



Технология отбора и работы с кадровым резервом

Тренер-консультант: Бадаева Светлана

ООО «Ассоциация Бизнес Мастерства»,
www.abmgroup.ru, abm@abmgroup.ru, 8(495)514-88-64

ООО «Ассоциация Бизнес Мастерства»



На рынке кадрового менеджмента с 2003 года.

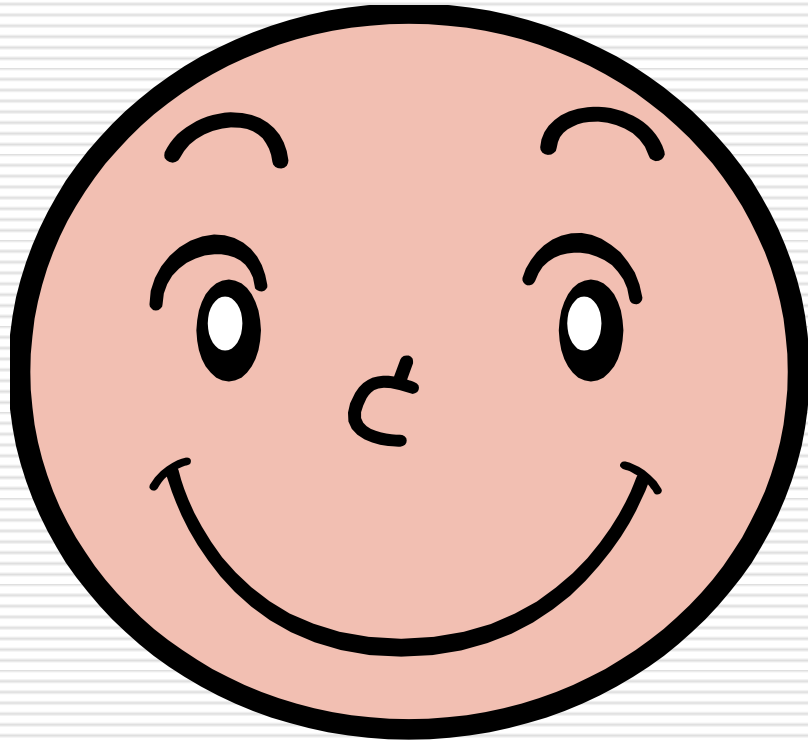
Специализация:

- Проведение стратегических и фасилитационных сессий для топ-менеджеров.
- Построение системы оценки и развития персонала в компании, передача технологий.
- Комплексная оценка персонала.
- Проведение семинаров и тренингов по продажам, переговорам, менеджменту, коммуникациям, управлению персоналом, личной эффективности.

Наши партнеры: Американская компания TTI, компания Trimetrix.

Бадаева Светлана – кандидат психологических наук, ген. директор АБМ, тренер, консультант, фасилитатор, коуч с опытом работы более 15 лет. Основатель и ведущая Школы повышения квалификации для HR-менеджеров по оценке, развитию персонала. Одна из разработчиков проф. стандарта «специалист в области управления персоналом» .

Знакомство



Кто менеджер по персоналу – в чате напишите HR.

Кто руководитель подразделения – М.

Если и то и другое: HR + М.

У кого из вас есть опыт в формировании и работе с кадровым резервом?

У кого стоит задача сформировать кадровый резерв?

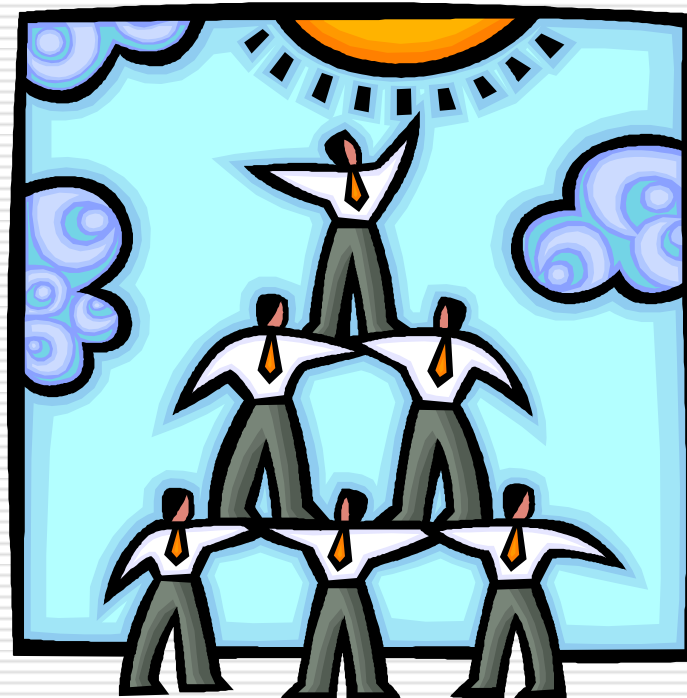
На какие вопросы хотите получить ответы в ходе вебинара?

