Кадровый резерв предприятия

1. Резерв руководящих кадров: назначение и принципы формирования
2. Организация работы с резервом руководящих кадров

1. Резерв руководящих кадров: назначение и принципы

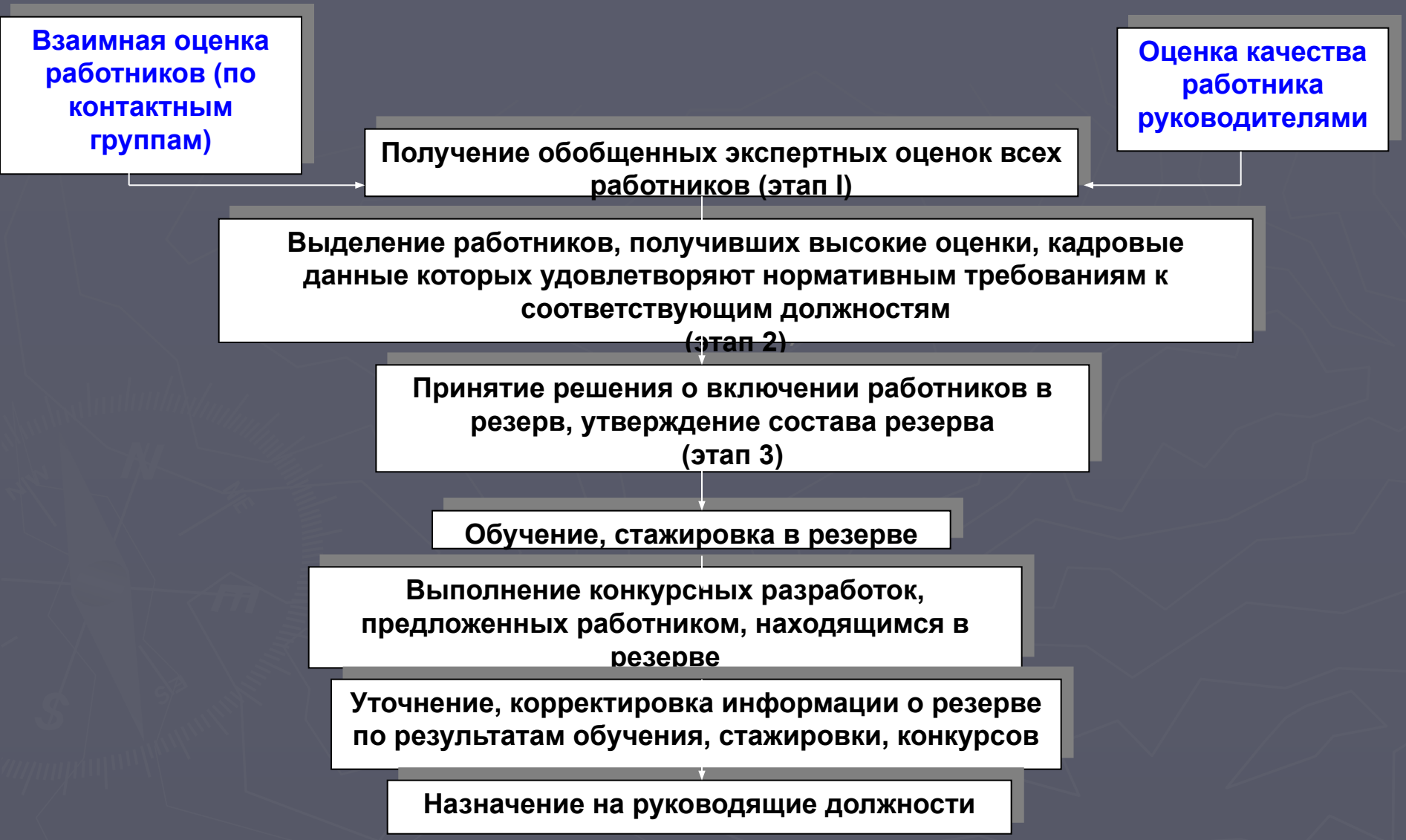
Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

Формирование резерва кадров осуществляется на основе профессионального отбора кадров, результатов аттестации персонала, философии организации, изучения личных дел сотрудников, штатного расписания, планов карьеры работников

Различают:

- ***Резерв на выдвижение*** – группа работников, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице.
- ***Резерв руководителей*** – группа сотрудников, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей и выделенная в результате формального процесса отбора.

