

Кадровый резерв

Путеводитель
от экспертов-
практиков



Содержание

Предисловие 7

Зачем нужен кадровый резерв

Что такое кадровый резерв 10

Виды кадрового резерва 10

Зачем создавать КР? 13

Тренды кадрового резерва на 2024 год 16

Каким компаниям нужен кадровый резерв • • • 17

Можно ли обойтись без кадрового резерва? • • • 20

Насколько затратен кадровый резерв • • • • • 21

От кого исходит инициатива необходимости
формирования кадрового резерва • • • • • 24

Подготовка к проекту

Как HR «продать» идею кадрового резерва • • • • 27

Как организовать кадровый резерв: самостоятельно или при помощи внешних подрядчиков? ••••• 31

Этапы создания кадрового резерва ••••• 33

Сколько длится проект кадрового резерва •••• 46

Есть ли общепринятая сезонность? ••••• 47

Как провести отбор

Зачем нужен отбор в кадровый резерв ••••• 49

Численность кадрового резерва ••••• 50

Что важно оценивать при отборе ••••• 52

Как проходят финальные этапы отбора ••••• 61

Сколько длится отбор ••••• 63

Какие инструменты оценки
использовать при отборе ••••• 64

Что делать с теми,
кто не прошёл в резерв, но очень хотел ••••• 68

Что важно учитывать до реализации этапа
отбора в кадровый резерв ••••• 70

Какие ошибки можно допустить при отборе ••• 71

Как организовать обучение

Цель программы обучения резервистов ••••• 75

Направления подготовки резервистов ••••• 76

Какой формат обучения более эффективен:
очный или дистанционный •••••••••••••• 81

Распределение ролей при разработке
обучающей программы •••••••••••••• 82

Длительность обучения •••••••••••••••••• 83

Чем можно усилить программу обучения ••••• 84

Бизнес-проекты резервистов
как часть программы обучения •••••••••••••• 86

Как развивать кадровых резервистов

Стратегии развития компетенций •••••••••••••• 93

Методы развития компетенций •••••••••••••• 96

Этапы составления ИПР •••••••••••••••••• 99

В какой момент резервисты составляют ИПР • 104

Как выстроить систему наставничества

Распределение ролей системы наставничества
в кадровом резерве 107

Проблемные зоны системы наставничества .. 109

Виды наставничества 110

Основные инструменты наставника 113

Какой инструмент выбрать 120

Основные этапы взаимодействия
участников программы наставничества 122

Рекомендации для наставников
на каждом этапе цикла 125

Что происходит по окончании проекта КР

Методы оценки результатов обучения 131

Судьба резервистов по окончании обучения .. 133

Кого повышать первым 135

Сколько человек доходят
до конца программы 136

Периодичность программы
кадрового резерва 137

Что такое StartExam?

StartExam — это самая гибкая платформа для оценки и развития сотрудников в России.

В нашу экосистему входят три продукта:



Система тестирования

Точно оценивайте знания сотрудников и кандидатов



Оценка 360

Выявите точки роста и сильные стороны компании и сотрудников



Управление развитием

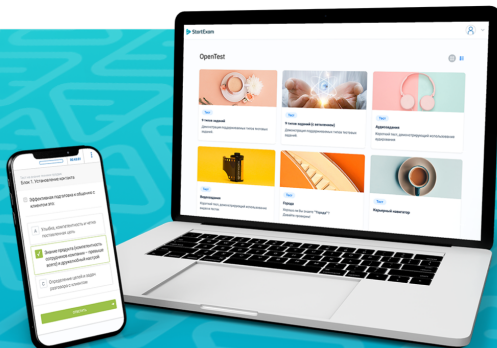
Разрабатывайте ИПР и отслеживайте прогресс

StartExam доверяют 500+ компаний, в том числе Сбер, ВТБ, МТС, Мегафон, Яндекс, ВКонтакте, Сибур, Газпромнефть и другие.

Попробуйте и вы 😊

Платформа для
оценки и развития
сотрудников

[Попробовать систему](#)



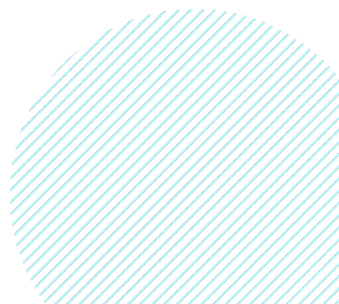
Предисловие

Привет, на связи команда StartExam!

В связи с ухудшением демографической ситуации на рынке труда и оттоком населения в 2022-23 годах тема кадрового резерва стала максимально актуальной и остаётся таковой до сих пор.

Множество компаний сталкиваются в дефицитом соискателей. Последние годы рынком труда правят не работодатели, а кандидаты, диктуя свои условия и придирчиво рассматривая каждую вакансию. Возрос и уровень конкуренции среди самих работодателей. И, как следствие, стоимость привлечения и подбора людей значительно возросла.

И большинство компаний вновь вспомнили о «волшебной палочке» — создании кадрового резерва, осознали всю важность и ширину спектра возможностей, которые от открывает.



Поэтому вместе с экспертом Мариной Кулаковской мы решили написать эту книгу и разобраться во всех тонкостях КР.

Надеемся, что вы найдёте здесь полезную для себя информацию. Приятного чтения! ❤️



Марина Кулаковская

управляющий партнёр
«Expert-Pro», эксперт в области развития лидеров, систем управления персоналом



Даниэль Виленчук

редактор



Зачем нужен кадровый резерв



Что такое кадровый резерв

Для начала разберёмся в терминологии.

Кадровый резерв — это группа перспективных сотрудников организации, которые обладают высоким потенциалом и готовы к продвижению на более высокие должности. Это один из важнейших инструментов управления. И по своему функционалу он делится на несколько типов.

Виды кадрового резерва

Внешний кадровый резерв

Внешний кадровый резерв — это кандидаты с рынка труда, которые прошли собеседования и отбор, были высоко оценены, но не получили оффер. При этом компания продолжает поддерживать с ними контакт.

Эти кандидаты периодически привлекаются на выполнение подрядных работ, когда в компании нет внутренних ресурсов. А при наличии вакантных должностей их рассматривают в первую очередь.

Внутренний кадровый резерв

В отличие от внешнего, внутренний кадровый резерв — это группа сотрудников организации, отобранных и подготовленных для замещения вышестоящих должностей или для перемещения горизонтально, в смежные отделы и команды.

Как правило, внутренние резервисты:

- проходят систематическую оценку и обучение для подготовки к новой должности;
- рассматриваются как первые кандидаты на открытые вакансии;
- являются частью программы управления талантами в компании.

По задачам внутренний кадровый резерв делится на резервы функционирования и развития.

Кадровый резерв функционирования

Кадровый резерв функционирования — это группа сотрудников, которые могут в краткосрочной перспективе замещать должности в своём подразделении или на своём уровне. Это инструмент ротации кадров, который не требует дополнительной подготовки участников.

Кадровый резерв развития

Кадровый резерв развития (или резерв на выдвижение) — это группа перспективных сотрудников на замещение руководящих должностей в будущем.

Для таких резервистов разрабатываются обычно индивидуальные планы подготовки, подбираются наставники. Они проходят длительное обучение и, как правило, защищают

проект, который может принести компании пользу.

В нашем путеводителе мы остановимся именно на этом виде кадрового резерва — пошагово распишем технологию работы и бизнес-процессы этого проекта для руководителей и HR-специалистов.

Зачем создавать КР?

Оперативное замещение ключевых должностей

В первую очередь, это касается управленческих и экспертных должностей. Внутренние подготовленные кандидаты гораздо быстрее адаптируются и выходят на производительность. А компания не теряет время и деньги на подбор и интеграцию в команду нового сотрудника.

Повышение уровня вовлечённости персонала

Когда в компании есть прозрачные возможности для карьерного продвижения и профессионального роста (через развитие, обучение, коучинг), сотрудники работают вовлечённые и эффективнее.

Согласно опросам Работа.ру, в 2023 году 36% сотрудников были готовы сменить место работы ради карьерного роста, 30% — ради возможности развития и обучения. Поэтому программа кадрового резерва, да ещё и с успешными кейсами — это возможность развить сообщество амбассадоров HR-бренда и инструмент управления вовлечённостью.

Кто такой «удовлетворённый работник»? Тот, кому хорошо. Но для компании это не самоцель: важно каждого сотрудника превратить в вовлечённого, то есть максимально эффективного каждую минуту своего рабочего времени.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

Вот тогда и бизнес ощущает отдачу, и работник доволен, так как получает за это материальное и нематериальное вознаграждение.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

Сохранение непрерывности и преемственности в управлении

Бывает так, что во время интервью при приёме на работу эйчар спрашивает причину увольнения с предыдущего места и в ответ получает фразу: «А я всё, что нужно, в той компании уже получил. Я иду дальше развиваться».

Если компания даёт сотрудникам шанс продвигаться и развиваться, то таким образом сохраняет преемственность в управленческом стиле, подходе, в непрерывном развитии и, соответственно, открывает перспективу максимальной самореализации.

Тренды кадрового резерва на 2024 год

Во-первых, прошлогодние протуберации, изрядно потряхнувшие рынок кадров, сделали одним из ведущих трендов саму идею создания кадрового резерва. А во-вторых, возникший дефицит квалифицированных управленцев и специалистов узкого и широкого профиля продиктовал появление вполне логичного и обоснованного тренда **на удержание штатных сотрудников**.

В компаниях, работающих на системном уровне и давно это практикующих, принципиальных изменений не произошло. А, к примеру, компании IT-отрасли стали делать запросы на разработку моделей компетенций, на формирование экспертного и управленческого кадрового резерва. Тимлиды выросли из разработчиков и, соответственно, их управленческие компетенции пока находятся в зоне роста и развития.

Эту проблему можно решить двумя способами:

- **локально** — направлением на обучение;
- **комплексно** — формированием кадрового резерва.

И второй вариант является преимущественным, поскольку открывает множество возможностей и для сотрудников, и для самой компании. Поэтому на сегодняшний день во многих отраслях всю используют наставничество, менторство и другие техники, т.е. начинается системная работа с кадровым резервом, позволяющая удержать сотрудников и обеспечить их максимальную вовлечённость.

Каким компаниям нужен кадровый резерв

Решение о создании кадрового резерва принимается на основании нескольких переменных.

Размер компании

По данным опроса работодателей, который проводил HeadHunter, оказалось, что на крупных предприятиях (штат от 500 человек) кадровый резерв сформирован в 41% случаев. В средних по численности компаниях (от 100 до 500) — в 30%. А в небольших компаниях (до 100 человек) кадровый резерв есть в 29% случаев.

Этап жизненного цикла

Как правило, кадровый резерв нужен компаниям на этапах роста, развития, зрелости. В том числе, через этот управленческий инструмент происходит движение и достигаются амбициозные цели.

Проблемы

Высокая неуправляемая текучесть, дефицит персонала на рынке труда, разрывы преемственности в системе управления, в бизнес-процессах — всё это индикаторы, что компании нужно реализовывать проект развития кадрового резерва.

В некоторых сферах есть также свои специфические трудности, с которыми помогает справляться КР.

Мы проводили мини-исследование среди представителей поколения Z. Результаты были не очень утешительными для промышленной отрасли: 40% опрошенных отметили, что не хотят работать на производстве. А ведь потребность в инженерно-технических специалистах и рабочих очень высока, и когда компания предлагает им возможности развить себя и свои управленческие компетенции, это является существенным дополнительным бонусом.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

Можно ли обойтись без кадрового резерва?

Да, ситуации, когда топ-менеджмент и руководителей ищут на рынке труда, нередки.

В основном, это связано с тем, что организация планирует сделать резкий скачок в развитии, переформатироваться, диверсифицироваться. Современные реалии не позволяют бизнесу просто плыть по течению в своём рыночном сегменте, а требуют активных и, порой, агрессивных действий. И это вполне оправдывает тот факт, что компании нередко перекупают топ-менеджмент.

