

Анатолий Радчук,
главный специалист по правовым вопросам отдела кадров ОАО «Сумское машиностроительное научно-производственное объединение им. М. В. Фрунзе»

Елена Беловодская,
доцент кафедры маркетинга Сумского государственного университета,
канд. экон. наук, доцент

Практические вопросы работы с кадровым резервом

С целью заполнения вакантных должностей, а также продвижения работников в ОАО «Сумское машиностроительное научно-производственное объединение им. М.В. Фрунзе» (далее – ОАО) ежегодно образуется кадровый резерв (*приложение 1*). При этом его формирование должно обеспечивать подбор работников, которые имеют профессиональные навыки, сформированные на профессиональных знаниях и аналитических способностях, для успешной реализации управленческих функций в ОАО.

Работа с кадровым резервом распространяется на деятельность всех работников структурных подразделений ОАО и осуществляется для назначения (перевода) зачисленных в кадровый резерв ОАО работников на вновь созданные и/или свободные (в том числе временно) должности руководителей ОАО и его структурных подразделений, а также с целью кадрового планирования.

Формирование кадрового резерва

В кадровый резерв ОАО зачисляются профессионально подготовленные работники, имеющие необходимый опыт работы, которые проявляют инициативу и обладают организаторскими способностями, не имеют взысканий за нарушение трудовой дисциплины (согласно статье 151 КЗоТ Украины) и добросовестно выполняют свои трудовые обязанности. Работники кадрового резерва должны:

- иметь высшее образование (младший специалист, бакалавр, специалист, магистр) соответствующего направления подготовки и стаж работы в ОАО не менее трех лет;
- рекомендованы для зачисления в кадровый резерв аттестационной комиссией ОАО по результатам аттестации, проведенной в установленном порядке;
- зачислены в кадровый резерв по решению руководства ОАО.

При зачислении в кадровый резерв необходимо иметь письменное согласие работника на включение его в резерв кадров (*приложение 2*).

Кадровый резерв составляется отделом кадров (далее – ОК) в виде списков по форме (*приложение 3*) ежегодно до 15 декабря и утверждается генеральным директором ОАО. Так, на 2009 год в кадровом резерве ОАО состоит 458 человек.

Организацию формирования и обновления кадрового резерва, а также осуществление мероприятий, направленных на повышение его профессионального уровня и квалификации осуществляет начальник ОК. Для этого он направляет руководителям структурных подразделений ОАО соответствующие служебные записки (*приложение 4*), после чего в форме служебных записок со списком резерва в ОК должны передать предложения по кандидатам в кадровый резерв ОАО (далее – кандидаты):

- руководители структурных подразделений ОАО, в которых работают кандидаты;
- председатель аттестационной комиссии по результатам проведения аттестации работников ОАО.

Затем по решению руководства ОАО предложения по кандидатам в резерв вносятся в списки резерва.

При подготовке вышеуказанных предложений принимаются во внимание рекомендации общественной организации молодежного объединения ОАО.

Предложения о кандидатах на должности руководителей структурных подразделений ОАО (цехов, управлений, самостоятельных отделов, дирекций, производств) передаются в ОК исключительно руководителями ОАО, в управлении которых находятся данные должности.

До зачисления кандидата в кадровый резерв ОК проводит обязательное комплексное тестирование кандидата для изучения его квалификации, профессионального уровня, личных деловых качеств (*приложение 5*) и составляет психологический портрет (*приложение 6*). Тестирование кандидата проводится менеджером по персоналу ОК с использованием психологических тестов. Результаты профессионального тестирования используются ОК также для определения программы повышения квалификации кандидата, зачисленного в кадровый резерв.

Внесение в списки резерва принимает ОК на основании изучения следующих документов и факторов:

- биографические данные кандидата;
- документы об образовании;
- производственная характеристика кандидата;
- анализ выполняемой кандидатом работы, в том числе более высокого уровня;
- результаты психологического и профессионального тестирования.

На каждого зачисленного в кадровый резерв работника ОАО (далее – работника) ОК оформляет биографическую справку (*приложение 7*).