Формирование резерва



Последовательность решения задач формирования резерва, порядок работы и назначения:

На 1-м этапе:

- оцениваются деловые, личностные и профессиональные качества работников разных уровней;
- руководители получают оценки своих качеств от вышестоящих руководителей, руководителей того же уровня и от своих подчиненных, с которыми они контактируют в процессе трудовой или общественной деятельности;
- рядовые работники получают оценки своих качеств от всех сотрудников по работе и от своих непосредственных руководителей. Оценка для включения в резерв осуществляется с помощью анкет.

На 2-м этапе:

- из всех аттестуемых выделяются работники, оценки качеств, результаты деятельности и кадровые данные которых удовлетворяют требованиям к соответствующей номенклатуре должностей. Такие требования формируются для каждой номенклатуры должностей с учетом специфики данной организации, предприятия;
- набор требований обязательно содержит значения следующих показателей:

образование, стаж, опыт руководящей работы; результаты личной деятельности, результаты деятельности руководимого коллектива; обобщенные результаты последней аттестации результаты обучения, повышения квалификации; результаты стажировки; возраст, состояние здоровья и др.

Ежегодно руководитель кадровой службы проводит подготовительную работу по выявлению кандидатов, достойных для зачисления в резерв.

Затем составляется предварительный список резерва кадров для выдвижения.

Список утверждается на заседании постоянно действующей комиссии, а затем утверждается руководителем организации.

Состав комиссии определяется и утверждается руководителем организации.

В состав комиссии включаются:

руководитель организации (заместитель по кадрам) – председатель комиссии;

руководитель кадровой службы – секретарь комиссии;

председатель профсоюзной организации;

представители психологических служб и юристы, а также специалисты по направлению профессиональной деятельности.

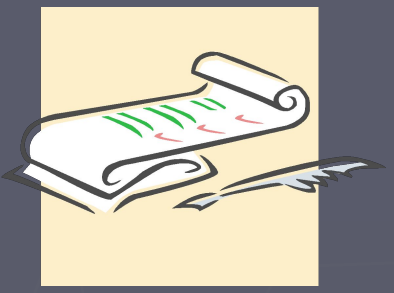
2. Организация работы с резервом руководящих кадров

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.

Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач:

- Выявление сотрудников, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- Подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- Обеспечение планового замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.



Утвержденный список кадрового резерва — основной источник при назначениях работников на руководящие должности!

Работа с резервом кадров планируется и ведется на короткий (1—2 года) и длительный (5—10 лет) периоды

Система работы с кадрами - это планируемый и контролируемый процесс, направленный на повышение квалификационного уро работников

Система работы с резервом руководителей:

- Учеба в системе повышения квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства;
- Стажировка в должности, на которую зачислен в резерв;
- Временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков;
- Выезды в другие организации в целях изучения положительного опыта;
- Участие в преподавательской работе в системе повышения квалификации;
- Участие в проверках деятельности организаций и подразделений;
- Участие в подготовке и проведении конференций, семинаров, совещаний.

Цель планирования кадрового резерва -спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия.

Для достижения этой цели требуется проработка всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения

Требования к кандидату	***Характеристика требования***
Физические характеристики	СУЩЕСТВЕННО здоровье, способен работать много часов в интенсивном режиме
Навыки	СУЩЕСТВЕННО умение рационально использовать время. Средние знания производственных процессов
Образование	ЖЕЛАТЕЛЬНО высшее
Интеллект	ЖЕЛАТЕЛЬНО выше среднего
Специальные знания	СУЩЕСТВЕННО по планированию, формированию коллектива, вести переговоры
Интересы	ЖЕЛАТЕЛЬНО к завершению начатого дела, применению различных методов
Особенности поведения	СУЩЕСТВЕННО не ждет указаний, принимает ответственность
Обстоятельства	ЖЕЛАТЕЛЬНО готов к поездкам

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 профессионального роста сотрудников, зачисленных в резерв на руководящие должности указываются предполагаемые мероприятия и дается оценка их выполнения (например, психологическое тестирование, обучение и переподготовка, отчет перед руководством, индивидуальные консультации, стажировки, участие в конкурсах, участие в работе временных целевых групп, практикантами, молодыми специалистами, участие в общественных мероприятиях, самостоятельная подготовка и др.).