

РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ОРГАНИЗАЦИИ
(краткая версия)

Москва, 2019

Оглавление

1. ВВЕДЕНИЕ	3
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ	3
2.1. Ключевые показатели эффективности управления кадровым резервом	3
3. ПРИМЕР ВНУТРЕННЕГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА.....	5
3.1. Положение об управлении кадровым резервом	5
3.2. Приложение 1 – Процесс формирования кадрового резерва.....	16
3.3. Приложение 2 – Процесс подготовки ИПР кадрового резервиста на год	17
3.4. Приложение 3 – Процесс оценки результатов выполн. ИПР резервиста за квартал.....	18
3.5. Приложение 4 – Процесс оценки результатов выполнения ИПР резервиста за год	19
3.6. Приложение 5 - Форма для определения потребности в кадровом резерве.....	20
3.7. Приложение 6 – Уровни риска.....	21
3.8. Приложение 7 – Список кандидатов в кадровый резерв.....	22
3.9. Приложение 8 – Матрица эффективности.....	23
3.10. Приложение 9 – Результаты оценки кандидатов в кадровый резерв	24
3.11. Приложение 10 – Список кандидатов в кадровый резерв для Кадрового комитета	25
3.12. Приложение 11 – ИПР работника, включенного в кадровый резерв.....	26
3.13. Приложение 12 – Бланк оценки исполнения обязанностей	28
3.14. Приложение 13 – Консолид. отчет по результ. исполн. обязан. резервистами.....	30
3.15. Приложение 14 – Статист. показатели пост., врем. переводов резервистов.....	31
3.16. Приложение 15 – Описание требований к Проекту улучшений	32
3.17. Приложение 16 – Отчет о работе с кадровым резервом.....	35

1. ВВЕДЕНИЕ

Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с поручением Проектного комитета (Протокол №4 от 11 июня 2019 г.) о предложении комплекса мер нефинансового стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда и модернизации основных фондов в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» — один из национальных проектов Российской Федерации на период с 2019 по 2024 годы. Цели национального проекта:

- рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 процентов в год;
- вовлечение в реализацию указанного национального проекта не менее 10 тыс. средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики;
- привлечение к участию в реализации указанного национального проекта 85 субъектов Российской Федерации.

Рекомендации адресованы руководителям организаций, подразделений и отделов персонала организаций-участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Целями данных рекомендаций являются:

- содействие в развитии и целенаправленной подготовке работников, соответствующих текущим и перспективным требованиям ключевых и вышестоящих (руководящих) должностей в Организации,
- обеспечение своевременного замещения освобождающихся и вновь образующихся резервируемых должностей в Организации,
- обеспечение передачи профессионального опыта между поколениями работников,
- создание условий для реализации трудового потенциала работников, развития профессиональной карьеры и сохранения оптимальной возрастной структуры персонала в Организации.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

2.1. Ключевые показатели эффективности управления кадровым резервом

Оцениваемый показатель	Формула	Описание
1. Планирование количественного состава резерва	$П = K_n / K_p * 100 \%$	K_n – количество резервистов, назначенных в течение года на резервируемые должности; K_p – количественный состав резерва, определенный в начале года
2. Организация отбора в кадровый резерв	$К = K_o / K_z * 100 \%$	K_o – количество резервистов, отобранных в ходе конкурса;

		Кз – общее количество кандидатов в кадровый резерв
3. Текучесть кадрового резерва	$T = Pв / Kр * 100 \%$	Рв – работники, выбывшие в течение года из кадрового резерва до назначения на резервируемую должность; Кр – количественный состав резерва, определенный в начале года
4. Обеспеченность резервом руководящих должностей.	$O = Др / До * 100 \%$	Др – количество резервируемых руководящих должностей; До – общее количество руководящих должностей
5. Реализация кадрового резерва.	$H = Нр / Но * 100 \%$	Нр – количество назначений резервистов на резервируемые должности; Но – общее количество назначений на резервируемые должности
6. Показатель ожидания вакансии резервируемой должности	$Во = ДЗВ - ДВС$	ДЗВ — дата заполнения вакансии резервируемой должности; ДВС — дата внесения в списки кадрового резерва

3. ПРИМЕР ВНУТРЕННЕГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА

3.1. Положение об управлении кадровым резервом

УТВЕРЖДЕНО

распоряжением ООО «XXX»

от _____ 20__ г. № _____

Положение Об управлении кадровым резервом

1. Общие положения

- 1.1 Настоящее «Положение об управлении кадровым резервом» (далее – Положение) определяет порядок формирования, развития и использования кадрового резерва для замещения ключевых должностей и должностей руководителей «_____» (далее – Организация).
- 1.2 Действие настоящего Положения распространяется на всех работников Организации.

2. Цели и задачи

2.1 Цели формирования кадрового резерва:

- 2.1.1 развитие и целенаправленная подготовка работников, соответствующих текущим и перспективным требованиям ключевых и вышестоящих (руководящих) должностей;
- 2.1.2 обеспечение своевременного замещения освобождающихся и вновь образующихся резервируемых должностей;
- 2.1.3 обеспечение передачи профессионального опыта между поколениями работников;
- 2.1.4 создание условий для реализации трудового потенциала работников, развития профессиональной карьеры, сохранения оптимальной возрастной структуры персонала в Организации.

2.2 Основные задачи формирования кадрового резерва:

- 2.2.1 планирование потребности в замещении освобождающихся и вновь образующихся должностей на двухлетний период;
- 2.2.2 оценка и отбор в кадровый резерв работников, обладающих наиболее высоким потенциалом к профессиональному и управленческому развитию;
- 2.2.3 развитие и подготовка высокопотенциальных работников, готовых к продвижению и работе в соответствии с требованиями ключевой или вышестоящей руководящей должности, принятой в Организации стратегией и корпоративной культурой.

3. Термины и определения

Термины	Определения
Ключевая должность	<p>Должность в текущей или будущей организационной структуре, от которой зависит успешное и устойчивое функционирование Организации. Такая должность предполагает значительное влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности и требует уникального набора знаний, навыков и опыта. Замена или подготовка работника к данной должности требует длительного времени, что диктует необходимость формирования для нее кадрового резерва. Перечень ключевых должностей не ограничивается должностями руководителей Организации.</p> <p>Критерии отнесения должности к перечню ключевых:</p> <ol style="list-style-type: none">1. принадлежность к ключевым технологическим и производственным процессам, созданию добавленной стоимости для клиента / заказчика;2. взаимодействие с основными контрагентами (клиентами / заказчиками, подрядчиками, представителями органов государственной власти и управления, и др.);3. контроль основных ресурсов (финансовых, материальных, человеческих, и др.);

	4. уникальный набор технических навыков и компетенций.
Кадровый резерв, резервисты	Работники, соответствующие установленным критериям, потенциально способные замещать ключевые или вышестоящие должности, требующие более высокой квалификации; работники, закрепленные решением Кадрового комитета в качестве кандидата на целевую должность и обладающие определенной степенью готовности для выполнения работы по ней.
Степень готовности резервиста	Уровень соответствия знаний, навыков и личностно-деловых характеристик резервиста требованиям целевой должности. Определяется в результате процедуры оценки / отбора работника в кадровый резерв. Уровни соответствия и подготовки к назначению на должность: <ol style="list-style-type: none"> 1. готовность занять целевую должность немедленно; 2. готовность занять целевую должность в течение года; 3. готовность занять целевую должность в течение двух и более лет.
Потенциал работника	Набор личностных характеристик работника, которые прогнозируют его успешность в решении новых профессиональных задач на целевой должности (в краткосрочной, среднесрочной или долгосрочной перспективе). Уровни потенциала: <ol style="list-style-type: none"> 1. низкий – работник может выполнять текущую трудовую функцию, но не имеет потенциала занять должность более высокого уровня или аналогичную должность на более сложном уровне (с точки зрения управления, технологии и пр.); 2. средний – работник (находящийся а уровне N) обладает потенциалом занять должность более высокого уровня (N¹+1) или аналогичную должность на более сложном участке работы в перспективе 2 лет; 3. высокий – работник обладает высоким потенциалом профессионального и карьерного роста (выход на уровень N+2 в перспективе 2 – 3 лет или на уровень N+1 в перспективе одного года). <p>Уровень потенциала работника оценивается с применением инструментария, действующего в Организации на момент формирования кадрового резерва или экспертными путем.</p>
Кадровый комитет	Консультативно-совещательный орган, формируемый Генеральным директором Организации, оказывающий содействие Генеральному директору в формировании, развитии и использовании кадрового резерва, посредством представления рекомендаций и заключений.
Наставник	Работник, обладающий опытом, знаниями и навыками для передачи знаний и умений резервисту, отвечающий за подготовку резервиста на должность. Кандидатуры наставников обсуждаются и утверждаются на Кадровом комитете. Рекомендуются закреплять за одним наставником не более 3-х резервистов.
Координатор кадрового резерва (в Отделе персонала)	Работник Отдела персонала, отвечающий за сопровождение процесса управления кадровым резервом на всех этапах его реализации, обладающий экспертизой в области обучения и развития персонала.

