

# Кадровый резерв

Анна Власова

# T&D ТРЕНДЫ 2013

## **Развитие кадрового резерва**

- Эту задачу в числе трех ключевых указали 27% респондентов
- В 2012 году развитие кадрового резерва также входило в топ-3 задач обучения и развития персонала

# Контекст

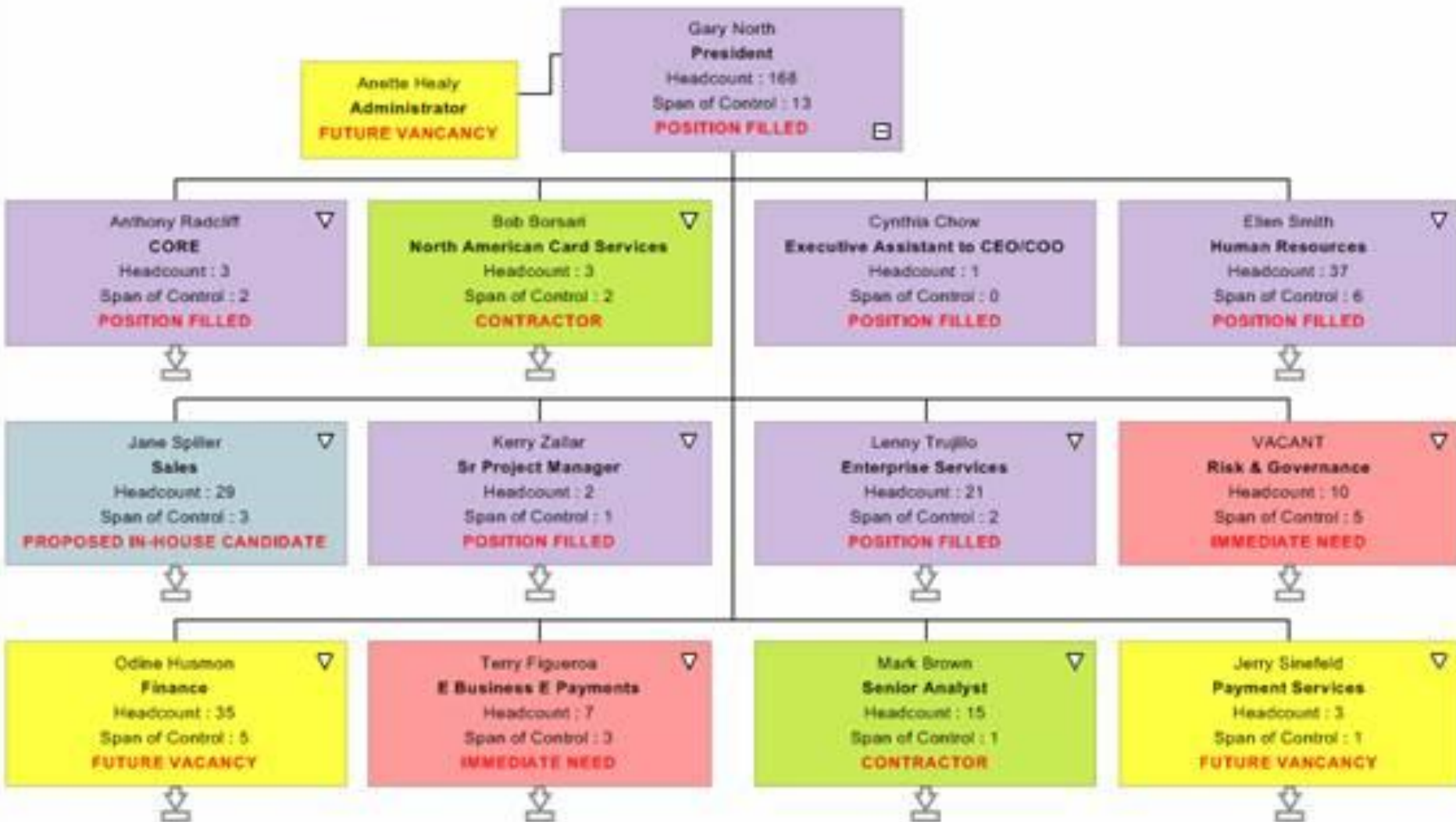
- **Стратегия** управления персоналом
- **Система** управления персоналом
- **Система** развития персонала

