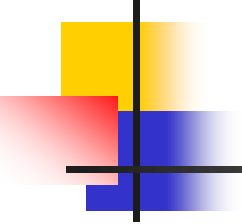




# Формирование кадрового резерва

---

Управление персоналом

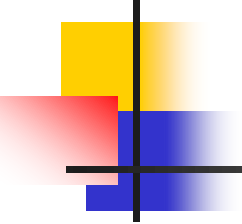


# 1 Понятие кадрового резерва (КР)

---

**КР** – это специально отобранная целевая группа руководителей (специалистов), достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, проявляющих склонность и интерес к управлению и удовлетворяющих определенным требованиям.

# 1 Понятие кадрового резерва (КР)



---

В рамках резерва происходит:

- **Изучение** сотрудников, способных занять руководящие должности
- Соответствующая их **подготовка**
- Планомерное **замещение** вакансий для поддержания непрерывности руководства.

В результате происходит **минимизация** элементов случайности в кадровой работе

## 2 Стадии формирования резерва

- 2.1 Прогнозирование развития *основных направлений деятельности* фирмы, изменения ее структуры на ближайшую и отдаленную перспективу.  
Это задает *качественный, структурный и количественный* аспекты состава резерва.

## 2 Стадии формирования резерва

- 2.2 Определение конкретного *должностного состава резерва:* для всех руководящих должностей по трем уровням управления – высшему, среднему и низовому в соответствии с утвержденной номенклатурой должностей.

## 2 Стадии формирования резерва

### 2.3 Определение *оптимальной численности* резерва с учетом:

- Наличия подготовленных руководителей каждого уровня
- Прогноза потребности в руководящих кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу
- Потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию
- Ожидаемого выбытия из состава резерва.

## 2 Стадии формирования резерва

### *2.4 Формирование совокупности требований к кандидатам*

- Основные – компетентность, личные качества, навыки.
- Дополнительные – min общий стаж, опыт работы в качестве руководителя или специалиста, иногда состояние здоровья, наличие практики предпринимателя.

## 2 Стадии формирования резерва

### 2.5 *Поиск кандидатов* путем изучения

- Анкет и характеристик
- Итогов аттестации
- Бесед
- Текущих наблюдений

С учетом требований, личных пожеланий и склонностей к управленческой деятельности.



## 2 Стадии формирования резерва

*2.6 Отбор лиц, зачисляемых в резерв (с заключением соответствующих договоров).*  
Отбор происходит на основе собеседования с учетом:

- Стремления работать руководителем
- Умения планировать работу
- Видеть резервы, решать проблемы
- Подготовленности, квалификации.

## 2 Стадии формирования резерва

- В число перспективных включаются лица, заинтересованные в служебном росте и с вероятностью выше 0,5 могут быть назначены на должности руководителей. Это мужчины до 45 и женщины до 40 лет. В США для руководителей среднего звена возраст 25-30, max – 35 лет.

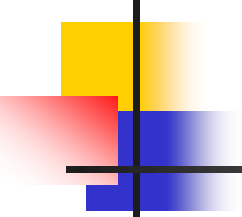
## 2 Стадии формирования резерва

- 2.7 *Оценка* профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов, их соответствия должности.
- 2.8 Принятие первым лицом решения о включении сотрудника в состав резерва.

## 2 Стадии формирования резерва

При **принятии решения** учитываются:

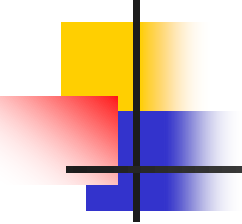
- Выводы и рекомендации последней аттестации
- Мнения непосредственных руководителей и коллег
- Степень заинтересованности
- Вероятность появления вакансий
- Характер подготовки
- Способность к обучению.



# 3 Оперативный и стратегический резерв

---

- **3.1 Преемники или дублеры** – кандидаты на замещение ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно (не более 3 лет).  
*Оперативный резерв или резерв функционирования.*



## 3 Оперативный и стратегический резерв

---

- **3.2 Молодые сотрудники с лидерским потенциалом.** Могут занимать эти должности в перспективе вплоть до 20 лет.
- *Стратегический резерв или резерв развития.*

# 4 План подготовки резерва



---

- Учеба в системе повышения квалификации, МВА
- Задания по изучению и решению проблем с публичной защитой
- Привлечение к проверкам и содействию другим подразделениям
- Выработка рекомендаций по устранению узких мест

# 4 План подготовки резерва

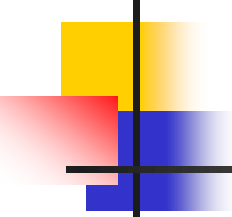


---

- Преподавание
- Временное замещение
- Работа под началом вышестоящего руководителя
- Стажировка в должности в своей и чужой фирме, за рубежом
- Обучение в специальных центрах



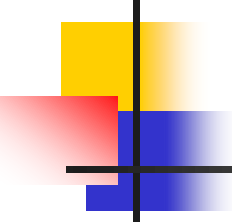
# 4 План подготовки резерва

- 
- 
- Краткосрочные семинары (3-5) дней, школы и курсы молодых специалистов и руководителей без отрыва от производства или с полным отрывом до 2 недель
  - Самостоятельное образование по индивидуальным программам
  - Работа в составе комиссий, участие в совещаниях, симпозиумах, НТ творчестве.

# 5 Отбор кандидатов из резерва для назначения на должность

Происходит **конфиденциально** с учетом:

- Соответствия требованиям должности
- Результатов работы в настоящей и прежней должностях
- Итогов участия в конкурсах, аттестации, тестирования, мнения руководителя
- Возраста, потенциала
- Степени внутренней готовности занять должность и усилий по подготовке.



## 6 Показатели оценки результатов работы с резервом

---

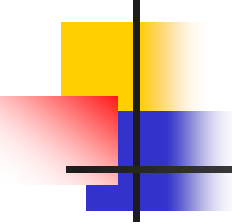
1 Эффективность подготовки  
руководителей внутри организации

$$A = B/C * 100\%, \text{ где}$$

B – число ключевых должностей, занятых  
сотрудниками из резерва

C – число освободившихся в течение  
периода ключевых должностей

Показатель сравнивается с показателем  
приема руководителей со стороны



## 6 Показатели оценки результатов работы с резервом

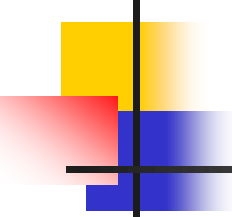
---

- 2 Текучность резерва руководителей

$$A = B / C * 100\%$$

В – число сотрудников из резерва, покинувших организацию в течение периода

С – общее число сотрудников в резерве



## 6 Показатели оценки результатов работы с резервом

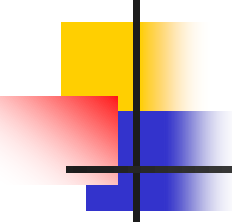
---

3 Средний срок пребывания в резерве  
до занятия ключевой должности

$$A = B / C * 100\%$$

В – число лет между зачислением в резерв  
и занятием ключевой должности всех  
сотрудников в течение периода

С – число этих сотрудников



## 6 Показатели оценки результатов работы с резервом

---

### 4 Готовность резерва

$$A = B/C * 100\%$$

**B** – число ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение 1 года

**C** – общее число ключевых должностей