ВНИПИ труда в строительстве
Госстроя СССР

Методические рекомендации

по формированию резерва руководящих кадров в строительстве

Москва 1985

gost.e-ecolog.ru

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Введение	3
1. Общие положения	3
2. Поиск, подбор и оценка кандидатов для зачисления в резерв руководящих кадров	5
3. Работа с резервом кадров	7
4. Подготовка кадров среднего звена	8
Приложение 1. Профессионально-квалификационная модель	9
Приложение 2. Информационная карточка ИТР	10
Приложение 3. Линейная модель профессионального роста кадров на выдвижение	12
Приложение 4. Методика экспертной оценки специалистов	13
Приложение 5. Список резерва руководящих кадров	16
Приложение 6. Примерный учебный план школы резерва со сроком обучения десять месяцев (без отрыва от производства)	

ВСЕСОЮЗНЫЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
И ПРОЕКТНЫЙ ИНСТИТУТ ТРУДА
В СТРОИТЕЛЬСТВЕ
(ВНИПИ ТРУДА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ)
ГОССТРОЯ СССР

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ РЕЗЕРВА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

МОСКВА СТРОЙИЗДАТ 1985

УДК 69.077:658.386—057.17

Рекомендованы к изданию Ученым советом Белорусского филиала ВНИПИ труда в строительстве Госстроя СССР.

Методические рекомендации по формированию резерва руководящих кадров в строительстве/ВНИПИ труда в строительстве. — М.: Стройиздат, 1985. — 16 с.

Изложен порядок формирования резерва руководящих кадров в строительстве. Освещены вопросы поиска, подбора и оценки кандидатов для зачисления в резерв руководящих кадров.

Для руководителей строительно-монтажных организаций и работников, занимающихся вопросами формирования и подготовки резерва руководящих кадров.

Разработаны Белорусским филиалом ВНИПИ труда в строительстве Госстроя СССР (В. В. Бущик, П. Г. Воронюк, А. М. Воробей).

Замечания и предложения просьба направлять по адресу: 220030, Минск, ул. Энгельса, 34а. БФ ВНИПИ труда в строительстве.

ВНИПИ труда в строительстве Госстроя СССР

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ РЕЗЕРВА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Редакция инструктивно-нормативной литературы
Зав. редакцией Л. Г. Бальян
Редактор И. А. Баринова
Мл. редактор Т. В. Большакова
Технические редакторы Г. Н Орлова, О. С. Москвина
Корректор М. Е. Шабалина

Н/К

Сдано в набор 10.07.84. Подписано в печать 11.12.84. Т-24304. Формат 84×108¹/₃₂. Бумага тип. № 3. Гарнитура «Литературная». Печать высокая. Усл. печ. л. 0,84. Усл. кр.-отт. 1,05. Уч.-изд. л. 1,07. Тираж 18 000 экз. Изд. № XII-1036. Заказ № 897. Цена 5 коп.

Стройиздат, 101442, Москва, Каляевская, 23а
Владимирская типография Союзполиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли 600000, г. Владимир, Октябрьский проспект, д. 7

М $\frac{3201010000—422}{047(01)—85}$ Инструкт.-нормат., 2 вып. — 20—84.

© Стройиздат, 1985

ВВЕДЕНИЕ

Успешное решение проблем совершенствования управления строительным производством зависит от уровня профессиональной компетентности, деловых и личностных качеств инженерно-технических работников. Возрастающие требования к руководителям всех звеньев вызывают необходимость разработки и внедрения в строительных организациях системы формирования и подготовки резерва кадров на научной основе.

Анализ качественного состава инженерно-технических работников строительства и их продвижения показывает, что при формировании кадров практически отсутствует преемственность в замещении вакантных должностей. Лишь должность производителя работ, как правило, пополняется за счет работников данной организации, т. е. за счет мастеров. Должности же руководителей строительных управлений и трестов, начальников отделов и служб замещаются главным образом специалистами из других организаций.

В строительных организациях ежегодно составляются списки резерва кадров на выдвижение. Существующие методы изучения работников при их отборе в резерв имеют ряд недостатков: оценка специалистов проводится поверхностно, отсутствует подготовка включенных в резерв инженерно-технических работников. Все это затрудняет своевременный подбор и расстановку кадров, зачастую ведет к ошибкам при назначении работников на руководящие должности.