# Кадровый резерв (Succession planning)

это процесс, благодаря которому организация уверена, что сотрудники набраны и подготовлены для занятия всех ключевых позиций в компании

# Цикл работы резерва - 1

- 1. Цели бизнеса** (контекст)
  - Ценности компании
  - Бизнес-стратегия на период (KPI's, функциональные компетенции)
  - HR стратегия (существующие HR проблемы, модель компетенций: лично-поведенческие и управленческие компетенции)
- 2. Идеология резерва** (общие положения)
  - Целевой, общий, пул талантов
  - Ограничения (продвижение внутри группы компаний, бюджет и др.)
  - Конфиденциальность vs публичность
  - Формирование целей и показателей эффективности работы резерва, желательно результативных, менее процессных
- 3. Определение позиций для формирования резерва**
  - Структура и ее изменения в ближайшем периоде
  - Ключевые категории сотрудников, включая на перспективу (их влияние на стратегию и затраты на их поиск, удержание, развитие)
  - Планы преемственности на ключевые должности
  - Варианты карьер и продвижения для талантов и НРЕ
- 4. Бюджет на ближайший период** (принципы формирования, источники, статьи)
- 5. Профиль резервиста** (акцент на компетенциях) или профили, при целевом резерве
- 6. Численность резерва** - потребность на основании нормы, например, 2 человека на место (зависит от бюджета)



- Future Vacancies
- Current Vacancies
- Filled Positions
- Proposed In-House Candidate
- Contract Positions

# Цикл работы резерва - 2

## **7. Поиск и отбор внутри компании**

- Объявления в интранете, внутренних СМИ
- Запрос линейным менеджерам НРЕ (эссе)
- Результаты последней оценки исполнения (Performance Appraisal)
- Конкурс мотивационных эссе

## **8. Оценка кандидатов (Assessment Centre) на основании профиля (профилей) и определение разрывов (Gap's)**

## **9. Программа общего, совместного обучения**

## **10. Индивидуальные планы развития**

## **11. Менторинг, коучинг, наставничество, делегирование полномочий, участие в проектах, обучение и др. виды развития**

