

Формирование кадрового резерва как одна из необходимых составляющих политики управления персоналом

Тема «Формирование кадрового резерва как одна из необходимых составляющих политики управления персоналом» очень актуальна, так как является важной составляющей политики любой организации. Отсутствие данного аспекта грозит снижением эффективности даже самому успешному предприятию. Административно-командная система, сформированная в годы советской власти, в условиях рыночной экономической сдает свои позиции. Система подготовки кадров в новых условиях начала формироваться сравнительно недавно.

В настоящее время в современных организациях всё большее число руководителей уделяет внимание поиску наиболее лучших, способных приносить эффект, способов подготовки специалистов, которые при необходимости могут занять руководящие должности различного уровня. Самым главным образом это связано с тем, что с каждым годом всё труднее становится привлекать руководящие кадры со стороны. Формирование новой модели государственного управления, реформирование государственной службы России и ее аппарата невозможны без существенного обновления руководящих кадров, без наполнения органов государственной власти и местного самоуправления лицами, способными на деле обеспечить успешное проведение экономических реформ, строительство нового, подлинно демократического государства.

Цель работы по формированию кадрового резерва заключается в следующем :в своевременном замещении вакантных должностей; в повышении уровня подбора и расстановки руководящих кадров; в планирование карьеры персонала; в снижение рисков при назначениях сотрудников на руководящие должности; в стимулировании карьерного роста и обучении персонала [1].

Разумеется, решение этих задач было бы невозможным без развития знаний, умений, личных и деловых качеств самих сотрудников. При этом важно понимать, что каждый работник на определенном этапе может выполнять ограниченный круг задач: одним не хватает опыта, другим- знаний, третьим- амбиций. Словом, каждому- по способностям и труду. Определить это может и должен непосредственный начальник , который имеет представление о сильных и слабых сторонах подчиненных, знает, на что направлены их усилия, к чему они стремятся как профессионалы. Именно поэтому выдвижение сотрудника в кадровый резерв может быть инициировано руководителем подразделения по результатам ежегодной оценки. Впрочем, работник и сам может предложить свою кандидатуру в кадровый резерв.

Далее все заявки направляются в дирекцию по организационному развитию и управлению персоналом. В филиалах и территориальных управлениях- в подразделения по работе с персоналом.

Подниматься по карьерной лестнице хотят многие. Именно поэтому необходим тщательный анализ претендентов включающий в себя: определение должностей для которых целесообразно готовить резерв; выявление потребности в руководящих позициях на ближайшую (год) и длительную (до пяти лет) перспективу по категориям должностей (уход на пенсию, реструктуризация); оценку степени насыщенности резерва (минимум два кандидата на должность резерва по категории); определение фактической численности подготовленного резерва и ежегодного процента «естественной убыли» (причины: невыполнение программы подготовки, увольнение, перемещение, смена места жительства и др.); составление перечня номенклатурных должностей руководителей компании.

Итак, определены «спрос и предложение». После этого начинается процесс отбора достойных из числа соискателей. Осуществляется он не «по наитию», а в ходе детальной оценки множества факторов. Вот только некоторые из них: результаты работы и достижения сотрудника в занимаемой им в настоящий момент должности; соответствие его индивидуально-личностных характеристик предполагаемой должности; образование соискателя; возраст (учитывая временные затраты на подготовку обучение и стажировку); степень готовности кандидата к исполнению обязанностей на предполагаемой должности.

Секция 14. Менеджмент и маркетинг

Очевидно, что определить соответствие сотрудника должности можно лишь в рамках созданной для нее модели компетенции. Если на момент оценки ее не существует, ответственное подразделение, отталкиваясь от должностной инструкции, положения о подразделении и других документов, регламентирующих работу на данной позиции, создает модель компетенции. На ее основе и проводится разовая оценка для зачисления в кадровый резерв. В ходе самой процедуры можно использовать любой из нижеперечисленных способов: оценку на основе интервью по компетенциям; оценку методом «360 градусов»; оценку компетенций на основе специально разработанных тестов.

В течении семи дней после проведения процедуры сотрудникам индивидуально предоставляется обратная связь. Именно тогда кандидаты узнают результат оценки. О кадровом резерве могут забыть (по крайней мере, на время) те, кто заработал балл ниже удовлетворенного. Однако обратная связь - это не только банальное объявление оценок. Сотрудникам выдаются рекомендации по корректировке действий и планы индивидуального развития. Все это наряду с результатами заносится в форму «Персональный отчет» и скрепляется подписями обеих сторон трудового договора. Копия документа хранится в ответственном подразделении на протяжении трех лет (затем теряется его актуальность). На основании итогов оценки и с учетом желаний и стремлений сотрудника формируется карьерный план (заносится в форму «Индивидуальный план развития резервиста») [2].

Предложения по формированию кадрового резерва: - проведение различных тестов для повышения квалификации персонала - определение работ и операций которые должны быть возложены на работников; - обеспечении работников необходимых им для выполнения возложенных на них задач информацией; - распределение работ и операций между подразделениями предприятий по принципу рациональности; - установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования.

Литература

1. Сенченко В. Кадровый резерв – основа развития компании // Служба Кадров и персонал. - №6 - 2011 - С. 28-30.
2. Симонова И., Ерёмкина И., Дудаева Л. Резерв управленцев. Принципы и основы его формирования // Служба кадров и персонал. - №3. - 2011. - С. 49-52.
3. Аминова С. Активная кадровая политика // Служба кадров и персонал. – 2011 - №11. - С. 10-12.