Быстро вырастить профессионального руководителя с отличными управленческими компетенциями внутри компании с нуля практически нереально. Конечно, в кадровом резерве есть эдакая «скамейка запасных» — подготовленные и заряженные менеджеры среднего звена. Те из них, кто отлично себя проявил, зарекомендовал и продемонстрировал свою мотивацию на развитие, вполне могут рассчитывать на повышение до топа. Именно поэтому КР в большей степени ориентирован

именно на выращивание своих middle-менеджеров, которые в 80% являются исполнителями «высочайшей воли» топов, двигающих и развивающих бизнес. Это своего рода первый уровень кадрового резерва.

Экспертов-управленцев приглашают с внешнего рынка, когда понимают, что во внутреннем ресурсе подходящих кандидатов нет.

Кроме того, подготовка внутреннего кадрового резерва — достаточно длительная история, а сейчас такое время, что год пролетает за 3 месяца. Внешних топов нанимают ещё и для того, чтобы обеспечить увеличение скорости и интенсивности движения компании в темпе отрасли.

Насколько затратен кадровый резерв

Когда компания принимает решение о создании КР, обычно проводится анализ необходимых ресурсов: это менеджеры, которые будут обеспечивать реализацию проекта, время и бюджет.



Например, развитие компетенций резервистов, как правило, организовывается в рамках некоего корпоративного учебного центра или корпоративного университета. Названия могут быть разные, но смысл один: внутри компании есть обучающее подразделение, где задействованы штатные или внешние бизнес-тренеры, эксперты, L&D/T&D-специалисты. Логично, что работодатель оплачивает их время. Тем более инвестировать придётся, если такой отстроенной системы ещё нет.

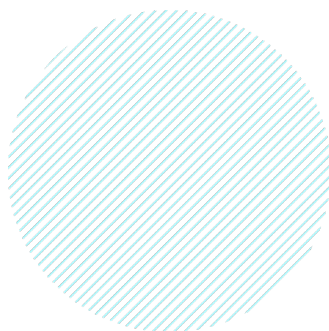
Но если рассматривать соотношение затраченных ресурсов на КР к производственным показателям, достигнутым резервистами на новых должностях, то можно с уверенностью сказать, что цель оправдывает средства. Главное — всё правильно и технологично организовать.

В программу обучения также включают требование о разработке резервистом своего проекта, который важен и нужен бизнесу. Компания вкладывается в кандидата и строит

программу обучения в течение 5-8 месяцев, условно с сентября по май. И в этот же период резервист инициирует собственный проект.

Защищает перед комиссией, собирает проектную команду и уже на этом этапе заодно проявляет управленческие компетенции. Зачастую успешные проекты выходят за рамки кадрового резерва, приводят к созданию новых рабочих мест и команд и приносят компании огромную ценность.

Таким образом, организация оказывается в выигрыше, да ещё и экономит время (в среднем, от 2 до 4 месяцев) и деньги на подборе внешнего линейного руководителя-топа. Конечно, это не прямая, а косвенная выгода, но если подсчитать её соотношение с затраченными ресурсами, то она значительно превысит зарплаты всех штатных и внештатных тренеров и стоимость самого обучающего курса.



От кого исходит инициатива необходимо- сти формирования кадрового резерва

Идеальный вариант, если бизнес сам в этом заинтересован, понимает всю его важность и необходимость. В таком случае идея создания КР исходит от совета директоров, собственника компании или её первого лица.

В моей практике было несколько моментов, когда мы приглашали первое лицо организации выступить на встречах с коллективом, и он говорил о кадровом резерве как о важнейшей системе, направленной на профессиональное развитие сотрудников. А когда первое лицо сообщает подобную информацию своим непосредственным подчинённым и всем сотрудникам компании, обращаясь к ним лично, — это отличная мотивация.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

Если руководство не понимает ценность КР, решающий шаг должен сделать HRD, и самой трудной задачей становится «продажа» этой идеи бизнесу. На этом этапе важно обосновать, зачем нужно инвестировать ресурсы в этот проект, как и чем он поможет бизнесу.

Бывает и такое, что эйчар проявляет инициативу и локально в рамках бюджета обучения реализует проект. Но без поддержки руководства выйти на уровень всей компании, выстроить систему не получится. Более того, с течением времени, скорее всего, пропадёт интерес и к небольшому проекту, и его придётся приостановить.





Подготовка к проекту

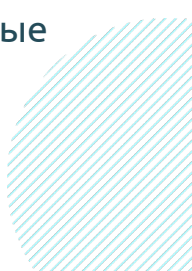


Как HR «продать» идею кадрового резерва

В прошлой главе мы обсуждали, что идеальным инициатором проекта КР является первое лицо компании. Идеи, исходящие от руководства, всегда обладают определённой мотивирующей силой и принимаются персоналом как руководство к действию.

Совсем другое дело, когда идея исходит от HR. Мало того, что нужно обосновать полезность проекта руководству — его нужно продвинуть и среди линейных сотрудников, которые могут высказаться и против этого начинания.

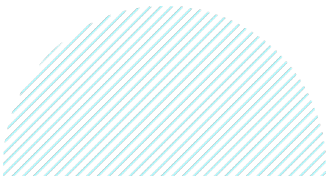
HR, обладающий талантом продавца, с весомыми аргументами и лёгкостью обоснует важность системы КР и подведёт руководство к нужному решению. Те же, у кого отсутствует дар убеждения и умение подкреплять доводы цифрами и статистикой, сталкиваются с (часто) непониманием и (реже) неприятием данного проекта. Чтобы этого избежать, на этапе переговоров нужно применять правильные инструменты.



Презентация концепта проекта топ-менеджменту

Убедительными аргументами при презентации концепта являются факты и цифры: HR-метрики и аналитика. Не нужно бросаться лозунгами типа «Ребята, это же так модно! Сейчас все занимаются кадровым резервом!» Лучше сэкономить драгоценное время и чётко обозначить существующие проблемы, подкрепив их наглядной статистикой.

Вот примерный список HR-метрик, по которому вполне можно составить анализ проблем и возможностей их решения в компании:

- Стоимость 1 найма (подбор, найм и адаптация);
 - Время цикла найма;
 - Коэффициент найма;
 - Средняя эффективность новых нанятых работников;
 - Коэффициент добровольной (активной) текучести по выбранной категории персонала;
- 

- Коэффициент недобровольной (пассивной) текучести;
- Коэффициент нежелательной текучести;
- Коэффициент расходов из-за текучести за период;
- Удовлетворённость руководства новыми менеджерами;
- Средний период удержания;
- Коэффициент отсутствия;
- Стоимость обучения;
- Показатель внутреннего карьерного роста.

К этим метрикам можно добавить данные по планам развития компании. И чем активней рост и развитие, тем более востребованными будут сотрудники из кадрового резерва.

Исходя из проведённого анализа руководству предлагается инициировать проект по организации и развитию кадрового резерва.

Дополнительной мотивацией может послужить бенчмаркинг — сравнение с яркими и наиболее успешными конкурентами. Любой

дальновидный руководитель всегда ориентируется на ключевых игроков своей отрасли и действует с оглядкой на прямых соперников. Сравнительный анализ показателей наглядно продемонстрирует, по каким пунктам проседает компания, а также тот факт, что для закрытия этих же пунктов конкуренты вовсе пользуются кадровым резервом. И чтобы быть впереди, нужно всего лишь... расписать проект, составить план, одобрить его и начать реализовывать.

HR должен показать свою профессиональную компетентность в этом вопросе, ведь здесь потребуются его умения провести анализ и продать идею проекта, составить план-график, организовать коммуникационную компанию, рабочие группы. Любой долгосрочный проект требует периодической стимуляции, эдаких «инъекций вовлечённости» для поддержания высокого продуктивного настроения, которыми может стать, к примеру, выступление собственников или топ-менеджеров с рассказом, как они проживали этот период и формировали историю успеха. Это поможет эмоционально поддержать и зарядить людей двигаться дальше.

Мотивация линейных сотрудников

На этом этапе важны следующие составляющие: разъяснить людям, зачем им вступать в кадровый резерв — цели, задачи и перспективы; показать этапы проекта и роли участников; проиллюстрировать выгоды для людей и для компании.

Как организовать кадровый резерв: самостоятельно или при помощи внешних подрядчиков?

Чаще всего, без участия внешних консультантов всё-таки не обойтись. Особенно это касается среднего бизнеса. И связано это, прежде всего, с тем, что помимо нового проекта у HR много оперативных задач, а состав подразделения небольшой.

Оптимальная роль HR в кадровом резерве своей компании — это руководитель, куратор

проекта. Полностью отдать внешним подрядчикам проект не получится, а если осуществлять все этапы в одиночку, можно надорваться, да и не хватит ресурсов. Поэтому эйчар должен заниматься некоторыми оперативными задачами, привлекая внешних консультантов на разных этапах внедрения КР и делегируя им определённые направления.

Например, на этапе отбора в кадровый резерв могут потребоваться эксперты/платформы для онлайн-тестирования или полноценного ассессмент-центра. Как правило, в компаниях на эти роли привлекаются внешние подрядчики.

Та же самая ситуация происходит на этапе обучения. Зачастую у компании нет возможности содержать штатных бизнес-тренеров и коучей, поэтому после составления программы развития приглашаются внешние эксперты, которые участвуют в обучении кадровых резервистов.

Приглашать внешних провайдеров необходимо для более качественной реализации проекта. Крупным компаниям, где в штате есть подразделение со специалистами T&D,

которые могут оценивать, обучать и развивать резервистов, это может не потребоваться. Но если HR-подразделение не имеет все компетенции для реализации полного цикла проекта, задачи делегируются внешним экспертам. Тогда на выходе получится по-настоящему качественный проект.

Этапы создания кадрового резерва

Если говорить о разработке проекта «с нуля», можно выделить следующие основные этапы:

- Формирование (отбор);
- Подготовка (обучение);
- Подведение итогов проекта.

За этим следует определённый порядок назначения на должность, включение в проекты развития резервистов и другие возможности для подготовленных сотрудников.

Важно!

В самом начале реализации КР, когда запускается коммуникационная программа с персоналом, не нужно обещать, что каждый, прошедший эту программу, обязательно будет назначен на новую вышестоящую должность.

Нужно понимать, что любой руководитель, как бы лояльно он ни относился к идее кадрового резерва, внутри всё равно сопротивляется: зачем ему в своём подразделении растить двух резервистов, которые завтра могут его подсидеть? Да и в компании не освободится одномоментно столько должностей.

Более правильный и корректный вариант коммуникационной программы – озвучить, что каждому резервисту предстоит очередная ступень развития, профессиональное обучение, чтобы он стал более подготовленным, развил в себе управленческие и узкопро-

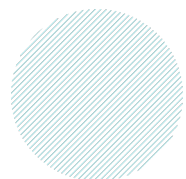
фильные навыки (софт- и хард-скиллы). Это пригодится ему как на текущей должности, так и в будущем. Т.е. вхождение в кадровый резерв не гарантирует 100%-го назначения на более высокую должность сразу после обучения. Но обеспечивает возможность работы в новых проектах, помогает попасть в число избранных сотрудников.

Формирование

Первый этап в свою очередь включает в себя несколько подэтапов.

1. Анализ потребности

Следует детально разобраться, кто нужен данной конкретной компании, на какие должности и для чего. Одни организации делают запрос исключительно на топов, другие ставят задачу сформировать резерв на менеджеров среднего звена, чтобы вовлечь сотрудников из рабочего персонала и вырастить управленцев из сегмента ИТР. Поэтому, в первую очередь, необходимо проанализировать потребности в резерве, причём HRD совместно



с руководителями проводит анализ и формулирует потребность в оперативном и стратегическом горизонтах.

Один из моих клиентов, Председатель Совета директоров, как-то раз объявил инициативу и объявил на общем собрании: «Вы вот такие красивые здесь сидите, члены совета директоров... В общем, даю каждому из вас год на то, чтобы подготовить себе кадровый резерв!»