## **12. Текущая оценка исполнения (Performance Appraisal) – индивидуальный подход к резервистам, участие HRD в оценке**

## **13. Продвижение, перемещение, занятие вакантных руководящих позиций**

- Адаптация и сопровождение в должности

## **14. Повтор цикла в следующем периоде**

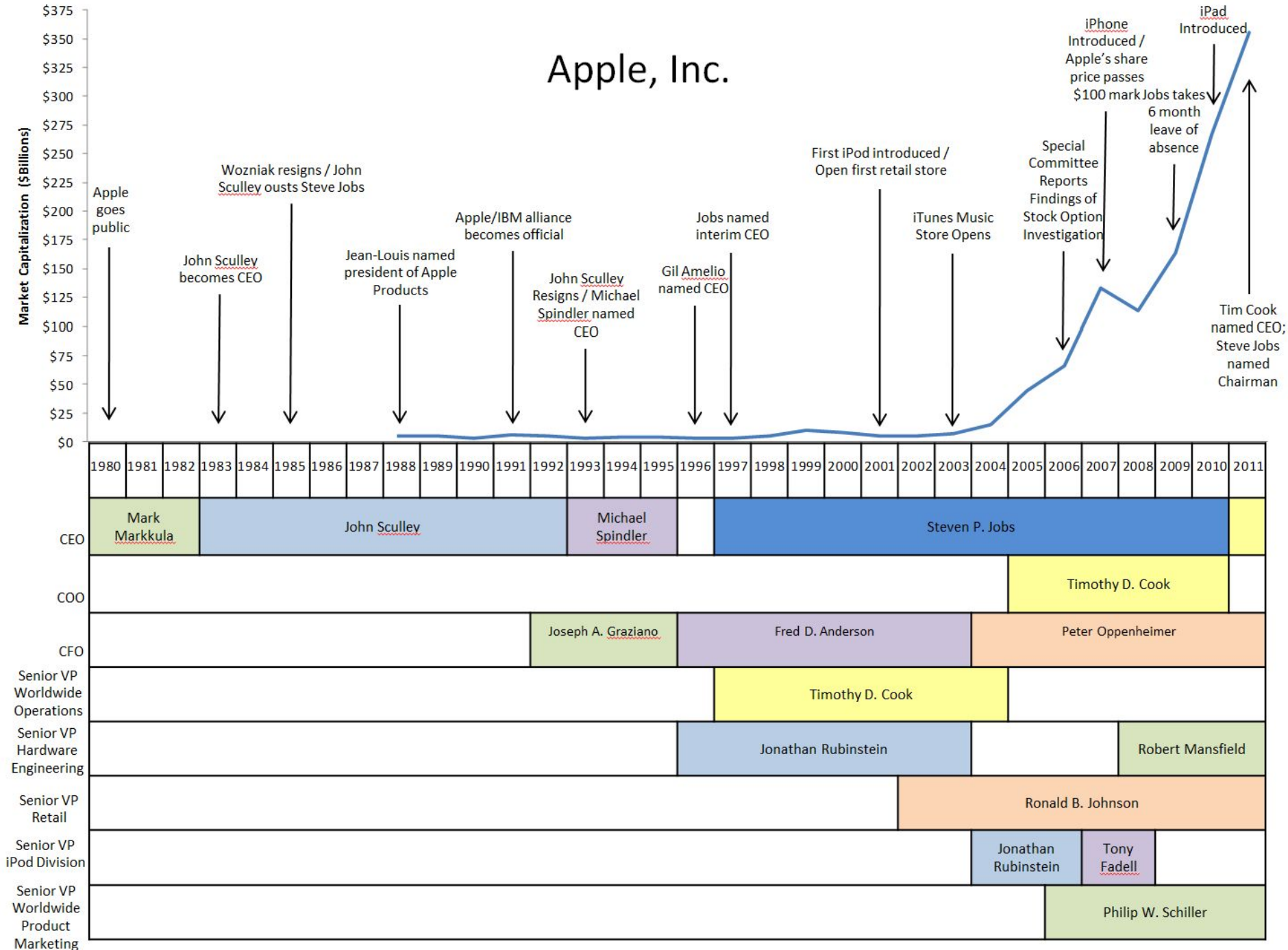
- Оценка эффективности работы резерва в соответствии с показателями
- Корректировка системы

# Профиль резервиста

1. Миссия – предназначение, или роль, или глобальная цель должности, из которой вытекают
2. Сферы **ответственности** и стандарты исполнения (KPI's ), из которых вытекают
3. Функции или процессы, из которых вытекают
4. Компетенции: знания; навыки; способности; личностные характеристики
5. **Полномочия**, как право принимать управленческие решения в рамках соответствующей ответственности, из которых вытекают
6. **Права и обязанности**, вытекающие из места и роли данной должности в организационной структуре управления компании
7. Общие требования к должности (образование, опыт работы, подчиненность, замещаемость, размер должности: размер бюджета должности, количество подчиненных, регион обслуживания)



# Apple, Inc.



# Принципы работы резерва

- **Системность и изменения, совершенствование системы:** связь со стратегией (перспектива), ценностями, структурой и HRM
- **Командность:** поддержка топ-менеджмента и вовлеченность линейных руководителей, это не должно быть «внутри-HR-овским» инструментом
- **Простота, наглядность и реалистичность** - ничего фантастического, больше внимания к людям
- Акцент на развитии **компетенций**
- **Последствия**

# Анна Власова

[www.shkolahrm.ua](http://www.shkolahrm.ua)

[hrm.vlasova@gmail.com](mailto:hrm.vlasova@gmail.com)