ОК формирует кадровый резерв, систематически анализирует и обобщает практику его создания, вносит предложения руководству ОАО по усовершенствованию этой работы. Основой организации и ведения кадрового резерва являются принципы демократического отбора и продвижения в работе в соответствии с деловыми качествами и профессиональной компетенцией, постоянное обучение работников, а также стимулирование их к деловому росту.

Руководители структурных подразделений совместно с ОК систематически анализируют состояние формирования кадрового резерва, определяют способы повышения квалификации и профессионального уровня работников в подчиненных им подразделениях, дают предложения ОК о корректировке учебных программ и плана повышения квалификации с целью их усовершенствования.

Работники, зачисленные в резерв, совместно с руководством Центра обучения персонала и непосредственным руководителем составляют индивидуальный план самообучения, который утверждается и контролируется его выполнение начальником ОК.

Руководители структурных подразделений ежегодно предоставляют в ОК информацию об их работе с резервом кадров (*приложение 8*).

Подготовка работников, зачисленных в резерв кадров

ОК совместно с центром обучения персонала (далее – ЦОП) ежегодно разрабатывает учебные планы, программы, расписание занятий (*приложения 9, 10, 11*), которые утверждаются руководством и вводятся в действие распоряжением ОАО (*приложение 12*). С целью повышения квалификации и профессионального уровня работников с учетом их квалификации, стажа работы, результатов психологического и профессионального тестирования в мероприятия по подготовке резерва кадров могут включаться:

- участие работников кадрового резерва в совещаниях, семинарах, конференциях по соответствующему направлению их специализации в ОАО;
- организация семинаров для кадрового резерва по изучению нормативно-правовых актов Украины и внутренней документации ОАО, регламентирующей соответствующее направление трудовой деятельности работника;
- участие работников кадрового резерва в разработке новых и во внесении изменений в действующие внутренние документы ОАО по направлению деятельности работника;
- исполнение работниками кадрового резерва обязанностей руководителя подразделения в период временного отсутствия действующего руководителя структурного подразделения (отпуск, болезнь, командировка и т.д.);
- направление работников кадрового резерва в командировку для изучения опыта работы на ведущие отечественные и зарубежные предприятия для применения опыта работы на практике;
- получение работниками кадрового резерва управленческой подготовки (основы менеджмента организаций, управление персоналом, корпоративная культура, управление проектами, менеджмент качества и т.д.);
- участие работников кадрового резерва в тренингах для развития деловых и лидерских качеств (*приложения 13, 14*).

По окончании изучения программ подготовки работнику выдается свидетельство (*приложение 15*).

Информация о повышении квалификации работника, временном исполнении им обязанностей руководителя заносится ОК в личное дело работника.

В случае, если должность, в кадровый резерв на которую зачислен работник, становится вакантной, то такой работник имеет преимущественное право на назначение (перевод) на такую должность, если иное не установлено руководством ОАО. Назначение (перевод) на вакантную должность работника производится приказом ОАО (*приложение 16*).

Исключение работника из кадрового резерва производится приказом ОАО в таких случаях:

- по инициативе работника;
- по мотивированному предложению руководителя структурного подразделения ОАО, в штате которого состоит данный работник;
- по инициативе ОК, если работник привлечен к дисциплинарной ответственности.

Контроль за формированием, подготовкой и организацией работы с кадровым резервом осуществляет директор по персоналу ОАО.

Пример приказа о формировании кадрового резерва

Лицевая сторона

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«СУМСКОЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЕ НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ им. М.В. ФРУНЗЕ»

П Р И К А З

10.09.2008

г. Сумы

№ 1762

О кадровом резерве

Для создания надлежащего резерва квалифицированных руководителей, продолжения работы по развитию кадрового потенциала ОАО, проведения качественного отбора наиболее талантливой молодежи, в соответствии с п. 2.3 Положения о работе с кадровым резервом в ОАО «Сумское НПО им. М.В. Фрунзе»,
-

П Р И К А З Ы В А Ю:

1. Руководителям структурных подразделений ОАО, исходя из наличия руководящих должностей в подразделении (приложение А), провести отбор кандидатов в кадровый резерв молодых, перспективных специалистов и рабочих, имеющих полное высшее образование (специалист, магистр), профессионально подготовленных, успешно справляющихся со служебными обязанностями, проявивших организаторские способности, положительно зарекомендовавших себя на производстве и давших согласие на зачисление их в резерв. Возраст кандидатов не должен превышать 35 лет (допустимы исключения, но не старше 45 лет). Данные по лицам, прошедшим отбор, оформить списками (приложение 3). Списки резерва со служебными характеристиками на кандидатов в резерв до 15.10.2008 г. подать в отдел кадров.