¹ Текущий уровень должности работника

Индивидуальный план развития (ИПР)	Документ, в котором устанавливается перечень развивающих мероприятий, направленных на повышение компетентности резервиста до уровня, необходимого для занятия целевой должности, и дается оценка прогресса в его развитии (по итогам выполнения развивающих мероприятий).
Компетенция	Интегральная характеристика работника, состоящая из знаний, умений, навыков, способностей, личностных особенностей и мотивации, проявляющаяся в его поведении и позволяющая работнику успешно действовать при реализации рабочих задач, для достижения стратегических целей Организации. Виды компетенций: <ol style="list-style-type: none"> 1. профессиональные (технические); 2. корпоративные (деловые, управленческие)
Профессиональные компетенции	Компетенции, описывающие специальные / технические знания и навыки, необходимые работнику для эффективного выполнения профессиональных задач.
Корпоративные компетенции	Компетенции, описывающие требования к деловым и управленческим качествам работников Организации.
Корпоративная модель компетенций	Набор компетенций, описывающий ключевые требования к профессиональным, деловым и управленческим качествам работников Организации, показывающий (в форме поведенческих индикаторов), что значит быть успешным работником в Организации. Области применения корпоративной модели компетенций: <ol style="list-style-type: none"> 1. поиск и отбор персонала; 2. формирование кадрового резерва и карьерное планирование; 3. оценка персонала; 4. составление индивидуальных планов развития и обучение.
Поведенческие индикаторы (примеры)	Стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях работника, обладающего конкретной компетенцией.
Центр оценки	Стандартизированная процедура оценки уровня развития деловых и управленческих качеств работника, включающая в себя упражнения, моделирующие рабочие ситуации и интервью по компетенциям, основанное на анализе поведения работника в ходе выполнения им рабочей деятельности.
Тест способностей	Стандартизированный инструмент оценки, представляющий собой набор заданий, предназначенных для измерения уровня развития способностей работника к анализу информации, представленной в виде чисел, текста, абстрактных символов и т.д.
Интервью по компетенциям	Вид интервью, направленный на выявление в рабочем поведении работника или кандидата поведенческих индикаторов (примеров), демонстрирующих уровень развития компетенций.
Проект улучшений	Практическая работа по улучшению производственного или непромышленного процесса Организации, выполненная работником или группой работников с применением подходов и инструментов бережливого производства, результатом которой является постоянное улучшение процесса, оказывающего влияние на организацию производства, технологию выполнения работ, качество производимой продукции или оказываемых услуг.

Сборник развивающих действий	Комплекс рекомендаций и мероприятий, направленных на повышение эффективности работника, его профессиональный рост и развитие компетенций.
------------------------------	---

4. Основные принципы системы управления кадровым резервом

- 4.1 **Структура кадрового резерва.** Кадровый резерв формируется для следующих должностных категорий:
- 4.1.1 **Ключевые должности** – должности, оказывающие значительное влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности Организации, требующие наличия у работника уникального набора знаний, навыков и опыта.
- 4.1.2 **Начальный уровень управления** - должности руководителей, в непосредственном подчинении которых находятся работники;
- 4.1.3 **Средний уровень управления** - должности руководителей, которым непосредственно подчинены руководители, занимающие должности начального уровня.
- 4.2 **Оптимальное количество кадрового резерва.** При формировании кадрового резерва его количественный состав определяется по количеству должностей, имеющих высокую потребность в замещении, определенной на основании информации, содержащейся в карте кадровых рисков по каждой категории резервируемых должностей. На каждую резервируемую должность формируется резерв из 1-2 кандидатов (разной степени готовности).
- 4.3 **Конкурсное зачисление в кадровый резерв.** Зачисление в кадровый резерв проводится на конкурсной основе, по результатам прохождения оценочных процедур, с учетом решения Кадрового комитета.
- 4.4 **Ежегодный цикл управления кадровым резервом.** Персональный состав кадрового резерва пополняется новыми резервистами с учетом актуальной потребности в замещении, и изменениях, произошедших в персональном составе кадрового резерва за истекший период. Ежегодный цикл управления кадровым резервом состоит из четырех этапов:
- 4.4.1 Формирование кадрового резерва (Приложение 1);
- 4.4.2 Подготовка ИПР кадрового резервиста на год (Приложение 2);
- 4.4.3 Оценка результатов выполнения ИПР кадрового резервиста за квартал (Приложение 3);
- 4.4.4 Оценка результатов выполнения ИПР кадрового резервиста за год (Приложение 4);
- 4.5 **Двухлетний срок подготовки кадрового резерва.** Программа подготовки кадрового резерва рассчитана на два года. В течение этого периода резервисты проходят соответствующее обучение и развитие с целью приобретения знаний, формирования навыков и умений, необходимых и достаточных для назначения на резервируемые должности.
- 4.6 **Обеспечение ротации персонала.** Назначения резервистов на резервируемые должности и ежегодное пополнение кадрового резерва обеспечивают систематическое продвижение и ротация наиболее перспективных работников.
- 4.7 **Оценка эффективности работы с кадровым резервом.** Эффективность работы с кадровым резервом оценивается по итогам года по следующим показателям:
- 4.7.1 отношение числа назначений на резервируемые должности из числа резервистов, к общему количеству назначений на резервируемые должности;
- 4.7.2 отношение числа резервируемых должностей (для которых формируется кадровый резерв) к общему количеству руководящих должностей в Организации;

- 4.7.3 текучесть кадрового резерва, рассчитываемая как отношение числа резервистов, покинувших Организацию или исключенных из состава кадрового резерва за период, к общему количеству резервистов на начало периода;
- 4.7.4 средний срок пребывания в кадровом резерве до занятия резервируемой должности (рассчитывается по резервистам, назначенным на резервируемые должности).

5. Определение количественного состава резерва

- 5.1 Количественный состав резерва определяется путем планирования потребности в замещении освобождающихся и вновь образующихся должностей, относящихся к соответствующей должностной категории на основании информации, содержащейся в карте кадровых рисков (Приложение 5).
- 5.2 Планирование потребности в замещении резервируемых должностей осуществляется на двухлетний период.
- 5.3 Исходными данными для планирования потребности в замещении резервируемых должностей являются:
 - 5.3.1 оценка риска, связанного с работником, занимающим резервируемую должность, которая включает в себя оценку его компетентности (профессиональной, управленческой), показатели результативности и оценку риска ухода (смена места работы, увольнение по возрасту);
 - 5.3.2 оценка риска, связанного с резервом – подразумевает контроль наличия / отсутствия работника, рассматриваемого на замещение резервируемой должности, с требуемым сроком готовности к замещению.
- 5.4 Количественный состав резервируемых должностей определяется путем подсчета должностей, получивших оценку «высокий уровень риска» (см. Приложение 6).
- 5.5 Количественный состав резервируемых должностей утверждается решением Кадрового комитета и направляется в Отдел персонала.

