

Кадровый резерв организации в современных условиях

Доцент Гриненко Т.Г.

План

1. Понятие и виды кадрового резерва.
2. Формирование системы кадрового резерва в организации.
3. Подготовка и использование кадрового резерва.
4. Кадровый резерв по различным категориям.

Тема 1. Понятие и виды кадрового резерва

Кадровый резерв – это специально сформированная на основе определенных критериев группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми качествами, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую профессиональную подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей, включенных в список резервирования.

Тема 1. Понятие и виды кадрового резерва

- В научной литературе нет единой точки зрения на определение понятия «кадровый резерв».
- Ряд специалистов понимают кадровый резерв как группу лиц, специально отобранных для подготовки к занятию новых рабочих мест в соответствии с определенными требованиями (Удовикова А.А. и Виноходова А.Ф.).
- Но часть исследователей под кадровым резервом понимает кадровую технологию, направленную на подготовку отобранных для продвижения лиц.

Тема 1. Понятие и виды кадрового резерва

Основными признаками, которые указывают на необходимость формирования кадрового резерва на соответствующие должности, являются:

- **интенсивное развитие и рост организации;**
- **повышение требований к должности**, связанное с развитием организации, рынка и отрасли в целом, в особенности, в условиях конкурентной среды;
- **кадровая политика организации** предполагает отдавать предпочтение кандидатам, уже зарекомендовавшим себя работой в компании;
- **высокая значимость результатов деятельности конкретных должностных лиц**, подразумевающая значительные потери компании в связи с уходом этих лиц из компании/утратой их работоспособности.

Тема 1. Понятие и виды кадрового резерва

Основная цель формирования кадрового резерва – создание пула (группы) специалистов, подготовленных к управлению в изменяющихся условиях, обеспечение непрерывности и преемственности управления, ротации кадров по вертикали и горизонтали, подготовка и выдвижение кадров, способных реализовать задачи и функции организации. Наличие кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять ее потребности в замещении должностных позиций различного уровня.

Тема 1. Понятие и виды кадрового резерва

Кадровый резерв организации **формируется для решения следующих задач.**

- это **потребность в ротации кадров**, занимающих руководящие позиции в течение длительного времени, на более молодые. Возможно, данная проблема на сегодня неактуальна, но в перспективе она может стать более значимой. В любом случае приток на руководящие позиции свежих сил всегда самым положительным образом сказывается на эффективности работы организации.
- создание кадрового резерва на **случай неожиданной отставки ключевых работников**. Если не подготовить заранее надлежащую замену, неожиданный уход сотрудников с многолетним опытом (особенно занимающих руководящие посты) может создать кризисную ситуацию. К тому же такая ситуация может существенно осложниться, если поиск нового работника затянется на очень долгий период времени.
- обеспечение **наибольшей эффективности функционирования организации за счет планирования кадрового резерва**, т. е. возможности заранее просчитывать карьерный рост ключевых работников. Это также помогает избежать хаотичности в работе с персоналом.

Тема 1. Понятие и виды кадрового резерва

■ Основные задачи:

- подготовка преемников, т.е. тех руководителей и специалистов, которые в будущем могут занять конкретные управленческие позиции;
- создание условий для сотрудников с высоким потенциалом реализовать в различных функциональных проектах свои знания и умения, а также развить свои компетенции [Кудрявцева Е.И.] для решения сложных задач и содействия внедрению изменений.

Тема 1. Понятие и виды кадрового резерва

- **В литературе имеют место разные классификации кадрового резерва**

- ***по виду деятельности***

- **резерв развития** — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий).
- **резерв функционирования** — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.

- ***по времени назначения***

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

Тема 1. Понятие и виды кадрового резерва

- *По связи с должностью:*
 - потенциальный;
 - оперативный;

- *По характеру подготовки:*
 - конкурентный;
 - целевой подход;

Тема 1. Понятие и виды кадрового резерва

- *Потенциальный резерв* образуют руководители, специалисты министерств, ведомств, работники администраций, удовлетворяющие основным требованиям по образованию, специальности, возрасту либо способные им удовлетворить в ближайшее время.
- Состав *предварительного резерва* устанавливается по сравнительным оценкам управленческих качеств кандидатов.
- В *окончательный резерв* включаются только те работники, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям формирования и использования кадрового резерва организации.
- *Резерв на выдвижение* - группа работников трудового коллектива, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения.
- *Резерв руководителей* - группа сотрудников организации, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей и выделенная в результате формального процесса отбора.

Тема 2. Формирование системы кадрового резерва в организации

Принципы формирования и источники кадрового резерва

Принцип актуальности резерва — потребность в замещении должностей должна быть реальной.

Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

Принцип перспективности кандидата — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры.