Тематический план

- ❑ Цели и задачи формирования кадрового резерва.
 - ❑ Технология расчета численности кадрового резерва.
 - ❑ Что нужно оценить при формировании кадрового резерва.
 - ❑ Организация воронки отбора сотрудников в кадровый резерв.
 - ❑ Тестовые методики для формирования кадрового резерва.
 - ❑ Опросы по методу 360 градусов, как правильно организовать.
 - ❑ Центры оценки, кто должен принимать участие в оценке.
 - ❑ Как дать обратную связь тем, кто не прошел в кадровый резерв.
 - ❑ Как использовать потенциал тех, кто зачислен в кадровый резерв.
 - ❑ Технология назначения на вакантную должность.
-

Кадровый резерв – это:

специально сформированная и подготовленная группа работников, обладающих способностью к управленческой деятельности, прошедших систематическую квалификационную подготовку, предназначенных для выдвижения на должности более высокого уровня.



Виды кадрового резерва

- I. Внешний и внутренний.
 - II. Оперативно формируемый, тактический, стратегический (технологических и социальных изменений).
 - III. Профессиональный, управленческий.
-

Вопрос?

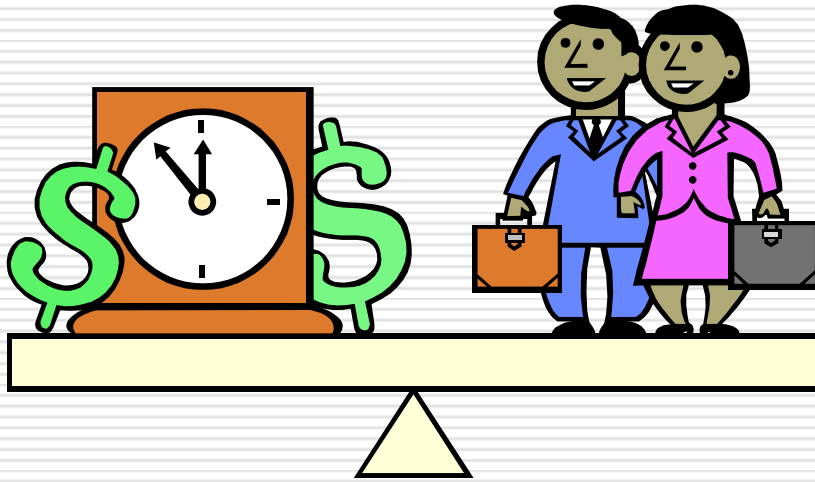
Зачем нужен кадровый резерв?

Сотруднику и компании.

Как удовлетворить потребности обеих сторон?