+38(067)506 40 08

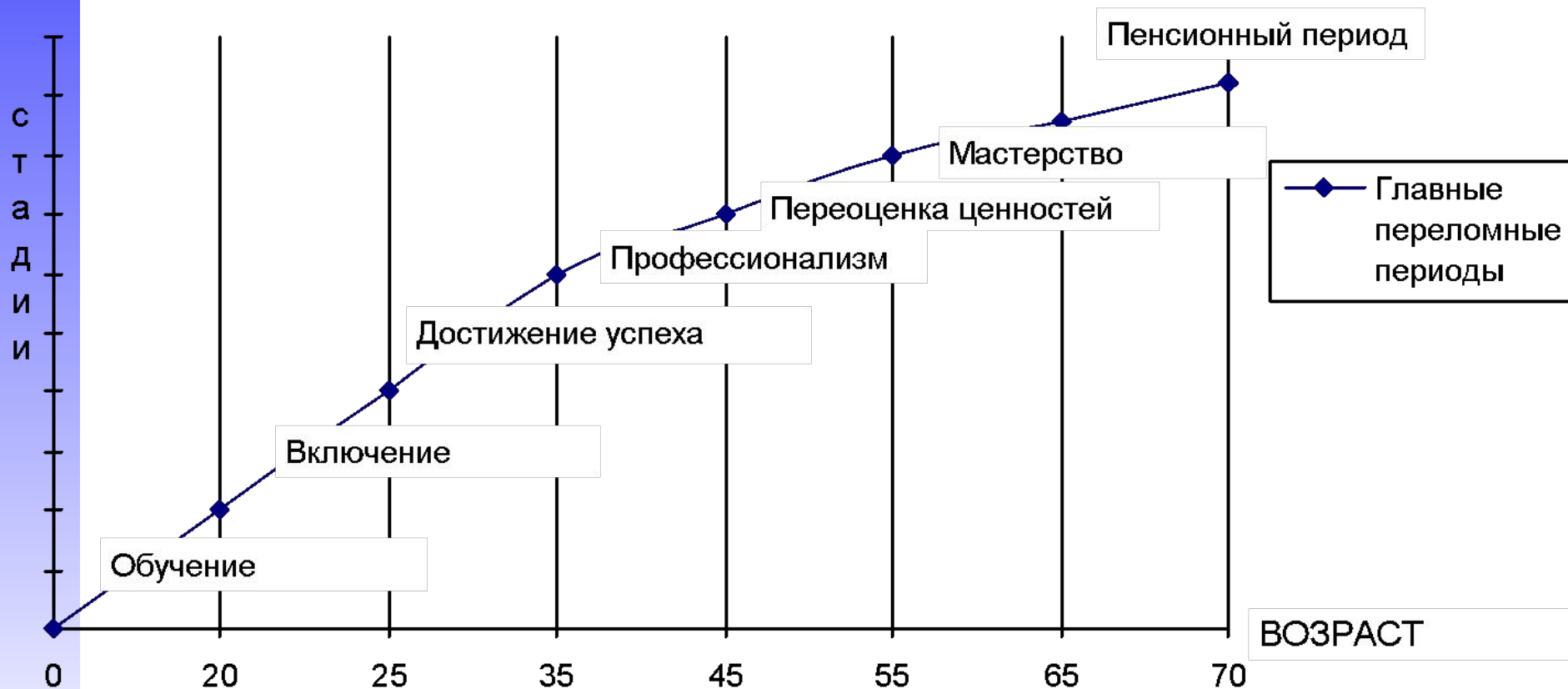
# Дополнительная информация

# Планирование карьер



# СТАДИИ ДЕЛОВОЙ ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА

(М. Вудкок, Д. Френсис. Раскрепощенный менеджер, с.119)