2. Заместителям главного инженера ОАО, директорам производств взять под личный контроль отбор кандидатов в кадровый резерв по подчиненным им подразделениям.

3. Начальнику отдела кадров предоставить на утверждение директору по персоналу список резерва до 20.10.2008 г.

4. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Генеральный директор ОАО

Селиванов

М.П. Селиванов

Приложение А

Подразделение	Ф.И.О. руководителя	Перечень подразделений	Наименование должности, на которую предоставляется резерв	Количество
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Первый заместитель генерального директора ОАО – главный инженер	Рябченко Р.В.	Управление материального производства Отдел главного конструктора насосного производства управления главного конструктора Бюро испытания станций научно-исследовательского комплекса	Начальник управления	1
			Начальник отдела	1
			Начальник бюро	1
Цех 543	Киричев В.П.		Начальник участка Старший мастер Мастер	1 1 2

Пример письменного согласия работника на включение его в резерв кадров

Председателю правления ОАО
«Сумское НПО им. М.В. Фрунзе»
Селиванову М.П.
Филата Ивана Ивановича,
мастера слесарно-сборочного участка
цеха № 543, р/м 3191.

Подтверждаю свое согласие на включение меня в кадровый резерв ОАО на должность старшего мастера слесарно-сборочного участка цеха № 543.

Мастер слесарно-сборочного участка
цеха № 543

Филат

И.И. Филат

19.09.2008

Пример списка лиц, зачисленных в кадровый резерв предприятия

«УТВЕРЖДАЮ»
 Директор по персоналу
 Рябченко Р.В. Рябченко

**СПИСОК
 лиц, зачисленных в кадровый резерв ОАО «Сумское НПО им. М.В. Фрунзе»
 Цех № 543**

№ п/п	Должность, на которую формируется резерв	На должности работает					Резерв				
		Фамилия, имя, отчество	Год рождения	Образование, что и когда закончил, форма обучения, специальность	Стаж работы в ОАО (дата)		Фамилия, имя, отчество	Год рождения	Образование, что и когда закончил, форма обучения, специальность	Стаж работы в ОАО (дата)	
					всего	в том числе на должности				всего	в том числе на должности
1.	Старший мастер	Белокуров Федор Владимирович	1954	Высшее, Сумский государственный университет, 1994 г., заочная форма обучения, специальность «Металлорежущие станки и оборудование»	22 (01.09.1986 г.)	12	Филат Иван Иванович	1979	Высшее, Сумский государственный университет, 2001 г., дневная форма обучения, специальность «Технология машиностроения»	6 (03.07.2001 г.)	6
2.	Начальник участка	Сергиенко Леонид Дмитриевич	1953	Высшее, Сумский филиал Харьковского политехнического института, 1989 г., заочная форма обучения, специальность «Металлорежущие станки и оборудование»	15 (01.04.1994 г.)	10	Крамаренко Георгий Эдуардович	1074	Высшее, Сумский государственный университет, 1997 г., дневная форма обучения, специальность «Металлорежущие станки и оборудование»	11 (03.07.1997 г.)	6
3.	Мастер	Пархоменко Петр Аркадьевич	1953	Среднее техническое, Сумский машиностроительный техникум, 1973 г., вечерняя форма обучения, специальность «Химическое машиностроение»	30 (19.02.1979 г.)	18	Шрамко Олег Сергеевич	1981	Высшее, Сумский государственный университет, 2003 г., дневная форма обучения, специальность «Технология машиностроения»	5 (01.09.2003 г.)	3

Начальник ОК
 Начальник цеха № 543
 20.09.08

*Бондаренко
 Киричев*

А.Н. Бондаренко
 В.П. Киричев

Пример служебной записки об организации формирования и обновления кадрового резерва, а также осуществления мероприятий, направленных на повышение его профессионального уровня и квалификации