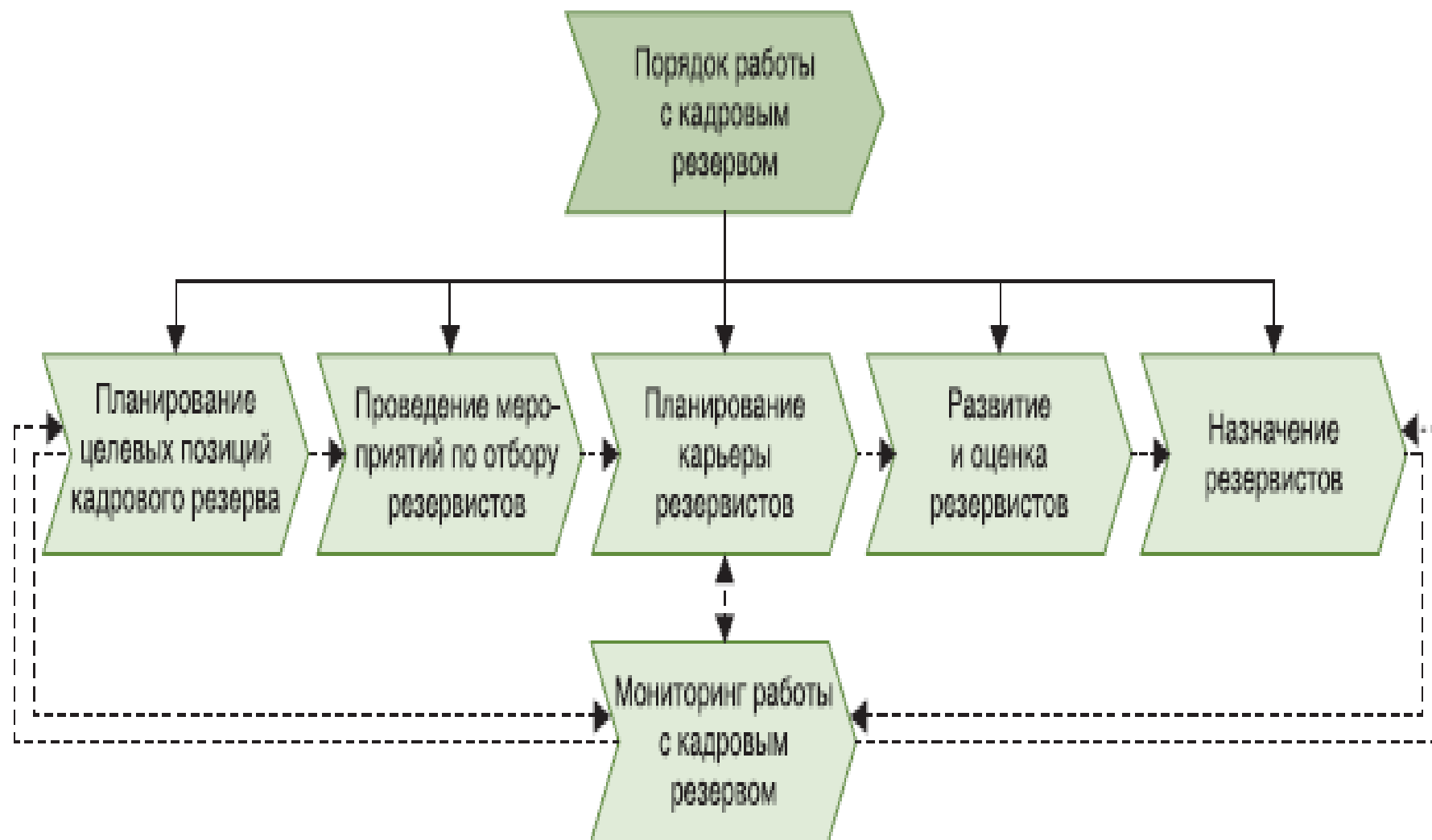
Наиболее активные участники вебинара получают 20% скидку для прохождения теста «Управление талантами», чтобы оценить свои способности и составить свой план развития.

Цели создания кадрового резерва:



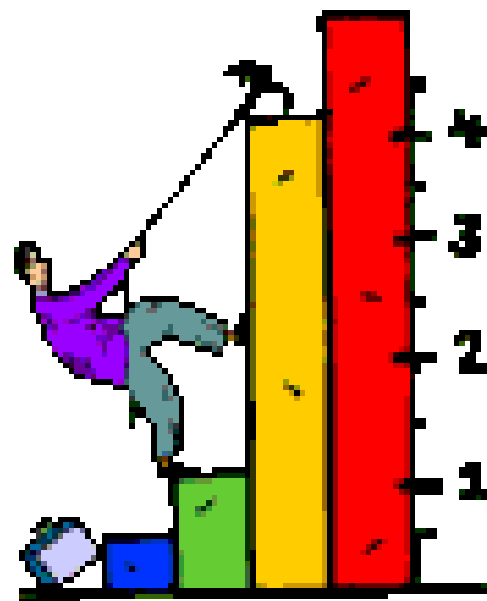
- Наличие необходимого состава лояльных руководителей и специалистов, управление кадровыми рисками.
 - Большая независимость от внешнего рынка труда.
 - Большая гибкость в использовании персонала.
 - Мотивация сотрудников.
 - Высокий престиж Компании на рынке труда.
-

