



# Создание и развитие кадрового резерва

Кадровый резерв - группа квалифицированных работников компании, прошедших предварительный отбор, специальную подготовку и являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей руководителей



# Актуальность создания резерва

- Компания растет и возникает потребность в менеджерах
- Перспективные сотрудники не видят возможности для дальнейшего собственного роста и уходят из нее;
- Правила повышения, и перемещения сотрудников сложились стихийно, устарели и приводят к частым ошибкам при назначении новых руководителей;
- Поиск и отбор кандидатов на руководящие должности происходит, когда возникает "горящая" вакансия;
- Деятельность предприятия сложна и требует высокого уровня квалификации, срок адаптации новых руководителей длителен, что повышает вероятность совершения ошибок с тяжелыми для предприятия последствиями

Возник вопрос: Что эффективнее?

Привлекать новых менеджеров

- либо

Повышать квалификацию уже имеющих

# 5 принципов создания КР

- Планирование кадрового резерва должно быть стратегией
- Целью создания кадрового резерва является предоставление нужного специалиста в нужное время
- Организация кадрового резерва требует объединения усилий кадрового департамента и руководства
- Подготовка кадрового резерва – процесс непрерывный
- Одним из признаков правильного руководства компанией является наличие в ней в любой момент талантливых сотрудников, готовых к продвижению по службе

# Цели создания

- Улучшение качественного состава
- Своевременное удовлетворение потребности в кадрах
- Повышение уровня готовности персонала компании к организационным изменениям
- Сокращение периода адаптации при назначении
- Планирование карьеры
- Повышение мотивации сотрудников компании
- Улучшение финансового положения компании

## 2 направления КР

1. **Воспитание** преемников, то есть кандидатов на замещение конкретных позиций высшего звена. Они способны занять их сразу или через какое-то время.

*Минусы - менеджеры могут бояться конкуренции с их стороны и, вместо того чтобы продвигать талантливых людей, просто уволят.*

2. **Отбор** молодых сотрудников с лидерским потенциалом, которых готовят не к определенной топ-позиции, а к руководящей работе вообще.

*В ближайшей перспективе они могут стать менеджерами среднего звена, а в более отдаленной – занять ключевые посты.*

*Эту группу специалистов называют «хай-по» (от английского high-potentials).*

# Этапы

- Диагностика потребностей в кадровом резерве
- Составление и анализ перечня должностей, подлежащих резервированию
- Определение набора компетенций, необходимых резервисту
- Оценка и отбор персонала
- Разработка программ развития
- Проведение и организация развивающих мероприятий
- Проведение оценки соответствия резервиста под конкретную позицию
- Завершение программы. Продвижение по служебной лестнице достойных участников программы

# Источники формирования резерва

- Рекомендации вышестоящего руководителя
- Результаты оценки профессиональных и корпоративных компетенций
  - интервью
  - assessment-center
  - диагностика 360 градусов
- Оценка деятельности по количественным и качественным показателям
- Заместители руководителей различного ранга



# Критерии для зачисления в КР

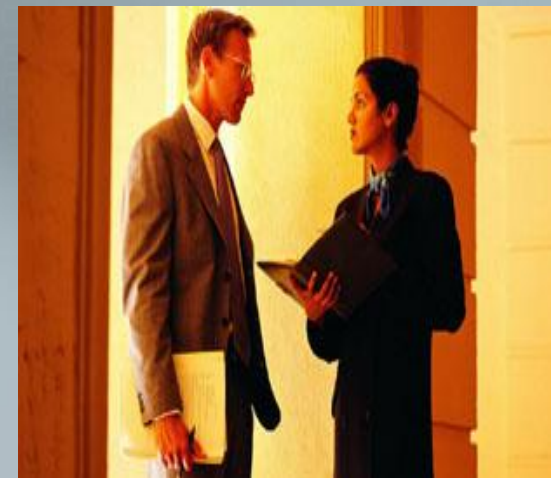
- Высокие морально-этические качества
- Высокий(выше среднего) уровень профессионализма
- Наличие минимум 1 года стажа и успешного опыта практической деятельности
- Положительная мотивация на работу
- Стремление к непрерывному самосовершенствованию, ответственность
- Организаторские и ораторские способности
- Рекомендации руководителя. Положительные отзывы клиентов.

# Классификация методов подбора в резерв руководящих кадров



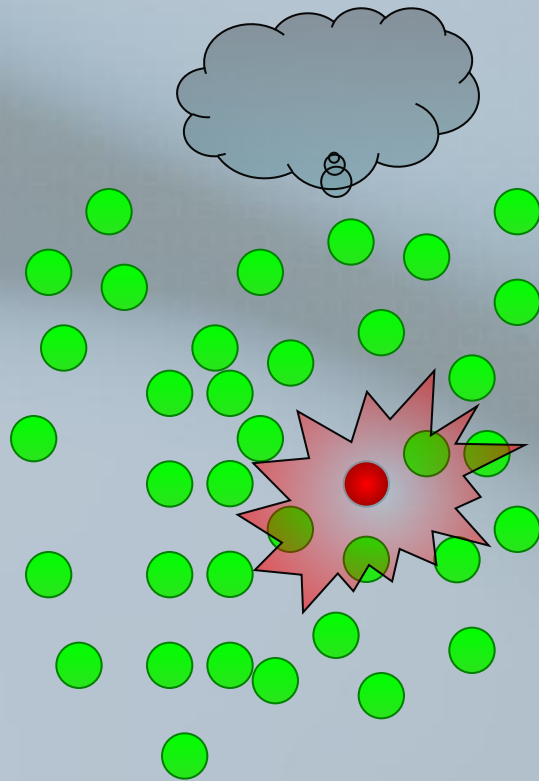
# Развитие кадрового резерва

- Профессиональное обучение
- Тренинги
- Семинары
- Выполнение поставленных задач
- Ротацию
- Коучинг
- Участие в конференциях

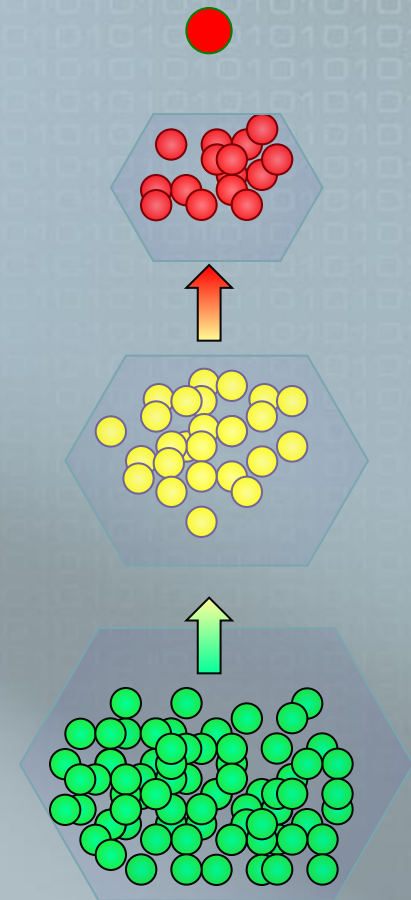


# Пример

■ До



■ После



# Вывод

Пребывание в резерве:

- существенный фактор мотивации сотрудников.
- появляется возможность получить от работников «обратную связь» и согласовать будущие изменения.