6. Определение персонального состава кадрового резерва

- 6.1 Определение персонального состава кандидатов в кадровый резерв осуществляется Отделом персонала и формируется для каждой категории резерва.
- 6.2 При организации отбора кандидатов в кадровый резерв Отдел персонала формирует списки работников, соответствующих формальным критериям отбора (см. Приложение 7), информирует отобранных работников о датах проведения и условиях участия в оценочных процедурах. Прохождение оценочных процедур является обязательным для всех отобранных кандидатов в кадровый резерв.
- 6.3 В кадровый резерв рекомендуется включать работников, имеющих:
 - 6.3.1 положительные результаты работы на текущей позиции;
 - 6.3.2 опыт и стаж работы требуемой профессиональной направленности;
 - 6.3.3 необходимую дополнительную профессиональную подготовку;
 - 6.3.4 высшее или среднее специальное образование (соответствующее профессиональному профилю резервируемой должности).
 - 6.3.5 непрерывный стаж работы в Организации не менее 6 месяцев (не включая время отпуска по уходу за ребенком);
 - 6.3.6 высокую заинтересованность в профессиональном и карьерном развитии (готовность тратить личное время на саморазвитие);

- 6.3.7 мобильность (готовность к смене места жительства в случае появления вакансии);
- 6.3.8 отсутствие дисциплинарных взысканий в течение года.
- 6.4 Определение персонального состава кадрового резерва осуществляется на конкурсной основе, по результатам прохождения кандидатами в кадровый резерв следующих процедур:
 - 6.4.1 оценка компетенций (включая оценку способностей, управленческого потенциала);
 - 6.4.2 оценка результативности;
 - 6.4.3 соотнесение результатов оценки с Матрицей эффективности (см. Приложение 8).
- 6.5 Оценка компетенций кандидатов в кадровый резерв производится с помощью различных инструментов оценки: тестов, опросников, Центра оценки. Выбор инструмента оценки зависит от категории и уровня Кадрового резерва:
 - 6.5.1 кандидаты в кадровый резерв начального уровня управления проходят тестирование по личностному опроснику и тест способностей;
 - 6.5.2 кандидаты в кадровый резерв ключевых должностей и среднего уровня управления проходят Центр оценки.
- 6.6 Оценка результативности кандидата в кадровый резерв производится непосредственным руководителем в рамках ежегодного цикла оценки результативности деятельности работников (см. «Положение об управлении результативностью деятельности работников»).
- 6.7 Отдел персонала распределяет кандидатов в кадровый резерв по Матрице эффективности на основе информации о результатах оценки и формирует списки кандидатов, рекомендованных к включению в кадровый резерв для обсуждения на Кадровом комитете (см. Приложение 9).
- 6.8 В кадровый резерв могут быть включены работники, демонстрирующие высокие результаты оценки управленческого потенциала и результативности, отнесенные в Матрице эффективности к высокопотенциальным (Блоки 7, 8, 9) и потенциальным (Блок 6) кандидатам (см. Приложение 8).
- 6.9 Персональный состав кадрового резерва утверждается решением Кадрового комитета на основании результатов оценки управленческого потенциала, результативности, положения в Матрице эффективности и передается Отделу персонала.
- 6.10 Персональный состав кадрового резерва всех должностных уровней отражается Отделом персонала в форме, указанной в Приложении 10.

7. Определение персонального состава наставников

- 7.1 Для каждого резервиста назначается наставник.
- 7.2 Назначение наставника для резервиста производится из числа вышестоящих руководителей, демонстрирующих высокую результативность, обладающих опытом и высоким уровнем профессиональных, управленческих и корпоративных компетенций, а также демонстрирующих высокий уровень культуры безопасного производства.
- 7.3 Персональный состав наставников утверждается решением Кадрового комитета и передается Отделу персонала.
- 7.4 Персональный состав наставников, отражается Отделом персонала согласно форме, указанной в Приложении 10.
- 7.5 К основным функциям наставника относятся:

- 7.5.1 рекомендации по созданию и согласование индивидуального плана развития резервиста;
 - 7.5.2 консультирование резервиста по вопросам профессиональной деятельности;
 - 7.5.3 руководство подготовкой и развитием резервиста;
 - 7.5.4 осуществление контроля за выполнением резервистом индивидуального плана развития;
 - 7.5.5 оказание теоретической и практической помощи резервисту в освоении необходимых для профессионального роста знаний, умений и навыков, а также методов самообучения и образования;
 - 7.5.6 оценка динамики развития управленческих компетенций;
 - 7.5.7 предоставление обратной связи Отделу персонала по результатам выполнения резервистом индивидуального плана развития.
- 7.6 Контроль выполнения резервистом индивидуального плана развития со стороны наставника рекомендуется осуществлять не реже одного раза в квартал.

8. Обучение и развитие кадрового резерва

- 8.1 Разрабатывается специальная Программа обучения и развития кадрового резерва Организации. Обучение резервистов организуется Отделом персонала.
- 8.2 На основании Программы обучения кадрового резерва Отдел персонала организует работу по формированию индивидуальных планов обучения резервистов.
- 8.3 Резервист, основываясь на результатах оценки, пройденной на этапе отбора в кадровый резерв, совместно с наставником разрабатывает и согласовывает индивидуальный план развития согласно форме, указанной в Приложении 11.
- 8.4 Временное замещение соответствующих резервируемых должностей на период отсутствия основного работника сроком не менее месяца, является обязательным элементом развития кадрового резерва. По результатам временного замещения непосредственный, по отношению к замещаемой должности, руководитель совместно с наставником резервиста оценивает результаты замещения (см. Приложении 12).
- 8.5 Отдел персонала ежеквартально консолидирует информацию об оценке временного замещения резервистами резервируемых должностей (см. Приложения 13 и 14).
- 8.6 При формировании индивидуальных планов развития работников необходимо принимать во внимание принцип сбалансированного обучения – «70/20/10»:
 - 8.6.1 70% - «развитие на рабочем месте»: работа по проектам, проекты улучшений, увеличение количества и разнообразия задач, практическое применение изученного и т.д.;
 - 8.6.2 20% - «социальное обучение»: получение обратной связи, обмен опытом, наставничество, стажировки, наблюдение за работой более опытных работников;
 - 8.6.3 10% - «формальное обучение»: курсы, семинары, тренинги, дистанционное / смешанное обучение, самостоятельное чтение рекомендованной литературы.
- 8.7 Обязательной составляющей индивидуального плана развития работника является разработка и реализация Проекта улучшений (в соответствии с требованиями, указанными в Приложении 15).
- 8.8 По окончании года Отдел персонала составляет и предоставляет Кадровому комитету отчет о работе с кадровым резервом (Приложение 16).

9. Образование вакансий по резервируемым должностям и назначение на резервируемые должности

- 9.1 Новая руководящая должность, вводящаяся в штатное расписание структурного подразделения, включается в перечень резервируемых должностей соответствующего уровня в случае отсутствия готового кандидата на её замещение.
- 9.2 При образовании вакансии по резервируемой должности в качестве кандидата на её замещение в приоритете должны рассматриваться резервисты соответствующего должностного уровня, с высоким уровнем готовности.
- 9.3 Оценка готовности резервиста производится Отделом персонала с учетом рекомендаций наставника и вышестоящего руководителя (если это разные работники) по следующим показателям:
- 9.3.1 оценка временного замещения соответствующих резервируемых должностей на период отпуска или болезни занимающих их работников;
 - 9.3.2 оценка уровня развития управленческих компетенций по результатам интервью по компетенциям, проведенного наставником с резервистом;
 - 9.3.3 интегральная оценка результатов прохождения учебных мероприятий, в том числе оценка результатов выполнения ИПР резервиста;
 - 9.3.4 оценка результатов реализации в Организации Проекта улучшений.
- 9.4 Генеральный директор принимает решение о назначении резервиста на вакантную должность по представлению Отдела персонала.
- 9.5 Перевод резервиста на резервируемую должность осуществляется в течение двух недель со дня образования вакансии, при этом согласования перевода (с его непосредственным руководителем по занимаемой должности) не требуется.
- 9.6 Назначение на резервируемую должность работника Организации, не состоящего в кадровом резерве или внешнего кандидата, возможно только по решению Генерального директора Организации.

10. Организация работы Кадрового комитета

- 10.1 Для организации работы по формированию и подготовке кадрового резерва решением Генерального директора создается Кадровый комитет Организации.
- 10.2 Состав Кадрового комитета определяется решением руководителя Организации.
- 10.3 Роли участников Кадрового комитета:
- 10.3.1 Председатель Кадрового комитета:
 - 10.3.1.1 созывает заседания Кадрового комитета и председательствует на них;
 - 10.3.1.2 определяет форму проведения (очная / заочная) и утверждает повестку дня;
 - 10.3.1.3 организует ведение протокола заседаний Кадрового комитета и подписывает протоколы;
 - 10.3.1.4 представляет Кадровый комитет при взаимодействии с работниками Организации;
 - 10.3.1.5 осуществляет официальную переписку от имени Кадрового комитета, подписывает запросы, письма и документы;
 - 10.3.1.6 распределяет обязанности между Членами Кадрового комитета;
 - 10.3.1.7 обеспечивает соблюдение требований законодательства Российской Федерации, Устава Организации, иных внутренних документов Организации и настоящего Положения в процессе деятельности Кадрового комитета;

