Вопрос кадрового резерва в системе управления персоналом не нов. HR-специалисты промышленных предприятий скажут — кадровый резерв был у нас всегда на все необходимые должности, мы ему уделяем достаточно внимания: пополняем резерв, развиваем. Вопрос к качеству этого кадрового резерва. Сколько из них готовы завтра занять кресла руководителей предприятия и другой вопрос — сколько внутренних кандидатов будет реально рассмотрено на открывшуюся вакансию. Один специалист крупного промышленного холдинга ответил — если у нашего резервиста будет адекватный опыт, то, безусловно, мы его рассмотрим наряду с внешними кандидатами. В итоге на должность директора производства был взят специалист с опытом работы в западной компании. И это уже не первый случай на этом предприятии. Вместе с тем, кадровый резерв технических специалистов работает в полную силу. Еще один пример из жизни торговой компании. На сессии стратегического планирования принято решение о региональной экспансии. В течение трех лет компания будет открывать по 2 филиала в год. Результат первого года — из 2-х филиалов на плановые показатели вышел тот, в котором руководителем работал свой сотрудник. Во втором филиале за год сменилось 2 руководителя и полностью состав сотрудников. По итогам года руководители компании сформулировали задачу «формирование резерва руководителей филиалов».

При этом чтобы подготовить резервиста на позицию линейного руководителя нужно минимум полтора года, топ-менеджера от трех лет. А это немалые инвестиции. И чтобы они были оправданы нужно четко понимать на какие позиции в организации нужен кадровый резерв. Если это только редкие специалисты как в примере выше, то тогда как мы будем удерживать нужных руководителей, какую карьеру будем им предлагать, понимая что «путь наверх» в нашей организации не более чем иллюзия - «стеклянный потолок». Или каких людей будем принимать, какую среду создадим, чтобы в короткий срок получить руководителей с нашей корпоративной культурой, способных достичь запланированного результата.

Итак, мы решаем, что нашей организации нужен кадровый резерв. В основе такого решения должна лежать стратегия организации минимум на три года вперед. Далее вопрос, на который нужно ответить — это на какие позиции нужен резерв. Второй вопрос — как быстро. В результате, может формироваться оперативный (сроком на год), среднесрочный (до 3-х лет) и стратегический (до пяти лет) кадровый резерв. Еще одним ключевым моментом для начала формирования кадрового резерва является понимание важности этой проблемы первыми руководителями организации. И не только понимание, а «потенциал роста», который позволит передавать свой управленческий опыт, делегировать полномочия — быть наставниками. Так, генеральный директор одной из компаний специально планирует время для ежемесячного общения с резервистами.

Далее следует вопрос на основании каких критериев будем отбирать кандидатов в резерв. Для каждой позиции формируется свой набор профессиональных и личностных компетенций под конкретную должность, вместе с тем, общими для всех должностей являются соответствие ценностям компании и способность обучаться. Для среднесрочного и стратегического управленческого кадрового резерва важно очень

точно определить, какими качествами должны обладать руководители «завтрашнего дня». Возможно, что сегодня нам нужны руководители предпринимательского типа, а через несколько лет наряду с ними «регулярные менеджеры».

При составлении требований к резерву важно не увлекаться искусством «написания портрета» ради искусства. Профиль компетенций должен содержать оптимум качеств (6 — 8), которые являются «ядерными» для позиции, при этом понятных не только HR-специалисту, но и руководителям, и поддаваться измерению. Методы оценки должны быть сбалансированы по объективным и субъективным критериям. Субъективные могут включать оценку непосредственного руководителя «почему и за что этот сотрудник может быть выдвинут в кадровый резерв», самооценку «почему я считаю, что я могу претендовать на вышестоящую позицию». Среди объективных оптимальна перекрестная проверка компетенций диагностическими методами (тесты, ассессмент центр, др.), показатели результативности сотрудника, результаты выполнения проектов, развивающих заданий. Также стоит учитывать возраст и состояние здоровья кандидата. Так, например, для кадрового резерва мастеров эти критерии имеют существенный вес.

Итогом процедуры оценки кандидатов в кадровый резерв является составление индивидуального карьерного плана резервиста. Важно уделить внимание тем, кто не попал в кадровый резерв, так как это может демотивировать сотрудников. Это может быть индивидуальная беседа, составление индивидуального плана развития (ротация, наставничество, обучение, др). Для тех, кто со временем должен уступить свои позиции, необходимо прописать план «нисходящей карьеры», это может кроме традиционных вариантов (ротация, наставничество), руководство проектом, создание специальной должности, просто достойный уход на пенсию.
Выбор методов обучения и развития кадрового резерва зависит от должности, на которую планируется резерв, сложности продукта, географии компании и безусловно, бюджета. Бюджет на кадровый резерв может составлять 1/3 от бюджета на обучение и развитие персонала компании. Для резерва на позицию топ-менеджеров приоритетным является внешнее обучение: MBI, ВУЗ, «точечные» бизнес-семинары и тренинги направленные на конкретную тему, а также среднесрочные корпоративные программы. При этом по нашему опыту оценкой эффективности обучения должна быть реализация корпоративного проекта любого масштаба. Только в практике можно оценить — «заземлились» ли полученные знания, а также еще раз оценить управленческий потенциал резервиста. Для специалистов, линейных руководителей оптимально корпоративное среднесрочное обучение, выполнение внутренних проектов, ротация, наставничество. Для технических специалистов это могут быть программы, разработанные компанией совместно образовательными заведениями — где будет сочетаться теория и практика производства. Многие службы персонала используют такие корпоративные школы не только для внутренних потребностей подготовки специалистов, но и начинают оказывать услуги другим организациям и частным лицам. При этом помимо самоокупаемости получают долгосрочную выгоду в виде формирования позитивного имиджа компании на рынке труда и возможности выбирать лучших специалистов.

Еще один ключевой момент в формировании кадрового резерва — это его мотивация. Причем мотивирующие воздействия становятся уже на стадии отбора резерва. Для того, чтобы удержать потенциального руководителя и классного специалиста нужно не только четко прорисовать для него карьерный план, но и подкреплять его в этом движении. Для одних мотивацией может выступать само выдвижение в резерв, для других — обучение, для третьих материальные стимулы, для четвертых — возможность попробовать себя руководителем проекта. Основное — организация должна быть готова понять индивидуальные мотивы сотрудника и быть готовой сделать нетиповое мотивационное предложение.

Дина Ушакова, директор департамента решений компании «Апрайт»
www.e-xecutive.ru