Предлагаемые Методические рекомендации разработаны с учетом специфики строительного производства и предназначены для строительно-монтажных организаций. Их применение позволит повысить обоснованность включения кадров в резерв, улучшить подготовку их к предполагаемой должности. Рекомендации по формированию и подготовке резерва кадров направлены на повышение качественного уровня управления строительным производством.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. К руководящим кадрам относятся работники, имеющие подчиненных и наделенные правом принимать решения: начальники объединений и комбинатов, управляющие трестами и начальники строительных управлений, их заместители, главные инженеры и главные специалисты, начальники отделов и служб всех уровней, линейные инженерно-технические работники (ИТР).

1.2. Резерв руководящих кадров — это специально отобранная для подготовки к управленческой деятельности группа руководителей и специалистов, предназначенных для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня.

1.3. Структура резерва утверждается приказом руководителя в соответствии с принятой вышестоящей организацией основной и учетно-контрольной номенклатурой должностей. В этом же приказе устанавливаются сроки формирования резерва кадров, формы его подготовки, определяется круг должностных лиц, ответственных за работу с резервом.

1.4. Резерв руководящих кадров формируется на следующих уровнях управления строительным производством: трест — объединение (комбинат) — министерство. Отбор кандидатов в резерв начинается в организациях нижестоящего уровня. Численность резерва определяется исходя из конкретных потребностей производства. С этой целью определяются на ближайшую перспективу возможные потребности в руководящем составе, учитываются потенциальные вакансии (уход на пенсию, выезд в длительные командировки, перемещения работников и др.).

1.5. Работу по формированию резерва следует вести по схеме: поиск кандидатов и отбор из них наиболее пригодных к управленческой деятельности — подготовка резерва — назначение на должность. На первой стадии осуществляется поиск, отбор и оценка руководителей и специалистов, наиболее подходящих для замещения руководящих должностей, включение их в списки резерва; на второй стадии проводится теоретическая подготовка лиц, зачисленных в резерв, и стажировка их в предполагаемой должности, дальнейшее изучение качеств кандидата.

1.6. Поиск, отбор и оценка кандидатов в резерв заканчивается выбором наиболее способных к управленческой деятельности специалистов и руководителей и включение их в списки резерва. На должности руководителей коллективов (отделов и служб), главных и старших специалистов в соответствии с организационной и функциональной структурой строительной организации в перспективе отбирается в резерв один-два человека.

1.7. Ежегодно по состоянию на 1 февраля уточняется организационная и функциональная структура строительных организаций и в соответствии с этим проводится анализ резерва кадров на выдвижение, пересмотр и дополнение списков. На основе всесторонней оценки производственной деятельности за прошедший период и результатов экспертной оценки принимается решение об оставлении работника в резерве или исключении его, введении новых кандидатур.

1.8. Руководители строительных организаций совместно с пар-

тийными комитетами и кадровыми службами должны постоянно изучать деловые качества работников, включенных в резерв, не только по документальным данным, но и в производственных ситуациях. Это позволит правильно определить уровень их политической зрелости, дисциплинированность, инициативность, компетентность, способность работать с людьми, их авторитет в коллективе.

2. ПОИСК, ПОДБОР И ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ ДЛЯ ЗАЧИСЛЕНИЯ В РЕЗЕРВ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

2.1. Поиск кандидатов для зачисления в резерв предполагает прежде всего изучение потенциальных возможностей всех руководителей и специалистов, работающих в коллективе. Для этого должна проводиться систематическая работа по оценке всего личного состава.

2.2. Для формирования резерва руководящих кадров создается комиссия под непосредственным руководством начальника строительно-монтажного управления (управляющего трестом). В состав комиссии вводятся представители администрации, партийного бюро, профсоюзного комитета и комсомольской организации. Решение организационных вопросов приказом руководителя вменяется в обязанность должностного лица, возглавляющего кадровую службу.

2.3. Формирование резерва руководящих кадров производится исходя из наличия специалистов, т. е. «базы». В таблице приведены категории должностей, которые рекомендуется принимать за базовые при формировании резерва руководящих кадров.

2.4. Для определения пригодности специалистов и руководителей к зачислению их в резерв и подготовки на конкретную должность разрабатывается профессионально-квалификационная модель (прил. 1), т. е. перечень требований, предъявляемых к должности, на которую специалист рекомендуется. Эти требования являются критерием при отборе специалистов в резерв.