Отдел кадров

Служебная записка

12.09.2008 № 25-314

В соответствии с пунктом 3.12 Коллективного договора на 2008 год, Положением о работе с кадровым резервом в ОАО и приказом ОАО № 1762 от 10.09.2008 г. прошу Вас провести отбор и предоставить в отдел кадров список кандидатов в резерв кадров на должности:

- заместителя начальника управления материального производства;
- заместителя главного конструктора насосного производства;
- заместителя директора блока испытания станций научно-исследовательского комплекса;
- начальника слесарно-сборочного участка цеха № 543;
- старшего мастера слесарно-сборочного участка цеха № 543;
- мастера слесарно-сборочного участка цеха № 543,

а также служебные характеристики на вышеперечисленных лиц.

Рекомендую внести в списки кандидатуры перспективных молодых специалистов и рабочих с полным высшим образованием (специалист, магистр), профессионально подготовленных, успешно справляющихся с должностными обязанностями, имеющих организаторские способности, положительно зарекомендовавших себя на производстве.

Возраст кандидатов не должен превышать 35 лет (допустимы исключения, но не старше 45 лет).

При отборе кандидатов необходимо провести с ними собеседование и получить их письменное согласие на зачисление в резерв.

Список кандидатов, отобранных в резерв, оформить согласно прилагаемого образца¹.

Вышеуказанные документы предоставить в отдел кадров до 1 ноября 2008 года.

За справками обращаться в отдел кадров кабинет № 2.

Начальник отдела кадров *Бондаренко* А.Н. Бондаренко

¹ См. приложение 3

Пример производственной характеристики на кандидата в кадровый резерв

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

на мастера слесарно-сборочного участка цеха № 543 ОАО «Сумское НПО им. М.В. Фрунзе»
ФИЛАТА Ивана Ивановича

Филат Иван Иванович
1979 года рождения,
образование высшее.

Филат Иван Иванович работает в цехе № 543 с 03.07.2001 г. мастером слесарно-сборочного участка.

За время работы в цехе проявил себя с положительной стороны. К выполнению своих обязанностей относится добросовестно. Обладает хорошими организаторскими способностями. Умеет организовать коллектив участка на выполнение поставленных заданий.

Филат И.И. принципиальный, эрудированный, инициативный и добросовестный работник. Пользуется уважением в коллективе участка и цеха. Принимает участие в общественной жизни цеха.

Характеристика выдана в ОК ОАО «Сумское НПО им. М.В. Фрунзе» для зачисления в резерв кадров на должность начальника участка.

Начальник цеха № 543

Киричев

В.П Киричев

20.09.2008

Пример психологического портрета кандидата в кадровый резерв

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ

ФИЛАТ Иван Иванович

Характер сильный, энергичный, артистический. Для него характерна умеренная общительность, он не стремится быть во всем и со всеми в хороших отношениях, но в общении никого не игнорирует.

Здравомыслящая личность, взгляды реалистичны.

Хорошо приспосабливается к обстановке, быстро адаптируется, легко входит в микрогруппы различного плана и также легко выходит из них.

Мышление часто оригинально, умеет выдвинуть инициативу, иногда логично мыслит, хотя часто путается.

В большинстве случаев бескомпромиссный, добродушный, веселый, изобретательный, всесторонне развитый.

Нелегко отказывается от своих взглядов, принципов. Чем больше стремиться повлиять на него, тем сильнее сопротивление. Но, в сущности, за упорством скрывается боязнь попасть в какую-то неприятную ситуацию.

Очень высокие коммуникативные и организаторские способности. Обладает хорошим объемом и избирательностью внимания, но концентрация внимания низкая.

Имеет средний уровень интеллекта (IQ=91) и низкую гибкость мышления (трудности в переобучении). Наиболее пристального внимания он требует, если теряет заинтересованность в своей работе. При малой раздражительности он может быть упрямым, как правило, эти процессы недлительного характера.

Может работать на публику, бросаться в амбиции, пререкаться, но делает это не совсем уверенно, его легко поставить на место.

Проявляет неосмотрительность в дружбе, в опасных условиях может показаться беспечным.

