

● Девять шагов к созданию кадрового резерва

Подготовка кадрового резерва является стратегическим приоритетом для большинства развивающихся компаний. Наличие компетентных, подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые для организации должности, гарантируют кадровую безопасность бизнеса и уверенность в завтрашнем дне.

Учитывая масштаб и сложность задачи, работа по созданию кадрового резерва требует от HR-менеджера комплексного подхода и тщательного планирования. Неверно определенная последовательность действий в работе с резервом или пропуск важного этапа ставит под угрозу качество и результативность всей работы.

В данной статье описывается поэтапная программа формирования кадрового резерва предприятия. Её можно использовать в качестве основы и ориентира для разработки собственной программы подготовки резерва.



Этап 1. Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва.

Этап 2. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую позицию.

Этап 3. Профилирование целевых должностей.

Этап 4 (сквозной). Подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва.

Этап 5. Разработка положения о кадровом резерве.

Этап 6. Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов)

Этап 7. Подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций).

Этап 8. Оценка результатов подготовки резервистов.

Этап 9. Планирование дальнейшей работы с резервом.

Остановимся на каждом этапе более подробно.

Этап 1. Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва.

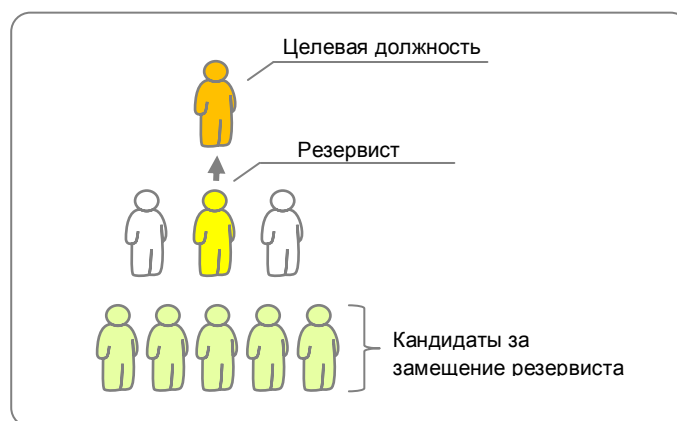
Действия:

1. Анализ организационной структуры и штатного расписания предприятия.

Цель: определение кадровой укомплектованности структурных подразделений компании.



Важно: при подготовке резерва необходимо планировать замещение образующихся вакантных позиций, в случае, если резервисты будут назначены на вышестоящие должности. Организация не должна допускать возникновения кадровых «пустот», особенно если речь идет об узких специалистах и редких профессиях, представителей которых сложно найти на внешнем рынке.



2. Возрастной анализ текущего руководящего состава предприятия.

Цель: выявление наиболее критичных менеджерских позиций с точки зрения *срочности* подготовки резерва (руководители пенсионного или предпенсионного возраста)

3. Экспертный анализ менеджерских позиций высшим руководством компании.

Цель: выявление наиболее приоритетных руководящих позиций с точки зрения их вклада в бизнес-результат и перспектив высвобождения должности.

Критерии экспертного анализа должностей (пример):

- Вклад в достижение бизнес-результата компании.
- Перспектива высвобождения (низкая перспектива – должность не планируется высвободить в ближайшие 3-5 лет (не планируется выход сотрудника на пенсию, повышение или ротация)
- Количество сотрудников в подчинении (наличие/отсутствие заместителей, кадровая укомплектованность отдела/департамента). Отделы, в которых недоукомплектован штат сотрудников, являются дефицитными в отношении потенциальных резервистов.

Отдельно стоит отметить менеджерские должности, которые в компании **планируется создать в перспективе** (например, при формировании новых подразделений в рамках расширения бизнеса). При составлении списка целевых должностей также необходимо проанализировать с точки зрения важности и срочности подготовки резерва.

Результат этапа: определены должности, требующие приоритетного формирования кадрового резерва.

Этап 2. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую целевую позицию.

Цель: обеспечить кадровую безопасность для ключевых должностей предприятия (снизить кадровые риски, связанные с отказом/увольнением/выбыванием резервистов).