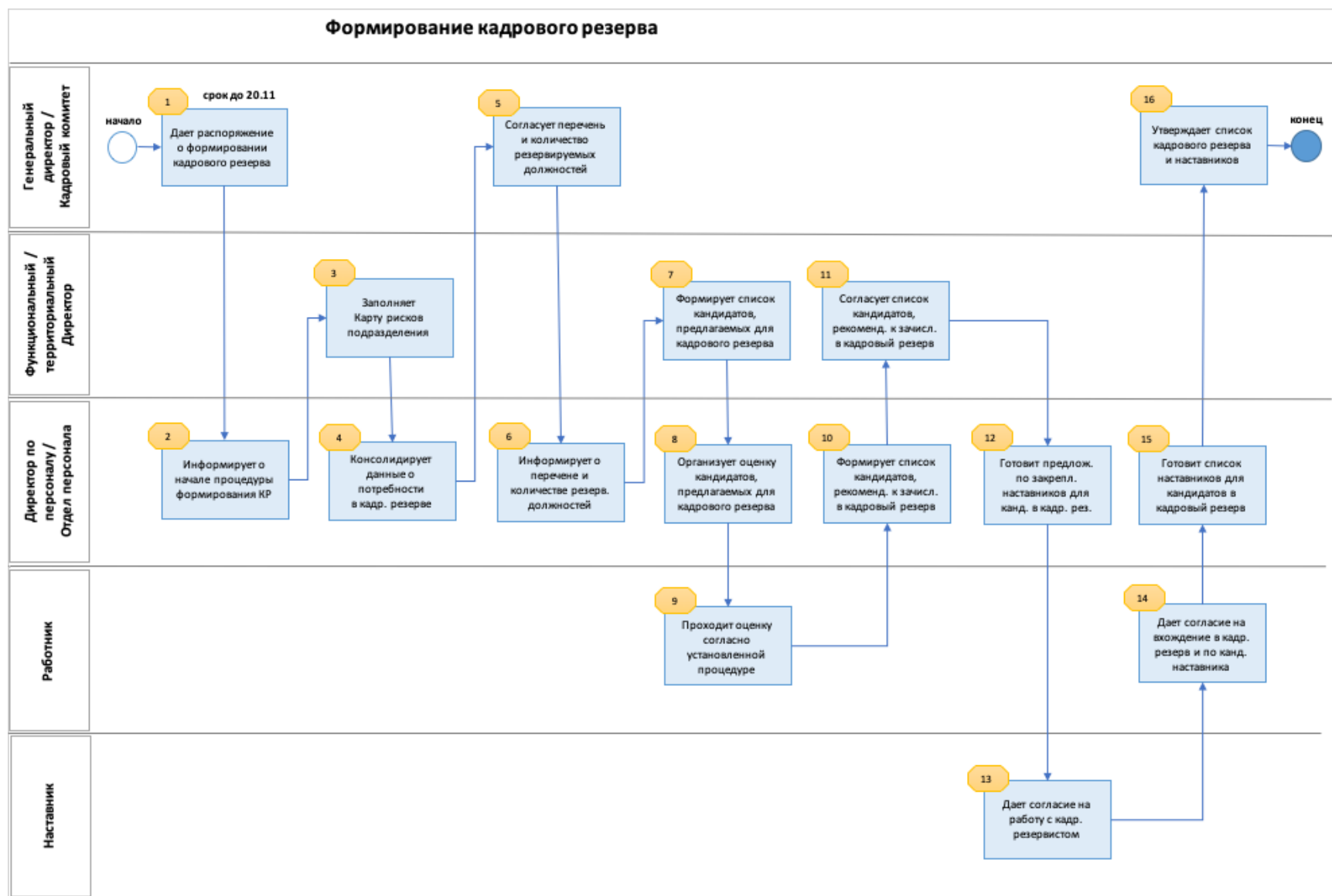
- 10.3.1.8 принимает решения о привлечении на заседание лиц, не являющихся Членами Кадрового комитета;
- 10.3.1.9 осуществляет контроль исполнения решений Кадрового комитета;
- 10.3.1.10 выполняет иные функции, предусмотренные действующим законодательством, Уставом Организации, настоящим Положением и иными внутренними документами Организации.
- 10.3.2 Администратор (Секретарь) Кадрового комитета:
 - 10.3.2.1 формирует повестки дня заседаний Кадрового комитета;
 - 10.3.2.2 обеспечивает подготовку и проведение заседаний Кадрового комитета;
 - 10.3.2.3 осуществляет сбор и систематизацию материалов к заседаниям;
 - 10.3.2.4 обеспечивает своевременное направление Членам Кадрового комитета уведомлений о проведении заседаний Кадрового комитета, повестки дня заседаний, материалов по вопросам повестки дня и опросных листов;
 - 10.3.2.5 осуществляет протоколирование заседаний, организует подготовку решений Кадрового комитета;
 - 10.3.2.6 обеспечивает хранение протоколов заседаний Кадрового комитета и иных документов и материалов, относящихся к деятельности Кадрового комитета в соответствии с процедурами хранения документации, принятыми в Организации;
 - 10.3.2.7 выполняет поручения Председателя Кадрового комитета в рамках полномочий Председателя Кадрового комитета.
- 10.3.3 Члены Кадрового комитета:
 - 10.3.3.1 знакомятся с материалами к заседанию Кадрового комитета и вырабатывают собственную позицию по каждому вопросу повестки дня заседания;
 - 10.3.3.2 принимают личное участие в заседаниях Кадрового комитета;
 - 10.3.3.3 голосуют по вопросам повестки заседания Кадрового комитета.
- 10.4 Кадровый комитет принимает решения по следующим вопросам формирования кадрового резерва:
 - 10.4.1 согласование формальных критериев отбора кандидатов в кадровый резерв;
 - 10.4.2 согласование включения новых должностей в перечень резервируемых;
 - 10.4.3 согласование количественного состава кадрового резерва;
 - 10.4.4 согласование списка кадрового резерва, по результатам оценочных мероприятий;
 - 10.4.5 согласование списка наставников
- 10.5 Заседание Кадрового комитета проводится после завершения оценочных процедур в рамках ежегодного цикла формирования кадрового резерва.
- 10.6 Решения на заседаниях Кадрового комитета принимаются простым большинством голосов назначенных Членов Кадрового комитета.
- 10.7 При решении вопросов на заседании каждый Член Кадрового комитета обладает одним голосом. В случае равенства голосов голос Председателя Кадрового комитета является решающим.
- 10.8 По итогам каждого заседания Кадрового комитета составляется протокол, который направляется в Отдел персонала.

11. Приложения

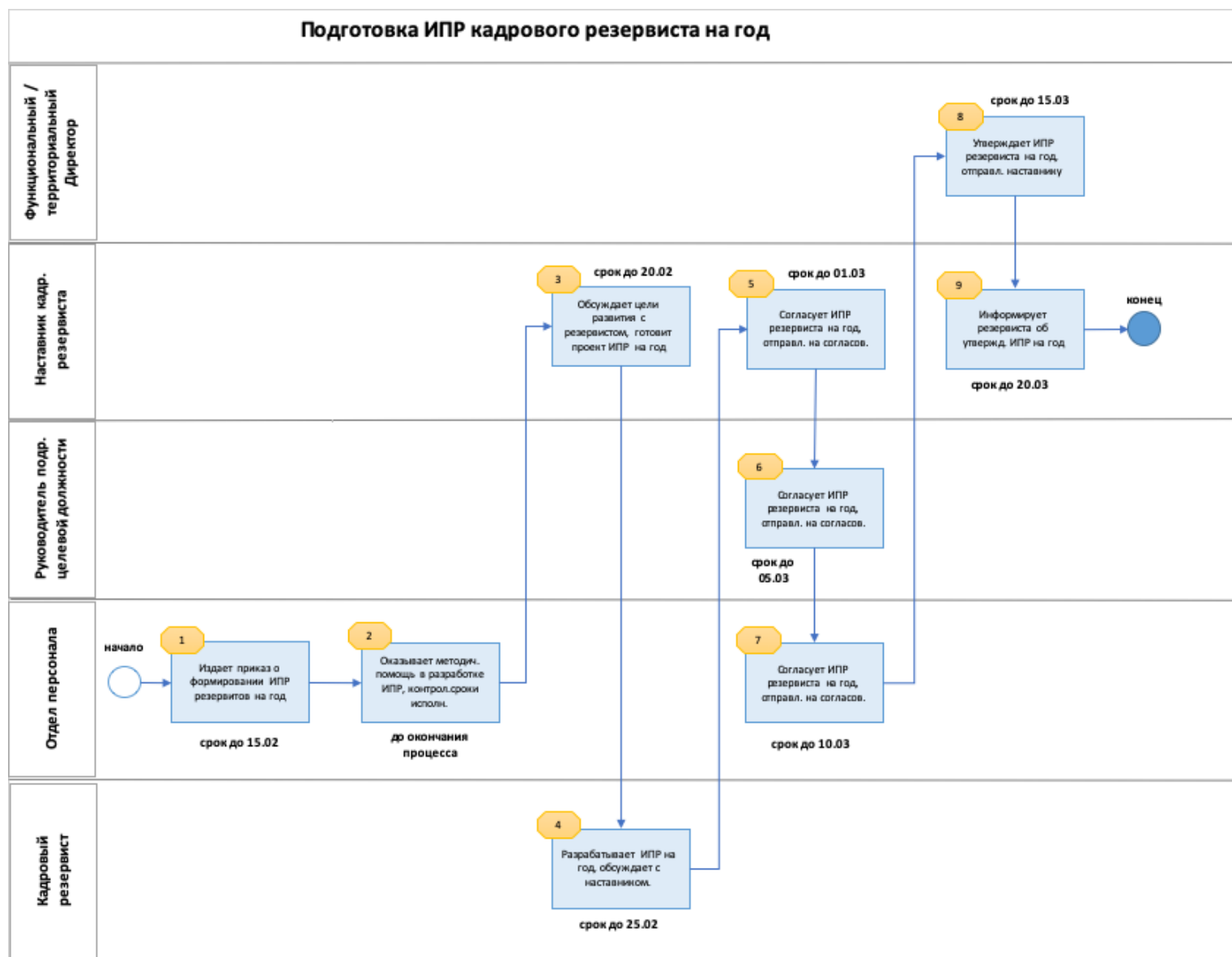
- 11.1 Приложение 1 – Процесс формирования кадрового резерва.
- 11.2 Приложение 2 – Процесс подготовка ИПР кадрового резервиста на год.