Сангвинистический темперамент с относительной стабильностью и уравновешенностью нервной системы, слабо выраженной внешней направленностью психики.

Проявляет как конформность, так и неконформность.

В реакциях на собеседника может проявлять как молчание, так и многословие.

Менеджер по отбору персонала
20.09.2008

Комашенко

А.Р. Комашенко

Пример биографической справки на кандидата в кадровый резерв

БИОГРАФИЧЕСКАЯ СПРАВКА
на Филата Ивана Ивановича, зачисленного в кадровый резерв

Число, месяц и год рождения	22 января 1979
Место рождения	Украина, г.Сумы
Образование	Высшее
Специальность по образованию	Инженер-технолог
Владение языками	Английский язык, свободно
Общий стаж работы	6
Предлагается на должность	Старший мастер слесарно-сборочного участка
Дата зачисления в кадровый резерв	20.09.2008
До какой должности планирует дойти по служебной лестнице в ОАО	Начальник управления главного технолога

Работа в прошлом

Месяц и год		Должность с указанием учреждения, организации, предприятия	Местонахождение учреждения, организации и предприятия
приема на работу	увольнения		
июль 2000 г.	июль 2001 г.	слесарь механосборочных работ, ООО «Турбомаш»	г. Сумы

Начальник ОК

Бондаренко

А.Н. Бондаренко

Пример обобщенной информации о кадровом резерве

ОБОБЩЕННЫЕ ДАННЫЕ
качественного состава кадрового резерва на должности руководителей ОАО
«Сумское НПО им. М.В. Фрунзе»
 по состоянию на 1 января 2008 года

Показатели	Количество									
	Всего	из них								
Должности, на которые создан кадровый резерв		НЦ	НУч	НУпр	НОт	НБ	НУЦ	НОУ	СМ	М
1. Кандидатур в резерве	7	0	0	1	0	1	1	1	1	2
из общего числа:										
рекомендовано по результатам аттестации выпускников ВУЗов		0	0	1	0	1	1	1	1	2
женщин		0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Должности кандидатов:										
руководящие работники		0	0	1	0	1	1	1	1	2
другие работники		0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Возраст кандидатов (лет):										
до 30		0	0	0	0	0	1	0	1	1
от 31 до 40		0	0	1	0	1	0	1	0	1
от 41 до 45		0	0	0	0	0	0	0	0	0
свыше 45		0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Имеют высшее образование III-IV степеней:										
соответствующего направления подготовки		0	0	1	0	1	1	1	1	2
прочие		0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Стаж работы на должности (лет)										
от 3 до 10		0	0	0	0	0	1	0	1	2
свыше 10		0	0	1	0	1	0	1	0	0
6. Действительность кадрового резерва в 2008 году										
назначены на должности руководителей:		3	2	4	2	2	1	1	1	3
из них из кадрового резерва		0	0	1	0	1	1	1	1	2

Начальник ОК

Бондаренко

А.Н. Бондаренко

НЦ – начальники цехов;
 НУч – начальники самостоятельных участков;
 НУпр – начальники управлений;
 НОт – начальники отделов;
 НБ – начальники бюро;
 НУЦ – начальники участков цехов;
 НОУ – начальники отделов управлений;
 СМ – старшие мастера;
 М – мастера.

Пример плана подготовки резерва кадров

«СОГЛАСОВАНО»

Председатель профсоюзного комитета
ОАО «Сумское НПО им. М.В. Фрунзе»

Приходченко В.А. Приходченко

13.10.2008

«УТВЕРЖДАЮ»

Заместитель главного инженера
ОАО «Сумское НПО им.

