



**А.А. Дульзон  
О.М. Васильева  
И.В. Волостнов  
Л.А. Истигечева**

# **РЕЗЕРВ КАДРОВ**

**планирование**

**отбор**

**развитие**

**оценка**



УДК 331.108.2  
ББК У9(2)240.2  
Д82

**Дульзон А.А.**

Д82

Резерв кадров: планирование, отбор, развитие и оценка: монография / А.А. Дульзон, О.М. Васильева, И.В. Волостнов, Л.А. Истигечева; под общ. ред. проф. А.А. Дульзона. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 292 с.: ил. – Библиогр.: 103 назв.

ISBN 5-98298-422-1

В книге на достаточно обширном отечественном и зарубежном материале обоснована как необходимость, так и практическая целесообразность систематической работы по подготовке руководящих кадров. В современных условиях это актуально, как никогда ранее, в связи со стремительными темпами изменений в современном мире.

Благодаря многолетним исследованиям в области менеджмента созданы вполне надежные методы отбора и оценки кадрового резерва и предложены соответствующие рекомендации по развитию необходимых компетенций.

В книге подробно изложены научные основы и методические приемы, которые могут быть использованы при решении задач планирования численности кадрового резерва, определения необходимых компетенций, отбора кандидатов в резерв кадров, развития кадров, а также оценки состояния кадрового резерва.

Книга адресована руководителям организаций, работникам служб управления персоналом, а также может служить учебным пособием для студентов вузов, изучающих курс «Управление персоналом».

**УДК 331.108.2  
ББК У9(2)240.2**

ISBN 5-98298-422-1

© Дульзон А.А., Васильева О.М.,  
Волостнов И.В., Истигечева Л.А., 2009  
© Томский политехнический университет, 2009  
© Оформление. Издательство Томского  
политехнического университета, 2009

# Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Задачи создания и развития резерва кадров.....</b>	<b>8</b>
1.1. Современные тенденции в области формирования управленческого резерва компаний в развитых странах и в России.....	8
1.2. Подготовительный этап формирования резерва кадров организации .....	10
1.2.1. Проблема кадров ТПУ.....	12
1.2.2. Опыт анализа проблем по кадрам ППС в ТПУ.....	20
1.2.3. Кадровые проблемы ООО «Газпром трансгаз Томск» .....	32
<b>2. Принципы компании в работе по формированию и развитию резерва кадров.....</b>	<b>47</b>
2.1. Внутренний и внешний источник кандидатов в резерв .....	48
2.2. Открытый и закрытый способ формирования резерва .....	50
2.3. Отбор кандидатов под конкретную позицию/должность или создание «пула» кандидатов? .....	52
2.4. Возрастные ограничения .....	53
<b>3. Определение текущей и перспективной потребности в резерве кадров .....</b>	<b>54</b>
<b>4. Формирование резерва кадров .....</b>	<b>60</b>
4.1. Основные методы отбора кадров.....	64
4.1.1. Центры оценки .....	67
4.2. Концепция отбора претендентов в кадровый резерв .....	69
4.3. Критерии включения в резерв и исключения из него.....	71
4.4. Технология отбора кандидатов в резерв .....	72
4.5. Подбор наставников .....	80
<b>5. Отбор на основе компетенций .....</b>	<b>82</b>
5.1. Возникновение компетентностного подхода .....	83
5.2. Компетентностный подход: концепции .....	86
5.2.1. Бихевиористский подход (США) .....	88
5.2.2. Функциональный подход: Великобритания .....	89
5.2.3. Многомерный и холистический подходы (Франция, Германия, Австрия).....	90
5.3. Критика компетентностного подхода .....	94
5.4. Компетенции и компетентность: к определению понятий .....	98
5.5. Модели компетенций .....	101
5.6. Разработка моделей компетенций .....	104
5.7. Практические вопросы разработки модели компетенций.....	105
5.8. Теория компетентности Гилберта .....	108
5.9. Этапы построения модели компетенций.....	112
5.9.1. Структура модели компетенций .....	113
5.10. Разработка образцов моделей компетенций ООО «Газпром трансгаз Томск».....	113
5.11. Разработка образцов моделей компетенций преподавателей вуза.....	126
5.11.1. Требования к персоналу вуза .....	129
<b>6. Экспертные оценки .....</b>	<b>145</b>
6.1. Области применения и общие требования.....	145
6.2. Разновидности экспертных оценок.....	147

6.3. Проблемы и ограничения при использовании экспертов в качестве источников информации.....	152
6.3.1. Критерии отбора экспертов.....	154
6.3.2. Методы отбора экспертов.....	155
6.3.3. Организация работы экспертов.....	160
6.4. Статистическая обработка информации.....	161
6.4.1. Метод ранговой корреляции.....	161
6.4.2. Метод последовательных предпочтений.....	164
6.5. Оценка согласованности оценок экспертов.....	167
<b>7. Развитие резерва кадров.....</b>	<b>169</b>
7.1. Основные принципы и задачи работы с резервом.....	170
7.2. Планирование работы с резервом кадров.....	172
7.3. Организация работы с резервом кадров.....	173
7.4. Методы и программы подготовки резерва.....	174
7.5. Контроллинг.....	180
7.6. Удержание резервистов.....	182
7.7. Ответственность за работу с резервом.....	183
<b>8. Методы оценки состояния резерва кадров.....</b>	<b>185</b>
8.1 Методы оценки управленческого персонала.....	185
8.1.1. Основные подходы к оценке работников.....	186
8.1.2. Развитие технологии оценки персонала.....	189
8.1.3. Методы оценки персонала.....	190
8.2. Модель Джонса – Чанга.....	205
8.2.1. Описание модели.....	205
8.2.2. Адаптация модели к российским условиям.....	208
8.3. Проверка валидности модели на примере двух подразделений ТПУ.....	227
8.4. Применение модели для анализа состояния резерва кадров ТПУ.....	233
<b>Заключение.....</b>	<b>237</b>
<b>Литература.....</b>	<b>238</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>244</b>
<b>Основные показатели учебной деятельности ТПУ за 2002 – 2008</b>	
<b>учебные годы.....</b>	<b>245</b>
<b>Структура и возрастной состав ППС ТПУ по состоянию на 01.10.2008 г.....</b>	<b>249</b>
<b>Модели компетенций.....</b>	<b>252</b>