

Лекция 19

Управление кадровым резервом



План:

- 1. Понятие кадрового резерва
- 2. Организация работы с резервом руководящих кадров
- 3. Система управления кадровым резервом
- 4. Показатели эффективности системы работы с кадровым резервом



Понятие «кадровый резерв»

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.



«+» КР для организации»

- Создание группы резерва *обеспечит преемственность* в управлении, повысит уровень готовности сотрудников к изменениям в организации, их мотивацию и лояльность, что приведет к снижению уровня текучести кадров и общей кадровой стабилизации.
- Наличие кадрового резерва позволяет значительно экономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников, что также немаловажно.



Какие задачи решает создание КР

- 1. Обеспечение компании кадрами из внутренних источников (ведущие позиции быстро занимают подготовленные, успешные, хорошо владеющие информацией о компании и преданные ей сотрудники);
- 2. Мотивация сотрудников компании (грамотные и талантливые руководители и специалисты чётко видят свои перспективы в профессиональном развитии и карьерном росте).



Формирование КР



Подходы к формированию

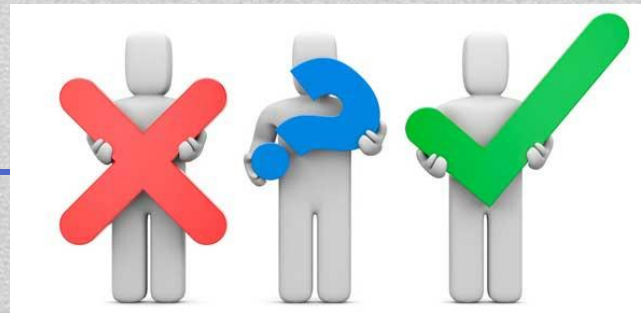
- **Есть потребность и план изменений**

Для всех ключевых должностей

Типология КР

По виду деятельности

- **резерв развития** — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую;
- **резерв функционирования (выдвижения)** — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру



Типология КР

По времени назначения

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



Принципы формирования КР



- **Гласность**. Информация для сотрудников, включенных в кадровый резерв, для потенциальных кандидатов, а также о замещаемых должностях и предполагаемых позициях должна быть открытой. Только в этом случае удастся создать систему, которая будет работать на повышение мотивации и лояльности сотрудников к компании.
 - **Конкуренция** — подразумевает наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну руководящую позицию.
 - **Активность**. Для успешного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в процессе лица должны быть активными и инициативными. В большей степени это касается линейных менеджеров, которые несут ответственность за выдвижение кандидатов в кадровый резерв.
-

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.



Источники формирования КР

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

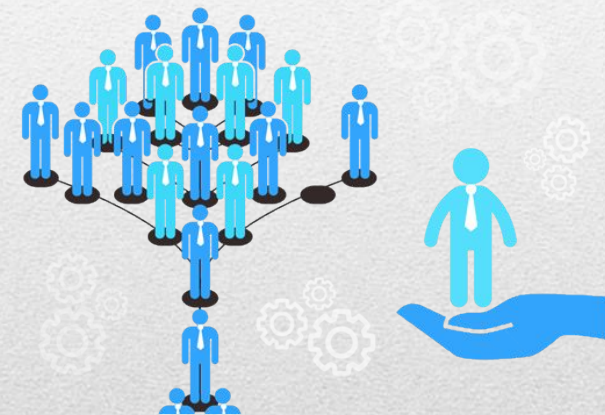
- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.



Критерии отбора в КР

Критерии отбора в кадровый резерв могут быть следующими:

- Возраст
- Образование
- Опыт работы в компании на базовой должности
- Результаты профессиональной деятельности
- Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры



Основные задачи подготовки КР

- 1. Развитие необходимых качеств для работы на резервируемой должности.
- 2. Получение необходимых знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения предполагаемых функций.
- 3. Получение практического опыта применения знаний, умений, навыков в реальных условиях (замещение руководителя во время отпуска, стажировка).
- 4. Укрепление положительного имиджа резервистов.
- 5. Повышение статуса резервистов в компании