Рис. 1. Порядок работы с кадровым резервом



Этапы формирования кадрового резерва:

1. **Диагностика потребности в кадровом резерве**, связать стратегические задачи компании с решениями по КР, а также текучестью кадров. Анализируем пробелы. Определяем ключевые компетенции, необходимые для реализации стратегических задач.
2. **Разработка технологии формирования** и развития КР.
3. Обучение специалистов и руководителей методам оценки и развития КР.
4. **Отбор персонала в кадровый резерв.**
5. Развитие кадрового резерва.
6. Контроль процесса развития.
7. **Назначения по результатам деятельности.**



Ситуация для анализа

1. Крупная телекоммуникационная компания с разветвленной региональной сетью. В связи с экономическим кризисом стоит задача оптимизировать орг. структуру и сократить все подразделения, связанные с анализом и долгосрочным планированием персонала в России, так как эти функции переносятся в штаб-квартиру за границей. При этом планируется усилить организацию операционной работы на местах в регионах. Задача оценить, кто из сотрудников, которых планируется уволить (с выплатой в 3 оклада), кто может выполнять новый функционал.

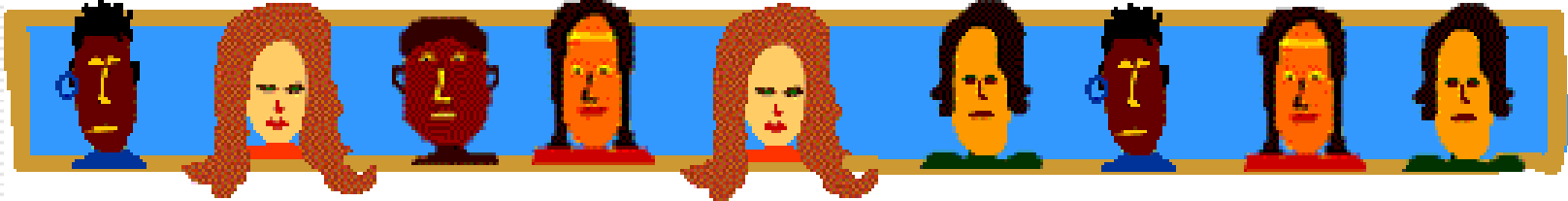
Что нужно будет оценить у потенциальных кандидатов?

1. Диагностика потребности в резерве:

Карта закрытия перспективной потребности в резерве

№	Должность	Причина открытия вакансии	Мин. потребность в резерве, чел.	Крайний срок закрытия вакансии	Фамилия резервиста	Период пребывания в резерве
1.	Заместитель генерального директора по маркетингу	Изменение орг.структуры	1	12.2015		
2.	Начальник производства	Уход на пенсию	1	05.2016		
3.	Финансовый директор	Изменение орг.структуры	1	03.2016		
4.	Менеджер по проекту	Изменение орг.структуры	2	12.2015		
5.	Главный механик	Уход на пенсию	1	12.2015		
6.	Заместитель генерального директора по АХО	Уход на пенсию	1	08.2015		
7.	Менеджер по персоналу	Изменение орг.структуры	1	01.2016		

Эмпирический путь определения численности кадрового резерва:



$$PR = N \times S \times (1+U), \text{ где}$$

N - штатная необходимость в кадровом резерве

S - степень насыщенности кадрового резерва

U - процент естественного выбытия из кадрового резерва (U=0,2 (20%).