В этой компании существовала огромная пропасть между топами и другими руководителями. И объективно была большая потребность в «выращивании» новых топ-менеджеров. Бизнес активно развивался, и Председателю Совета директоров нужны были не только эти 8 топов, но и ещё резерв из 20 человек, которые, может, и не сменили бы действующих членов Совета, но зато возглавили бы другие инициативы и проекты.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

Это, конечно, было очень трудно продавать. Сопротивление было неимоверное. Но решение нужно было реализовывать и каждый топ-менеджер согласовал кандидатов на свой резерв для их последующей подготовки.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

2. Определение целевых должностей для замещения

Проводится анализ, для каких должностей теоретически нужен резерв. Быть может, это кандидаты в перспективный кадровый резерв — сотрудники, которые уже обладают высоким профессиональным и лидерским потенциалом и в долгосрочной перспективе способны занять не линейные, а управленческие должности. Или же это представители оперативного кадрового резерва, которые могут занять вакантные должности в самое ближайшее время.

3. Определение критериев оценки для отбора в КР

Необходимо сформировать чёткий перечень требований к кандидатам. Обычно на первом этапе сотрудники, желающие вступить в КР, проходят заочный отбор по формальным критериям (стаж работы, результативность, возрастные границы). На втором этапе определяется мотивация, то есть готовность человека вкладывать время и силы в своё развитие и достижение успеха либо его нежелание инвестировать эти ресурсы.

И если сотрудник успешно проходит этот этап, оценивают его управленческий потенциал. Это набор характеристик сотрудника, которые прогнозируют его успешность для работы на руководящей должности.

В основу оценки управленческого потенциала заложена модель, состоящая из следующих компетенций:

- **Стремление к лидерству.** Это внутренняя мотивация и желание занимать руководящую роль, быть впереди и вести других людей к достижению общих целей. Эта

компетенция раскрывается через следующие критерии: уверенность и решительность, амбициозность, желание достигать большего, целеустремлённость.

- **Командная работа.** Это организация работы в команде, умение оказать влияние, согласовать взаимодействие для достижения необходимых результатов. Эта компетенция раскрывается через следующие критерии: способность к пониманию и влиянию, организация команды, требовательность.
- **Стрессоустойчивость.** Какой руководитель не должен обладать этим важным навыком? Это способность человека эффективно справляться с негативными факторами и стрессовыми ситуациями без значительного снижения своей производительности, эмоционального благополучия или физического здоровья. Она раскрывается через критерии: адаптация к изменениям, настойчивость, самообладание, самоконтроль.
- **Саморазвитие.** Готовность к активному обучению и приобретение новых знаний в интересующих, важных для работы областях.

Важно!

Важный момент! Не стоит путать перечисленные факторы управленческого потенциала с компетенциями менеджера, который должен уметь организовать работу, проконтролировать, замотивировать (т.е. с полным управленческим циклом).

Сотрудник должен понять, что на данном этапе оценивается лишь его потенциал в управлении, склонности, желания и возможности. А познавать и прорабатывать все менеджерские навыки он будет в процессе подготовки (обучения) и на практике в рабочих ситуациях в компании.

4. Подбор инструментов оценки

Обычно подбор инструментов оценки начинается с анализа имеющихся в компании возможностей — собственная или арендованная платформа оценки, ассессоры-менеджеры по

оценке и др. В случаях отсутствия таковых можно применить внешние платформы, например, StartExam, на которых уже есть разработанные кейсы, либо есть возможность загрузить свои.

Дополнительно либо альтернативно использованию платформ для оценки персонала можно проводить интервью по компетенциям. Но лучше применять данные инструменты в комплексе.

После прохождения сотрудником оценки мотивации, управленческого потенциала и других soft-скилов формируется группа потенциальных резервистов, готовых к обучению и развитию.

5. Утверждение списков

Кандидатуры всех кадровых резервистов, прошедших отбор, ещё раз тщательно перепроверяются, и проект переходит в следующую стадию. В некоторых компаниях ещё запускается формальная процедура согласования и подписание приказа.

Подготовка резервистов

Данный этап включает в себя программу регулярных занятий. Она разрабатывается под задачи компании и, как правило, является условно-стандартной. Главная её цель – сформировать управленческие компетенции, позволяющие эффективно решать стоящие перед будущим руководителем задачи. Дать комплексное понимание бизнес-процессов, познакомить с конкретными инструментами для решения задач бизнеса.

Программа состоит из разных модулей, обучение проводится онлайн и оффлайн, определённый этап отводится на самостоятельное обучение.

В предыдущей главе мы также упоминали об инструменте, который позволяет окупить затраты на подготовку резервистов — участники КР готовят собственный бизнес-проект, который сами иницируют, обосновывают, организуют и, впоследствии, внедряют в компании. Эти проекты, как правило, проходят стадии защиты, организации рабочих групп, привлечения доп. ресурсов, собственно работы над ним и внедрения.

Проект обычно реализуется параллельно с процессом обучения. Участнику КР предоставляется отличная возможность на практике реализовать полученные знания. И для компании это большая ценность, поскольку она получает внедрение полезных инициатив.

На этапе подготовки большинство компаний реализуют развитие резервистов через составление ИПР (индивидуальных планов развития). ИПР является некой дорожной картой, помогающей запланировать, организовать и реализовать весь путь развития резервиста. Но ИПР не должен быть панацеей, а лишь частью комплексной программы.

У нас в компании программа обучения резервистов запускалась в модульном формате. Параллельно каждый резервист разрабатывал для себя ИПР.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

Были назначены кураторы, которые сопровождали резервистов на пути их развития — на one-to-one встречах обсуждали задачи, инструменты работы, давали обратную связь и пр. Проводили эти встречи в коучинговом формате, так, чтобы резервисты получали максимум для своего развития. Как раз на таких встречах и «рождались» идеи проектов, обсуждались подходы к их реализации. Именно за счёт комплексного подхода обеспечивалось интенсивное развитие умений.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

Подведение итогов проекта

На данном этапе необходимо оценить уровень приобретённых управленческих компетенций. И сравнить данные с исходным уровнем, который определялся на входе в проект. Запускается система оценки, которую проще в части временных и организационных ресурсов реализовать на онлайн-платформе. По каждому

человеку формируется итоговый отчёт с данными по развитию каждой компетенции. В итоге составляется список людей, зачисленных в кадровый резерв компании.

А дальше либо кандидату предоставляется возможность занять желаемую должность, либо продолжается работа над его проектом, и это хорошая мотивация — он видит, что его инициатива приносит реальную пользу для бизнеса.

Хорошим рабочим вариантом продвижения является участие выпускника программы КР в реализации новых для компании проектов. Ещё один вариант — подготовленный резервист исполняет обязанности руководителя во время его отсутствия (отпуск, командировки и пр.).

В итоге в компании собрана группа управленцев — авторов инициатив развития и межфункциональных проектов, прошедших комплексную программу подготовки. В каких-то проектах они лидируют, где-то являются активными участниками, кто-то назначается на новые должности. В любом случае, компания сформировала пул подготовленных людей и

опирается на них в реализации бизнес-задач.

Сколько длится проект кадрового резерва

Один запуск КР подразумевает один цикл работы — от инициации проекта до формирования финального списка резервистов. Длительность процедуры отбора зависит от масштаба компании. Она может длиться как 1 месяц, так и растянуться до 3-4 месяцев. Некоторые организации излишне бюрократизированы: нужно, чтобы все служебные записки были запущены, согласованы и утверждены руководством, поэтому бизнес-процесс отбора реализуется более длительный период.

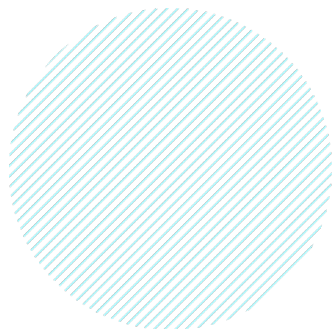
Срок подготовки зависит от количества модулей и частоты обучения, которые закладываются в программу. Часто обучение проходит раз в две недели или от 1 до 3-х раз в месяц (онлайн или оффлайн). Оптимальный срок подготовки должен составлять от 6 до 8 месяцев, чтобы успеть реализовать полноценную программу обучения и сохранить устойчивую мотивацию участников проекта.

За это время резервистам необходимо не просто получить и усвоить знания, но и научиться применять их в работе.

Есть ли общепринятая сезонность?

Общепринятой нет. Хотя мы и привыкли к определённым жизненным циклам — начинать обучение в сентябре, как в большинстве учебных заведений. С весны до осени в таком случае можно провести все отборочные этапы, причём сделать это спокойно и укладываясь в график. Но всё это очень условно.

Каждая компания решает этот вопрос исходя из собственных предпосылок. При планировании проекта важно корректно составить план-график, чтобы учесть отпускные периоды сотрудников, пики сезонности по отраслям, уместность проекта в зависимости от других инициатив в компании.





Как провести отбор



Зачем нужен отбор в кадровый резерв

Коммуникационная кампания по привлечению резервистов обычно запускается в двух направлениях: формально — в виде приказов и иных распоряжений, а неформально об этом информируют персонал через корпоративный портал, при помощи рассылок, проводят общие встречи и презентуют проект потенциальным резервистам.

Задача на этом этапе — создать в компании такое информационное поле, чтобы заинтересовать и вовлечь большое количество людей. При этом каждый сотрудник должен оценить свои ресурсы и возможности и, при намерении участвовать в проекте, взять на себя обязательства выдерживать дополнительную нагрузку.

И может показаться, что на этом этапе задача HR выполнена — к нам придут те самые мотивированные, только успевай готовить приказы о зачислении их в резерв. Но на практике всё гораздо сложнее.

Компания инвестирует в систему КР большие ресурсы. И она максимально заинтересована, чтобы подготовку прошли все резервисты, не сойдя на середине пути до конца программы. Как показывает практика, одной только стартовой мотивации сотрудника для этого недостаточно.

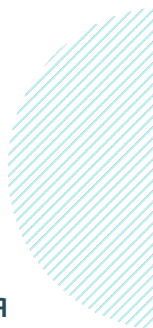
Поэтому и важна процедура отбора в кадровый резерв, чтобы на этапе входа в проект проанализировать:

- уровень мотивации,
- управленческий потенциал
- и эффективность работы на текущем месте.

Подробнее об этих критериях мы расскажем чуть ниже.

Численность кадрового резерва

Решение о численности КР каждая компания принимает исходя из своих потребностей и возможностей. Влияют на это следующие факторы: скорость развития бизнеса,



текучесть персонала, уровень профессионального мастерства действующих руководителей.

Можно определить оптимальное количество резервистов, обучающихся в одной группе.

Одновременно проходить теоретическое обучение и практические тренинги могут не более 20-25 человек. Нижнего порога как такового не существует: если компания небольшая, то в команде могут быть и 15, и 10, и даже 5 кандидатов. Для компаний численностью от 1000 сотрудников логично будет включить в группу максимум, т.е. 20-25 резервистов, причём параллельно могут проходить подготовку сразу несколько групп.

Итак, два главных фактора, от которых зависит количество резервистов, проходящих подготовку, это:

- Объём потребности компании в подготовленных руководителях — какое количество руководителей компания может обеспечить соответствующей деятельностью (новые назначения, проектная ответствен-

ность, временное исполнение обязанностей и пр.);

- Ресурсы компании — какое количество человеко-часов и финансов компания готова инвестировать в проект.

Проект кадрового резерва длительный и имеет несколько последовательных стадий: отбор, обучение, оценка, реализация проектов для бизнеса. Поэтому важно корректно оценить и запланировать все необходимые ресурсы, чтобы реализовать его без сбоев и получить хорошие результаты.

Что важно оценивать при отборе

Итак, как и обещали выше, расскажем, какие же критерии используются обычно при отборе в КР.

1. Формальные критерии

Первый этап отбора подразумевает соответствие кандидатов некоторым общим условиям.

Возраст

В кадровый резерв приглашаются специалисты, которые уже имеют опыт и результаты работы в компании и хотят развивать свои управленческие навыки.

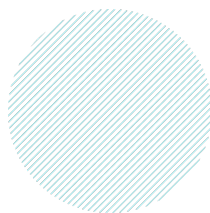
Обычно нижний порог — от 25 лет, а верхнюю границу каждая компания определяет для себя сама — это может быть и 35, и 45 лет.

