

Кадровый резерв

- Планирование работы с кадровым резервом
- Работа с резервом предполагает:
 - 1) анализ потребности в резерве;
 - 2) формирование и составление списка резерва;
 - 3) подготовку кандидатов.

- Анализ потребности в резерве. В начале этого этапа необходимо определить текущую и перспективную потребность в резерве и оптимальную численность резерва кадров. Дальнейшая работа состоит из формирования списков резерва.

- Формирование и составление списка резерва включает: формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

- 1) кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- 2) кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- 3) какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

- Для формирования списка резерва используются следующие методы:
 - анализ документальных данных — отчетов, автобиографий, характеристик и других документов;
 - интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений;
 - наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т.д.);
 -

- оценка результатов трудовой деятельности — производительности труда, качества выполняемой работы и т.п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;
- метод заданной группировки работников — сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

- При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как:
- 1) требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- 2) профессиональная характеристика специалиста;
- 3) перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;

- 4) предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- 5) результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- 6) выводы и рекомендации последней аттестации;
- 7) личностные качества и потенциальные возможности: высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, тактичность, коммуникабельность и др.
- По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

- Подготовка кандидатов.
- Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.
- Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:
 - индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
 - стажировка в должности на своем и другом предприятии;
 - учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

- Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ:
 - общая программа включает теоретическую подготовку;
 - специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям;
 - индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста.

- Основными этапами процесса формирования резерва кадров являются:
 - • составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
 - • предварительный набор кандидатов в резерв;
 - • получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
 - • формирование состава резерва кадров.

- Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются:
- соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
- опыт практической работы с людьми;

- Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Можно сказать, что схемы замещения представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения.

- Они разрабатываются службами управления персоналом под
- организаторские способности;
- личностные качества;
- состояние здоровья, возраст.
- Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низового уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

- В организациях сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:
- отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование;
- решение о включении работников в группы резерва принимает специальная комиссия и утверждает приказом по организации;
-

- для каждого работника (стажера) утверждаются руководитель стажировки (основной) и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки на каждом этапе;
- руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения;
- стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем на него распространяются все виды материального поощрения, предусмотренные для данной должности

Структура плана работы с резервом руководящих кадров

<i>Определение потребности в руководящих кадрах</i>	<i>Подбор и изучение руководящих кадров</i>	<i>Комплектование резерва, рассмотрение, согласование и утверждение резерва</i>	<i>Работа с резервом руководящих кадров</i>	<i>Контроль за подготовкой резерва руководящих кадров</i>	<i>Определение готовности резерва руководящих кадров для назначения на должности</i>
<p>Изучение организационно-нормативных документов: нормативы формирования отделов; типовые структуры управления; планы технического и социального развития</p> <p>Разработка нового перечня руководящих должностей</p> <p>Проведение анализа состава и расстановки кадров</p> <p>Определение количества руководящих должностей</p>	<p>Изучение должностных инструкций и положений</p> <p>Определение основных требований к руководящим работникам по каждой должности</p> <p>Подбор кандидатов для зачисления в резерв руководящих кадров на каждую должность в отделах</p> <p>Оценка деловых и личностных качеств кандидатов на руководящие должности</p> <p>Определение соответствующих деловых и личностных качеств кандидатов требованиям должности</p>	<p>Рассмотрение предложений по зачислению в резерв руководящих кадров</p> <p>Защита предложений по предполагаемому резерву. Представление предложений директору</p> <p>Рассмотрение и утверждение состава резерва директором</p> <p>Ежегодный пересмотр резерва</p>	<p>Определение направлений подготовки лиц, зачисленных в резерв, с учетом степени подготовки каждого</p> <p>Разработка и утверждение индивидуальных планов подготовки</p> <p>Организация работы по выполнению индивидуальных планов.</p> <p>Обеспечение временного замещения должности, на которую готовится кандидат из резерва, оценка его работы в период замещения и стажировки</p> <p>Обучение кандидатов из резерва в системе повышения квалификации вне рабочего места и в организации</p>	<p>Контроль в отделах со стороны директора</p> <p>Периодическое рассмотрение хода подготовки резерва директором</p>	<p>Определение в отделах степени готовности резерва кадров по каждой должности и представление предложений директору</p> <p>Анализ директором представленных предложений</p> <p>Принятие по ним соответствующего решения</p>

Оценка кадрового резерва



Оценка кадрового резерва



- СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!