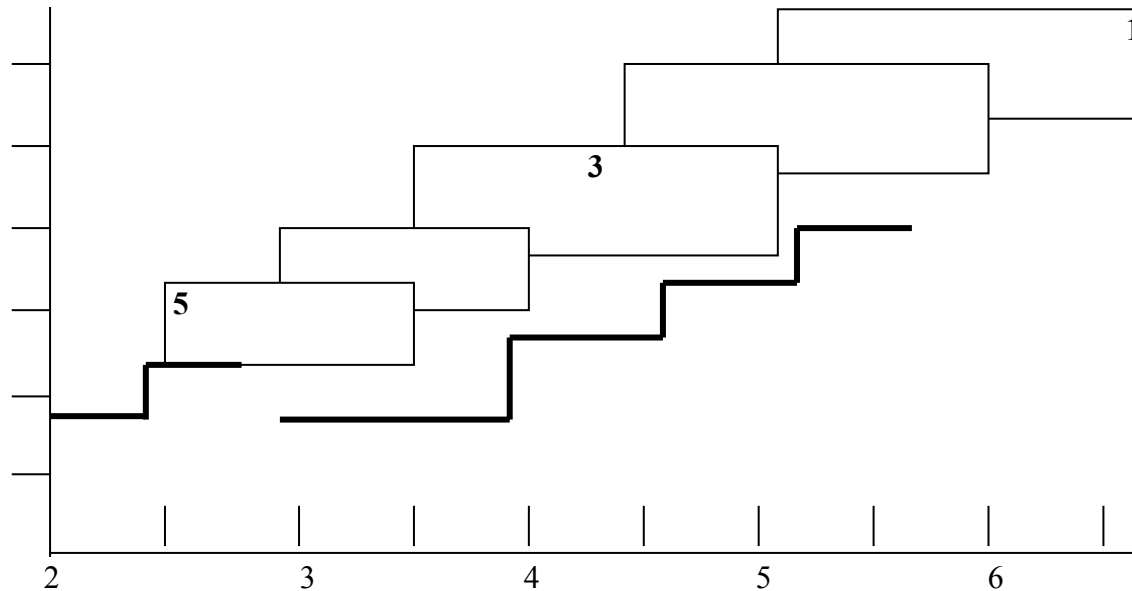
# Стадії службового росту (піраміда росту)

|                   |   |  |    |
|-------------------|---|--|----|
| РІВНІ МЕНЕДЖМЕНТУ | ВИЩІЙ   | Стратегічний керівник,<br>заст.страт.керівника,<br>керівник структурного<br>напряму<br>(функціональний директор) | 65 |
|                   |   |  | 50 |
|                   | СЕРЕДНІЙ  | заст.керівника структурного<br>напряму,<br>(функціонального директора),<br>головний спеціаліст                   | 60 |
|                   |   |  | 45 |
|                   | НИЖЧІЙ  | заст. головного спеціаліста,<br>керівник структурного підрозділу<br>заст. керівника структурного<br>підрозділу   | 50 |
|                   |   |  | 35 |
|                   | начальник лабораторії, бюро,<br>начальник участку, зміни, корпусу,<br>старший майстер | 40   |    |
|                   | керівник групи, ведучий інженер, старший<br>інженер, старший спеціаліст, майстер      | 30   |    |
|                   |   | 35   |    |
|                   |   | 25   |    |

# Плани кар`єр співробітників Іваненко О.П. та Сидоренко В.І.

Піктограма службового росту Іваненко О.П.  
(П.І.П)