М.В. Фрунзе»

Томащенко М.Р. Томащенко

14.10.2008

ПЛАН подготовки резерва кадров на руководящие должности

№ п/п	Наименование мероприятий	Количество академических часов	Место проведения
<i>И. Подготовка в центре обучения персонала (ЦОП)</i>			
1.	Подготовка резерва на должности начальника участка, старшего мастера, мастера	14	Центр обучения персонала
2.	Подготовка резерва на должности начальника управления, отдела, бюро	14	Центр обучения персонала
<i>II. Подготовка непосредственно на рабочих местах</i>			
3.	Подготовка резерва на вышестоящие руководящие должности в своих штатных подразделениях закрепленными за ними наставниками	индивидуально	Управление материального производства; отдел главного конструктора насосного производства управления главного конструктора; бюро испытания станций научно-исследовательского комплекса
<i>III. Самостоятельная подготовка</i>			
4.	Самостоятельная подготовка по индивидуальному плану обучения	индивидуально	не определено

Начальник ОК

Бондаренко

А.Н. Бондаренко

Начальник
производственного управления

Святкин

П.О. Святкин

Начальник ЦОП

Чатуров

Р.Л. Чатуров

Пример программы подготовки резерва кадров

«СОГЛАСОВАНО»

Председатель профсоюзного комитета
ОАО «Сумское НПО им. М.В. Фрунзе»
Приходченко В.А. Приходченко
13.10.2008

«УТВЕРЖДАЮ»

Заместитель главного инженера
ОАО «Сумское НПО им.
М.В. Фрунзе»
Томащенко М.Р. Томащенко
14.10.2008

**ПРОГРАММА
подготовки резерва кадров на руководящие должности**

I. Перечень предметов

№ п/п	Название предмета	Количество часов
1.	Должностные обязанности	2
2.	Техника безопасности	2
3.	Экономическая подготовка	2
4.	Правовая подготовка	4
5.	Коллективный договор	2
6.	Тренинги	2

II. Перечень тем по предметам

1. Должностные обязанности

1. Должностная инструкция мастера.
2. Должностная инструкция старшего мастера.
3. Должностная инструкция начальника участка цеха.

2. Техника безопасности

1. Организация безопасности условий труда рабочих. Нормативные акты.

3. Экономическая подготовка

1. Оплата труда рабочих, ИТР и служащих цеха. Премирование, нормирование труда.

4. Правовая подготовка

1. Трудовой договор, отпуска, гарантии при возложении на работника материальной ответственности за ущерб, нанесенный предприятию. Законодательные акты.
2. Индивидуальные и коллективные трудовые споры, порядок их разрешения.

5. Коллективный договор

1. Коллективный договор.

6. Тренинги

1. Производственные ситуации, возникшие в процессе работы.

Начальник ОК
Начальник
производственного управления
Начальник ЦОП

Бондаренко
Святкин
Чатуров

А.Н. Бондаренко
П.О. Святкин
Р.Л. Чатуров

**Пример расписания занятий по подготовке резерва кадров на замещение должностей
начальника участка, старшего мастера, мастера**

«СОГЛАСОВАНО»
Заместитель начальника ОК
Шамрай П.Н. Шамрай
13.10.2008

«УТВЕРЖДАЮ»
Начальник ОК
Бондаренко А.Н. Бондаренко
14.10.2008

**РАСПИСАНИЕ ЗАНЯТИЙ
подготовки резерва кадров на замещение должностей начальника участка,
старшего мастера, мастера**

№ п/п	Дата и время проведения занятия	Предмет	Тема занятия (количество часов)	Кто проводит	Кто контролирует	Отметка о выполнении
1.	17.10.08 14.30 – 16.30	Должностные обязанности	Должностная инструкция начальника участка цеха, старшего мастера, мастера (2 часа).	Управление труда и заработной платы Кривошеев А.В.	Начальник ЦОП	
2.	24.10.08 14.30 – 16.30	Техника безопасности	Организация безопасности условий труда рабочих. Нормативные акты (2 часа).	Управление организации труда Шевчук П.Г.	Начальник ЦОП	
3.	31.10.08 14.30 – 16.30	Экономическая подготовка	Оплата труда рабочих, ИТР и служащих цеха. Премирование, нормирование труда (2 часа).	Управление труда и заработной платы Кривошеев А.В.	Начальник ЦОП	
4.	07.11.08 14.30 – 16.30	Правовая подготовка	Трудовой договор, отпуска, гарантии при возложении на работника материальной ответственности за ущерб, нанесенный предприятию. Законодательные акты (2 часа).	Департамент правового обеспечения Липовой М.Л.	Начальник ЦОП	
5.	14.11.08 14.30 – 16.30	Правовая подготовка	Индивидуальные и коллективные трудовые споры, порядок их разрешения (2 часа).	Профсоюзный комитет Гришук В.В.	Начальник ЦОП	
6.	21.11.08 14.30 – 16.30	Коллективный договор	Коллективный договор (2 часа).	Управление труда и заработной платы Кривошеев А.В.	Начальник ЦОП	
7.	28.11.08 14.30 – 16.30	Тренинги	Производственные ситуации, возникшие в процессе работы (2 часа).	Отдел кадров Шамрай П.Н.	Начальник ЦОП	