- 11.3 Приложение 3 – Процесс оценки результ. выполн. ИПР кадрового резервиста за квартал.
- 11.4 Приложение 4 – Процесс оценки результ. выполн. ИПР кадрового резервиста за год.
- 11.5 Приложение 5 - Форма для определения потребности в кадровом резерве.
- 11.6 Приложение 6 – Уровни риска.
- 11.7 Приложение 7 – Список кандидатов в кадровый резерв.
- 11.8 Приложение 8 – Матрица эффективности.
- 11.9 Приложение 9 – Результаты оценки кандидатов в кадровый резерв.
- 11.10 Приложение 10 – Список кандидатов в кадровый резерв для Кадрового комитета.
- 11.11 Приложение 11 – Индивидуальный план работника, включенного в кадровый резерв.
- 11.12 Приложение 12 – Бланк оценки исполнения обязанностей.
- 11.13 Приложение 13 – Консол. отчет по результатам исполн. обязанностей резервистами.
- 11.14 Приложение 14 – Статистич. показатели пост., временных переводов резервистов.
- 11.15 Приложение 15 – Описание требований к Проекту улучшений.
- 11.16 Приложение 16 – Отчет о работе с кадровым резервом.

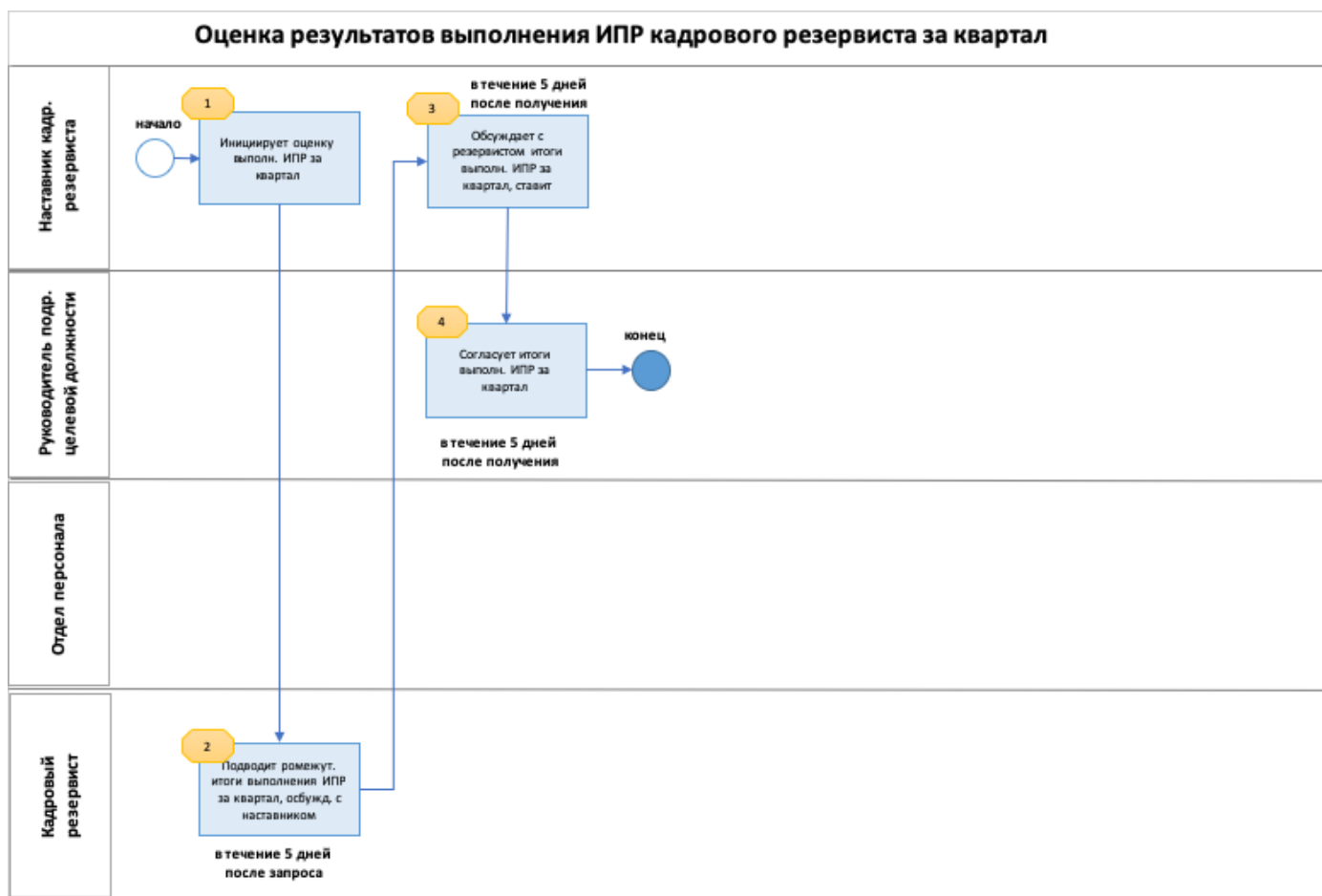
3.2. Приложение 1 – Процесс формирования кадрового резерва



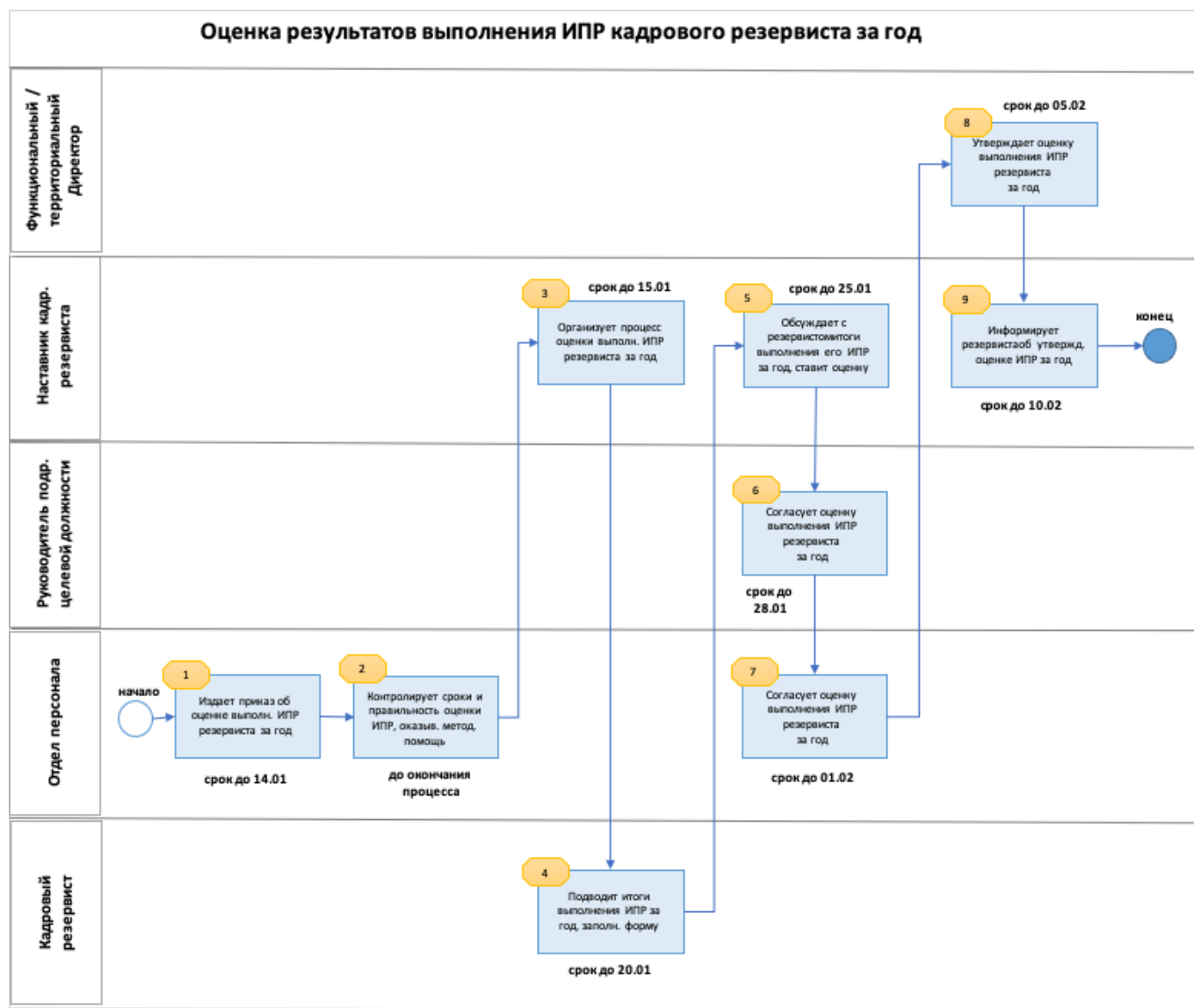
3.3. Приложение 2 – Процесс подготовки ИПР кадрового резервиста на год