Стадії службового  
росту

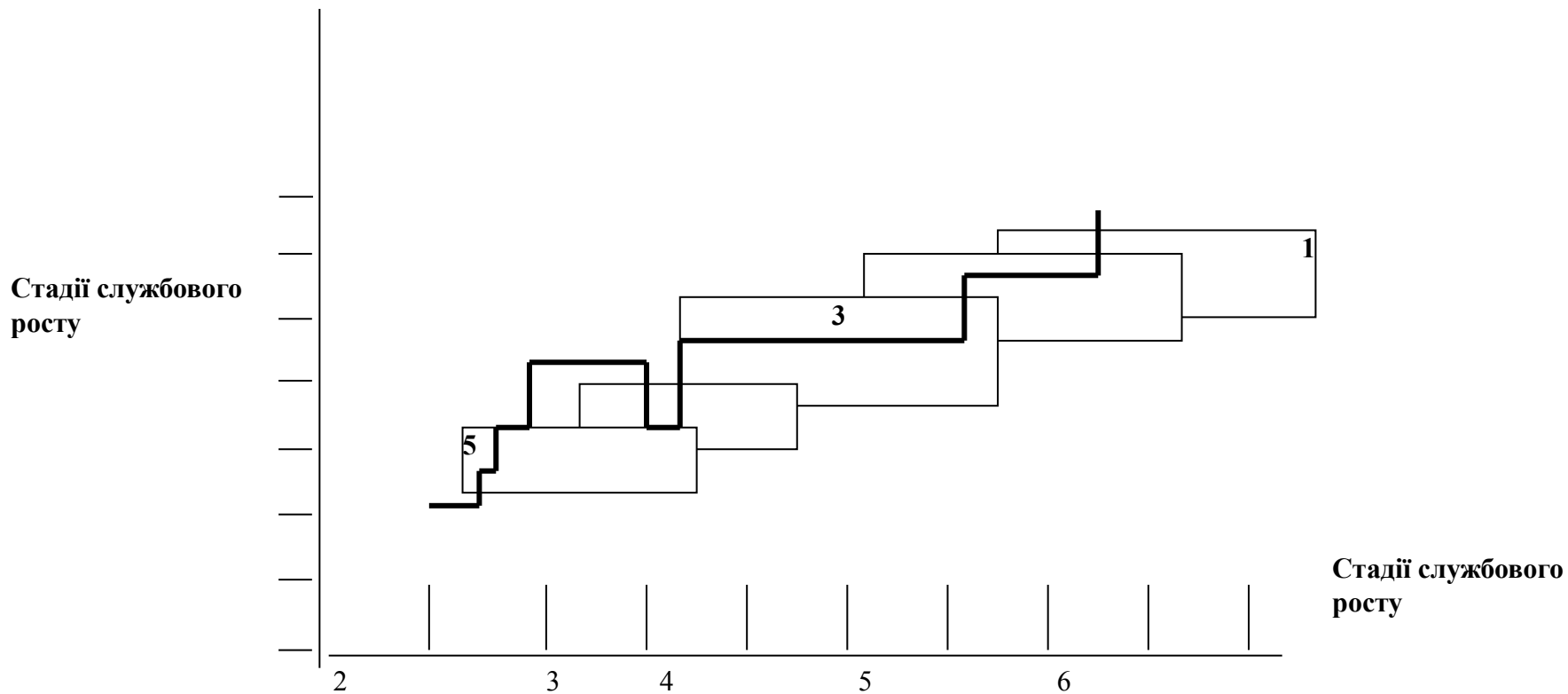


Стадії службового  
росту



# Піктограма службового росту Сидоренко В.І.

(П.І.П)

