

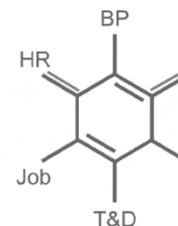
Кадровый резерв

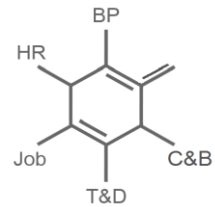
Совершенство людей, совершенствуй бизнес

ООО «Ё-ФОРМУЛА»

www.yourformula.ru

e.petrova@yourformula.ru





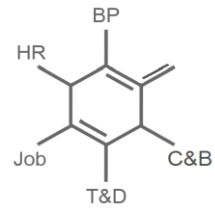
Что такое КР

Кадровый резерв — подход в управлении персоналом, состоящий в специальном отборе и подготовке части сотрудников организации для дальнейшего продвижения (чаще всего вертикального, реже — для горизонтальных ротаций).



Создание группы резерва обеспечит преемственность в управлении, повысит уровень готовности сотрудников к изменениям в организации, их мотивацию и лояльность, что приведет к снижению уровня текучести кадров и общей кадровой стабилизации.

Наличие кадрового резерва позволяет значительно сэкономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников, что также немаловажно.



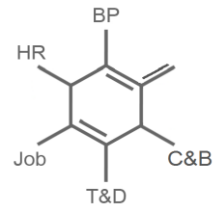
Какие задачи решает создание КР

1. Обеспечение компании кадрами из внутренних источников

(ведущие позиции быстро занимают подготовленные, успешные, хорошо владеющие информацией о компании и преданные ей сотрудники);

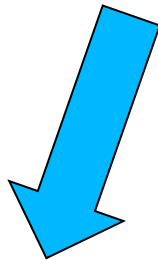
2. Мотивация сотрудников компании (грамотные и талантливые

руководители и специалисты чётко видят свои перспективы в профессиональном развитии и карьерном росте).

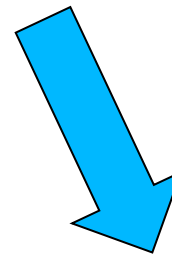


Формирование КР

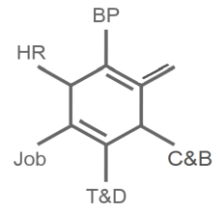
Подходы к формированию



Есть потребность и план
изменений



Для всех ключевых
должностей



Типология КР

По виду деятельности

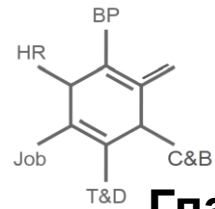
резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую;

резерв функционирования — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения

группа А — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на высшестоящие должности в настоящее время;

группа В — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.



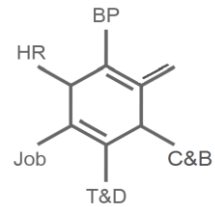
Принципы

Гласность. Информация для сотрудников, включенных в кадровый резерв, для потенциальных кандидатов, а также о замещаемых должностях и предполагаемых позициях должна быть открытой. Только в этом случае удастся создать систему, которая будет работать на повышение мотивации и лояльности сотрудников к компании.

Конкуренция — один из основополагающих принципов формирования кадрового резерва. Этот принцип подразумевает наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну руководящую позицию.

Активность. Для успешного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в процессе лица должны быть активными и инициативными. В большей степени это касается линейных менеджеров, которые несут ответственность за выдвижение кандидатов в кадровый резерв.



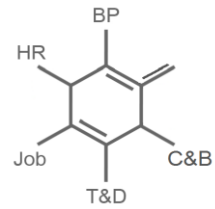


Источники формирования КР

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.



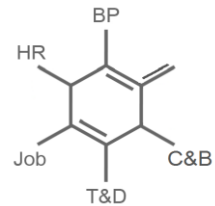


Критерии отбора в КР

Критерии отбора в кадровый резерв могут быть следующими:

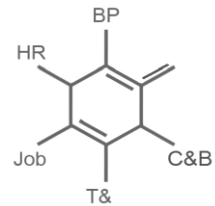
- Возраст
- Образование
- Опыт работы в компании на базовой должности
- Результаты профессиональной деятельности
- Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры





Методы оценки персонала





Пример результатов Ассесмент центра

Кадровый резерв розничного блока компании XXX



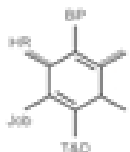
A 3 - кадровый резерв

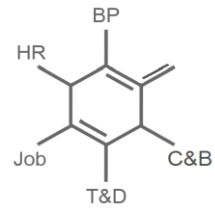
B 2 - начальная степень потенциала

B 3 - высокая степень потенциала

C 1 - зона принятия решений

C 2 - низкая степень потенциала

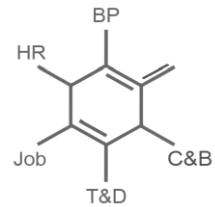




Основные задачи подготовки КР

1. Развитие необходимых качеств для работы на резервируемой должности.
2. Получение необходимых знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения предполагаемых функций.
3. Получение практического опыта применения знаний, умений, навыков в реальных условиях (замещение руководителя во время отпуска, стажировка).
4. Укрепление положительного имиджа резервистов.
5. Повышение статуса резервистов в компании.

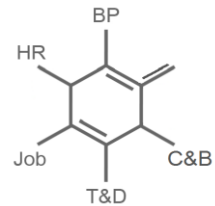




Инструменты подготовки КР

1. Тренинги
2. Наставничество
3. ИПР
4. Стажировки
5. Дистанционные формы обучения





Пример ИПР

Индивидуальный План Развития

1) ПЕРСОНАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

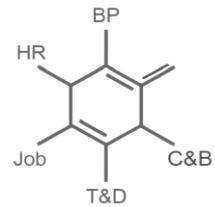
ФИО сотрудника	Князев Антон
Должность сотрудника	Территориальный управляющий
Подразделение	Регион Волга
ФИО руководителя	Масленников Максим
Должность руководителя	Операционный директор
ФИО наставника (если есть)	Масленников Максим
Должность наставника	Операционный директор
Период планирования	2015-2016

2) РАЗВИВАЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Компетенция / Область развития	Развитие сотрудников	
Цель развития / Ожидаемый результат Что будет результатом развития?	100% подготовка штата обученного и эффективного менеджерского состава к открытию новых ресторанов в регионе, согласно планам развития компании.	
Мероприятия:	Ресурсы:	Сроки:
Действия по развитию на рабочем месте, специальные проекты, стажировки, тренинги, семинары, самообразование	Чья поддержка Вам необходима? (помощь наставника, обучение на опыте других, поиск обратной связи, иное)	Когда Вы планируете завершить действие?
Прочитать книгу "Эмоциональное Лидерство" Дэниел Гоулмен, Ричард Бояцис, Энни МакКи	Интернет, литература	01.11.2015

Организация и проведение ежемесячных встреч с директорами территории с обсуждением результатов работы	Самостоятельно	На постоянной основе 1 раз в месяц не позднее 15 числа месяца
Обратная связь директорам по результатам встреч	Наставник	После каждой встречи
Составление ИПР для всех директоров территории	Наставник	15.11.2015
Работа с директорами по ИПР	Самостоятельно, при необходимости поддержка наставник, тренинг менеджера	согласно составленного плана ИПР
Связаться с ТУ других регионов для получения опыта по инструментам работы с кадровым резервом	обучение на опыте других	15.10.2015
Разработка региональной программы "Школа лидерства", учитывающей планы развития компании и необходимые действия для подготовки кадрового резерва по всем должностям	Команда ТУ региона	15.11.2015
Защитить программу "Школа лидерства" перед руководством	Наставник	20.11.2015
Запуск и реализация программы "Школа лидерства"	Самостоятельно	фев.16

2. Компетенция / Область развития	Управление бизнес-процессами	
--	------------------------------	--

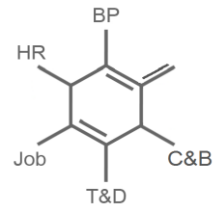


Пример процесса формирования внутреннего КР

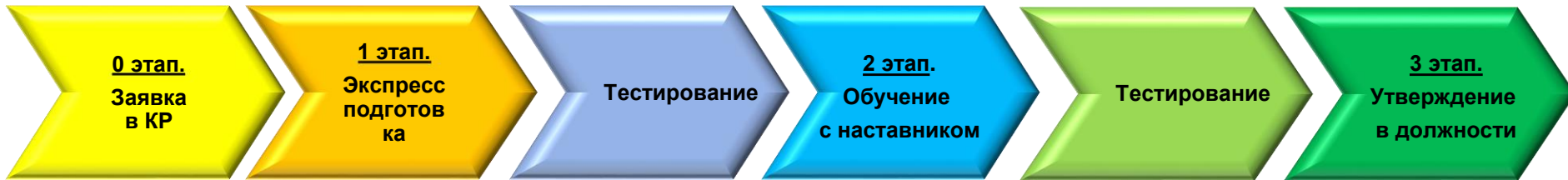


Комментарии к схеме:

- ❖ В случае не утверждения в должности Директора (3 этап) – внутренний кандидат возвращается на 1-й этап развития
- ❖ Защита не может быть проведена более чем 2 раза для одного кандидата
- ❖ Утверждение может пройти раньше срока, при более ранней готовности кандидата

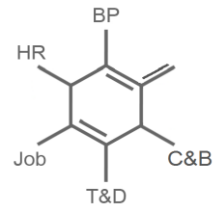


Пример процесса формирования внутреннего КР



Описание этапа

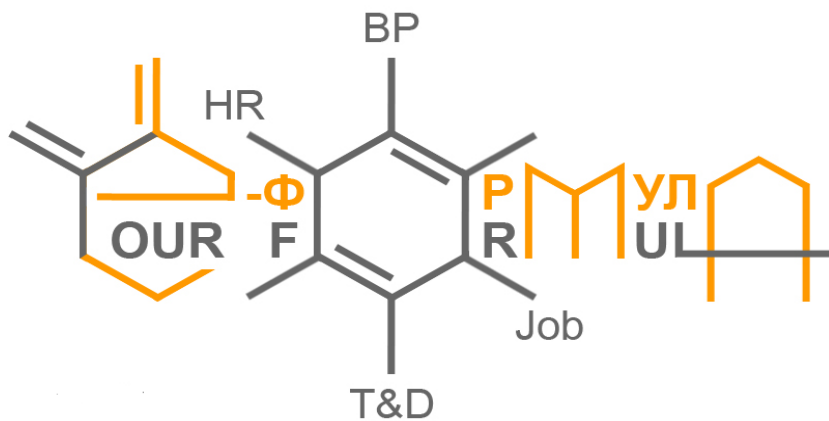
<ul style="list-style-type: none"> - Заявка подается самим сотрудником, подтверждается Руководителем. - Отказ Руководителя должен быть мотивирован. - Критерии зачисления в КР: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Период работы в компании не менее 6 месяцев • Исполнение KPIs и SLAs не ниже стандартов • Подтверждение от непосредственного руководителя получено. 	<ul style="list-style-type: none"> - Стандартная программа обучения через СДО по hard skills - Базовые менеджерские программы через СДО - P&L ресторана, targets, финансовые показатели – определения и значения * <i>Дистанционное обучение обязательно включает элементы практических задание и оценки полученных знаний</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Тест по этапам стандартной программы обучения через СДО по hard skills - Тест по базовым менеджерским программам через СДО ресторана, targets, финансы для не финансистов - Оценка по предрасположенности к управленческой деятельности * <i>Компетенции для каждой должности прописываются и утверждаются заранее</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Стандартная программа обучения на рабочем месте - Manager skills, mentoring, Individual meetings, мотивация команды и индивидуальная мотивация, time management practice, - Лидерство (командное, эмоциональное) 	<p>Содержание опросника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Описания кейсов из практики с предложением возможности выбрать ответы-решения - Аттестация по hard skills - Обратная связь наставника 	<p>Содержание опросника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Вопросы по компетенциям в виде скрипта - Внесение инфо в электронный лист оценки в СДО – утверждение кандидата
---	--	---	--	---	---



Подводные камни КР

1. Низкий уровень назначений резервистов;
2. Затянутость, длительность программ;
3. Потеря связи с реальными бизнес-потребностями;
4. Формализм, «процесс ради процесса»;





e.petrova@yourformula.ru
 +7 (926) 348-18-50

- Обучение развитие и Оценка персонала
- Внедрение СДО и E-learning
- Проведение стратегических сессий в формате фасилитаций и модераций
- HR Бизнес-партнерство

Совершенствуя людей, совершенствуй бизнес

Компания Your formula (ООО «Ё-ФОРМУЛА»)
www.yourformula.ru

