

## Индивидуальный план развития резервиста

*Индивидуальный план развития — документ, добровольно составляемый резервистом под руководством соответствующих руководителей с целью развития компетенций, необходимых для исполнения обязанностей по более высокой должности.*

Индивидуальный план строится на основе компетентностного подхода. Компетенции — это знания, умения, навыки, личностные особенности и модели трудового поведения работника, необходимые для выполнения обязанностей по конкретной должности в данной организации. Анализ компетенций и оценка их наличия у резервиста является основой для составления индивидуального плана развития (самообразования).

Как известно, компетенции бывают функциональные и общеорганизационные.

1. *Функциональные (профессиональные) компетенции* — это конкретные знания, умения и навыки, необходимые для выполнения конкретной работы.

2. *Общеорганизационные или общекорпоративные (поведенческие) компетенции* — это компетенции, единые для всех работников конкретной организации. В основе требований к поведению работников лежит данная организационная корпоративная культура.

### Уровни компетенции

Стандарт владения компетенцией	Показатели компетенции
1-й уровень(высокий)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Руководитель достиг высокого уровня владения компетенцией, способен применять ее в ситуациях повышенной сложности.</li><li>- Знание стадий процесса переговоров, умение определить интересы участников; выбрать наилучшую стратегию их проведения; способность эффективно вести дискуссию.</li><li>- Владение техниками манипулирования и умения противостоять им</li></ul>
2-й уровень(средний)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Руководитель освоил компетенцию и умеет применять ее в рабочих ситуациях.</li><li>- Знание стадий процесса ведения переговоров.</li><li>- Способность эффективно вести дискуссию</li></ul>
3-й уровень(базовый)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Руководитель находится в процессе освоения компетенции, не всегда умеет применять ее на практике.</li><li>- Умение принимать участие в переговорах; применять стратегии избегания при проведении переговоров</li></ul>

## ПЛАН ДЕЙСТВИЙ РЕЗЕРВИСТА

Цель: повысить уровень компетенций до уровня должности руководителя

Компетенции: планирование и организация, анализ информации, развитие других.

Задачи	Мероприятия	Сроки	Результаты
<b>РАБОТА НАД ПРОЕКТОМ</b>			
Создание и внедрение единой информационной системы. Развитие компетенций. Анализ информации. Планирование и организация	Подготовка плана работы группы подпроекта «Создание единой базы данных»		План работы группы подпроекта
	Оформление рабочей документации и составление отчета по подпроекту.		1. Оформленная рабочая документация и технический отчет в указанный срок  3. Оценка проектным комитетом результатов работы группы подпроекта
<b>ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ</b>			
Развитие компетенции. Планирование и организация	Тренинг «Планирование и контроль»		Отчет по изученной теме. Предложения руководству по оптимизации деятельности подразделения
<b>РОТАЦИЯ В ОБЩЕСТВЕ</b>			
Развитие компетенции. Планирование и организация	Работа в качестве заместителя начальника во время отпуска руководителя		Оценка руководителя. Обратная связь 360 градусов. Отчет по итогам ротации
Обобщение опыта и приобретенных знаний. Развитие компетенции. Анализ информации	Написание и передача в публикацию статей		Публикация 3 статей

Для анализа эффективности работы с кадровым резервом необходимо использовать ряд количественных показателей (эффективность подготовки руководящих кадров, текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве, готовности резерва), учет которых позволяет своевременно корректировать подготовку резервистов и их перестановку. Важно понимать, что, пребывая в резерве, работники проходят основательную подготовку к руководящей работе, значительно повышают свой профессиональный и личностный потенциал.

Планирование кадрового резерва является комплексной задачей, требующей от руководства компании постоянного внимания.

Наиболее часто в программах развития кадрового резерва применяются следующие модули.

*Развитие базовых навыков управления:*

- функции руководителя: планирование, организация, контроль, делегирование;
- навыки принятия управленческих решений;
- мотивация подчиненных.

*Развитие управленческого мышления:*

- навыки системного мышления;
- креативное мышление.

*Личная эффективность менеджера:*

- навыки эффективной коммуникации;
- навыки работы в команде;
- командное лидерство.

Кадровый резерв можно использовать не только как фактор обеспечения стабильного функционирования организации, но и как ресурс ее инновационного развития. Такая цель предполагает развитие и использование управленческого и интеллектуального потенциала резервистов для решения задач развития, стоящих перед организацией.