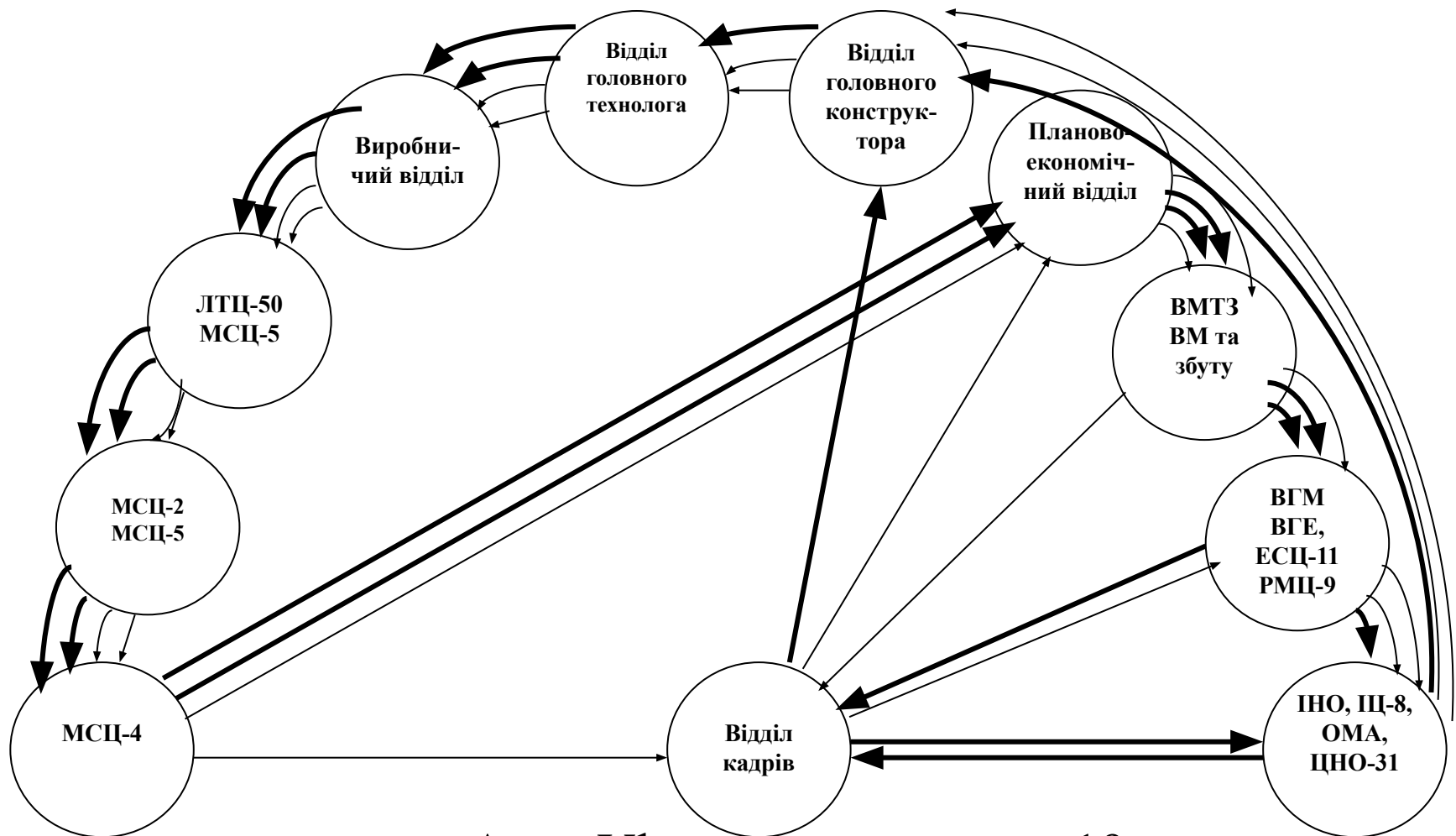


|                               |                           | Предыдущая                               | -5                           | -4                                  | -3   | -2                         | -1              | Сегодня          | 1                               | 2                       | 3            | 4  | 5   |  |
|-------------------------------|---------------------------|--|------------------------------|-------------------------------------|--|----------------------------|-----------------|------------------|---------------------------------|-------------------------|--------------|--|---|--|
| Работа (должность)            | Студент                   |  |                              |                                     |  |                            |                 |                  |                                 | Руководитель подготовки |              | Помощник менеджера                         | Менеджер по персоналу   |  |
|                               |                           | Учитель                                  |                              |                                     |  |                            |                 |                  |                                 |                         |              | по персоналу                               |   |  |
|                               |                           | Помощник менеджера по работе с клиентами |                              |                                     |  |                            |                 |                  | Путь 1                          |                         | J            |  | <input type="checkbox"/>  |  |
|                               |                           |  |                              |                                     |  |                            |                 |                  | Путь 2                          |                         |              |  |   |  |
|                               |                           |  |                              |                                     |  |                            |                 |                  |                                 | Координатор по тренингу |              | Помощник директора по тренингам            | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |  |
| Образование                   | Бакалавр-магистр          |  | Эккаунтинг 1<br>Эккаунтинг 2 | Курсы навыков делового письма       | Развитие персонала   |                            |                 | Путь 1           | Управление персоналом 1         | Управление персоналом 2 |              | Семинары по управлению персоналом          |   |  |
| Тренинг и обучение            |                           | Тренинг руководящего состава             |                              | Проблемный семинар по менеджменту 1 |  |                            |                 | Путь 1           |                                 |                         |              | Проблемный семинар по менеджменту 2        |   |  |
|                               |                           |  |                              |                                     |  |                            |                 | Путь 2           | Ничего?                         |                         |              |  |   |  |
| Другое                        | Внешние тренинговые курсы |  | Программа A.B.A              | Программа A.M.A.                    | U. of Mich T&D   |                            |                 | Путь 1<br>Путь 2 | Ничего? NTL                     |                         | U. of Mich   |  |   |  |
| Требуемый опыт, навыки и т.д. |                           | Работа с людьми и сотрудниками           |                              |                                     |  | Анализ потребностей        | Описание работы | Анализ работы    |                                 |                         |              |  |   |  |
|                               |                           |  |                              |                                     | Счета клиентов<br>Планирование обслуживания клиентов<br>Анализ проблем |                            |                 | Путь 1           | Развитие и составление программ |                         | Планирование | Управление персоналом                      |   |  |
|                               |                           |  |                              |                                     | Потребность в развитии   | Графики развития персонала | Путь 2          | Тренинг по медиа | Проведение тренинговых программ |                         |              | Разработка программ закупок, продаваемость |   |  |