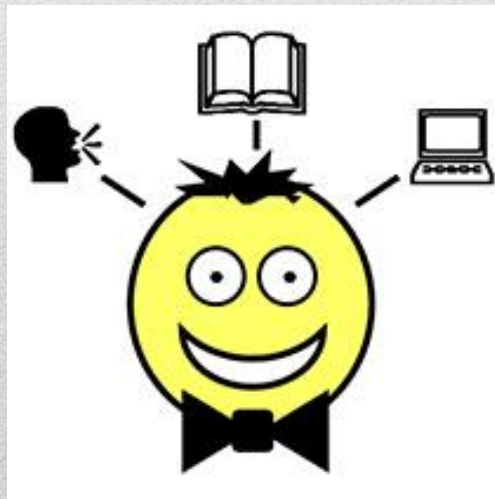
Инструменты подготовки КР

- 1. Тренинги
- 2. Наставничество
- 3. Индивидуальные программы развития (ИПР)
- 4. Стажировки
- 5. Дистанционные формы обучения



Подводные камни КР

- 1. Низкий уровень назначений резервистов;
- 2. Затянутость, длительность программ;
- 3. Потеря связи с реальными бизнес-потребностями;
- 4. Формализм, «процесс ради процесса»;



3. Управление кадровым резервом

работа по планированию замещений



работа с кадровым резервом



выделение резервистов с высоким потенциалом

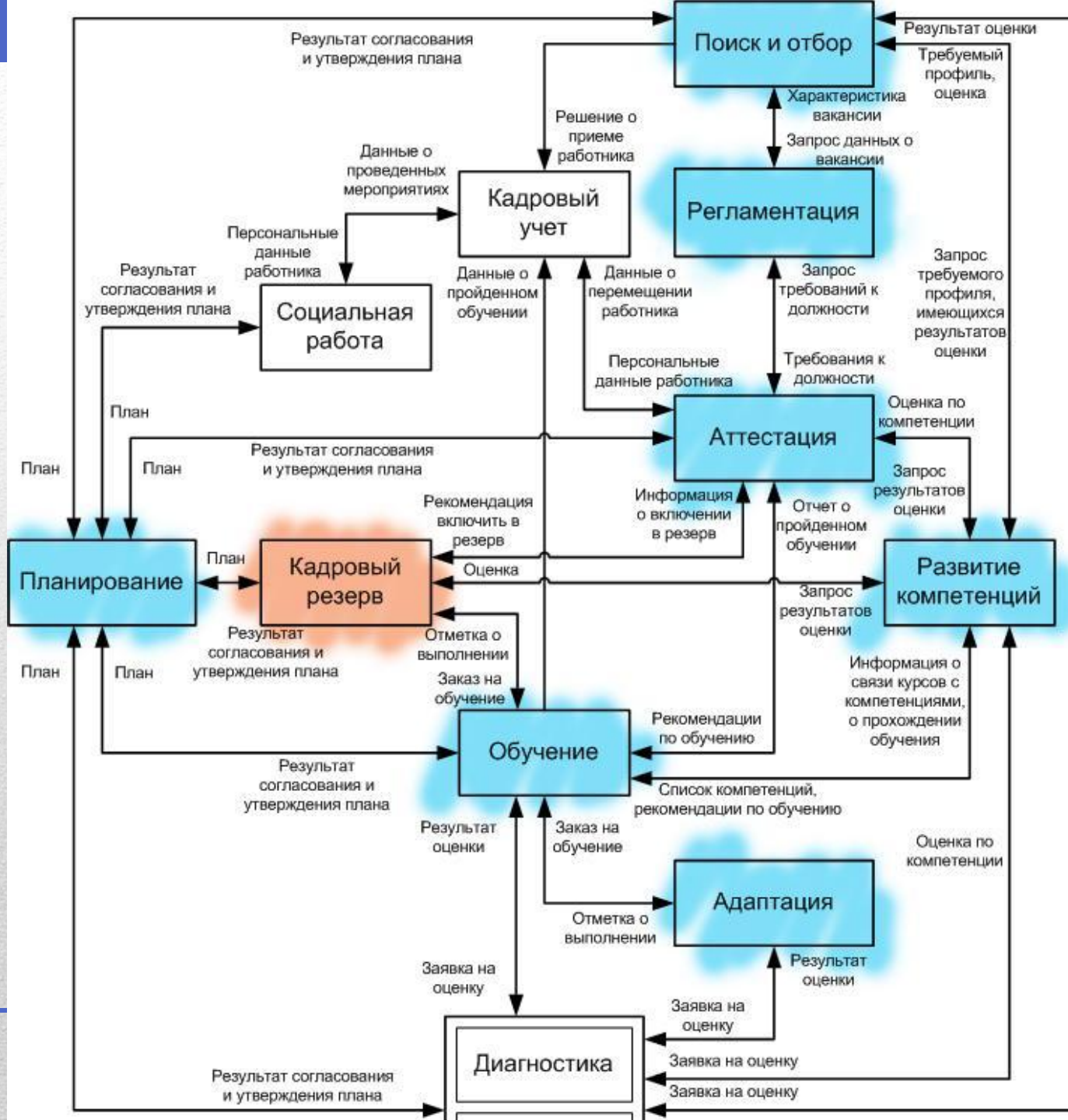


управление талантами



стратегическое управление талантами





Алгоритм формирования кадрового резерва

Кадры



Система работы с кадровым резервом

- Планирование резерва

- резерв должен формироваться под конкретные должности;
- потребность в замещении должностей должна быть реальной – обоснованной и прогнозируемой во времени

- Формирование резерва

- предварительное изучение и оценка кандидатов на зачисление в резерв;
- отбор кандидатов в состав резерва;
- зачисление в состав резерва;
- организация подготовки резерва;
- оценка готовности резерва;



Система работы с кадровым резервом

- Работа с кадровым резервом
 - планирование карьеры сотрудника
 - построение карьерограммы
 - подготовка индивидуальных планов развития
 - построение корпоративных программ для обучения персонала
 - проведение стажировок
 - проведение самостоятельных проектов
 - работа с руководителем
 - Оценка эффективности кадрового резерва
-

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 проф. роста сотрудников, зачисленных в резерв на руководящие должности указываются предполагаемые мероприятия и дается оценка их выполнения

4. Показатели эффективности системы работы с кадровым резервом:

- Доля кандидатов в кадровый резерв, зачисленных в кадровый резерв.
 - Количество вакансий, закрытых из сотрудников, состоящих в кадровом резерве, относительно общего количества закрытых вакансий.
 - Количество мероприятий по обучению для сотрудников, состоящих в кадровом резерве, относительно общего количества мероприятий по обучению.
 - Количество назначений на новые должности сотрудников, состоявших в кадровом резерве.
