

# **Лекция 19**

## **Управление кадровым резервом**

---



# План:

- 1. Понятие кадрового резерва
- 2. Организация работы с резервом руководящих кадров
- 3. Система управления кадровым резервом
- 4. Показатели эффективности системы работы с кадровым резервом



# Понятие «кадровый резерв»

**Кадровый резерв** — это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.



# «+» КР для организации»

- Создание группы резерва *обеспечит преемственность* в управлении, повысит уровень готовности сотрудников к изменениям в организации, их мотивацию и лояльность, что приведет к снижению уровня текучести кадров и общей кадровой стабилизации.
- Наличие кадрового резерва позволяет значительно экономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников, что также немаловажно.



# Какие задачи решает создание КР

- 1. Обеспечение компании кадрами из внутренних источников (ведущие позиции быстро занимают подготовленные, успешные, хорошо владеющие информацией о компании и преданные ей сотрудники);
- 2. Мотивация сотрудников компании (грамотные и талантливые руководители и специалисты чётко видят свои перспективы в профессиональном развитии и карьерном росте).





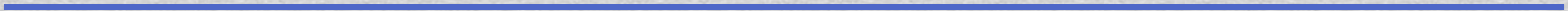
# Формирование КР



## Подходы к формированию

- **Есть потребность и план изменений**

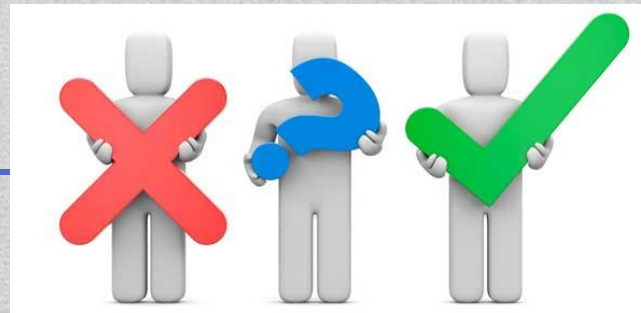
**Для всех ключевых должностей**



# Типология КР

## По виду деятельности

- резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую;
- резерв функционирования (выдвижения) — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру



# Типология КР

## По времени назначения

- группа А — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;
- группа В — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года



# Принципы формирования КР



- **Гласность**. Информация для сотрудников, включенных в кадровый резерв, для потенциальных кандидатов, а также о замещаемых должностях и предполагаемых позициях должна быть открытой. Только в этом случае удастся создать систему, которая будет работать на повышение мотивации и лояльности сотрудников к компании.
  - **Конкуренция** — подразумевает наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну руководящую позицию.
  - **Активность**. Для успешного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в процессе лица должны быть активными и инициативными. В большей степени это касается линейных менеджеров, которые несут ответственность за выдвижение кандидатов в кадровый резерв.
-

## 2. Организация работы с резервом руководящих кадров

При работе с резервом руководителей выделяют две группы:

- 1) группа преемников или дублеров – это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, которые готовы работать в этих должностях;
- 2) группа молодых сотрудников, имеющих лидерский потенциал – это люди, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации.



# Источники формирования КР

*Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:*

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.



# Критерии отбора в КР

*Критерии отбора в кадровый резерв могут быть следующими:*

- Возраст
- Образование
- Опыт работы в компании на базовой должности
- Результаты профессиональной деятельности
- Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры



# Основные задачи подготовки КР

- 1. Развитие необходимых качеств для работы на резервируемой должности.
- 2. Получение необходимых знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения предполагаемых функций.
- 3. Получение практического опыта применения знаний, умений, навыков в реальных условиях (замещение руководителя во время отпуска, стажировка).
- 4. Укрепление положительного имиджа резервистов.
- 5. Повышение статуса резервистов в компании



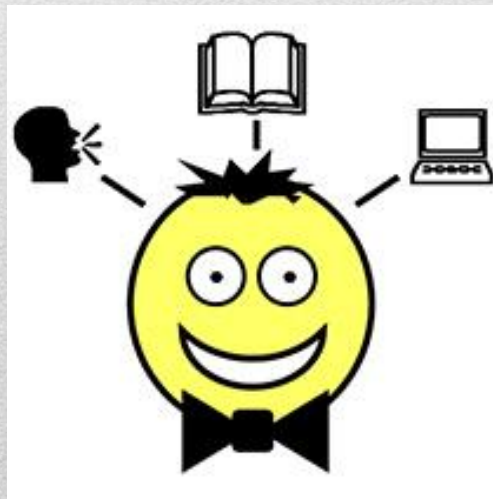
# Инструменты подготовки КР

- 1. Тренинги
- 2. Наставничество
- 3. Индивидуальные программы развития (ИПР)
- 4. Стажировки
- 5. Дистанционные формы обучения



# Подводные камни КР

- 1. Низкий уровень назначений резервистов;
- 2. Затянутость, длительность программ;
- 3. Потеря связи с реальными бизнес-потребностями;
- 4. Формализм, «процесс ради процесса»;