На мой взгляд, правильнее остановиться где-то на 35 годах, потому что мы подразумеваем людей, которые хотят получить управленческие навыки и должность руководителя. Если сотрудник в этом возрасте до сих пор остаётся специалистом и не стремится «вверх», это может означать то, что ему и не нужна вовсе эта вертикальная карьера.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»



Он развивает свои профессиональные компетенции через наращивание экспертизы в своей области. Для многих специалистов это и есть цель и способ самореализации. Далеко не все хотят стать руководителями. Но, опять же подчёркиваю, у каждой организации — своя индивидуальная ситуация и свои возрастные рамки для кандидатов.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

Стаж и результаты работы

Одним из формальных критериев для отбора в КР может быть минимальный стаж работы в организации. Например, 1-3 года. Как правило, за этот период специалист выходит на максимальную производительность и можно оценить его результаты. Они оцениваются по объективным критериям. Например, сравнивают динамику выполнения KPI, OKR за период.

2. Мотивация

После отбора по формальным критериям получаем список потенциальных кандидатов в кадровый резерв. Это сотрудники, которые проявили желание вступить в КР и развиваться для получения управленческих навыков.

На этом этапе хорошо бы оценить мотивацию сотрудников. Для начала понять, действительно ли они хотят развиваться, прикладывать для этого усилия, выделять время и работать в этом направлении. Что является для них определяющим фактором — движение к достижению или к избеганию.

И желательно определить факторы мотивации, которые оказывают наибольшее влияние и побуждают сотрудника прикладывать максимальные усилия, иными словами, определить структуру мотивации.

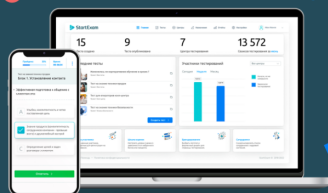
Мотивировать человека к развитию могут следующие факторы:

- ✓ карьера;
- ✓ деньги;
- ✓ результат;
- ✓ профессионализм;
- ✓ признание;
- ✓ сопричастность;
- ✓ связи;
- ✓ команда;
- ✓ влияние;
- ✓ комфорт;
- ✓ стабильность.

Оценку мотивации кандидатов в КР можно проводить через **структурированное интервью**. Этот метод не подходит в условиях большого количества потенциальных резервистов. Гораздо эффективнее применить мотивационный опросник и использовать для оценки автоматизированное решение. Компания может внедрить его самостоятельно или использовать существующие платформы, например, StartExam.

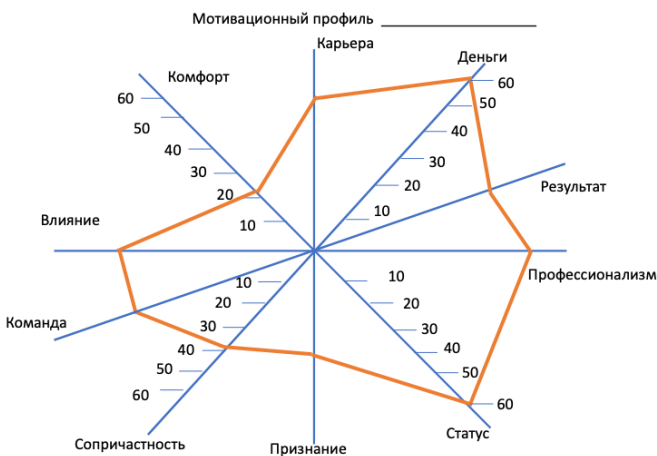
**Самая гибкая система
тестирования
сотрудников**

Попробовать бесплатно



На рынке много оценочных методик для определения мотивации. Но некоторые из них могут оказаться абсолютно бесполезными, поскольку оценивают, к примеру, факторы безопасности, которые в данном контексте совсем не важны. Желательно, чтобы опросник всё-таки выявлял перечисленные выше мотиваторы.

После оценки перечисленных факторов получается диаграмма каждого кандидата, отражающая наиболее выраженную мотивацию к росту. К примеру, для Ивана Петрова важен статус, профессионализм, результативность и развитие карьеры — у этих показателей высокие значения. А вот комфорт, сопричастность и работа в команде — на среднем уровне.



Таким образом, складывается **мотивационный профиль человека**, который позволяет сделать вполне определённый вывод, насколько ценно для компании вкладываться в этого работника.

3. Управленческий потенциал

Этот критерий — это набор характеристик сотрудника, которые могут спрогнозировать успешность его работы на руководящей должности.

Важно не путать его с уже сформировавшимися компетенциями менеджера — постановкой задач, контролем исполнения и мотивации, анализом результатов и другими функциями полного управленческого цикла, которые у работника ещё не сформированы.

Здесь речь идёт именно о потенциале, объединяющем такие базовые компетенции, как стремление к лидерству, командную работу, стрессоустойчивость, саморазвитие, которые, в свою очередь, раскладываются на составляющие.

Например, стремление к лидерству включает в себя уверенность и решительность, амбициозное желание достигать большего и целеустремлённость, и для каждой из этих подкомпетенций подбираются или разрабатываются автоматизированные кейсы-опросники. Пример кейса: «Члены вашей команды сопротивляются изменениям, которые вы предлагаете внести в рабочие процессы. Как вы будете реагировать?» И предлагается несколько вариантов ответа.

Картина, которая складывается после решения этих кейсов, даёт понимание, насколько у сотрудника выражено стремление к лидерству.

Или другой пример: командная работа, то есть наличие потенциала для организации работы в команде, умение оказать влияние, согласовать взаимодействие для достижения необходимых результатов. На данные качества также есть свои кейсы. Решая задания, человек выбирает подходящие ему варианты ответов, и в результате получается ещё один отчёт.

После этого оценочного этапа выявляется уровень управленческого потенциала, и дальше проходят те, кто обладает средними и высокими показателями, а сотрудники с низким уровнем выбывают. Таким образом, воронка отбора кадрового резерва ещё больше сужается.

Говоря о тестах и опросах, мы все прекрасно понимаем, что люди всегда стараются выбирать социально желаемые ответы. Чтобы избежать этого, мы выстраиваем кейсы так: на каждую ситуацию даётся 3 разных варианта ответов, но единственно верного среди них нет. Здесь угадать невозможно, и человек, понимая это, просто выбирает наиболее близкий вариант своих действий в предложенной ситуации. Среди ответов нет социально желаемых — есть лишь выбор, основанный на опыте человека, совокупности его предпочтений и стиле взаимодействия.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

4. Мнение руководителя

На самом деле, мнение руководителя — это субъективный критерий и не может быть рассмотрен в качестве влияющего на окончательный выбор. Часто руководители видят в резервистах своих потенциальных конкурентов, бывает, что результативный сотрудник не всегда удобен в части коммуникаций, и отношения между начальником и подчинённым развиваются не самым лучшим образом. Будет ли руководитель рекомендовать такого специалиста для развития — вопрос.

Получается, что личное мнение руководства — очень субъективный и крайне неуниверсальный метод для отбора в КР.

Как проходят финальные этапы отбора

Когда отбор по формальным критериям и по компетенциям завершен, а финальный список кандидатов в кадровый резерв сформирован, одни компании руководствуются этим списком и запускают программу обучения и разви-

тия резервистов. В других компаниях списки получает Кадровый комитет, в котором принимаются финальные решения. Или же на финальном этапе HR проводит встречу с каждым кандидатом. То есть, заключительный этап отбора в компаниях реализуется по-разному. Рассмотрим каждый вариант.

1. Список по итогам оценочных процедур

После проведения оценочных процедур на каждого кандидата формируется итоговый отчёт. По его итогам даётся рекомендация о включении человека в программы развития и обучения. Либо делается вывод о несоответствующей мотивации и отсутствии управленческого потенциала.

По этим результатам HR формирует итоговый список участников, и программа стартует.

2. Финальное решение принимает Кадровый комитет

В некоторых компаниях создан Кадровый комитет — это постоянно действующий в орга-

низации консультативно-совещательный орган, в полномочия которого входит принятие финального решения о составе кандидатов для подготовки кадрового резерва. В таких случаях HR формирует предварительный список и досье на каждого кандидата для принятия решения.

3. Все решения — в руках у HR

В других организациях полное управление и принятие решений делегировано HR-подразделению. Часто на финальном этапе отбора ответственный HR-менеджер проводит собеседования с резервистами, чтобы обсудить цели и задачи проекта, повысить мотивацию и заинтересованность кандидата в своём развитии, обозначить риски и ожидания компании от каждого подготовленного менеджера.

Сколько длится отбор

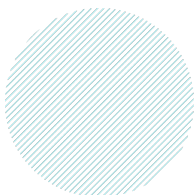
В компании среднего размера он может занимать от 1 до 3-х месяцев. Если это крупная организация с разветвлённой структурой и несколькими уровнями управления, то этап отбора может длиться и до полугода.

Какие инструменты оценки использовать при отборе

Помимо упомянутых чуть ранее опросников, структурированных интервью, мотивационных профилей существуют и другие методики отбора в кадровый резерв, к примеру, ассесмент-центр.

Ассесмент-центр

Ассесмент-центр относится к профессиональным методам оценки персонала и отличается своей разноплановостью и комплексным подходом. На сегодняшний день это один из наиболее точных методов оценки компетенций сотрудников. Для его проведения чаще привлекают сторонних экспертов, чтобы процедура была непредвзятой, быстрой и эффективной.



Ассессмент-центр — это слишком трудозатратный и дорогой метод оценки, поэтому на начальном этапе отбора в кадровый резерв его применение я считаю необоснованным. А вот если провести оценку уже имеющихся компетенций у подготовленных резервистов, то результатом грамотных кадровых назначений управленцев может стать уверенный рост ключевых бизнес-показателей.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

Оценка профессионального потенциала

Как мы уже упоминали, в ходе отбора в кадровый резерв проводятся оценка по формальным критериям, оценка мотивационного профиля, управленческого потенциала кандидатов, делаются выводы по выявленным компетенциям.

Но также рекомендуется проводить оценку профессионального потенциала кандидатов. Профессиональный потенциал — это набор характеристик, который прогнозирует успешность человека в решении новых для него профессиональных задач. Здесь оцениваются такие компетенции, как:

- мотивация на развитие;
- ориентация на достижение;
- целеустремлённость;
- обучаемость;
- коммуникация в широком смысле (в большей степени связанная с работой в команде);
- инициативность;
- степень ответственности.

Для их оценки, как и в случае с управленческим потенциалом, также прибегают к опросникам-кейсам, но с учётом специфики анализируемых критериев.

Важно!

Здесь речь идёт не об оценке hard skills. Их можно оценить и опосредованно, когда на этапе отбора по формальным признакам HR получает отчёт по выполнению сотрудником производственных показателей (KPI, OKR и пр.), т.е. сводные статистические данные о результатах работы.

Если эти показатели держатся на среднем или высоком уровне, значит работник справляется со своими задачами и hard skills у него прокачаны хорошо. Кадровый резерв — это стратегический запас на управленческие позиции, т.е. с фокусом не на узкопрофессиональные навыки, а на менеджерские компетенции и soft skills.

Руководитель может и не являться суперэкспертом во всех областях зоны его ответственности, но он должен быть профи в управлен-

ческой сфере, в поддержке команды, в умении управлять изменениями, мотивацией на развитие и обладать другими описанными выше компетенциями. Такой профессионал сможет легко организовать работу и найти нужных людей, создать здоровую атмосферу в команде, которая позволит достигать целей.

Что делать с теми, кто не прошёл в резерв, но очень хотел

Бывают ситуации, когда сотрудник имеет большое желание развиваться вместе с группой кадрового резерва, но формально не проходит отбор с результатом «на грани». Как правило, в таком случае HR проводит индивидуальные встречи, чтобы понять, к чему стремится кандидат и какие компетенции у него западают. Например, большое стремление к развитию и достижениям могут компенсировать недостающий уровень управленческого потенциала сотрудника. После такой индивидуальной встречи HR принимает финальное

решение о включении/не включении этого кандидата в группу резервистов.

Но иногда результаты отбора показывают, что у человека высокие значения управленческого и профессионального потенциала, но нет стремления к развитию — с ним также необходимо проводить встречи. По-хорошему, в HR-подразделении должен быть специалист, который в формате коучинга разберёт вместе с работником ситуации, выявит деструкторы и точки роста, после чего будут сформулированы новые цели и смыслы. А как мы знаем, новые смыслы дают человеку силы и энергию для созидания. Как писал Фридрих Ницше: «У кого есть "Зачем", тот выдержит почти любое "Как"».

