенко Ксения