В первой части такой модели приводится круг обязанностей конкретного руководителя, во второй — профессиональные требования, предъявляемые к нему квалификационным справочником должностей служащих. В строгом соответствии со структурой модели составляется характеристика на кандидата в резерв. В ней дается оценка возможного выполнения работником функций, перечисленных в первой части модели, а также уровня подготовленности, исходя из требований второй части. Кроме того, на каждого руководителя и специалиста личного состава организации разрабатывается информационная карточка ИТР (прил. 2), в которой приводятся анкетные данные и основные показатели производственной деятельности за последний год. На обратной стороне этой карточки дается таблица экспертной оценки качеств руководителя и специалиста.

Базовая должность	Рекомендуемая должность
Мастер	Прораб, старший инженер производственно-технического отдела, группы проектов производства работ, сметно-договорного отдела, отдела техники безопасности и других служб
Прораб	Старший прораб (начальник участка), начальник производственно-технического отдела, группы проектов производства работ, сметно-договорной группы, отдела техники безопасности и других служб
Старший прораб (начальник участка)	Главный инженер .СУ, заместитель начальника СУ
Начальник производственно-технического отдела СУ	Главный инженер СУ, заместитель начальника СУ, заместитель и начальник отделов треста
Главный инженер СУ	Начальник СУ, заместитель главного инженера треста, заместитель управляющего трестом по производству, главный инженер треста
Заместитель начальника СУ	Начальник СУ, заместитель управляющего трестом
Начальник СУ, заместитель управляющего трестом	Управляющий трестом

2.5. Для анализа продвижения работников по служебной лестнице составляется линейная модель профессионального роста (прил. 3), где графически отражен весь их трудовой путь. Это позволит установить темпы продвижения кадров и опыт их работы на отдельных должностях.

2.6. Для оценки деловых и личностных качеств руководителей применяется метод экспертных оценок. В целях повышения объективности оценки эксперты должны занимать различное служебное положение по отношению к специалисту. В качестве экспертов рекомендуется использовать одного начальника, двух коллег в равной должности, двух-трех подчиненных (методика экспертной оценки кандидатов приведена в прил. 4).

2.7. Отбор наиболее перспективных работников для зачисления в резерв проводится не реже одного раза в год, полученные данные сопоставляются с результатами предыдущего года. Выводы комиссии доводятся до сведения кандидатов в резерв.

2.8. В резерв на выдвижение зачисляются руководители и специалисты, отвечающие определенным требованиям, установленным в профессионально-квалификационных моделях для каждой должно-

сти: специальная подготовка (высшее образование), необходимая для управленческой деятельности, а также организаторские способности, деловые и личностные качества.

2.9. Работа по формированию резерва руководящих кадров завершается составлением списков (прил. 5), которые согласовываются с партийной, профсоюзной, комсомольской организациями, утверждаются руководителем и передаются в вышестоящие организации.

2.10. После завершения этого этапа определяются сроки, формы, и методы подготовки резерва кадров.

3. РАБОТА С РЕЗЕРВОМ КАДРОВ

3.1. Масштабы и технический уровень современного строительного производства требуют от руководителей любого ранга управления, кроме обучения в высшей школе, иметь широкий круг знаний в области экономики, научных основ управления, организации производства и труда, психологии, социологии, трудового и хозяйственного права.

3.2. В общей системе работы с кадрами процесс подготовки руководителей выделяется как самостоятельное направление.

3.3. Сроки обучения определяются с учетом конкретных условий организации и возможностей подготовки кадров для управления данным производством.

3.4. Содержание и объем подготовки строится исходя из уровня соответствия знаний кандидата на должность требованиям, предъявляемым к данной должности в профессионально-квалификационных моделях.

3.5. Для подготовки резерва руководящих кадров среднего звена (прорабов, начальников участков, отделов, групп, главных специалистов) наиболее приемлемой формой является организация в системе строительных министерств и ведомств школ резерва, постоянно функционирующих без отрыва от производства (см. разд. 4).

3.6. Подготовка резерва руководящих кадров уровня управляющего трестом, главного инженера треста, заместителя управляющего, начальника отдела треста, начальника СУ, главного инженера СУ и заместителя начальника СУ проводится в межотраслевых институтах (факультетах) повышения квалификации, на факультетах организаторов промышленного и строительного производства, созданных при вузах, с отрывом от производства по трем основным направлениям:

обновление знаний по актуальным вопросам науки и техники управления производством;

восполнение знаний руководителей, недостающих для должностей, на которые они зачислены в резерв,

изучение теории и практики управления, научной организации труда, современных методов управления, социальной психологии.