После утверждённых списков кандидатов HR должен встретиться со всеми сотрудниками, не прошедшими отбор. Людям нужно объявить о принятых решениях и дать развивающую обратную связь — также в коучинговом формате, с обозначением зон роста, выявленных сильных сторон и мотивацией для дальнейшего развития.

Что важно учитывать до реализации этапа отбора в кадровый резерв

Как правило, в компании есть документ, регламентирующий этот бизнес-процесс. HR должен знать, как планировать все этапы: как выстроить весь проект в компании, сколько времени займёт каждый этап и какие методы и инструменты нужно задействовать. Важно также запустить коммуникационную кампанию, в которой будут как вдохновляющий посыл, так и обозначены условия отбора.

Обычно HR занимается проектом не в одиночку — формируется проектная группа из специалистов по управлению персоналом и приглашённых экспертов для реализации разных этапов проекта.

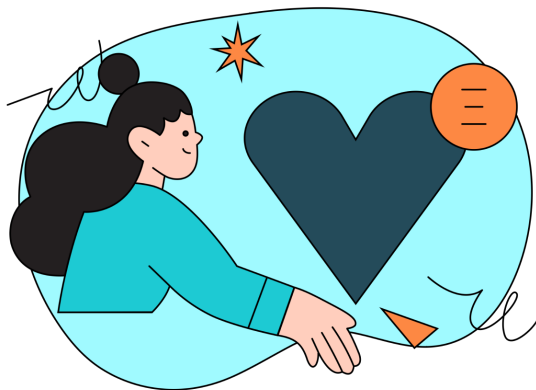
Ну а на этапе отбора крайне важно умение подобрать правильные методики для оценки мотивации, управленческого и профессионального потенциала. Чем точнее диагностика, тем выше вероятность успешного завершения всего проекта.

Какие ошибки можно допустить при отборе

1. **Некорректная диагностика резервистов** на этапе отбора, т.е. неверно подобранные методы и инструменты. В таком случае люди просто не завершат обучение и развитие по программе из-за отсутствия мотивации — будут появляться более приоритетные задачи.
2. **Большая стартовая группа.** К примеру, собрали всех желающих без отбора и просто организовали обучение. Без должной мотивации и наличия способностей к управленческой деятельности до финиша дойдут до 30% сотрудников. На старте нужно «целиться» в показатель 80-90%, чтобы инвестиция средств и времени экспертов была максимально конвертирована в результат.
3. **Ошибки планирования.** Срыв сроков из-за недоработанных процессов может снизить интерес и вовлечённость людей в проект. Реанимировать такое отношение потом крайне сложно.

4. **Отсутствие регламента.** Без подробного положения или описания бизнес-процессов людям сложно понять историю целиком. В структурированных компаниях этот документ является обязательным и имеет форму Положения (о кадровом резерве, о кадровом комитете и пр.). Но каждый желающий подать заявку должен иметь возможность ознакомиться со всеми этапами и принять решение, понимая свои цели, задачи, весь бизнес-процесс.
5. **Неоправданные ожидания.** Важно донести до резервистов, что включение в кадровый резерв не означает немедленного назначения на более высокую должность. Проект нужен для подготовки сотрудников к более органичному вступлению в новые обязанности в будущем. Поэтому желательно представить варианты карьерного и профессионального развития сотрудников после прохождения проекта — открытая позиция компании поспособствует формированию приверженности и большей ответственности у резервистов.

Необходимо проводить встречи с потенциальными кандидатами в кадровый резерв, в формате живого диалога отвечать на вопросы, давать развёрнутые комментарии. Так у людей будет более широкое представление о проекте, дополнительная мотивация для участия. На таких встречах следует развеивать ложные ожидания сотрудников, разъясняя, чем этот процесс полезен им и чем — компании.





Как организовать обучение



Цель программы обучения резервистов

Итак, оценка кандидатов завершена. В результате отбора сформировались готовые группы перспективных молодых специалистов. Теперь для того, чтобы развить их управленческие и профессиональные компетенции, необходимо организовать **систему передачи знаний**. Системность особенно важна, поскольку эффективный руководитель должен владеть очень широким набором инструментов и методологий.

Например, помимо блока «Лидерство», в котором разбираются ключевые отличия руководителя от специалиста, развитие собственного стиля руководства, выстраивание коммуникаций, в рамках обучения учат видеть бизнес как единую систему, разделять проекты и процессы, уверенно ими управлять, понимать особенности разных организационных культур и др.

И, конечно же, во время обучения необходимо обеспечить практическое применение полученных знаний. Абстрактная теория может просто пройти сквозь человека. Если же знания в ходе подготовки кадрового резерва закрепляются через наставничество, коучинг, стажировки и выполнение собственных проектов, то они уже превращаются в компетенции, навыки. Именно с этой целью и реализуется программа обучения.

Направления подготовки резервистов

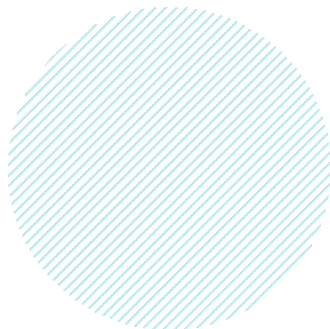
Личная эффективность и проектный менеджмент

Обучающая программа вооружает сотрудников реальными управленческими инструментами, включающие развитие лидерства, стили и способы управленческой деятельности, постановку приоритетов, управление проектами, финансовую грамотность, принципы принятия управленческих решений и др.

Системное мышление и навыки работы с информацией

Помимо управленческих навыков сотрудникам необходимо дать возможность почувствовать себя более уверенно. На это направлены блоки по развитию системного мышления, аналитичности, когнитивной гибкости, навыки работы с информацией — основы статистики, аналитика данных, критическое мышление, которые позволяют научиться:

- решать проблемы;
- анализировать большие объёмы информации;
- прогнозировать угрозы и возможности для бизнеса;
- эффективно использовать инструменты и техники работы в постоянной череде изменений внешнего мира.



Коммуникация

Молодым руководителям необходимо научиться договариваться. Это крайне важная зона роста как для тим-лидов, так и для производителей. Здесь подразумевается работа с командой: основные принципы, правила эффективной коммуникации — как выстроить взаимодействие, отстоять своё мнение, договориться, обосновать и т.д.

Успешность руководителя

Следующий аспект — дать понимание, что нужно руководителю, чтобы стать успешным. Данный блок включает в себя управление результативностью, общий и личный вклад, вклад своего подразделения в общий результат компании, управление в стиле «коучинг».

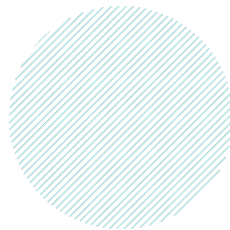
Трендом последних лет считается постепенный отказ от директивного стиля управления в пользу недирективного, чему и обучают молодых руководителей на данном этапе.

Развитие профессиональных компетенций

В программы могут быть включены модули для углублённого изучения технической политики компании, системы управления безопасностью и надёжностью оборудования, программы комплексной модернизации, эффективность бизнес-процессов и др.

Рекомендуется также включить в программу обучения модуль «Лучшие отраслевые практики в области операционной эффективности», модули о цифровизации и новых технологиях. А также предложить резервистам обязательные спецкурсы на выбор, не менее трёх:

- Публичные выступления;
- Тайм-менеджмент;
- Управление конфликтами;
- Эмоциональный интеллект;
- Ведение переговоров и др.



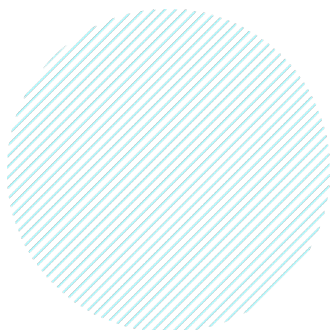
Хотелось бы добавить, что единой системы стандартов в образовательных программах для кадрового резерва не существует. Каждая компания вправе добавлять или убирать какие-либо блоки. Но перечисленные направления обучения взяты неслучайно — они составляют комплексную программу, дающую базовые управленческие навыки.

Освоение этой программы помогает руководителям по-другому посмотреть на бизнес, рабочие бизнес-процессы, познакомиться с конкретными инструментами для решения задач компании и управления личной эффективностью.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»



Какой формат обучения более эффективен: очный или дистанционный

Подготовка может быть очной и дистанционной. Очный формат предполагает участие резервистов в семинарах и курсах, а также практическую отработку различных блоков программы. Отказываться от него не следует: сотрудники должны почувствовать себя настоящей командой с единым знанием и подходами и научиться работать в малых группах. Если работа компании организована по удалённому принципу, можно периодически приглашать людей в удобную для всех локацию, организуя таким образом практическую совместную деятельность.

Компании используют самые разные форматы обучения: вебинары/семинары, дистанционные курсы, тренинги, стажировку, развитие на рабочем месте, специальные задания (проекты).

Важным элементом является и самоподготовка, потому что развитие и обучение взрослого работника в первую очередь основывается на его собственной мотивации и желании развиваться.

Такое разнообразие форматов позволяет процессу подготовки сотрудников выйти за рамки только обучения и стать комплексной программой **развития** кадрового резерва.

Распределение ролей при разработке обучающей программы

Зоны ответственности при подготовке кадрового резерва зависят от бюджета и структуры компании.

Крупный бизнес обычно организует обучение через собственный корпоративный учебный центр. В основу программы закладывается принятая в компании модель управленческих компетенций. Она используется не только для оценки на этапе отбора и по окончании обу-

чения, но и в целом для разработки и наполнения всей программы.

Если в компании нет учебного центра, возможно, есть выделенное HR-подразделение, отвечающее за обучение и развитие (T&D). Тогда такую программу они готовят самостоятельно или могут нанять внешних подрядчиков.

Если учебного центра и T&D-специалистов нет, роль HR чаще всего координационная, а реализация и наполнение программы осуществляются силами внешних подрядчиков.

Длительность обучения

Интенсивная обучающая программа занимает, как правило, от полугода до 9 месяцев. На каждый блок отводится месяц-полтора, в течение которых проводятся вебинары и тренинги, отрабатываются практические навыки и проходит стажировка. Важный момент — в какое время проводится обучение: в рабочее или личное.

Я встречала несколько вариантов: одни компании проводили обучение за счёт рабочего времени сотрудников, другие делили 50/50 отводили определённое количество часов в течение рабочего дня плюс организовывали дополнительные встречи по субботам.

И вот эти субботние занятия являлись отличным индикатором заинтересованности работников. Да, это выходной, и у многих есть личные планы. Примут ли резервисты решение посвятить это время своему развитию?



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

Чем можно усилить программу обучения

Наиболее эффективным методом, набирающим в последнее время популярность, является **коучинг**.

Во-первых, на коуч-сессии укрепляется, а иногда и формируется ответственность резервиста за своё развитие. Во-вторых, коучинг помогает «включить» осознанность человека, понять его долгосрочные цели и сформировать шаги для их достижения, раскрыть сильные стороны, которые являются ресурсом для формирования навыков. Коуч помогает поддерживать мотивацию и бережно сопровождает резервиста, помогая справиться с трудностями.

Как правило, в программу включаются групповые (командные) и индивидуальные коуч-сессии. Проводить их могут либо штатные специалисты, либо приглашённые бизнес-коучи.

Для усиления эффекта от программы обучения можно внедрить наставничество (менторинг). Это метод, при котором коллега, обладающий высокой квалификацией, развивает высокопотенциальных сотрудников, используя свои знания, опыт и личный пример.

Перечисленные методы могут применяться как самостоятельно, так и дополнять друг дру-

га. «Набор» зависит в первую очередь от ресурсов компании.

Бизнес-проекты резервистов как часть программы обучения

Ранее мы уже упоминали инструмент, который помогает компаниям окупить затраты на кадровый резерв, а резервистам — получить реальный опыт и применить на практике все новые полученные знания. Речь про бизнес-проект, который обычно реализуется параллельно с обучением. Рассмотрим его подробнее.

Этапы работы с персональным проектом

Сначала компания формулирует требования и критерии: какие это могут быть проекты, какова процедура инициации и реализации, состав экспертов, рабочих групп и прочее. Желательно, чтобы был регламент, в котором

сформулированы все правила работы с проектами.