3.4. Приложение 3 – Процесс оценки результатов выполн. ИПР резервиста за квартал



3.5. Приложение 4 – Процесс оценки результатов выполнения ИПР резервиста за год



3.6. Приложение 5 - Форма для определения потребности в кадровом резерве

Форма для определения потребности в кадровом резерве

Карта кадровых рисков

дата формирования «__» _____ 20__ г.

(наименование структурного подразделения)

Структурное подразделение	Должность	Ф.И.О	Оценка риска, связанного с работником				Оценка риска, связанного с резервом				Средний балл	Итоговый показатель риска ²
			Оценка компетентности	Риск ухода, связанный с увольнением по возрасту	Риск увольнения/перехода на другое место работы	Примечание о причине риска увольнения/перехода	Наличие резерва	Срок готовности к замещению должности	Ф.И.О. замещающего работника	Должность замещающего работника		

² Итоговый показатель риска формируется путем расчета среднего балла по всем показателям риска, исходя из следующих условий:
 средний балл ≤ 1,5 – итоговый показатель риска - высокий,
 1,5 < средний балл < 2,5 - итоговый показатель риска - средний
 средний балл ≥ 2,5 - итоговый показатель риска - низкий

3.7. Приложение 6 – Уровни риска

Уровни риска

Показатели	высокий – 1 балл	средний – 2 балла	низкий – 3 балла
Риск, связанный с работником			
Оценка компетентности	низкая - низкий уровень развития управленческих / профессиональных компетенций (при наличии результатов оценки отнесение к группе «риск»). Результаты работы недостаточно эффективны	средняя – управленческие / профессиональные компетенции нуждаются в развитии (при наличии результатов оценки отнесение к группе «развитие»). Уровень выполнения работы соответствует необходимому качеству, но некоторые аспекты требуют улучшения	высокая – высокий / достаточный уровень развития управленческих / профессиональных компетенций (при наличии результатов оценки отнесение к группе «высокий потенциал» или «потенциал»). Высокий уровень выполнения работы или вклад, достойный особого внимания
Риск ухода	решение об уходе озвучено	возможен уход	не собирается уходить
Риск, связанный с увольнением по возрасту	1 год до выхода на пенсию	2 года до выхода на пенсию	Более 2-х лет до выхода на пенсию
Риск, связанный с резервом			
Наличие резерва	нет	один резервист	два резервиста
Срок готовности к замещению должности резерва	свыше 2 лет	1-2 года	готов

3.8. Приложение 7 – Список кандидатов в кадровый резерв

Список кандидатов в кадровый резерв

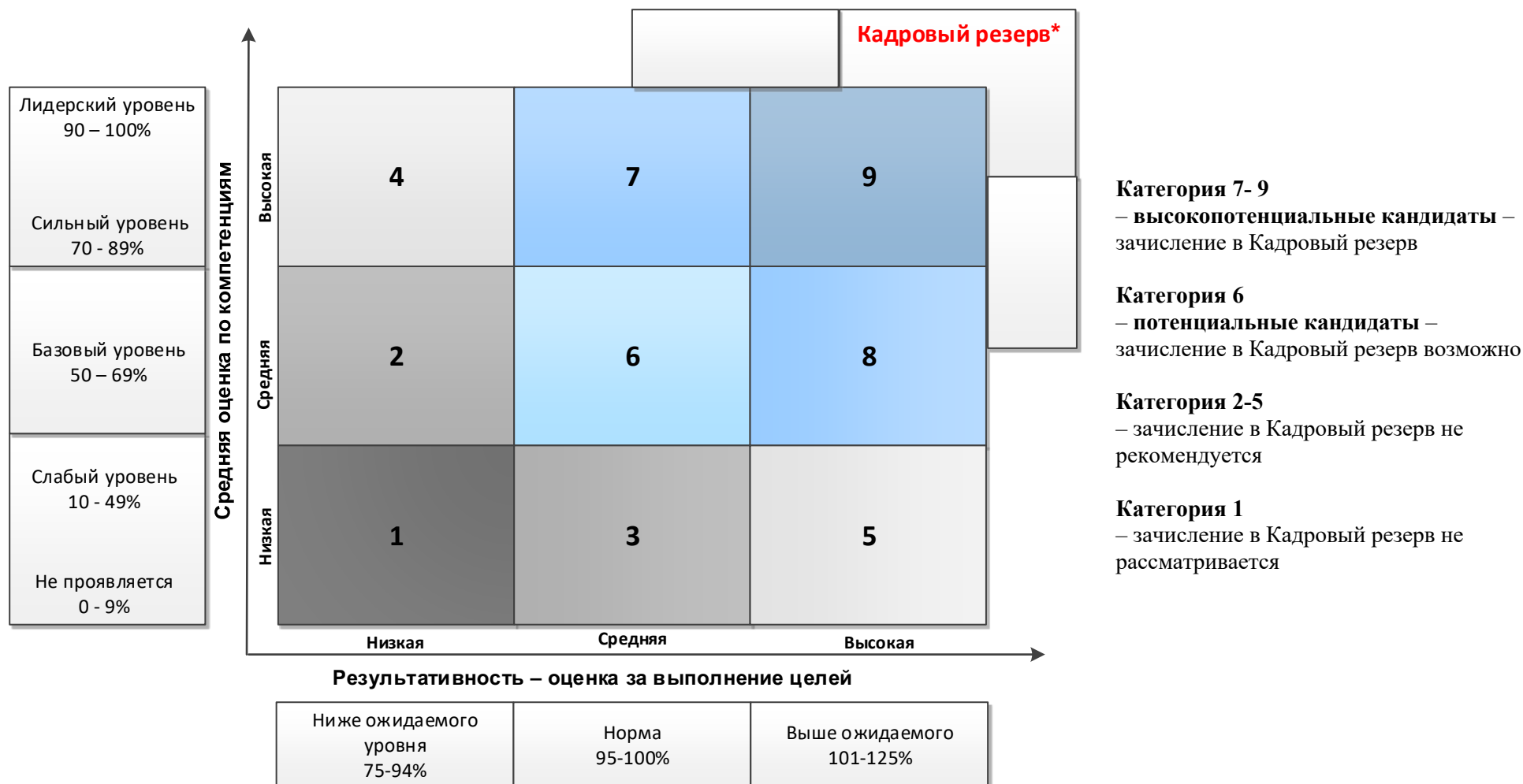
дата формирования « ____ » _____ 20__ г.

(наименование структурного подразделения)

№	ФИО	Дата рождения	Пол	Возраст	Структурное подразделение	Внутриструктурное подразделение	Должность	Категория	Стаж в Компании	Стаж в подразделении	Образование	ВУЗ	Специальность по образованию	Квалификация по образованию	Год окончания	Дополнительные профессии	Отсутствие (отпуск, командировка и т.п.)	Период отсутствия	Резервируемая должность	Внутриструктурное подразделение	Примечание		

3.9. Приложение 8 – Матрица эффективности

Матрица эффективности



3.10. Приложение 9 – Результаты оценки кандидатов в кадровый резерв

Результаты оценки кандидатов в кадровый резерв

дата формирования « ____ » _____ 20__ г.