Разработка технологии формирования резерва и работы с ним:

Вопросы для согласования с топ-менеджментом	Выбор
1. Источники резерва:	- внутренние - внешние
2. Тип гласности для персонала:	- открытый - закрытый
3. Подход при формировании	- под позицию - ищем таланты - «живой» подход

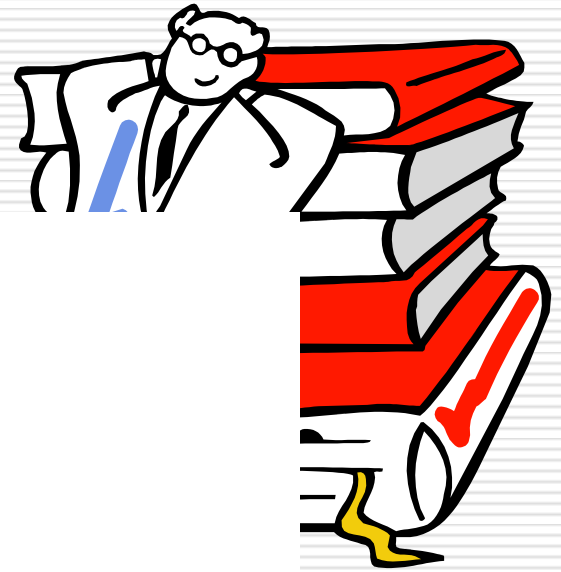
Документы, регламентирующие работы по формированию кадрового резерва

- Концепция и принципы:
 - **Кадровая политика;**

- Критерии:
 - **Модель компетенций;**
 - **Профиль должности;**

- Порядок, процедуры, технологии:
 - **Положение или Бизнес-процесс;**
 - **План мероприятий;**
 - **Общая программа обучения и подготовки резерва;**

- Содержание подготовки, контроль:
 - **Индивидуальный план развития карьеры.**



Этапы формирования кадрового резерва:

- Барьерометрия (список потенциальных резервистов).
 - Анализ личных данных (личное дело).
 - Характеристика и рекомендация о включении в резерв непосредственного руководителя.
 - Интервью по компетенциям.
 - Экспертная оценка (по методу 360 градусов).
 - Психометрическое тестирование.
 - Центр оценки.
 - Согласование кандидатур (список кадрового резерва).
 - Обратная связь (собеседование).
-

Этапы формирования кадрового резерва:

1. Барьерометрия – отсев кандидатов с невысокой мотивацией к развитию.



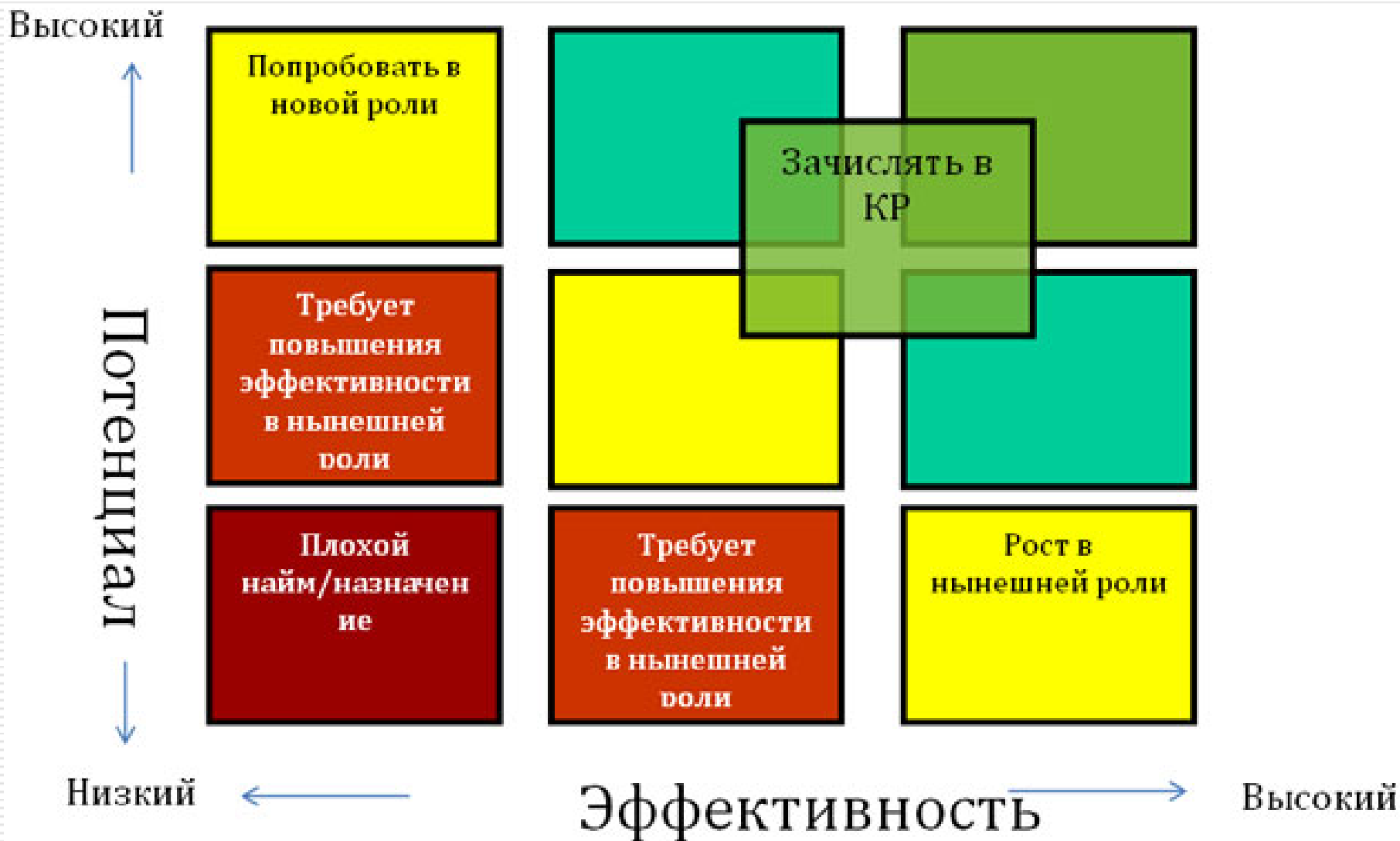
Задания для барьерометрии:

- Какие имеются возможности для повышения эффективности работы нашей компании, на Ваш взгляд?
 - Дайте свое видение предполагаемого пути развития нашей компании.
 - Как Вы себя видите в роли руководителя в будущем компании?
 - Какие ценности разделяет большинство сотрудников нашей компании?
-

Ежегодная оценка



Матрица для выбора кандидатов в кадровый резерв



Методы работы с кадровым резервом

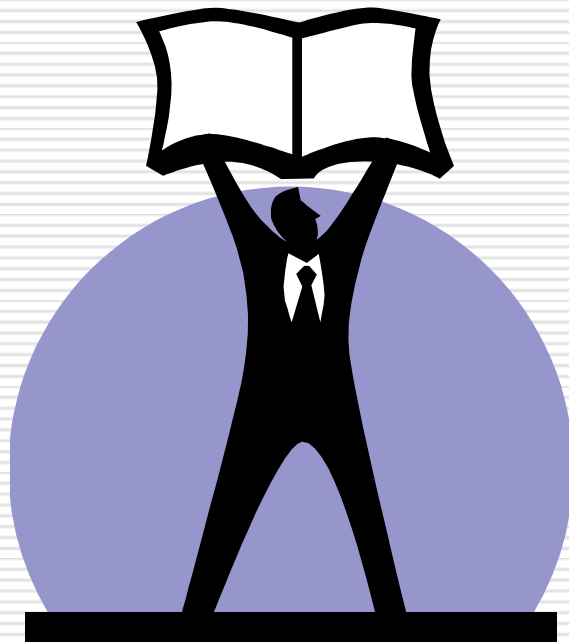
1. План назначений.
 2. Корпоративное обучение с оценкой успеваемости.
 3. Стратегия удержания КР.
 4. Коучинг и менторинг, shadowing.
 5. Развивающие проекты, делегирование задач и полномочий badding, участие в рабочих группах.
 6. Оценка результатов деятельности с развивающей обратной связью.
 7. Конкурсы.
-

Обучение специалистов и руководителей методам работы с кадровым резервом

Предотвращает следующие проблемы:

- ❑ Неправильная организация работы с резервом;
 - ❑ Риск серьезных просчетов при долгосрочном планировании;
 - ❑ Формальный подход;
 - ❑ Нежелание менеджеров брать «лишнюю нагрузку»;
 - ❑ Боязнь за свой авторитет;
 - ❑ Скрытое противодействие кадровым службам;
 - ❑ Неумение высказать деловую критику, объективно оценить;
 - ❑ Выдвижение «своих» кандидатов;
 - ❑ Соккрытие информации от стажеров;
 - ❑ Некачественный резерв («Хоть плохонький, да свой»).
-