3.7. В процессе подготовки и повышения квалификации резерва кадров применяются формы обучения, способствующие активному освоению передового опыта, совершенствованию навыков руководителей в принятии управленческих решений. К ним относятся:

стажировка в передовых строительных организациях под руководством опытных специалистов;

выездные занятия на строительных объектах, где слушателей непосредственно знакомят с организацией, управлением труда и производства, разбирают конкретные производственные ситуации;

выездные занятия на тематических выставках и передовых предприятиях;

организация деловых встреч и тематических дискуссий;

решение производственных задач с использованием слушателей в роли участников ситуации;

деловые игры;

выполнение выпускных работ по производственной тематике.

4. ПОДГОТОВКА КАДРОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА

4.1. Школы резерва кадров как основная форма подготовки кадров среднего звена создаются в строительных министерствах, объединениях, трестах на базе учебных комбинатов и пунктов для подготовки руководителей и специалистов среднего звена (прорабов, начальников участков, отделов и групп, главных инженеров и заместителей начальников СУ), зачисленных в резерв на выдвижение.

4.2. Зачисление в школу резерва оформляется приказом руководителя по согласованию с партийной и профсоюзной организациями. В приказе указываются сроки обучения, утверждается учебный план. Преподавательский состав школы резерва подбирается из числа наиболее квалифицированных специалистов, опытных руководителей, преподавателей вузов и техникумов.

4.3. Возглавляет школу резерва руководитель соответствующей строительной организации. Решение организационных вопросов поручается должностному лицу, возглавляющему кадровую службу.

4.4. Методическое руководство обучением кандидатов в школе резерва осуществляет учебно-методический совет.

4.5. Наиболее приемлемым является десятимесячный срок обучения без отрыва от производства. Примерный учебный план школы резерва приведен в прил. 6.

Программа обучения в школах резерва должна предусматривать изучение экономики, планирования и организации производства, научной организации труда и управления, основ социального планирования трудового коллектива, использования ЭВМ и математических методов в экономических расчетах и вопросах управления, ор-

ганизации работы с кадрами, основ трудового и хозяйственного законодательства, социально-психологических аспектов управления.

4.6. Обучение осуществляется в активной форме, наряду с лекциями проходят дискуссии по изучаемым вопросам, разбор конкретных ситуаций, решение организационных задач. Важное место отводится обучению технике и методам управления.

4.7. Подготовка кадров в школах резерва проводится с учетом специфических условий и требований, присущих каждому уровню управления. Поэтому группы слушателей комплектуются с учетом специфики их будущей деятельности.

4.8. Помимо обучения школы резерва ставят своей целью дальнейшее изучение деловых качеств слушателей. По окончании обучения квалификационные комиссии оценивают знания руководителей и специалистов и дают рекомендации по их дальнейшему использованию.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Профессионально-квалификационная модель

_____

(должность)

Должностные обязанности

1. Последовательно проводит _____
2. Руководит _____
3. Обеспечивает _____
4. Организует _____
5. Принимает меры _____
6. Отвечает за _____

Требования к должности

1. Должен иметь _____
   (образование и стаж работы)
2. Должен знать _____
   (перечень необходимых знаний)
3. Должен владеть _____
   (перечень навыков)
4. Должен иметь ясное представление _____

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Информационная карточка ИТР

Лицевая сторона

_____

(наименование строительной организации)

_____

(должность, фамилия, имя, отчество)

Год рождения _____

Партийность _____

Образование _____

(учебное заведение, факультет и год окончания)

_____

Национальность _____

Стаж работы

общий _____ в строительстве _____

в данной организации _____ в данной должности _____

Должности, которые занимал ранее и сколько лет _____

_____

Повышение квалификации _____

(когда и где повышал квалификацию)

Производственные показатели за последний год [1]:

1. Выполнение плана по объему СМР собственными силами, %:
1982_____;1983_____;1984_____;1985_____

2. Выполнение заданий по выработке, %, на одного работающего:
1982_____;1983_____; 1984_____; 1985_____

3. Качество сдаваемых объектов: 1982_____;1983_____;
1984_____;1985_____.

4. Наличие рацпредложений и изобретений: 1982 _____;
1983_____;1984_____;1985_____;

5. Сведения о поощрениях и наградах _____

_____

6. Сведения о взысканиях _____

_____

[1] Заполняется по каждой должности.