С учетом важности и ее приоритетности, необходимо определить, сколько резервистов потребуется подготовить для каждой целевой должности.

Оптимальным количеством резервистов на должность является **2-3 человека**. С одной стороны, это «страхует» целевую должность от риска потери резервиста (из-за его ухода из компании или выбывания из программы подготовки резерва). С другой стороны, наличие нескольких претендентов на одну должность, при грамотной HR-политике, создает здоровую конкуренцию между резервистами, повышая их мотивацию к саморазвитию (тема о том, как не допустить негативных последствий конкуренции за место, заслуживает отдельного обсуждения).



Два в одном?

В некоторых случаях, один резервист может быть потенциальным кандидатом сразу на несколько должностей. Это возможно, когда речь идет о должностях, в которых востребованы схожие деловые и профессиональные компетенции (например, главный бухгалтер и начальник финансового отдела). Однако такие случаи следует отнести скорее к исключениям, чем к правилу, зачастую они возникают из-за **дефицита резервистов** на определенные позиции. В данном случае мы не рекомендуем использовать политику «универсальных» резервистов, так как это повышает кадровые риски и снижает эффективность целевой подготовки сотрудников. Столкнувшись с ситуацией дефицита кандидатов в резерв среди внутренних сотрудников, целесообразно организовать поиск потенциальных резервистов на рынке труда.

Результат этапа: определено оптимальное количество резервистов для каждой целевой позиции.

Этап 3. Профилирование целевых должностей.

Проведение анализа ключевых должностей и составление карты компетенций (профиля должности).

Цель: определить основные требования к профессиональным и деловым качествам, знаниям и навыкам, которыми необходимо обладать сотруднику для успеха на той или иной должности.

Дополнительно: определить дополнительные критерии для отбора кандидатов в резерв (возраст, стаж работы и т.п.)

Источники информации:

- Должностные инструкции на целевые позиции;
- Положения и бизнес-планы подразделений;
- Результаты интервью с ТОП-менеджментом и носителями целевых должностей.

Результат этапа: для каждой целевой должности составлен профиль, включающий перечень наиболее важных компетенций (профессиональных и деловых), необходимых успешному держателю позиции.

Этап 4 (сквозной). Подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва.

Одной из распространенных ошибок при внедрении программы кадрового резерва является то, что она разрабатывается и обсуждается очень узким кругом лиц (как правило, руководство компании + представители HR-подразделения) и доходит до сотрудников в уже готовом виде как некое «спущенное

сверху» нововведение, обязательное к исполнению. Это вызывает у большинства персонала естественную защитную реакцию и резко снижает эффективность работы программы.

В связи с этим, необходимо соблюдать **три простых принципа** в ходе разработки нового проекта и его внедрения:

Информирование. Сотрудникам важно быть в курсе разработки, запуска и работы программы подготовки кадрового резерва. Прежде всего, им необходимо узнать цели и задачи программы, понять, чем она может быть полезна предприятию в целом и лично каждому сотруднику. Недостаточное информирование персонала о нововведении может послужить причиной появления негативных слухов, опасений и привести к непринятию программы резерва частью сотрудников.

Вовлечение. Для того чтобы избежать появления ложных представлений и ожиданий от программы подготовки резерва, помимо информирования, необходимо целенаправленно вовлекать персонал в обсуждение проекта, предоставлять возможность открыто высказывать свое мнение о программе, задавать вопросы и выдвигать предложения.

Усиление значимости. Участие в проведении информационных мероприятий ТОП-менеджеров и неформальных лидеров компании способно существенно повысить значимость программы и подчеркнуть ее важность для организации. Нам известны случаи, когда проведение информационных мероприятий поручалось рядовому сотруднику отдела персонала, так как считалось, что это довольно простая задача. Однако персонал компании не воспринимал всерьез слова о значимости программы из уст человека, который не обладал в их глазах достаточным авторитетом. Реализация программы существенно затянулась, так как было потрачено дополнительное время на проведение повторных встреч с участием высшего руководства компании.

Действия:

1. Подготовка информационных материалов о проекте кадрового резерва.

Цель: информационное освещение программы подготовки резерва на всех этапах её работы.