Обучение и подготовка кадрового резерва:

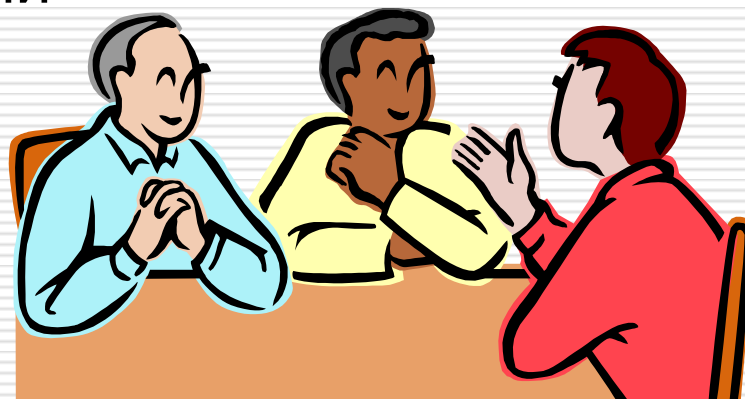


- ❑ Определение потребности в обучении.
 - ❑ Составление и реализация программ обучения и подготовки резерва. Бюджет.
 - ❑ Стажировка.
 - ❑ Выполнение конкурсных работ, участие в проектах.
 - ❑ Периодическая оценка прогресса.
 - ❑ Ротация.
-

Ротация– как способ подготовки резерва

Длительное пребывание в одной должности

- ❑ снижает трудовую мотивацию,
- ❑ ограничивает кругозор рамками одного участка работы,
- ❑ смиряет с недостатками,
- ❑ препятствует обогащению деятельности новыми методами и формами.



Опыт Сбербанка по формированию кадрового резерва. Сдача экзамена на основе ЗДО с оценкой профессиональных компетенций.

Ниже уровня 1,5 – пересдача экзамена

От 1,5 – 2 – присваивается квалификация специалиста

От 2 до 2,5 – универсальный специалист (профессиональный резерв)

От 2,5 до 3 – кадровый резерв на повышение в должности (проходят программу обучения по курсу «менеджмент»)

Шкала оценки компетенций

0 – уровень некомпетентности:

не владеет необходимыми навыками.

1 – уровень ограниченной компетентности: частично владеет необходимыми знаниями и навыками.

2 – уровень опыта: владеет необходимыми навыками для работы в стандартных рабочих ситуациях.

3 – уровень мастерства: гибко владеет необходимыми навыками в нестандартных ситуациях, помогает другим в развитии компетенции.

Опыт компании РАО ЕЭС по формированию кадрового резерва

1 этап отбора:

- оценка KPI, собеседование
- результаты диагностики «360 градусов»
- психологические тесты

2 этап отбора:

Assessment Center

3 этап: обучение

4 этап: делегирование полномочий, И/О

5 этап: утверждение в должности

Опыт банка «ДельтаКредит»