Обратная сторона

Таблица. **Экспертная оценка качеств руководителей и специалистов**

Качества	Оценки				
	начальника	коллег	подчиненных	средняя оценка	самооценка
Личностные					
Эмоциональная уравновешенность					
Чувство ответственности за порученное дело					
Умение держать свое слово					
Общественная активность					
Честность, добросовестность					
Средняя оценка					
Деловые					
Профессиональная компетентность					
Знание экономики, основ организации труда и управления					
Личная исполнительность, работоспособность, организованность					
Средняя оценка					
Организаторские					
Стремление советоваться с подчиненными при решении производственных вопросов					
Умение распределять задания и контролировать их выполнение					
Самостоятельность и быстрота принятия обоснованных решений					
Умение и желание принимать на себя ответственность в осуществлении планов, решений					
Способность внедрять новое и передовое					
Умение налаживать и поддерживать дисциплину					
Умение сплачивать коллектив и направлять его на выполнение производственных задач					
Средняя оценка					
Общая средняя оценка					

Дополнение

Качества, отсутствующие в листе оценки, но ярко выраженные у экспертируемого специалиста

1. _____

2. _____

Таблица заполнена «_____»_____198 г.

Баллы подсчитал(а) _____

(должность, фамилия, подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Линейная модель профессионального роста кадров на выдвижение

№ п.п.	Фамилия, имя, отчество	Должность	Годы															
			1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
1	Иванов С. Ф.	Мастер	Р	Р	Р	У	У	У	У	У	И	И	И	И	И	И	И	
											Мастер							
2	Петров И. Н.	Начальник участка	У	У	У	У	У	У	У	У	И	И	И	И	И	И	И	
											Мастер		Прораб		Начальник участка			
3	Сидоров П. В.	Начальник СУ	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	
			Прораб		Начальник ПТО			Гл. инженер СУ					Начальник СУ					

Примечание. В таблице приняты условные обозначения: Р — на рабочей должности; У — учеба по специальности; И — ИТР и служащие.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Методика экспертной оценки специалистов

1. Оценка экспертами деловых и личностных качеств руководителей и специалистов отражает коллективное мнение, позволяет определить их сильные и слабые стороны.

2. Работу по оценке качеств руководителей и специалистов проводит комиссия по формированию резерва, которая совместно с отделом кадров готовит план работы, списки оцениваемых и экспертов. Опрос экспертов осуществляет группа технических работников из состава комиссии.

3. Группа экспертов комплектуется из непосредственного начальника, двух коллег и двух-трех подчиненных. Большой совместный стаж работы обеспечивает лучшее знание экспертом деловых и личностных качеств оцениваемых и соответственно повышает достоверность оценки.

4. Информация об инженерно-технических работниках может быть получена путем заполнения экспертами оценочных листов. В оценочном листе дается примерный перечень качеств, которыми должен обладать руководитель (в зависимости от конкретных условий набор качеств может меняться). Работа по оценке проводится с соблюдением условий анонимности.

5. Эксперты оценивают частоту проявления оцениваемых качеств по пятибалльной шкале: 5 — всегда, 4 — часто, 3 — не часто, но и не редко, 2 — редко, 1 — никогда. В опросном листе балльные оценки отсутствуют: перечень качеств дается без разбивки на группы, что позволяет избежать излишнего субъективизма. При обработке оценочных листов указанные оценки переводятся в пятибалльную шкалу, а качества классифицируются по группам.

6. Для подсчета итоговой оценки заполняется таблица, расположенная на обратной стороне информационной карточки ИТР (*прил. 2*). В нее вносятся оценки всех групп экспертов — начальников, коллег и подчиненных.

Оценки последних усредняются. В порядке сравнения с результатами общественного мнения в сводном листе вводится и такой показатель, как самооценка — мнение обследуемого о своих качествах.

7. При подсчете оценок определяется средняя оценка личности, данная одним экспертом. С этой целью находится средняя оценка каждой группы, а на основании средних оценок всех групп качеств высчитывается средняя оценка, данная одним экспертом. Затем устанавливается общая средняя оценка, данная всеми экспертами. Она находится как средняя экспертная оценка личности по каждому качеству. На основе средних экспертных оценок качеств выводится

средняя оценка по группе качеств. Среднеарифметическая оценка их дает общую оценку личности.