Важно использовать разнообразные источники информирования сотрудников:

- **Встречи с сотрудниками** – проведение личных встреч с сотрудниками, информирование их о целях и задачах программы подготовки кадрового резерва.
- **Печатные материалы** – публикации в корпоративной газете/доске объявлений, информационные буклеты.
- **Электронные материалы** – информационные рассылки по электронной почте, объявления на корпоративном сайте/ создание специального раздела на внутреннем сайте.

2. Разработка плана информационного сопровождения программы.

Первый этап – подготовительные (за 1-2 месяца до запуска программы). Информирование сотрудников о целях и задачах внедрения программы, ее преимуществах для предприятия и сотрудников. Задача – сформировать общее понимание важности программы у сотрудников, преодолеть возможное сопротивление и скептическое отношение к нововведению за счет своевременного и максимально полного информирования персонала.

Второй этап – основной (запуск программы и ее функционирование). Информирование сотрудников о ходе работы программы. Задача – поддерживать внимание персонала к программе, исключить появление негативных слухов и ложных представлений.

Третий этап – итоговый (результаты работы программы за период). Информирование персонала о результатах работы программы, достижениях ее участников (лучшие наставники, лучшие резервисты), назначениях резервистов и дальнейшей работе программы. Задача – осветить результативность программы, подчеркнуть соответствие поставленных целей и задач полученным результатам.

Важно! Информационное сопровождение программы должно осуществляться на всех этапах ее реализации.

Этап 5. Разработка положения о кадровом резерве.

Действия:



1. Составление проекта положения о кадровом резерве.

Вопрос, который задают многие менеджеры по персоналу: «**Зачем вообще создавать Положение? Можно ли без него обойтись?**».

Во-первых, положение о кадровом резерве помогает структурировать этапы программы, документально зафиксировать зоны ответственности участников программы, четко определить их права и обязанности. Кроме того, положение будет являться важным источником информации для персонала о целях, задачах и механизме работы программы подготовки кадрового резерва.

Во-вторых, положение, являясь официальным документом предприятия, подчеркивает важность кадрового резерва для компании и серьезность намерений руководства по отношению к нововведению. Документальное подтверждение намерений руководства для многих сотрудников автоматически повышает статус проекта, это полезно помнить.

2. Согласование проекта положения о кадровом резерве с руководителями подразделений.

На данном этапе очень важно вовлечь менеджмент компании в процесс доработки и согласования положения о кадровом резерве. Это будет способствовать не только получению ценных дополнений к положению со стороны руководителей, но и снимет эффект «навязанного сверху» решения.

3. Утверждение положения высшим руководством предприятия.

После того, как положение прошло процесс согласования на уровне менеджеров, оно принимает статус официального документа компании.

Этап 6. Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов).

Выдвижение кандидатов в резерв может проводиться, как минимум, тремя способами:

1. Выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем;
2. Выдвижение сотрудника вышестоящим руководителем (через один или несколько организационных уровней);
3. Самовыдвижение сотрудника.

Сотрудники, чьи кандидатуры были заявлены на зачисление в резерв, проводят стандартизированную процедуру отбора, цель которого – выявить управленческий потенциал сотрудника и его готовность к прохождению программы подготовки. Отбор целесообразно проводить в **2 этапа**:

Предварительный отбор. Формальное соответствие кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв (пример используемых критериев):

Критерии отбора	Соответствие критериям
Возраст кандидата в резерв	Для всех: не менее 25 лет. Для женщин: не более 50 лет. Для мужчин: не более 55 лет. Соответствует/ не соответствует
Стаж работы на предприятии	Не менее 3-х лет. Соответствует/ не соответствует
Наличие на предприятии целевых должностей, под которые требуется кадровый резерв (из бизнес-направления сотрудника)	Есть/нет

Отсутствие дисциплинарных взысканий за время работы (в течение последних 3-х лет работы в организации)	Есть/нет
Результативность работы сотрудника за период (предыдущий + текущий год)	Результативность высокая/растёт; Результативность средняя; Результативность низкая/падает. Профессиональные достижения: есть/нет.