 - Уровень текучести кадрового резерва.
 - Доля учебных программ, пройденных специалистами кадрового резерва, от общего количества учебных программ.
 - Количество дней обучения на одного сотрудника кадрового резерва относительно количества дней обучения на одного сотрудника компании.
 - Стоимость программы развития на одного резервиста. Показатель включает время, затраченное наставником, непосредственным руководителем, службой персонала; прямые затраты на обучение, стоимость раздаточных и других материалов.
-

Количественные показатели оценки эффективности кадрового резерва

- *Эффективность подготовки руководителей внутри организации* =
$$\frac{\text{число ключевых должностей за период, занятых представителями резерва}}{\text{число освободившихся должностей за период}}$$
 - *Текущая резерва* =
$$\frac{\text{число резервистов, покинувших организацию в течение периода}}{\text{среднее число резервистов за период}}$$
 - *Средний срок пребывания в резерве* =
$$\frac{\text{число лет пребывания в резерве до занятия должности}}{\text{число лиц состава резерва, занявших должность}}$$
 - *Готовность резерва* =
$$\frac{\text{число ключевых должностей, имеющих преемников}}{\text{-общее число ключевых должностей}}$$
-

КР нужен организации, если:

1. Вакансии планируются на перспективу
 2. Разработаны функциональные обязанности и требования к должностям
 3. Разработана процедура аттестация на основе точных показателей эффективности для каждой должности
 4. Описаны компетенции, необходимые для успешного выполнения задач на каждой должности
 5. Оценивается не только результаты, но и потенциал сотрудника
 6. Разработаны справедливые и четкие критерии продвижения
 7. Процедура формирования кадрового резерва правильно коммуницирована персоналу
 8. Обеспечены возможности как для вертикальной, так и для горизонтальной карьеры
 9. Система обучения связана с системой оценки и продвижения
-

Документационное сопровождение

- Положение о кадровом резерве
- Бланк заявки на выдвижение в кадровый резерв
- Бланк рекомендации (заполняет руководитель)
- Оценочный лист кандидата
- Характеристика сотрудника
- Бланк основание отказа
- Индивидуальный план развития
- Заключение на кандидата



Спасибо за внимание