Начальник ЦОП

Чатуров

Р.Л. Чатуров

Пример распоряжения по подготовке резерва кадров

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«СУМСКОЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЕ НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ им. М.В. ФРУНЗЕ»

РАСПОРЯЖЕНИЕ

15.10.2008

г. Сумы

№ 135

С целью повышения теоретического и практического уровня работников, числящихся в списках состава резерва на замещение должностей начальника управления, начальника отдела, начальника бюро, начальника участка, старшего мастера и мастера,

предлагаю

1. Программу и расписание занятий на замещение должностей начальника управления, начальника отдела, начальника бюро, начальника участка, старшего мастера и мастера утвердить.
2. Занятия проводить согласно утвержденному расписанию в помещении Центра обучения персонала по пятницам с 14.30 до 16.30.
3. Начальникам цехов под личную ответственность организовать явку слушателей семинаров на занятия.
4. Начальникам управлений ОАО, директорам производств, ответственным за проведение занятий, выделить высококвалифицированных работников для проведения занятий.
5. Ответственность за организацию, отметку посещаемости и другие организационные вопросы возложить на начальника Центра обучения персонала Чатурова Р.Л.
6. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на начальника отдела кадров Бондаренко А.Н.

Директор по персоналу

Рябченко

Р.В. Рябченко

ВНОСИТ:

Начальник ОК

Бондаренко

А.Н. Бондаренко

Пример анкеты оценки эффективности тренинга

Фамилия, имя, отчество *Филат Иван Иванович*

Должность *мастер*

Подразделение *цех № 543*

Название тренинга *Регулирование конфликтных ситуаций в коллективе*

Уважаемые коллеги!

Просим ответить на вопросы анкеты: Ваше мнение о прошедшем тренинге очень важно для нас. Ваши отзывы помогут сделать нашу совместную работу еще более эффективной. Все наши предложения и пожелания будут учтены при составлении программы дальнейшего обучения. Спасибо за сотрудничество!

1. Насколько важной для Вас была тема тренинга?

важной трудно сказать неважной

2. Узнали ли Вы что-нибудь новое для себя?

да нет

3. Сможете ли Вы применять полученные навыки на практике?

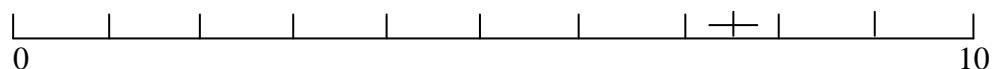
да возможно нет

4. Оцените насыщенность программы новой информацией:

высокая средняя низкая

5. Насколько последовательно и логично был изложен материал?

Отметьте по шкале от 0 до 10:



6. Оцените объем изложенного материала:

недостаточно достаточно перенасыщено

Комментарии *Недостаточно освещен материал по разрешению конфликтов между руководителем и подчиненным*

Пример анкеты обратной связи

Фамилия, имя, отчество *Филат Иван Иванович*

Должность *мастер*

Подразделение *цех № 543*

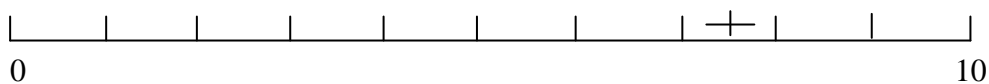
Название тренинга *Регулирование конфликтных ситуаций в коллективе*

Уважаемые коллеги!

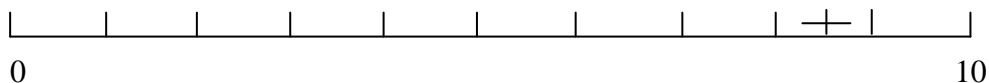
Ваше мнение о прошедшем тренинге очень важно для нас. Ваши отзывы помогут сделать нашу совместную работу еще более эффективной. Пожалуйста, проставьте свои оценки, отметив их по шкале от 0 до 10.