Когда все детали прописаны и сотрудники о них проинформированы, резервисты берут паузу на 3-4 недели для того, чтобы продумать проект, сформулировать тему, актуальность, цели и задачи, результат работы.

На этом этапе резервист может обратиться к руководителю, инициировать командную работу, чтобы выбрать полезную инициативу, собрать мнения коллег.

После этого проект нужно защитить перед экспертной комиссией, которая оценивает не только идею и план, но и достижимость результата и значимость этого проекта для компании.

Проект должен отвечать следующим критериям:

- приносить пользу компании;
- быть не слишком затратным — не все компании могут выделить большие ресурсы на реализацию пилотной инициативы;

- давать резервисту возможность проявить управленческие и профессиональные компетенции — он должен не сам сделать всё руками, а грамотно выстроить работу команды или настроить кросс-функциональные взаимодействия;
- быть ограниченным по срокам реализации — как правило, в разработку берутся проекты длительностью от 3-х до 9-ти месяцев.

В моей практике было такое, что человек реализовывал инициативу на протяжении 3-4 месяцев в составе группы из четырёх помощников (инженеров). После этого проект прошёл опытную эксплуатацию, и компания стала инвестировать в него с целью развития и расширения. Но на этапе КР это больше тренировочные проекты, и перед работником не стоит задача создать адронный коллайдер.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

После того как экспертная комиссия дала свои рекомендации, начинается работа над проектом. Резервист создаёт рабочую группу, в которую обязательно включается куратор-наставник, и далее они двигаются сообща. Куратор помогает решить проблемы с ресурсами, избежать возможных трудностей или ответить на вопросы — это всё-таки учебный проект.

В завершающей фазе сотрудник готовит защиту проекта, представляет его экспертной комиссии и подробно рассказывает, какая работа была проведена, достигнуты ли цели проекта, какие ресурсы были задействованы, каковы результаты, описывает зоны дальнейшего развития.

Каждый бизнес-проект оценивается по критериям, но сами инициативы резервистов очень разнообразны: одни имеют уклон в инфраструктуру бизнеса, другие — в область развития профессиональных компетенций. В соответствии с предложенной тематикой подбираются и эксперты, способные профессионально оценить проект.

В зависимости от масштаба, проект может быть представлен на стадии подготовки или уже на стадии внедрения. Заключение экспертной комиссии содержит оценку проекта и исчерпывающие рекомендации по дальнейшей работе с ним.

Однажды резервист из службы поддержки воспользовался моментом, когда его компания находилась в переходной стадии. Руководство перешло в руки российского менеджмента. Все системы поддержки пользователей были международные, российские менеджеры ими пока ещё пользовались, но в течение трёх месяцев организации грозило отключение от всего зарубежного ПО.

Тогда резервист предложил систему сервис-деск, причём не купить, а создать собственными ресурсами компании. Он успел всё реализовать за три месяца, и компания, присутствующая во многих регионах России, получила конкретную пользу от проекта.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

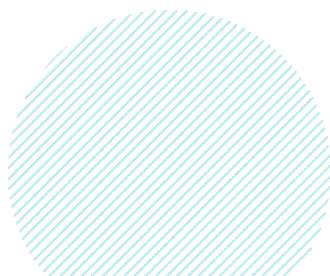
Естественно, система получила поддержку, дальнейшее расширение и развитие. Позже в неё были добавлены модули приёма заявок из бухгалтерии, финансов, IT, даже HR подключили.

Это реальный пример пользы, когда вложенные в резервиста ресурсы окупались. К тому же, этот случай является отличным примером развития компетенций инициативности и веры в компанию даже с учётом того, что человек не занимал ключевую должность в службе поддержки. Создавать систему его не просили — это не входило в его должностные обязанности. Просто к нему пришло осознание масштабности проблемы и эффективного способа её решения.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»





Как развивать кадровых резервистов



Стратегии развития компетенций

Желания сотрудника и цели компании лежат в основе **индивидуального плана развития** (ИПР), направленного на профессиональный рост резервиста, усовершенствование и расширение спектра его навыков. А также личных качеств, которые необходимы для эффективного выполнения должностных обязанностей.

Индивидуальный план развития (ИПР)

ИПР составляют обычно по результатам оценки компетенций резервиста. Этот план является итоговым документом, дорожной картой развития. А составляют его, чтобы определить, как лучше развивать профессиональные и личностно-деловые качества резервиста с учётом требований должности/профиля компетенций.

План обычно содержит перечень предметных рекомендаций: посетить конкретные тренинги, прочесть нужную литературу, отработать на рабочем месте определённый навык, разработать проект под контролем наставника, во время отсутствия руководителя выполнять его обязанности и т.д. Грамотно составленный ИПР позволяет работнику максимально реализовать свой потенциал и существенно усилить необходимые компетенции.

При формировании ИПР компании придерживаются одной из трёх главных стратегий развития компетенций.

Стратегия развития слабых сторон

Данная система направлена на совершенствование наименее развитых компетенций — чтобы они достигли такого уровня, при котором работник сможет эффективно выполнять профессиональные задачи.

Главным преимуществом стратегии является то, что она позволяет уменьшить вероятность критических ошибок, но данный подход имеет

и ряд ограничений. При прокачивании слабых сторон проявляются трудно развиваемые компетенции. Человек сам понимает, что да — он прикладывает усилия, но для него это очень трудно. К примеру, интроверт сталкивается с тем, что ему сложно развивать навыки публичных выступлений и коммуникации. Поэтому важно следить за тем, относится ли данная слабая компетенция к зоне нормального развития или трудно развиваемого.

Стратегия компенсации слабых сторон за счёт активного использования сильных

Плюс данного метода заключается в том, что применяемые развитые компетенции дополнительно прокачиваются и усиливаются, нивелируя недостаток слабых.

Минус же в том, что человек придерживается привычного стиля поведения, что частично блокирует его возможности в постоянно изменяющихся условиях. Этот привычно сложившийся стиль мешает гибкости и приспособляемости.

Комплексная стратегия

Этот метод сочетает как «прокачку» слабых сторон, так и их дополнительную компенсацию за счёт наиболее развитых компетенций. Это даёт возможность достигать лучших результатов и гармонично совершенствовать навыки сотрудника.

Именно эту методику считают самой эффективной, поскольку она обеспечивает баланс в развитии, мотивации и применении наработанных навыков.

Методы развития компетенций

При составлении ИПР современные динамично развивающиеся компании всё чаще отдают предпочтение **модели Дженнингса** — универсальному и эффективному инструменту. Её также называют методикой «10/20/70»: 10% времени сотрудник уделяет получению теоретической информации, 20% — обмену опытом и 70% — практике.

10% — изучение теории

Здесь имеется в виду теория в широком смысле слова. Это и бизнес-литература, и обучающие видеокурсы на YouTube, и любые другие источники онлайн и офлайн. Самое главное, чтобы человек делал это не по принуждению руководства, а проявляя личную инициативу. Он должен сам этого желать и стремиться всячески расширять свои теоретические познания.

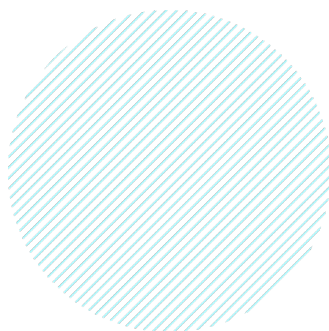
20% — обучение на опыте других

Возьмём хотя бы наставничество. Кто такой наставник? Это высокопрофессиональный специалист с наработанной успешной моделью поведения. И когда сотрудник в рабочих ситуациях наблюдает за поведением таких людей, он может перенять и обсудить с ними различные способы и приёмы, которые позволяют им добиться высоких производственных показателей.

70% — отработка полученных знаний на практике

Мало выучить теорию и воспользоваться помощью ментора или наставника. Необходимо отработать применение полученных знаний на практике — в реальной деятельности при выполнении производственных задач.

И здесь есть один очень важный момент: эти задачи должны даваться «на вырост». Если сотрудник продолжает реализовывать и оттачивать то, что у него и так отлично получается, никакого развития не произойдёт. А когда ставятся нестандартные задачи, которые нужно обдумать, рассмотреть со всех сторон и потом применить наиболее эффективные из изученных моделей, тогда и происходит рост и развитие необходимых навыков.



Этапы составления ИПР

Советую при создании ИПР пользоваться эффективным инструментом — **циклом непрерывного развития FIRST**, который содержит 5 пунктов:

- фокус на важных областях;
- постоянная практика;
- анализ результатов и оценка прогресса;
- поиск обратной связи и сторонней поддержки;
- формулировка новых, более сложных целей.

После завершения последней стадии цикл проходится ещё раз и так до бесконечности с постоянным наращиванием сложности.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

Первый этап — целеполагание

В самом начале определяются цели развития и карьерные планы. Раньше карьерные планы формировались на 5-7 лет вперёд, сейчас срок сократился до 2-3 лет. На данный период выбирается наиболее реальное развитие для кадрового резервиста. Лучше продумать сразу 2-3 варианта развития карьеры (линейные и вертикальные) и оценить их по степени привлекательности. Исходя из результатов оценки, сотруднику предстоит определиться, какой вариант для него является оптимальным.

На этапе целеполагания важно, что, продумывая несколько вариантов роста, человек оценивает эти возможности и видит реальные перспективы, а не просто живёт с абстрактным желанием «хочу развития своей карьеры».

Второй этап — оценка сильных сторон и зон роста

В рамках выбранного карьерного направления определяются сильные компетенции и те, что требуют развития. На этом этапе очень

важна помощь HR, поскольку именно в этом подразделении формируется отчёт от оценке. HR обычно проводит встречу с коллегой для определения зон развития.

На втором этапе нужно проанализировать всю информацию и разработать план действий. В некоторых случаях рекомендуется провести оценку 360, получить обратную связь от коллег и сравнить полученные данные с самооценкой. Иногда разница между этими показателями помогает откалиброваться.

Имея на руках полный перечень сильных сторон и зон роста, нужно разделить все компетенции на три категории:

- **применять** — те качества, которые уже развиты на необходимом уровне и их можно спокойно использовать в профессиональной деятельности;
- **развивать** — 2-3 компетенции, которые требуют повышенного внимания и развития, их необходимо сначала совершенствовать и более часто применять в течение

определённого периода времени (обычно, полгода);

- **оставить без изменения** — высокоразвитые компетенции, которые следует применять более аккуратно и внимательно.

Эту табличку будет полезно включить в индивидуальный план развития.

Третий этап — составление подробного плана развития выбранных компетенций

Сейчас компании стараются держать руку на пульсе изменений и предпочитают составлять ИПР на полгода, максимум — год. На этот временной промежуток формируются те задачи, которые позволят добиться видимых изменений в развитии выбранных компетенций.

Главные принципы при разработке ИПР — дискретность, измеримость, достижимость, релевантность и определённость по срокам.

Итак, выбираются 2 конкретных области для развития на полгода-год, применяются несколько методов развития, комплексный подход. И таким образом формируется ИПР с учётом личных особенностей освоения новых знаний.

Далее оцениваются ресурсы, которые необходимы для реализации плана. Прежде всего, это время и материальные ресурсы, которые может предоставить компания: какой бюджет допустимо выделить на обучение, закупку бизнес-литературы и т.д.

Важно озвучить сотруднику, который осознанно развивается и придерживается ИПР, что он в любой момент может обратиться за помощью и поддержкой к другим людям. Ими могут быть руководители, коллеги, сотрудники HR-подразделения внутри компании, а также независимые эксперты, бизнес-тренеры, менторы и другие внешние специалисты.

В какой момент резервисты составляют ИПР

Я сталкивалась с компаниями, которые идут разными путями, но каждый из них имеет право на жизнь. Например, утверждён список резервистов, подготовлены корпоративные программы обучения, составлен график. И параллельно с обучением составляется ИПР и выбирается наставник.

Бывает и так, что сначала формируется индивидуальный план развития, а уже на его основе — программа обучения. Или третий, реже встречающийся вариант — ИПР составляется после реализации обучающей программы.