Психограмма, отражающая профессионально значимые социально-психологические, интеллектуальные и деловые качества резервиста

Блок социально-психологических качеств	
Коммуникабельность	- способность быстро инициировать коммуникативный контакт (с любым партнером в широком социальном диапазоне) и поддерживать его на необходимом уровне в зависимости от задачи; психологическая готовность к сотрудничеству с группой с учетом ее ценностей и традиций - коллективизм; оптимальное представительство в общении естественно-эмоционального компонента («обаяние»), приветливости и дружелюбия; выносливость в условиях повышенных нервно-эмоциональных нагрузок, связанных с общением в неблагоприятной социальной среде; отсутствие выраженного эгоцентризма или враждебности
Лидерство	- наличие личностных качеств лидера; способность возглавить группу для решения конкретных задач; самостоятельность в принятии решений и готовность нести ответственность за их последствия; амбициозность и стремление к статусному росту; авторитетность и требовательность; стрессоустойчивость; упорство и настойчивость в отстаивании своей позиции и интересов

Целеустремленность	- способность стратегически грамотно ставить цели и достигать их независимо от обстоятельств; энергичность; волевые задатки; сопротивляемость внешним воздействиям
Организованность	- способность рационально организовывать и планировать деятельность свою и подчиненных; самодисциплина; последовательность, логичность и практичность в подходе к решению текущих задач; соблюдение принятых нормативов и регламентаций как гарантия надежности для деловых партнеров
Социальный интеллект	- интуитивно-опытное знание человеческой психологии; знание и правильное применение социальных норм и стандартов; способность адаптироваться в различных социальных группах; гибкость коммуникативной тактики посредством «чувства ситуации»; деликатность, терпимость и терпеливость в общении Блок интеллектуальных качеств
Вербальный интеллект	- лексический запас; способность к выявлению аналогий и установлению логических связей между различными видами вербальной информации; способность комбинировать знания из различных областей знаний, гибкость и скорость переключения вербального мышления; способность находить наиболее точное решение из ряда приблизительных
Невербальный интеллект	- способность устанавливать логические закономерности по отношению к невербальным (математическим) видам информации; способность к анализу и прогнозу (экстраполяции событий); способность разрабатывать и расшифровывать сложные алгоритмы; общий потенциал интеллектуального развития
Обучаемость	- гибкость и активность интеллекта в целом; скорость усвоения новой информации и способность отказываться от непродуктивных стереотипов; способность к эффективному использованию, адекватному переносу и комбинированию информации из различных областей знания; элементы творческих способностей
Позитивное мышление	- реализм и практичность в постановке целей и определении средств их достижения; прагматическая направленность творческих подходов, их привязка к решению текущих и перспективных управленческих задач; опора на критерии деловой эффективности в оценке социальных ресурсов

Креативность	- аналитический склад ума в сочетании с развитым воображением; независимость и оригинальность мышления; способность и стремление находить нетривиальные решения и генерировать идеи; критичность к
--------------	--

общепринятым подходам (штампам и стереотипам); склонность к экспериментированию и новаторству; любознательность и чуткость по отношению к новым, перспективным идеям и проектам

*В организации обязательными являются следующие документы по работе с резервом:*

«Положение о работе с резервом руководящих кадров», «Программа и план мероприятий по работе с резервом на очередной год»; список резерва руководящих кадров; личные дела резервистов.

Нормативный документ по регулированию создания и функционирования кадрового резерва

Раздел	Содержание
Общие положения	Цели формирования кадрового резерва, например: <ul style="list-style-type: none"><li>- повышение качества подготовки руководящего состава;</li><li>- оперативное замещение ключевых должностей за счет внутренних ресурсов компании;</li><li>- сохранение принципа преемственности в управлении предприятием.</li></ul> Принципы работы с кадровым резервом, такие как: <ul style="list-style-type: none"><li>- подбор кандидатов по деловым и личностным качествам;</li><li>- гласность в организации работы с резервом</li></ul>
Порядок подбора кандидатов в кадровый резерв	Процедура формирования резерва; порядок учета результатов оценки и аттестации; критерии зачисления претендентов в резерв. При отборе рекомендуется учитывать не только общие, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, цеха и т. д., а также требования к личностным качествам
Организация работы с резервом	Порядок работы по подготовке резервистов (виды программ и сроки обучения, бюджет, оценка результатов обучения). Например, могут быть утверждены три вида программ: общая теоретическая подготовка, специальная программа, индивидуальная программа (практика, стажировка). Как правило, срок обучения составляет 1 год, по истечении которого проводятся мероприятия по оценке резервистов по таким показателям, как выполнение годового индивидуального плана, выполнение плана стажировки, рабочие показатели и т. д.
Ответственность при работе с кадровым резервом*	Работа по формированию и подготовке кадрового резерва осуществляется при взаимодействии менеджера кадровой службы, психолога, специалиста по обучению персонала, руководителей подразделений. Каждый из них отвечает за определенный этап работы в рамках своей компетенции. Общий контроль и ответственность за соблюдение предусмотренных Положением процедур несет директор по персоналу