Спасибо за сотрудничество!

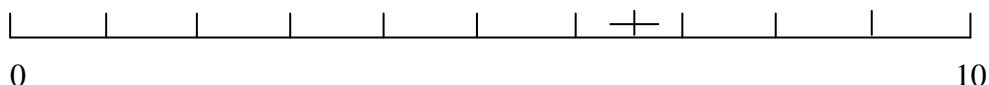
1. Мое настроение до тренинга:



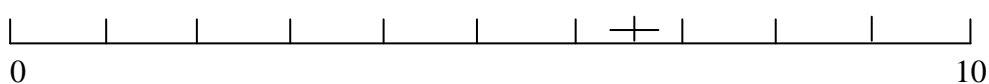
2. Мое настроение после тренинга:



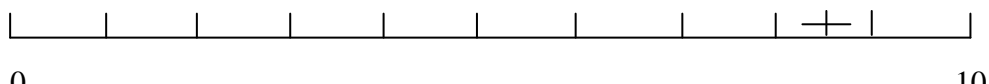
3. Насколько мне было все ясно и понятно:



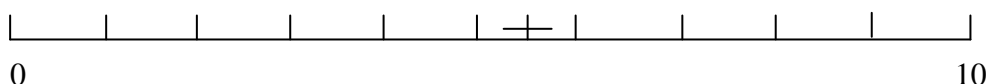
4. Насколько мне было интересно:



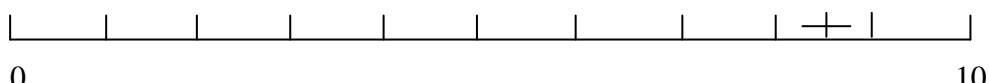
5. Насколько нужен и полезен для меня предложенный материал:



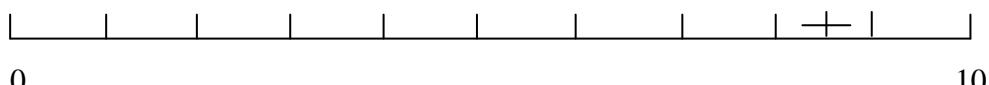
6. На сколько комфортным для меня был темп занятий:



7. Сколько личных усилий, эмоций и опыта я вложил в группу:



7. Как много я получил от группы:



Тренинг-менеджер *Шамрай П.Н.*

Дата *28.11.08*

Пример свидетельства об окончании изучения программ подготовки кандидата

Свидетельство № 121
(левая сторона)

ФИЛАТ Иван Иванович

прошел в 2008 году программу подготовки на должность старшего мастера.
Форма обучения: семинары целевого назначения.

Начальник ЦОП
М.П.

Чатуров

Р.Л. Чатуров

30.11.2008 г.

(правая сторона)

№ п/п	Название предмета	Количество часов	Подпись начальника ЦОП
1.	Должностные обязанности	2	<i>Чатуров</i>
2.	Техника безопасности	2	<i>Чатуров</i>
3.	Экономическая подготовка	2	<i>Чатуров</i>
4.	Правовая подготовка	4	<i>Чатуров</i>
5.	Коллективный договор	2	<i>Чатуров</i>
6.	Тренинги	2	<i>Чатуров</i>

Пример приказа о назначении на вакантную должность

ОАО ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«СУМСКОЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЕ НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ им. М.В. ФРУНЗЕ»

П Р И К А З

02.12.2008

г. Сумы

№ 1227/ОК

Филата Ивана Ивановича, состоящего в кадровом резерве назначить на должность старшего мастера слесарно-сборочного участка цеха № 543 с 02.11.2008 г. с окладом 1890 грн. в месяц, освободив его от должности мастера слесарно-сборочного участка цеха № 543.

Основание: заявление Филата И.И. от 01.12.2008 г.

Генеральный директор ОАО

Селиванов

М.П. Селиванов

*Біловодська О. Практичні питання роботи з кадровим резервом /
О. Біловодська // Довідник кадровика. – 2011. – № 3. – С. 42 – 56.*