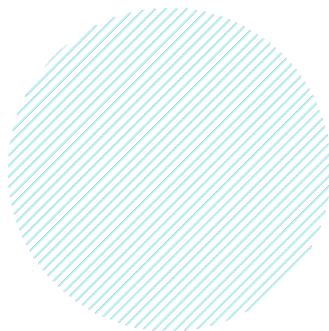


Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

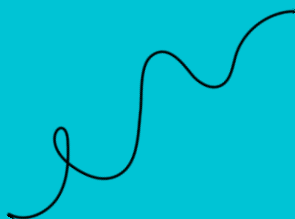
Если говорить про классическую схему, которая распространена в большинстве компаний, то сначала стартует программа обучения общим знаниям и параллельно идёт согласование и разработка индивидуального плана развития — это может занимать от 2 недель до месяца. Да, вопреки расхожему мнению, это не мгновенное действие — это рефлексия, обобщение, выбор наставника, своего рода творческий процесс. И чем точнее и грамотнее проведена оценка и всесторонний анализ, тем более качественный ИПР составлен и тем легче его реализовывать в будущем.

Помимо составления ИПР, ещё одним эффективным методом развития сотрудников является **программа наставничества**, реализуемая в рамках кадрового резерва. Это важная тема, которой мы выделим целую отдельную главу.





Как выстроить систему наставничества



Распределение ролей системы наставничества в кадровом резерве

Давайте начнём с определений, кто такие наставник и наставляемый.

Наставник — это участник программы, который обладает более высокой квалификацией и способен развивать высокопотенциальных сотрудников, используя свои знания, опыт и личный пример. Его роль может играть руководитель или коллега из другого подразделения.

Наставляемый — это участник программы (в нашем случае это кадровый резервист), который через взаимодействие с наставником и при его непосредственной помощи решает задачи, приобретает и развивает новые навыки и управленческие компетенции.

Следует отметить, что инструменты наставничества, применяемые для выстраивания системы работы с резервистами, являются неотъемлемой частью программы их развития.

И здесь всё намного сложнее, чем «один — учит, другой — учится». В России набирает популярность недирективный стиль наставничества, когда и «учитель», и ученик являются главными действующими лицами, получающими обоюдный опыт.

С наставляемым всё понятно — он обучается и развивает свои компетенции. А наставник по сути — просто опытный работник более высокой квалификации, специалист в своей области. Но он не является профессиональным тренером или педагогом и не обладает компетенцией развивать и обучать взрослых. По этой причине ему приходится сталкиваться со множеством сложностей в процессе обучения и взаимодействия с наставляемым. Именно этот факт обуславливает важность грамотного сопровождения системы наставничества, позволяющего обоим участникам расти и развиваться.

HR-сотрудники, а именно T&D-подразделение (отдел обучения и развития), отвечают за организацию такой системы, которая обеспечит обучение, консультации и поддержку наставников, передачу им инструментов для эффективного развития наставляемых.

Проблемные зоны системы наставничества

Летом 2022 года мы проводили опрос компаний. Приоритеты трудностей распределились следующим образом: на первом месте (более 20%) — нехватка времени у наставников в рабочие часы из-за высокого уровня загруженности. На втором месте (около 15%) — низкая мотивация самого наставляемого. Третьим по популярности оказался недостаточный опыт у наставляемого, четвёртым — нехватка у наставника инструментов обучения и развития и опыта именно в этой области.

Данный опрос показал, на какие факторы должны обращать внимание специалисты T&D- подразделений при запуске системы наставничества, чтобы оба главных действующих лица были вовлечены, заинтересованы, обладали необходимыми инструментами и могли эффективно реализовываться в этой системе.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

Виды наставничества

Существует два основных варианта системы наставничества для работы с кадровым резервом:

- наставником является непосредственный руководитель, наставляемый находится в его прямом подчинении;
- наставник является сотрудником другого подразделения, наставляемый не находится в его прямом подчинении.

Для наглядности мы представили основные существенные различия данных вариантов в таблице.

	Прямое подчинение	Непрямое подчинение
Плюсы	Наставляемому намного проще применять знания на рабочем месте	Совет наставника — только один из вариантов решения. Наставляемый может проявлять инициативу в решении задачи

	Прямое подчинение	Непрямое подчинение
Плюсы	Непосредственное влияние на результативность и мотивацию наставляемого	Возможность увидеть другие точки зрения, подходы в работе
Минусы	Размываются границы наставничества (мы точно развиваемся или происходит оперативное управление?)	Интересы наставника в реализации ИПР могут конфликтовать с интересами руководителя
	От подразделения ждут результатов: сложно идти на риск и предоставлять наставляемому свободу	Наставник тратит время на развитие сотрудника не из своей команды, но объём задач сохраняется

	Прямое подчинение	Непрямое подчинение
Минусы	Наставляемый воспринимает советы наставника не как обучение, а как «очередную работу»	Низкая мотивация из-за необходимости вкладываться в «чужого» сотрудника
	У наставника может быть страх, что сотрудник перейдёт в другую команду или будет претендовать на его место	
	Мера открытости и доверия может быть недостаточной для результативного развития	

Основные инструменты наставника

В арсенале наставника присутствуют обычно шесть наиболее эффективных инструментов-техник:

- пятилистник обучения;
- менторинг;
- обсуждение случая;
- коучинг;
- баддинг;
- шедоунг (или «тень»).

Давайте подробно остановимся на каждом из них.

Пятилистник обучения

Этот классический инструмент состоит, как ясно по названию, из пяти ступеней:

- я расскажу — ты послушай;
- я покажу — ты посмотри;

- сделаем вместе;
- сделай сам, а я посмотрю и подскажу;
- сделай сам и расскажи, что ты сделал.

Эти пять шагов и предполагают передачу навыка. Наставляемый учится не только за счёт теоретических лекций наставника, но и вследствие того, что смотрит, анализирует и повторяет. На протяжении всего процесса наставник постоянно даёт обратную связь и корректирует поведение ученика.

Менторинг

Этот инструмент применяется для поддержки и обучения путём передачи опыта и знаний из рук в руки. К примеру, наставляемый делегировал задачу своему сотруднику и столкнулся с барьером с его стороны. Тот не готов взять эту задачу, так как у него не хватает времени. И наставник в ответ на данный запрос рассказывает, что ему в подобной ситуации помогли следующие варианты действий, и перечисляет их. Он предлагает сотруднику применить в его ситуации такой же подход, т.е. по сути в ходе менторинга наставник делится своим

опытом и своей рефлексией.

Важные моменты:

- позиция наставника обычно выше по иерархии, потому что в менторинге ключевыми факторами являются объём и вес опыта. Когда наставник имеет гораздо более солидный запас опыта, стоит выше по организационной иерархии, анализирует и предлагает несколько эффективных вариантов решения кейс-ситуации, то у наставляемого повышается готовность, и он прислушивается к мнению наставника;
- наставник должен уметь анализировать свой опыт. Это необходимо для того, чтобы поделиться своими выводами и советами по решению конкретных ситуаций.

Обсуждение случая

Наставляемый берёт кейс из своей практики и включает по нему рефлексию: анализирует, вспоминает, что он сделал, какое ошибочное решение принял, а что наоборот сподвигло к тому, чтобы ситуация успешно разрешилась.

Разобравшись во всём, он намечает шаги, как в будущем можно переиграть эту ситуацию. Данный инструмент позволяет задействовать личный опыт наставляемого и посмотреть на ситуацию со стороны, провести рефлекссию и наблюдение, сделать обобщение и работу над ошибками. А значит, подойти во всеоружии к следующей аналогичной ситуации.

Важные моменты:

- при обсуждении случая наставник должен следовать определённой структуре для анализа кейса, чтобы она напоминала методическую передачу опыта;
- сам наставляемый должен иметь желание и мотивацию провести анализ своей ситуации, причём не просто перечислить реализованные действия по поиску решения, но найти и выбрать оптимальный способ и варианты поведения в будущем.

Коучинг

Это один из самых популярных на сегодняшний день методов. Данный инструмент позволяет резервисту в партнёрстве с наставником

сосредоточить своё внимание на том, какие действия он сам может предпринять для достижения своих целей. Т.е. наставляемый нацелен не на обучение чему-либо (в отличие от менторинга, когда наставник делится своим опытом), а на стимуляцию своих внутренних когнитивных способностей на самоисследование и самообучение. И в этом случае наставник оказывает помощь в поиске собственного решения.

Специальное обучение самих наставников и передача им эффективных инструментов является отдельной зоной роста в компании. Сложно переоценить роль T&D-отдела в вопросе подготовки таких профессиональных специалистов. К примеру, тот же коучинг основан на конкретных вопросах, которые должен уметь задать наставник.

Возьмём ту же ситуацию: пришёл к наставнику кадровый резервист и рассказывает, что он хотел делегировать задачу, а подчиненный её не взял, сказав, что он не готов, у него и так много дел и т.д. и т.п. И тут наставник должен задать ему определённые вопросы в рамках метода коучинга:

- Какова была твоя цель при делегировании? При этом наставник рассказывает, что для него самого было важно при делегировании, потому что целей может быть несколько.
- Что ты сделал, чтобы преодолеть сопротивление коллеги?
- А что ты бы ещё мог сделать?
- Какие другие инструменты ты мог использовать?
- Что ты сделаешь в аналогичной ситуации в следующий раз?

Получается, что они вместе рассматривают данную ситуацию с разных сторон, наставник лишь задаёт вопросы, которые в коучинге называются расширяющими, а ответы «находит» наставляемый.

Баддинг

Бадди — это напарник, и метод основан на совместном обучении и предоставлении друг другу информации и открытой обратной связи по тому или иному аспекту деятельности.

Инструмент подразумевает взаимную поддержку в достижении целей и приобретении новых навыков.

Метод баддинга применяют в недирективных корпоративных культурах, поскольку он через открытый взаимообмен помогает обучаться обоим участникам, по сути, здесь нет наставляемого и наставника.

Важный момент: участникам необходимо заранее договориться о формате взаимодействия. Потребуется согласовывать задачи и цели на каждый отдельный, даже самый маленький, шаг, ведь у каждого человека они разные.

Шедоунг («тень»)



Этот интересный метод заключается в том, что на определённый промежуток времени наставляемый полностью превращается в тень опытного наставника. Он зорко наблюдает и буквально впитывает технологию работы, внимательно отслеживает и фиксирует принятые наставником конкретные решения,

да и в принципе смотрит, как строится рабочий день. Такое следование по пятам позволяет осваивать навыки и запечатлевать в сознании общие отношения и бизнес-процессы.

В обычной среде это реализуется, к примеру, присутствием на совещании. До рабочей встречи наставник договаривается с резервистом о том, что тот сегодня присутствует и наблюдает, фиксирует, как наставник будет действовать, какие инструменты будет использовать, ну а затем уже идёт подробное обсуждение всех ключевых моментов. Наставляемый приходит на собрание и всё фиксирует. Дальше они вместе с наставником проговаривают существенные детали, и здесь уже «учитель» может перейти в менторинг для того, чтобы усилить передачу знаний и опыта.

Какой инструмент выбрать

Возникает вопрос, в каких ситуациях будет наиболее эффективен тот или иной инструмент. Если требуется просто передать опыт, который может реально помочь, используют

пятилистник обучения, менторинг и «тень».

Когда будет полезнее проанализировать собственный опыт, то применяют коучинг и обсуждение случая, но в некоторых случаях полезным будет и пятилистник обучения.

Как подобрать инструменты наставничества

Нужно передать опыт

Нужно, чтобы человек проанализировал свой опыт



Основные этапы взаимодействия участников программы наставничества

Допустим, наставники уже подготовлены, изучили всевозможные инструменты и даже немного попрактиковались применять их «в поле». Возможно даже идёт некое обучение в формате коучинга или менторинга. Теперь можно переходить непосредственно к циклу работы наставляемого с наставником, который содержит 3 этапа: старт, регулярные встречи и итог.

1. Старт

Сначала люди знакомятся, и здесь очень важно, чтобы между ними произошла некая химия. Когда людям приятно общаться друг с другом по-человечески, они готовы совместно работать. Наставник должен познакомиться с кадровым резервистом и посмотреть на его

результаты оценки, выяснив, какие компетенции западают или требуют развития.