8. Высчитываются также средние и оптимальные оценки по производственному участку и организации, профессиональной категории. Это позволит определить положение оцениваемого в коллективе.

9. На основе экспертных оценок проводится классификация оцениваемых руководителей и специалистов в каждой должностной категории по трем ценностным группам:

1) высокой экспертной оценки (от 4,2 до 5 баллов);

2) средней экспертной оценки (от 3,7 до 4,1 балла);

3) низкой экспертной оценки (ниже 3,6 балла).

10. Экспертная оценка личности позволяет сделать следующие выводы:

руководители и специалисты, получившие высокие экспертные оценки, могут быть зачислены в резерв для выдвижения при условии, что у них нет низших оценок по отдельным качествам;

руководители и специалисты, вошедшие в группу средней экспертной оценки, соответствуют занимаемой должности;

руководители и специалисты, получившие низкие экспертные оценки, могут рассматриваться как несоответствующие должности.

11. Итоги экспертных оценок нельзя абсолютизировать. Их необходимо рассматривать как исходный материал для последующего анализа всей деятельности руководителя и специалиста.

12. Предлагаемый вариант экспертной оценки руководителей и специалистов может быть использован в практической работе кадровых служб строительно-монтажных организаций при формировании резерва кадров, проведении периодической аттестации.

Лист экспертной оценки качеств руководителя (специалиста)

Уважаемый товарищ! Как часто у тов. _____ проявляются ниженазванные качества. В графе, наиболее соответствующей Вашей оценке, поставьте знак +.

Таблица

Качества	Качество проявляется				
	всегда	часто	не часто, но и не редко	редко	никогда или почти никогда
Эмоциональная уравновешенность					
Чувство ответственности за порученное дело					
Умение держать свое слово					
Общественная активность					
Честность, добросовестность					
Профессиональная компетентность					
Знание экономики, основ организации труда и управления					
Личная исполнительность, работоспособность, организованность					
Стремление советоваться с подчиненными при решении производственных вопросов					
Умение распределять задания и контролировать их выполнение					
Самостоятельность и быстрота принятия обоснованных решений					
Умение и желание принимать на себя ответственность в осуществлении планов, решений					
Способность внедрять новое, передовое					
Умение налаживать и поддерживать дисциплину в коллективе					
Умение сплачивать коллектив и направлять его на выполнение производственных задач					

Дополнение

Укажите, пожалуйста, отсутствующие в листе положительные и отрицательные качества, наиболее ярко выраженные у оцениваемого

1. _____
2. _____
3. _____

Лист заполнен «____»_____ 198____ г.

_____

(должность, фамилия, подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Список резерва руководящих кадров _____
(наименование строительной организации)

по состоянию на 1 февраля 198_____г.

Фамилия, имя, отчество	Занимаемая должность	Год рождения	Образование (что и когда окончил)	Партийность	Национальность	Стаж работы в организации		На какую должность рекомендуется	Примечание
						всего	в том числе в данной должности		

Руководитель организации _____
(фамилия, подпись)

Секретарь парткома _____
(фамилия, подпись)

Председатель профкома _____
(фамилия, подпись)

Секретарь комитета комсомола _____
(фамилия, подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Примерный учебный план школы резерва со сроком обучения десять месяцев (без отрыва от производства)

№ п/п	Тема	Число часов	В том числе	
			лекций	семинаров
1	Цели и задачи школ резерва в подготовке кадров руководителей	1	1	—
2	Актуальные проблемы теории и практики коммунистического строительства	5	3	2
3	Сущность и методы планирования, учет и анализ хозяйственной деятельности предприятия	14	8	6
4	Организация труда, нормирования и заработной платы	6	4	2
5	Экономическое значение и пути повышения производительности труда	4	2	2
6	Экономическая эффективность внедрения новой техники и технологии, научная организация труда	8	4	4
7	Управление социалистическим производством, участие трудящихся в управлении	6	4	2
8	Автоматизированные системы управления	4	2	2
9	Социально-психологические аспекты управления	6	4	2
10	Функции, права и обязанности руководителей трудового коллектива	6	3	3
11	Организация финансовой деятельности строительных организаций	6	4	2
12	Управление качеством продукции	8	4	4
13	Основы трудового и хозяйственного законодательства	6	4	2
14	Деловые игры	20	—	—
15	Подготовка и защита выпускной работы	20	—	—
	Итого	120	47	33

gost.e-ecolog.ru