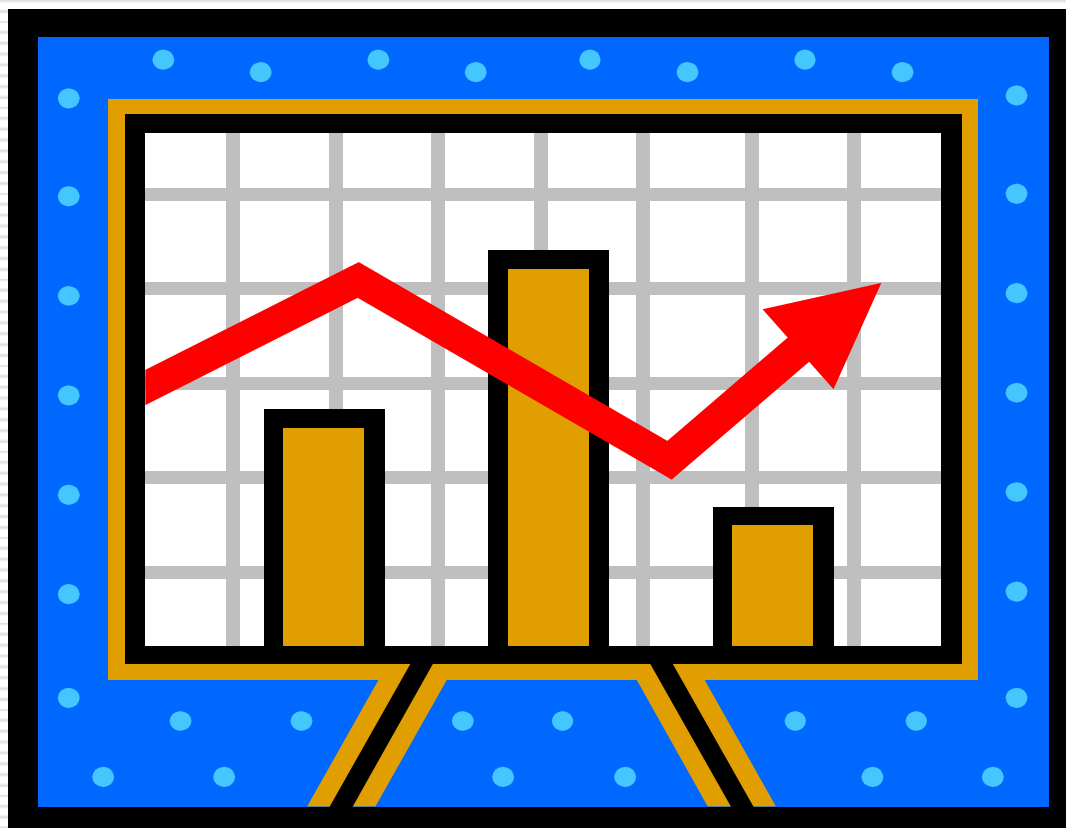
- 1) Выделение кандидатов по результатам оценки KPI.
 - 2) Оценка с помощью психометрических тестов DISC + Motivators.
 - 3) Обучение + оценка результатов по модели Киркпатрика.
 - 4) Назначения.
-

Факторы, обеспечивающие эффективность формирования кадрового резерва



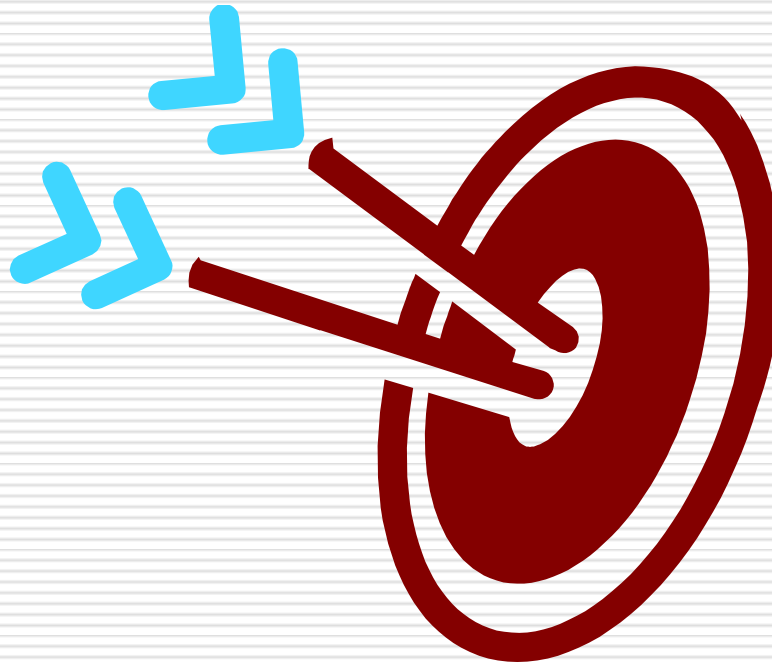
Вывод №1

Системность и планомерность



Вывод №2

Согласованность целей и интересов



**Цели организации + интересы
работника**

Вывод №3

Вовлеченность!

Задача 1: Помочь руководителям осознать стратегическую значимость работы с кадровым резервом для компании.

Задача 2: Помочь руководителям – наставникам повышать собственную управленческую квалификацию.



Вывод №4

Свой путь

1. Кто и сколько?
2. Что? Как? Когда?
Ресурсы!
3. Возможные угрозы.
4. Выполнение.





**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ.
Ваши вопросы?**