

# 3.4. ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА КАДРОВ



# План

1. Понятие резерва кадров.  
Способы формирования резерва кадров.
2. Принципы работы с резервом кадров
3. Методы подбора кандидатов в резерв

*Резерв кадров* – это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации.



Резерв кадров позволяет  
обеспечить замещение  
вакантных должностей в случае  
болезни, отпуска, командировки  
и увольнения работников.

Исходные данные для формирования резерва:

- профессиональный отбор кадров;
- модели рабочих мест;
- результаты аттестации кадров;
- философия организации;
- кадровые (личные) дела сотрудников;
- штатное расписание организации;
- планы служебной карьеры.

# Способы формирования резерва кадров

внутренний  
ПОИСК

внешний  
ПОИСК

# ***Внутренний поиск кадрового резерва***

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
<p>Формирование идеологии продвижения;</p> <p>Возможности оценки;</p> <p>Низкие издержки по поиску;</p> <p>Мотивация работников;</p> <p>Набор только на низшие должности.</p>	<p>Вероятность вырождения;</p> <p>Проблемы с другими работниками;</p> <p>Нежелательные связи внутри организации;</p> <p>Необходимость комплексной программы развития персонала.</p>

# ***Внешний поиск кадрового резерва***

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
<p>«Свежая кровь»;</p> <p>Снижение издержек на обучение;</p> <p>Отсутствие нежелательных связей;</p> <p>Привнесение предыдущего опыта.</p>	<p>Высокая вероятность несовместимости;</p> <p>Моральные проблемы для работающих кандидатов;</p> <p>Длительный период адаптации.</p>

## 2. Принципы работы с резервом кадров

К общим принципам работы с резервом руководителей относятся:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам;
- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение;
- рациональное определение структуры и состава резерва;
- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей.

### 3. Методы подбора кандидатов в резерв

## Методы подбора кандидатов в резерв

```
graph TD; A[Методы подбора кандидатов в резерв] --> B[Социально-психологическое]; A --> C[Практические]; A --> D[Учебные]
```

**Социально-  
психологическ  
ое**

**Практические**

**Учебные**

## **К социально-психологическим относятся:**

- изучение личного дела и других документов;
- собеседование с кандидатами;
- отзывы о работнике руководителей, коллег и подчинённых;
- психологическое тестирование и экспертная оценка.

## **Практические методы включают:**

- временное замещение руководителя на период отпуска, болезни, командировки;
- стажировка на передовых предприятиях;
- дублёрство (заместитель руководителя);

# Учебными методами являются:

- деловые игры;
- разбор конкретных ситуаций;
- тренинги (групповые семинары);
- бизнес-проектирование.

Наибольшее распространение получили следующие методы формирования резерва:

- изучение личных документов работника;
- получение произвольных устных и письменных характеристик;
- обобщение независимых экспертных мнений;
- психологическое тестирование и самооценка работника.

# **Задание для самостоятельной работы**

**Составить логическую схему базы знаний**

**«Классификация методов подбора**

**кандидатов**

**в резерв руководящих кадров».**

## Задания для закрепления изученного материала

1. *Способы формирования кадрового резерва – это ... поиск.*
  - а) временный и постоянный
  - б) внешний и внутренний
  - в) промежуточный
  - г) информативный
2. *Преимуществом внутреннего поиска резерва кадров является ... .*
  - а) уменьшение угроз возникновения интриг внутри организации
  - б) появление новых импульсов для развития
  - в) повышение мотивации персонала
  - г) повышение производительности труда.

**3. Недостатком внутреннего поиска резерва кадров является ... .**

а) возможности оценки;

б) необходимость комплексной программы развития персонала;

в) снижение мотивации персонала;

г) снижение производительности труда.

**4. Преимуществом внешнего поиска резерва кадров является ... .**

а) повышение производительности труда;

б) длительный период адаптации;

в) повышение мотивации персонала;

г) снижение издержек на обучение.

*5. Недостатком внешнего поиска резерва кадров является ... .*

- а) длительный период адаптации;
- б) снижение производительности труда;
- в) привнесение предыдущего опыта;
- г) увеличение издержек на обучение.

*6. К социально-психологическому методу подбора кандидатов в резерв относится ...*

.

- а) стажировка;
- б) тренинг;
- в) собеседование;
- г) бизнес-проектирование.

*7. К практическому методу подбора кандидатов в резерв относится ... .*

- а) стажировка;*
- б) тренинг;*
- в) собеседование;*
- г) бизнес-проектирование.*

*8. К учебному методу подбора кандидатов в резерв относится ... .*

- а) стажировка;*
- б) тренинг;*
- в) собеседование;*
- г) дублёрство.*

## *9. Кадровый резерв – это ... .*

- а) часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия более высокой должности;
- б) интерес или ценность, от которых человек не откажется при необходимости выбора;
- в) количество позиций на карьерном пути;
- г) отношение числа лиц на следующем иерархическом уровне к числу лиц на данном иерархическом уровне.

## *10. Кадровый резерв создаётся на ... .*

- а) должности руководителей среднего звена управления;
- б) должности руководителей высшего звена управления;
- в) рабочие профессии;
- г) все должности руководителей.