(наименование структурного подразделения)

№ п/п	Идентификационный номер	ФИО	Оценка компетенций ³							Итоговая оценка				Подразделение	Профессия/ должность	Уровень образования, специальность по диплому
			Компетенция 1	Компетенция 2					Компетенция N	Оценка потенциала	Группа потенциала	Оценка результативности	Группа в матрице эффективности			
Уровень резерва																

³ Для резерва начального уровня решение принимается на основании оценок по результатам прохождения тестирования по личностному опроснику и тесту на понимание инструкций. Для резерва среднего уровня – оценок по результатам Центра оценки.

3.11. Приложение 10 – Список кандидатов в кадровый резерв для Кадрового комитета

Список кандидатов в кадровый резерв для Кадрового комитета

дата формирования « ____ » _____ 20 ____ г.

(наименование структурного подразделения)

№ п/п	Подразделение	Идентификационный номер резервиста	Ф.И.О. резервиста	Текущая профессия/должность	Внутриструктурное подразделение	Резервируемая должность	ФИО работника, занимающего резерв. должность	Подразделение резервируемой должности	Идентификационный номер наставника	Ф.И.О. наставника	Подразделение наставника	Должность наставника	Оценка результативности, %	Оценка потенциала	Группа в матрице эффективности	Решение Кадрового комитета	Примечание (причина отклонения)
Уровень резерва																	

Индивидуальный план развития работника, включенного в резерв**1. Общие сведения о резервисте:**

1.1. Ф.И.О. резервиста

1.2. Дата рождения

1.3. Должность, предполагаемая к замещению резервистом

1.4. Место работы резервиста, замещаемая им должность

1.5. Образование (год окончания, учебное заведение, специальность по диплому)

1.6. Дополнительное образование (проф. переподготовка, повышение квалификации) за предыдущие 3 года (дата, учебное заведение, наименование программы)

1.7. Группа развития по результатам тестирования / Центра оценки

1.8. Оценка результативности, %

1.9. Категория в матрице эффективности

2. Результаты тестирования/Центра оценки

Направления развития	Балл по результатам тестирования / Центра оценки	Сильные стороны	Балл по результатам тестирования / Центра оценки

3. Приоритеты развития

Обязательные приоритеты развития по итогам 20__ г. (компетенции)	Дополнительные приоритеты развития по итогам 20__ г. (компетенции)

4. Инструменты развития из Сборника развивающих действий

Направление развития (компетенция)	Приоритет развития (№)	Мероприятия, которые могут помочь в достижении желаемого поведения	Внешние ресурсы, поддержка и помощь	Сроки	Цели развития: Результат / ожидаемое поведение	Уровень достижения цели развития

5. План подготовки резервиста

№ п/п	Мероприятие	Форма обучения/развития	Сроки	Результат (завершено/в процессе не начато)	Оценка результата

Согласовано:

Наставник

_____ (должность) _____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

Ознакомлен:

Резервист

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

6. Оценка результатов развития по итогам интервью по компетенциям

Направления развития	Оценка наставника (2- Нет прогресса / 3-Продолжить развитие / 4- Результат достигнут / 5-Результат превышает ожидания)	Комментарий наставника

Наставник

_____ (должность) _____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

Ознакомлен:

Резервист

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

3.13. Приложение 12 – Бланк оценки исполнения обязанностей

Бланк оценки исполнения обязанностей

ФИО работника

Подразделение

Должность

(постоянное рабочее место)

Подразделение

Должность

(место исполнения обязанностей)

Дата начала исполнения «__» _____ 20__ г.

Дата окончания исполнения «__» _____ 20__ г.

ФИО руководителя по месту и.о.

Подразделение

Должность руководителя

№ п/п	Параметры оценки	Оценка исполнения обязанностей				
		Отлично	Очень хорошо	Хорошо	Удовлетв. орит.	Неудовлетв. творит.
1.	Планирование (умеет грамотно и правильно спланировать работу свою и подчиненных)	5	4	3	2	1
2.	Знание работы (имеет практические навыки, знания в специальной области, необходимые в работе)	5	4	3	2	1
3.	Организация (умеет четко ставить и распределять задачи, делегировать полномочия)	5	4	3	2	1
4.	Руководство (способен руководить, направлять подчиненных)	5	4	3	2	1
5.	Контроль (контролирует выполнение своих поручений, при необходимости своевременно вносит корректировки)	5	4	3	2	1
6.	Выполнение планового задания (выполняет в полном объеме, в срок, без замечаний)	5	4	3	2	1
7.	Отношение с персоналом (эффективно выстраивает отношения, поддерживает благоприятный рабочий настрой в коллективе, внимателен к нуждам других)	5	4	3	2	1
8.	Принятие решений (умеет принимать обдуманные решения, способен доводить дело до конца)	5	4	3	2	1
9.	Инициативность (принимает на себя дополнительную ответственность, с готовностью воспринимает новые задания)	5	4	3	2	1
10.	Коммуникации (способен выразить идеи в ясной, убедительной форме, умеет выслушать)	5	4	3	2	1
11.	Самостоятельность (работает под незначительным контролем со стороны начальника или без него)	5	4	3	2	1
Итоговый балл						
Подпись руководителя						

Памятка по заполнению Бланка оценки исполнения обязанностей.

1. Исполнение обязанностей должно быть на период не менее 1 месяца.
2. Оценка производится непосредственным руководителем (по отношению к той должности, обязанности которой исполняются) совместно с наставником резервиста (если это разные люди).
3. В таблице для каждого параметра в скобках приведено краткое описание, соответствующее положительной оценке.
4. Шкала оценки:
 - 5 - отлично** - отличное исполнение обязанностей во всех областях, намного лучше других, исполнение обязанностей на высшем уровне и постоянно
 - 4 - очень хорошо**- результат четко превосходят многие требования, относящиеся к должности. Исполнение обязанностей на высшем уровне и постоянно
 - 3 - хорошо**- достаточный и надежный уровень исполнения обязанностей
 - 2 – удовлетворительно** - необходимо улучшение - неполное исполнение обязанностей в некоторых областях
 - 1- неудовлетворительно** - в целом результаты неудовлетворительные и необходимо срочное улучшение

3.14. Приложение 13 – Консолид. отчет по результ. исполн. обязан. резервистами

Консолидированный отчет по результатам оценки исполнения обязанностей резервистами

дата формирования « ____ » _____ 20 ____ г.

(наименование структурного подразделения)

ФИО	Организация	Подразделение	Текущая должность	Должность (исполнение)	Подразделение (место исполнения)	Период исполнения	Планирование	Знание работы	Организация	Руководство	Контроль	Выполнение планового задания	Отношение с персоналом	Принятие решений	Инициативность	Коммуникации	Самостоятельность	Общий балл	Средний балл
Уровень резерва																			

3.15. Приложение 14 – Статист. показатели пост., врем. переводов резервистов

Статистические показатели постоянных, временных переводов резервистов

(наименование структурного подразделения)

по состоянию на «__» _____ 20__ г.

№	Подразделение	Численность резервистов, чел.	Временный перевод резервистов		Постоянный перевод			
			на резервируемую должность	на вышестоящую должность	всего по подразделению за отчетный период	из числа резервистов		
						на резервируемую должность	на вышестоящую должность	в т.ч. перед постоянным переводом имелись временные переводы
Уровень резерва								