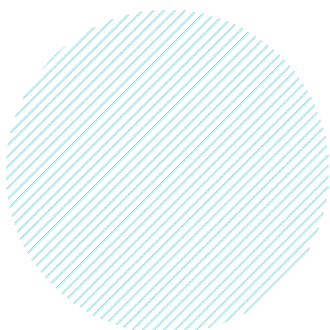
Далее участники согласуют правила взаимодействия и решают, какие компетенции будут развивать и при помощи каких методов.

2. Регулярные встречи

На данном этапе обсуждаются развиваемые компетенции, подводятся промежуточные итоги, проходит анализ того, что получается, а что — нет. Здесь же, как правило, наставляемый получает обратную связь.

3. Подведение итогов

Подводятся итоги наставничества и происходят договорённости о следующих шагах. Цикл завершается.



Мы сейчас говорим о развитии взрослого человека, поэтому наставник должен обязательно поинтересоваться у подопечного, как тот видит своё развитие. Та же модель «70/20/10» даёт прекрасные возможности для развития новых компетенций, причём резервист может опереться на уже имеющиеся навыки. Можно выбрать пару ключевых компетенций (больше не надо) и прорабатывать их в течение полугода, соблюдая баланс 70/20/10: 70% — обучение на рабочих задачах, 20% — взаимодействие с ментором/наставником, 10% — теория (мастер-классы и пр.).

Также было бы неплохо использовать классическую модель SMART для формулировки развивающих целей по её критериям, чтобы измеряемое было достижимым, а цели были релевантны и имели ограничение по сроку. Тогда всё становится предельно ясным, и можно составить за счёт этого короткую, но понятную дорожную карту. Компиляция всех этих методов даёт возможность получить новые знания, закрепить их и перейти на стадию устойчивого применения, когда они уже развиты.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

Рекомендации для наставников на каждом этапе цикла

1. Старт

В самом начале нужно чётко проговорить правила, например, регламентировать длительность встреч. Стандартное время — от 20 до 50 минут. Внимание обоих участников во время встреч должно быть максимально сконцентрировано, и растекаться на полтора-два часа не стоит.

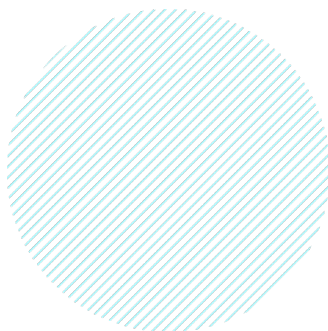
Наставник может задействовать какие-то дополнительные ресурсы, попросив резервиста подумать, кто ещё может оказать ему поддержку в развитии или участии в развивающих проектах.

Также на старте наставник может спросить, что для подопечного стоит в приоритете на данный момент. Что он собирается делать по-новому? Во что он готов инвестировать своё время и усилия по развитию?

Вроде бы, простые вопросы, но они позволяют раскрыть желания и возможности человека, а затем уже сформулировать цели на развитие.

С учётом регулярности общения на следующую встречу с наставником резервист приходит уже с каким-то пулом вопросов. Можно договориться присылать этот список наставнику заранее, к примеру, за пару дней, чтобы он смог подготовиться ко встрече. Тогда взаимодействие станет более продуктивным.

Регулярность встреч также является важным моментом. Оптимальная частота — два раза в месяц на начальном этапе, а дальше нужно смотреть результаты и, возможно, перейти на еженедельную периодичность или сохранить тот же ритм.



2. Регулярные встречи

Во время встреч стиль поведения наставника не должен быть директивным, как принято во многих компаниях. «Так, мы встретились, давай я тебе вот это скажу, потом вот это и ещё вон то, а ты слушай и запоминай». Вопросы лучше формулировать в стиле коучинга. «Какая помощь тебе нужна в этом проекте? Как бы ты точнее сформулировал цель, которую хочешь достичь в этом проекте? Какой из возможных вариантов быстрее тебя продвинет к цели? Давай я поделюсь, как я действую в подобной ситуации. Как ты считаешь, что нам будет более полезно и что необходимо обсудить на следующей встрече?» На самом деле, это очень общие шаблонные вопросы, но их также можно включить, так как подобные диалоги во время встреч приносят реальную пользу.



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

Важно, чтобы наставник сумел оценить, насколько изменяется уровень компетенций наставляемого, и в промежуточных итогах зафиксировать, какие цели достигнуты, а какие шаги ещё потребуется выполнить. Причём не просто сидеть и размышлять, а спрашивать у резервиста и обсуждать с ним все эти вопросы. Постоянная обратная связь (двусторонняя!) обеспечивает наибольшую продуктивность взаимодействия.

3. Подведение итогов

Участники обсуждают и резюмируют:

- какова была польза от встреч,
- какой формат был наиболее эффективен,
- какие изменения наставник заметил в рабочем поведении подопечного,
- как это отразилось на его результатах,
- какие изменения наставляемого отмечают коллеги и руководитель.

Также наставник просит рассказать, что, по мнению резервиста, ему стоит изменить в настоящем их взаимодействии или в будущем.

При обучении наставника очень важно заставить его преодолеть барьеры, мешающие открыто запрашивать мнение подопечного и его обратную связь, а также научить не стесняться задавать вопросы, которые дают рефлекссию и возможность для анализа. Так или иначе, но оба они учатся. И на регулярных встречах (особенно при подведении итогов) подобные открытые вопросы помогают улучшить, настроить, нарастить компетенции самого наставника, а не просто помочь ему чётко выполнить план.





Что происходит по окончании проекта КР



Методы оценки результатов обучения

Итогом обучения считается полноценное прохождение программы сотрудником и завершение всех запланированных в ИПР направлений его роста. После этого, как правило, подводится итог подготовки — резервиста оценивают по компетенциям.

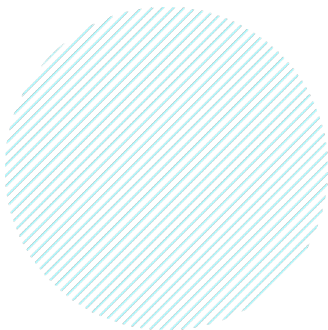
Если в компании есть модель управленческих компетенций, то в основу оценки закладываются перечисленные в ней индикаторы. Если её нет, тогда HR разрабатывает актуальную модель компетенций, которыми должны обладать руководители. Но лучше сделать это в самом начале, потому что модель помогает оценить кандидатов в кадровый резерв на входе в проект, без неё нельзя грамотно выстроить программу обучения.

Предположим, что к концу подготовки модель компетенций уже есть. Для прошедших обучение организуется тестирование. Некоторые компании предпочитают проводить оценку на онлайн-платформах с конструктором, напри-

мер, в StartExam. Там возможно именно под свою модель компетенций подобрать кейс-тесты, которые необходимы для оценки требуемых навыков.

Оценить компетенции резервиста можно и методом **360 градусов**, когда коллеги оценивают изменения в поведении сотрудника. Также оценку можно реализовать при помощи **ассессмент-центра**, но это дорогая и трудозатратная процедура подойдет не всем компаниям. В зависимости от ресурсов рекомендуется выбрать хотя бы два метода для повышения валидности оценки.

Итак, на выходе из программы организация получает отчёты по уровню развития компетенций и по тому, насколько был реализован ИПР — эти два результата и являются итогами прохождения программы кадрового резерва.



Судьба резервистов по окончании обучения

Когда в компании инициируется проект кадрового резерва, сотрудникам рассказывают о возможных карьерных перспективах после реализации программы.

Помните внутреннее опустошение после последнего сданного в вузе госэкзамена? Так и здесь — очень важно не оставить человека наедине с новым опытом, не выпустить его «в никуда». Обязательно должна присутствовать обратная связь, причём лучше в коучинговом формате. Человек потратил много времени и приложил колоссальные усилия для успешного прохождения обучения, так что он полностью заслужил вдохновляющую обратную связь с информацией о его сильных сторонах и зонах роста: развивай свои сильные стороны и совершенствуйся вот в этом и в том — и будешь успешным!



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

Понятно, что нет предела совершенству, и можно двигаться дальше по индивидуальному плану развития, бесконечно развиваясь. Но ведь когда-то же нужно применять все полученные навыки и знания, тем более, если человек к этому стремится.

Как один из вариантов, резервист может быть назначен руководителем бизнес-проекта, который он начал реализовывать во время обучения на программе.

Резервист может замещать своего руководителя на время отпуска или командировок — это тоже отличные тренировочные дни и даже целые периоды, дающие возможность примерить на себя управленческую роль.

Конечно, сотруднику, теперь уже зачисленному в кадровый резерв компании, может быть предложен и перевод на более высокую должность — это может быть плановая или внеплановая ротация в компании. Компания может предложить и горизонтальную ротацию — перевод в другое подразделение, что тоже будет способствовать карьерному развитию.

Ещё одно направление, в котором могут проявить себя подготовленные ребята, — возглавить кросс-функциональный проект, какую-то инициативу, проект развития. Компании, в которых готовят кадровый резерв, обычно динамичны и активно развиваются. Поэтому подобных инициатив там более чем достаточно, и всегда встаёт вопрос — кто их будет реализовать?

Ответ очевиден — это сотрудники, прошедшие программу управленческой подготовки. Они и есть тот актив, которому можно делегировать подобные кросс-функциональные проекты и инициативы. И это будет настоящим вызовом, конкретным делом, полезной и нужной для компании задачей.

Кого повышать первым

Рейтинга «резервистов на первоочередное повышение» обычно никто не составляет. Но в любом случае формируется некий оценочный лист, в котором условно прописывается уровень развития компетенций с конкретным баллом.

Также есть понимание масштаба и степени реализации проекта резервиста, насколько человек сумел себя проявить в ходе данного, пусть и тренировочного этапа. Информации предостаточно, поэтому у HR всегда есть выбор из объективных критериев, по которым можно условно сравнить сотрудников, прошедших кадровый резерв.

Сколько человек доходят до конца программы

По моему опыту (если считать совсем усреднённо), надо закладывать, что около 20% резервистов до конца проекта не дойдут. Мы с коллегами участвовали в круглом столе, и некоторые спрашивали, что им делать, если с дистанции сошли 70% кандидатов, а до конца дошли всего 30%? Какие у них проблемы в системе кадрового резерва, в самой программе, в подходах, что с ними не так?



Марина Кулаковская

управляющий партнёр «Expert-Pro»

И стали мы разбираться с причинами. Конечно, на 100% выпускников КР рассчитывать никогда не стоит. Но вот всего 30% — это уже очевидно плохо. Видимо, на этапе отбора компания невнимательно проводила оценку сотрудников. Оптимальный показатель — около 15-20% выбывших.



Марина Кулаковская

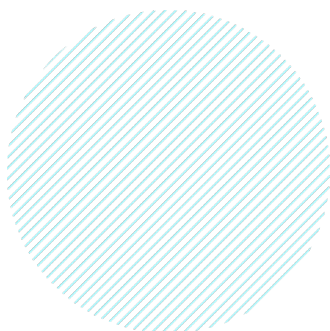
управляющий партнёр «Expert-Pro»

Периодичность программы кадрового резерва

Можно, конечно, сослаться на зависимость от целей компании и оставить вопрос о частоте реализации КР открытым. Но допустимо заявить со всей уверенностью, что процедуру не проводят чаще раза в год. В крупных компаниях вся работа от старта отбора до проведения итоговой оценки занимает 2-3 года, чаще этот проект просто не инициируется.

Некоторые компании инициируют проект ещё реже, когда есть инициатива. А кто-то и вовсе не следит за периодичностью, просто следует предпосылкам: есть необходимость в ротации управленцев, нужно запускать новые проекты развития, соответственно, реализуется программа подготовки кадрового резерва.

В любом случае каждая история индивидуальна, но общий посыл заключается в следующем: кадровый резерв — это проект, который организуется не ради «галочки», а для достижения конкретных целей организации.



Спасибо!

Итак, мы завершили содержательную часть повествования о кадровом резерве. Мы искренне надеемся, что эта книга окажется полезной для руководителей и сотрудников HR-отделов. Верим, что путеводитель приведёт бизнес к пониманию всей важности создания кадрового резерва и поможет организовать его эффективно.

До скорых встреч!



Подписаться



Подписаться

Платформа для
оценки и развития
сотрудников

Попробовать систему