Anna Vlasova

18

# Варіанти схем "петлевої" підготовки



# Карьерные «привязки», типы карьер и планирование (Э.Шайна)

- Карьерные привязки – пересечение индивидуальных **ценностей, мотивов, навыков**
- Нацелены на использование человеческого капитала (поиск потенциала внутри, Крафт)

# Карьерные «привязки», типы карьер и планирование

- **Техническая/функциональная компетентность** (лучшее и лучшее выполнение функций, что скажут коллеги, а не босс)
- **Управленческая компетентность** (топ-позиции, мотивация, аналитические и межличностные навыки, эмоциональная компетентность – ответственность за невозможные решения)
- **Предпринимательская креативность** (самореализация на проектах, максимум свободы)
- **Автономия** (свободный консультант)
- **Безопасность** (приземленные цели, стабильность, среднее звено менеджмента)
- **Сервис - служение** (миссионерская идея, например, улучшить условия работы людей)
- **Вызов** (достигать невозможных результатов)
- **Стиль жизни** (много разных интересов, подчинение карьеры семье, детям, друзьям)

## Управление талантами: данные международных исследований

- В долгосрочной перспективе таланты на всех уровнях являются основным конкурентным преимуществом
- Между управлением талантами и финансовыми результатами компании существует прямая зависимость
- Управление талантами должно быть частью стратегии компании
- Топ менеджмент и президент компании – ключевые игроки в управлении талантами
- В тех компаниях, где директорат активно участвует в развитии лидерства, суммарный доход акционеров превышает в пять раз аналогичный показатель в традиционных компаниях.

---

**Источники:** исследование McKinsey среди 77 лидирующих компаний "Талантливые сотрудники и финансовые результаты компании" (1997, USA), исследование компании «Corporate Leadership Council» среди 110 европейских компаний "Развитие лидерства международного класса", опыт лидирующих компаний на рынке телекоммуникаций (Vodafone, Bell Canada, т.д.), опыт СНГ, т.д..)

Просування по кар'єрних схода́нках

Відповідно до результатів та потенціалу, що демонструє працівник

|  | СПЕЦІАЛІСТ/<br>АНАЛІТИК                    | СУПЕРВАЙЗЕР/<br>МЕНЕДЖЕР        | ТОП<br>МЕНЕДЖЕР                        | ГОЛОВА<br>ПРАВЛІННЯ |
|--|--|---------------------------------|--|---------------------|
| Демонструє наявність якостей та здібностей | Має потенціал керувати іншими працівниками | Має потенціал керувати відділом | Демонструє потенціал керувати відділом |                     |

Кар'єрні сходи́нки – низка посад у корпорації, що мають однакові сфери відповідальності, однаковий рівень складності завдань та визначаються однаковими загальними стандартами.

Працівник може будувати кар'єру у рамках однієї сходи́нки або просуватися по сходи́нках вперед. Щодо кар'єрного росту працівник може:

- Професійно рости в рамках однієї посади (наприклад, спеціаліст/аналітик протягом всього часу роботи в компанії);
- Постійно просуватися по кар'єрних сходи́нках (наприклад: від спеціаліста/аналітика до керівника);
- Переходити з однієї сходи́нки на іншу (наприклад, з спеціаліста/аналітика до старшого менеджера).

Кар'єрні переміщення – це перехід з однієї сходи́нки до іншої, базований на виявленому потенціалі/ таланті працівника досягати успішних результатів на вищому рівні. Кожне кар'єрне переміщення надає працівникові унікальну можливість вчитися та професійно рости