Основной отбор. Оценка менеджерского потенциала (профессионально-деловые качества) проводится в соответствии с составленным профилем должности для каждой позиции.

Пример оцениваемых деловых (корпоративных) компетенций:



- Понимание бизнеса;
- Навыки планирования и организации работы;
- Умение анализировать информацию и принимать взвешенные решения;
- Лидерские качества, умение выстраивать отношения;
- Стремление к результату и ответственность;
- Открытость новому и стремление к развитию.

Методы оценки: ассесмент-центр, анализ результатов работы, кейс-тестинг, интервью по компетенциям, тестирование (профессиональное, личностное).

Источники дополнительной информации: экспертная оценка коллег, руководителя, подчиненных (при наличии) сотрудника по методу 360 градусов.

В результате данного этапа формируется итоговый список кандидатов на зачисление в кадровый резерв.

Этап 7. Подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций)

Действия:

1. Разработка общей программы развития резервистов.

Цель: развитие менеджерских компетенций резервистов, применимых для всех целевых должностей.

В данном случае речь идет о составлении общей для всех резервистов программы менеджерской подготовки, которая включает в себя групповые формы обучения (тренинги, семинары, мастер-классы и т.д.), направленные на развитие универсальных менеджерских компетенций, важных на любой управленческой должности в компании.

Пример наиболее часто встречающихся обучающих модулей в программах развития кадрового резерва:

- **Развитие базовых навыков управления**
 - «4 функции руководителя: Планирование, Организация, Контроль, Делегирование»;
 - «Навыки принятия управленческих решений»;
 - «Мотивация подчиненных»;
 - и др.
- **Развитие управленческого мышления**
 - «Навыки системного мышления»;
 - «Финансы для нефинансовых менеджеров»;
 - «Креативное мышление в бизнесе»;
 - и др.
- **Личная эффективность менеджера**
 - «Навыки эффективной коммуникации»;
 - «Навыки работы в команде»;
 - «Командное лидерство» и др.;

Как правило, программа общей подготовки планируется на 1 год и реализуется в рамках внутреннего обучающего центра (силами внутренних тренеров), либо с привлечением внешних тренинговых компаний (либо сочетание обоих способов).

2. Разработка индивидуальной программы подготовки для каждого резервиста (индивидуальный план развития).

Цель: обеспечить подготовку резервиста под требования целевой должности с учетом его индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон.

Составление для каждого резервиста индивидуального плана развития (как правило, на 1 год), в котором сочетаются различные методы развития профессиональных и деловых качеств, необходимых для успешной работы на целевой должности. Среди основных методов развития следует отметить:



- **Развитие на рабочем месте** – получение нового опыта без отрыва от основной производственной деятельности;
- **Развивающие поручения** – решение рабочих задач, направленных на развитие менеджерских компетенций сотрудника;
- **Участие в развивающих проектах** – формирование проектных групп из числа резервистов и других сотрудников для достижения производственных целей и развития управленческого потенциала резервистов.
- **Временные замещения** – получение нового менеджерского опыта при временном исполнении резервистом обязанностей вышестоящего руководителя;
- **Обучение на опыте других** (работа с наставником) – получение необходимого опыта от более опытного коллеги или руководителя в совместной работе;
- и др.

3. Закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег/вышестоящего руководителя.

Задача, которую необходимо решить на данном этапе – это создать эффективную систему мотивации самих наставников на выполнение своих функций.

Варианты:

- регулярная надбавка за наставничество (ежемесячная/квартальная);
- поощрение наставников, чьи резервисты продемонстрировали лучшие результаты подготовки по итогам прохождения программы развития (или в ходе промежуточной оценки).

При необходимости полезно провести внутренне обучение наставников навыкам передачи опыта и помощи в развитии резервистов.

4. Мониторинг эффективности подготовки резервистов.

Подведение регулярных промежуточных встреч резервистов и их наставников с сотрудниками службы персонала для оценки прогресса в развитии. Своевременная корректировка индивидуального плана развития резервиста в случае необходимости.

Результат этапа: развитие требуемых компетенций резервистов.

Этап 8. Оценка результатов подготовки резервистов.