Описание требований к Проекту улучшений

1. Характеристики Проекта улучшений:
 - 1.1. **Актуальность и значимость.** Проект должен быть важен именно сейчас и содержать ответ на вопросы «Зачем нужно реализовывать проект? Как он связан с общей стратегией развития Организации?» Проблема выбирается достаточно «крупной», чтобы быть значимой для Организации в целом. При реализации любого проекта должна быть нацеленность на достижение целей без инвестирования.
 - 1.2. **Конкретность.** Проект должен быть посвящен решению конкретной проблемы в Организации. Цель должна быть измеряемой количественно, должна быть понятна и однозначна (например, повышение производительности, снижение себестоимости с... до... и т.д.).
 - 1.3. **Системность решения.** В рамках проекта проектируются и реализуются изменения системного характера.
2. Основные направления улучшений:
 - 2.1. улучшение условий труда и техники безопасности;
 - 2.2. повышение качества выпускаемой продукции / услуг;
 - 2.3. снижение всех видов производственных и непроизводственных потерь;
 - 2.4. снижение трудоемкости (оптимизация численности, повышение производительности труда, улучшение конструкции и технологии);
 - 2.5. снижение запасов незавершенного производства (НЗП) и товарно-материальных ценностей (ТМЦ);
 - 2.6. снижение расходов в себестоимости продукции;
 - 2.7. экономия материальных и энергетических ресурсов;
 - 2.8. применение новых технологий, внедряемых с использованием подходов и инструментов;
 - 2.9. выявление дополнительных доходов, повышение выручки;
 - 2.10. улучшение экологических стандартов и практик работы Организации;
3. Элементы проекта:
 - 3.1. Ресурсы: временные, человеческие, финансовые (провести расчеты, где это возможно);
 - 3.2. Команда проекта:
 - 3.2.1. Руководитель проекта, регламент работы команды
 - 3.2.2. Участники проекта, роли участников
 - 3.2.3. Куратор проекта по стороны производства
 - 3.3. Практическая часть
 - 3.3.1. Описание того, какие проблемы необходимо решить. ЧТО было или будет сделано или делается, и то, КАК, каким образом, проводились эти изменения или проводятся сейчас.
 - 3.4. План-график реализации проекта: мероприятие, срок исполнения, ответственный
 - 3.5. Ожидаемый / полученный результат
4. Критерии реализации Проекта улучшений:
 - 4.1. Установлены цели и определено, каким образом достижение целей проекта способствует достижению целей бизнеса;
 - 4.2. Цели проекта представлены в виде простых для восприятия графиков целевых показателей с указанием целевой красной линии и фактических значений в виде диаграммы столбцов;
 - 4.3. Сформирована команда проекта с указанием примерного количества времени в часах или днях, затраченного каждым участником на участие в проекте;

- 4.4. Подробно расписано исходное состояние по проекту с указанием высвеченных проблем;
 - 4.5. Разработан план мероприятий по достижению целей проекта с указанием статуса выполнения каждого пункта;
 - 4.6. Указано достигнутое состояние по проекту с устранением высвеченных и указанием оставшихся проблем (если есть);
 - 4.7. Указано, каким образом был использован тот или иной инструмент производственной системы и чего это позволило добиться:
 - 4.7.1. Стандартизированная работа
 - 4.7.2. Тянущая система
 - 4.7.3. Быстрая переналадка
 - 4.7.4. Решение проблем 1x1
 - 4.7.5. Обслуживание оборудования
 - 4.8. Приведены фотографии, схемы внедренных усовершенствований в формате «было–стало».
5. Подтверждение эффекта от реализации
- 5.1. Приведена методика расчета экономического эффекта или прочего хозяйственного эффекта. Приведено подтверждение с подписью руководителей соответствующих служб о действительно полученном экономическом эффекте с указанием:
 - 5.1.1. эффект от реализации в абсолютном значении (считается на 12 месяцев независимо от близости срока реализации к концу года), млн. руб.
 - 5.1.2. прогноз полной себестоимости в соответствии с бизнес – планом текущего года по юридическому лицу (ЮЛ), млн руб.
 - 5.1.3. прогноз полной себестоимости по бизнес-плану текущего года, в котором реализовывался проект, млн руб.
6. Оформление Проекта улучшений
- 6.1. цели бизнеса - указываются бизнес–показатели, на достижение которых направлена работа по проекту/эталонному участку;
 - 6.2. исходное состояние - описывается состояние на период времени до начала работы по проекту / эталонному участку с указанием необходимых текущих производственных и финансовых показателей; информация может представляться в виде схемы, планировки с указанием движения потоков материалов/информации, готовой продукции, размещение складов, размещение рабочих мест, оборудования и др. способов с учетом специфики процессов и показателей;
 - 6.3. анализ проблем - указываются проблемы (подкрепленные информацией, собранной на этапе анализа производства), которые мешают достижению поставленных бизнес–целей и должны быть решены;
 - 6.4. целевое состояние - описывается состояние, при котором будут достигнуты цели за планируемый срок реализации проекта. Формулировка показателей и форма представления информации целевого состояния должны соответствовать виду информации раздела «Исходное состояние»;
 - 6.5. план действий - ключевые мероприятия, которые были реализованы для достижения целевого состояния с отражением базовых подходов и инструментов улучшений, примененных для решения проблем;
 - 6.6. ключевые усовершенствования - фотографии, схемы внедренных усовершенствований в формате «было–стало»;
 - 6.7. результаты работы по проекту/ эталонному участку - итоговая таблица с результатами достижения целевых показателей в формате «было–стало»;
 - 6.8. экономические показатели эффективности проекта - Методика расчета ожидаемого и полученного экономического или прочего хозяйственного эффекта (эффект от реализации в абсолютном значении (считается полностью на 12 месяцев независимо от близости срока реализации к концу года), млн руб.; прогноз полной себестоимости в соответствии с бизнес-планом (БП) текущего года по юридическому лицу (ЮЛ), млн руб.; прогноз полной себестоимости по БП текущего года по холдингу, в котором реализовывался проект, млн руб.; сумма затрат на реализацию (сумма разовых затрат на реализацию проекта, учитываемых при расчете периода окупаемости), млн руб.);

- 6.9. дополнительные (*необязательные*) материалы - аналитические справки и прочие материалы, сопровождающие презентацию, в том числе видеоматериал в формате «было–стало» (продолжительность ролика не более 5 минут);

3.17. Приложение 16 – Отчет о работе с кадровым резервом

Отчет о работе с кадровым резервом

(начального/среднего уровня структурного подразделения)

Правила подготовки отчета:

1. Содержание отчета структурируется согласно пунктам столбца «Оцениваемый показатель» представленной ниже таблицы;
2. Каждый раздел отчета содержит количественную оценку эффективности работ по соответствующему этапу формирования кадрового резерва (столбец «Количественный критерий» таблицы);
3. Каждый раздел отчета содержит примечание с качественной оценкой работы с резервом и предложениями по её улучшению.

Оцениваемый показатель	Количественный критерий		Примечание
	Формула	Описание	
1. Планирование количественного состава резерва	$\Pi = K_n / K_p * 100 \%$	K_n – количество резервистов, назначенных в течение года на резервируемые должности; K_p – количественный состав резерва, определенный в начале года	
2. Организация отбора в кадровый резерв	$K = K_o / K_z * 100 \%$	K_o – количество резервистов, отобранных в ходе конкурса; K_z – общее количество кандидатов в кадровый резерв	
3. Текущность кадрового резерва	$T = P_v / K_p * 100 \%$	P_v – работники, выбывшие в течение года из кадрового резерва до назначения на резервируемую должность; K_p – количественный состав резерва, определенный в начале года	
4. Обеспеченность резервом руководящих должностей.	$O = D_r / D_o * 100 \%$	D_r – количество резервируемых руководящих должностей; D_o – общее количество руководящих должностей	
5. Реализация кадрового резерва.	$H = H_p / H_o * 100 \%$	H_p – количество назначений резервистов на резервируемые должности; H_o – общее количество назначений на резервируемые должности	
6. Средний возраст резервистов	$V_{ср} = \sum V_p / Ч_p$	$\sum V_p$ – сумма возрастов резервистов структурного подразделения; $Ч_p$ – общее количество резервистов в подразделении	
7. Средний возраст руководителей, занимающих резервируемые должности	$V_{рукср} = \sum V_{рук} / Ч_{рук}$	$\sum V_{рук}$ – сумма возрастов руководителей, занимающих резервируемые должности в структурном подразделении; $Ч_{рук}$ – общее количество руководителей, занимающих резервируемые должности в подразделении	
8. Показатель ожидания вакансии резервируемой должности	$В_o = ДЗВ - ДВС$	$ДЗВ$ — дата заполнения вакансии резервируемой должности; $ДВС$ — дата внесения в списки кадрового резерва	
9. Показатель исполнения обязанностей в резервируемой должности резервистами	$K_{ир} = Ч_{ир} / Ч_{общ} * 100\%$	$Ч_{ир}$ – количество исполнений обязанностей в резервируемых должностях резервистами сроком не менее месяца;	

		Чобщи – общее количество исполнений обязанностей в резервируемых должностях сроком не менее месяца	
10. Затраты на подготовку кадрового резерва	$Z_{ор} = \sum Z_{орп} / Ч_{ор}$	$\sum Z_{орп}$ – сумма затрат на обучение одного резервиста в структурном подразделении; Ч _{ор} – количество обученных резервистов в структурном подразделении	
11. Эффективность финансирования подготовки кадрового резерва	$\text{Эпр} = \sum Z_{пнр} / \sum Z_{пр}$	$\sum Z_{пнр}$ – затраты на подготовку резервистов, назначенных на резервируемую должность; $\sum Z_{пр}$ – затраты на подготовку всех резервистов	