Динамичность карьеры — индикатор профессионального пути, свидетельствующий о том, насколько быстро работник поднимался по иерархической лестнице. Показатель основывается на том, что в среднем для успешной адаптации и овладения должностью необходимо потратить около трех лет, после пяти лет наблюдается снижение эффективности труда в этой должности. Динамичной карьерой признается та, при которой в большом числе случаев работник занимал каждую должность в течение трех — пяти лет, в целом;

Принцип состояние здоровья.

Тема 2. Формирование системы кадрового резерва в организации

Принцип индивидуальности предполагает определенную избирательность при формировании резерва, так как далеко не все руководители могут удовлетворять предъявляемым требованиям.

Принцип стимулирования предполагает использование совокупности материальных и нематериальных стимулов, а также наличие возможности финансирования развития работника в планах предприятия.

Принцип объективности и равных возможностей предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих, организующих и контролирующих работу с резервом.

Принцип обязательности профессионального роста предполагает постоянное повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), его соответствующее планирование и т.д.

Тема 2. Формирование системы кадрового резерва в организации

Источниками резерва кадров на должности, имеющие резерв, могут стать:

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

Тема 2. Формирование системы кадрового резерва в организации

Этапы работы с резервом

Этап 1. Анализ потребности в резерве .

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным **определить текущую и перспективную потребность в резерве.**

Тема 2. Формирование системы кадрового резерва в организации

Для определения **оптимальной численности резерва кадров** необходимо установить:

- потребность организации в кадрах на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Тема 2. Формирование системы кадрового резерва в организации

при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя (специалиста) конкретного подразделения,
- дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;
- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;
- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров.

Тема 2. Формирование системы кадрового резерва в организации

Этап 2 . Формирование и составление списка резерва .

Включает:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на определенной должности.

Тема 2. Формирование системы кадрового резерва в организации

Для формирования **списка резерва** используются следующие **методы**:

- анализ документальных данных** — отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;
- интервью (беседа)** по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях** (в работе, в быту и т.д.);
- оценка результатов трудовой деятельности** — производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;
- метод заданной группировки работников** — сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

Тема 2. Формирование системы кадрового резерва в организации

При формировании списков кандидатов в резерв **учитываются такие факторы, как**

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Тема 2. Формирование системы кадрового резерва в организации

- **Наиболее весомыми факторами и критериями**, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности , являются:
 - **мотивация труда** — интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;
 - **профессионализм и компетентность** — образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;
 - **личностные качества и потенциальные возможности** — высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость,

Тема 2. Формирование системы кадрового резерва в организации

На стадии **формирования списка резерва** решаются такие задачи, как:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

Тема 3. Подготовка и использование кадрового резерва

Этап 3 . Подготовка кандидатов .

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Тема 3. Подготовка и использование кадрового резерва

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией **три вида программ.**

Общая программа включает теоретическую подготовку — обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления организацией; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления. Форма контроля — сдача экзамена (зачетов).

Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных задач по специальностям. Форма контроля — разработка конкретных рекомендаций по улучшению деятельности и их защита.

Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика в передовых отечественных и зарубежных организациях, стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями организации.

ОСНОВНЫЕ

ПРИНЦИПЫ

ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3. Подготовка и использование кадрового резерва

Типовые методы обучения и развития кадрового резерва

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
Производственный инструктаж	Лекции
Освоение смежных специальностей	Семинары
Стажировка в должности	Тренинги
Горизонтальная и вертикальная ротация	Конференции

Тема 3. Подготовка и использование кадрового резерва

К современным методам обучения и развития кадрового резерва, не получившие пока широкого распространения в России, относятся коучинг, менторинг, buddying, job shadowing, counselling, супервизия, обучение действием и т.д.

Категория персонала	Метод развития
Высшее руководство (управленческий кадровый резерв)	Коучинг Counselling
Средний менеджмент (кадровый резерв)	Менторинг Супервизия Обучение действием Counselling
Специалисты (молодежный кадровый резерв)	Менторинг Супервизия Counselling Shadowing Budding

Тема 3. Подготовка и использование кадрового резерва

Изменения состава кадрового резерва осуществляются по причинам:

- **выбытия резервистов по причине перевода на вышестоящую должность;**
- **выбытия резервистов по причине невыполнения плана подготовки либо его этапов;**
- **пересмотра численности и структуры кадрового резерва.**

При необходимости проводится ежеквартальная корректировка состава кадрового резерва либо тематического плана обучения и развития резервистов.

Тема 3. Подготовка и использование кадрового резерва

Причинами исключения из состава резерва кадров могут быть:

- *неудовлетворительная работа;*
- *отрицательная оценка при аттестации;*
- *отказ от повышения квалификации или переподготовки;*
- *состояние здоровья;*
- *возраст и др.*

Решение об исключении из резерва принимает руководитель организации. Факт исключения и его причины сообщаются работнику.

По итогам работы с резервом кадров руководитель организации издает приказ, в котором отражаются положительные стороны и недостатки, а также пути совершенствования этой работы.