### 3. Управление кадровым резервом

работа по планированию замещений



работа с кадровым резервом



выделение резервистов с высоким потенциалом

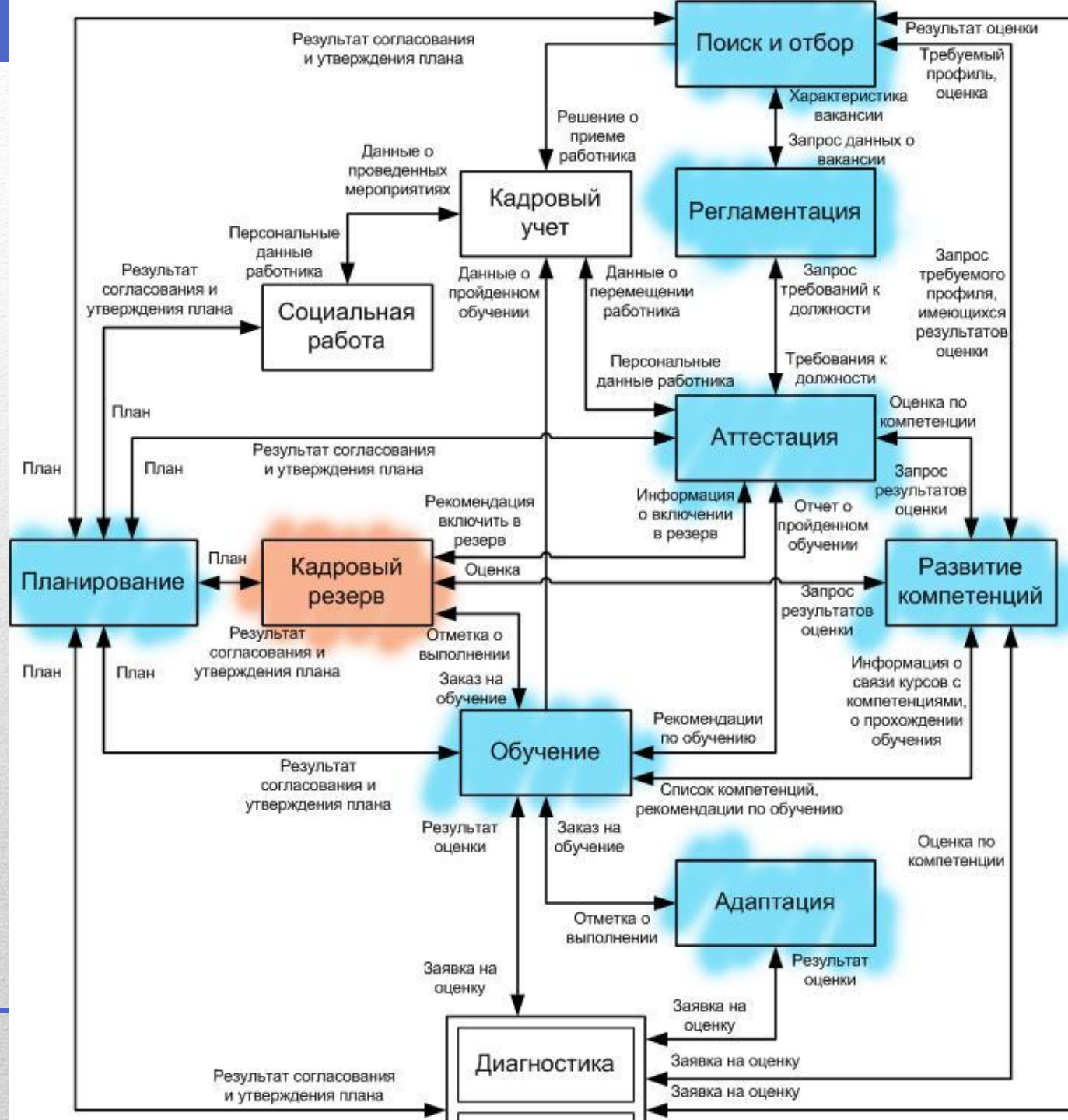


управление талантами



стратегическое управление талантами





# 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

---

Все лица зачисленные в резерв, **подлежат учету** в кадровых службах.

**В личные дела кандидатов** на выдвижение подшиваются аттестационные листы, документы о повышении квалификации, обучении в институтах и на факультетах повышения квалификации, отчеты по результатам стажировок, характеристики, а также планы профессионального роста.

**В индивидуальных планах** проф. роста сотрудников, зачисленных в резерв на руководящие должности указываются предполагаемые мероприятия и дается оценка их выполнения

---

## 4. 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* =  
$$\frac{\text{число ключевых должностей за период, занятых представителями резерва}}{\text{число освободившихся должностей за период}}$$
  - *Текущность резерва* =  
$$\frac{\text{число резервистов, покинувших организацию в течение периода}}{\text{среднее число резервистов за период}}$$
  - *Средний срок пребывания в резерве* =  
$$\frac{\text{число лет пребывания в резерве до занятия должности}}{\text{число лиц состава резерва, занявших должность}}$$
  - *Готовность резерва* =  
$$\frac{\text{число ключевых должностей, имеющих преемников}}{\text{-общее число ключевых должностей}}$$
-

# КР нужен организации, если:

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