1. Проведение комплексной оценки качества подготовки резервистов.

Направления оценки:

Оценка производственных результатов – как изменилась производительность труда и результативность резервиста по итогам подготовки (увеличилась/уменьшилась/осталась без изменений);

Оценка результатов прохождения общей программы подготовки и индивидуальных планов развития – насколько улучшились профессиональные и управленческие качества резервиста по сравнению с показателями первичной оценки (при отборе);

Оценка результатов проектной работы – какие результаты получены по итогам выполнения развивающих проектов, определение вклада резервиста в достижение результата.

Методы оценки:

- Анализ производственных результатов и достижений резервиста;
- Получение обратной связи от наставника резервиста;
- Повторная оценка резервиста (см. этап 6, пункт «Основной отбор»);
- Анализ результатов проектной деятельности.

2. Подведение итогов программы подготовки резервистов.

По результатам оценки качества подготовки резервистов, принятие решения о:

- **Поощрению успешных резервистов**, продемонстрировавших рост результативности и повышение уровня развития профессиональных и менеджерских компетенций.
- **Исключению из резерва** сотрудников, продемонстрировавших снижение производственных показателей и/или отсутствие прогресса в развитии профессиональных и управленческих компетенций.

Результат этапа: определены резервисты с высоким уровнем готовности для замещения вакантных руководящих должностей.

Этап 9. Планирование дальнейшей работы с кадровым резервом.

- 1. При наличии на предприятии открытых целевых вакансий, рассмотрение кандидатов на замещение из числа успешных резервистов.**
- 2. Планирование и организация адаптационных мероприятий для резервиста при вхождении в новую должность.**
 - Составление плана адаптации на новой должности;
 - Закрепление за резервистом на период адаптации/испытательного срока наставника из числа вышестоящих руководителей для обеспечения необходимой поддержки.
- 3. При отсутствии на момент окончания программы подготовки резервистов открытых целевых вакансий, планирование мероприятий по удержанию перспективных сотрудников на предприятии.**



Зачем?

Резервисты, успешно прошедшие программу подготовки и повысившие свой профессиональный уровень, зачастую «вырастают» из своей текущей должности. Этот факт и отсутствие карьерного продвижения может серьезно снизить мотивацию сотрудника и в крайних случаях, послужить причиной ухода из компании в поисках более перспективной работы. Для минимизации этого риска, полезно спланировать программу по удержанию резервистов в организации.

Программа может включать в себя следующие способы удержания (зависят от возможностей и кадровой политики компании):

- Расширение функциональных обязанностей сотрудника, расширение зоны его ответственности и уровня принятия решений (по возможности, добавление части менеджерских функций, например, руководство каким-либо ответственным проектом);
- Надбавка к заработной плате;
- Предоставление дополнительных социальных льгот;
- Организация временных замещений руководителя (на время отпуска, командировки, болезни и др.)
- Возможность стать наставником для менее опытных сотрудников;
- и др.



В любом случае, при выборе методов удержания необходимо также учитывать **индивидуальные потребности сотрудника** (например, для некоторых сотрудников более важным является материальная составляющая, а для кого-то получение более высокого статуса в компании и т.п.)

Результат этапа: продвижение подготовленных резервистов на вакантные целевые должности, сохранение кадрового потенциала предприятия за счет удержания перспективных сотрудников в кадровом резерве.

Мы надеемся, что приведенные в данной статье рекомендации, помогут Вам правильно спланировать работу по созданию кадрового резерва в Вашей компании и позволят избежать стандартных ошибок в ходе реализации намеченной программы. Успехов!

С наилучшими пожеланиями,
команда консультантов

Smart Business Solutions

www.sbbsc.ru

Добро пожаловать в магазин **HR-технологий**:



**БИБЛИОТЕКА
КОМПЕТЕНЦИЙ**



**БИБЛИОТЕКА
БИЗНЕС-КЕЙСОВ**

Мы собрали для Вас лучшие решения
в области управления персоналом.

Решения, которые работают.

▶▶▶▶▶▶▶▶ <http://www.sbbsc.ru/shop> ◀◀◀◀◀◀◀◀