

Кадровый резерв без ошибок

Во всех учебниках кадровый резерв значится неотъемлемой составляющей системы управления персоналом. Учебники учебниками, а при формировании кадрового резерва в крупных и средних компаниях сломано немало копий.

Прежде чем начать, крайне важно ответить на вопрос: **зачем вашей компании нужен кадровый резерв?**

Вариант первый, классический

Для чего: чтобы выделить сотрудников, которые лучше других владеют определёнными навыками, знаниями и способны развивать компетенции, нужные компании.

В этом случае мы получаем пул сотрудников — кандидатов на замещение тех или иных должностей.

Это вариант для тех, кто планирует использовать кадровый резерв для типовых позиций. Например, для таких как бригадир или администратор/управляющий магазина. В этом случае порядок действий стандартный и линейный:

1. Определяются типовые позиции, по которым компания хочет иметь внутренний кадровый резерв. Такие, для успешного замещения которых ценен опыт работы в компании, поскольку он упрощает решение профессиональных задач.
2. Определяются позиции, которые могут служить источником кадрового резерва. Например, продавец-консультант для позиции администратора, старший смены — для бригадира.
3. Выделяются знания, навыки и компетенции, необходимые сотрудникам для карьерного роста (в рамках программы кадрового резерва).
4. Определяются успешные и не очень успешные сотрудники на позициях, для которых планируется создать кадровый резерв. Это нужно, чтобы сформировать целевой портрет, который будет использован при оценке сотрудников, претендующих на карьерный рост.
5. Оценивается линейный персонал и формируется рейтинг сотрудников на замену. Выбор сотрудников может происходить по заявочному принципу (кто сам захотел), по представлению от руководителя, по совокупности показателей (например, оценка от руководителей, оценка показателей работы), или же в рейтинг включаются все сотрудники некоторой категории.
6. Определяется зона развития для этих сотрудников, после чего они обучаются недостающим навыкам и приобретают нужные компетенции.
7. Эти сотрудники начинают работать частично на тех позициях, для которых



составляется кадровый резерв.

Вариант второй, распространённый

Зачем: мы хотим создать в компании условия для вертикального и горизонтального роста (как элемент HR-бренда компании).

В этом случае в компании регулярно проводятся ассесмент-центры (как правило, заявочные). По результатам разрабатываются индивидуальные карты развития для сотрудников. Как результат — они претендуют на внутренние вакантные позиции.

Для формирования такого кадрового резерва требуется модель компетенций, она отвечает на вопросы о потенциале и индивидуальных зонах развития, нужных для роста в компании. В такую модель, как правило, входят **три группы компетенций**:

- **общие компетенции** (важны для любого сотрудника компании),
- **профессиональные компетенции,**
- **менеджерские компетенции.**

Такая форма работы с кадровым резервом уже ближе к управлению талантами.

А теперь варианты, которые менее типичны для российской практики.

Третий вариант

Зачем: чтобы создать **внешний** кадровый резерв для замещения сложных или потоковых позиций.

Для отечественной HR-культуры нетипична работа с кадровым резервом, состоящим из соискателей. А на Западе это уже давно практикуется. Например, кандидата, который пока ещё не совсем подходит компании, берут в одну из партнёрских. При этом с ним поддерживается связь, а при появлении подходящей вакансии оффер ему делается в первую очередь.

Четвёртый вариант

Для чего: чтобы обеспечить бесперебойную работу подразделений.

Часто бывает так, что у глав отделов нет никого, кто мог бы качественно их заменить в периоды большой загрузки, отпусков или болезней. Это вредно как для организации, ведь всего без одного человека останавливается сразу ряд процессов, так и для самого руководителя, который порой не успевает справиться со своими задачами, входит в авральный режим и подвергает себя дополнительному стрессу.

Нередки и обратные случаи, когда у руководителя есть помощник, истинная роль которого сходу незаметна. А на деле это правая рука, ценный ресурс, который обязательно нужно сохранить в компании.

В этом случае создание формализованного кадрового резерва — запасных игроков — позволяет компании снизить ряд рисков, связанных с потерей руководителей и ценных сотрудников, а также с провисанием ключевых функций.



Ошибки при создании кадрового резерва

Зачем бы ни создавался кадровый резерв, некоторые ошибки компании повторяют из раза в раз.

Ошибка первая. Формальный подход. Многие менеджеры по персоналу при создании кадрового резерва ограничиваются рекомендациями руководителей и формальной оценкой знаний. К чему это приводит?

- Часть руководителей, боясь конкуренции, сознательно не предлагают в резерв сильных подчинённых.
- Оценка знаний без оценки компетенций приводит к тому, что в кадровый резерв попадают сотрудники, которые не готовы быть успешными руководителями.
- При формальном подходе не выявляются зоны роста и развития сотрудников, их не готовят к той или иной позиции.

Ошибка вторая. Нет обратной связи. Сотрудник не попал в кадровый резерв по итогам оценки, а вот над чем ему теперь стоит поработать, в чём его зона развития, почему его кто-то обошёл — ему не говорят. Это сильный демотивирующий фактор: сотрудник оценивает свои заслуги высоко, но не проходит успешно этап оценки — и грешит на пристрастность процедуры и предопределённость результатов. В итоге портится его отношение к работодателю.

Ошибка третья. Нет плана действий. Кадровый резерв не должен быть статичной структурой, попав в которую работникам годами бы приходилось ждать продвижения. Чтобы сотрудники хотели быть в кадровом резерве, они должны видеть, что процедура продвижения действительно работает: есть обучение на основе дефицита компетенций, есть обратная связь по возможностям роста, есть привлечение к

важным стратегическим задачам и к программе наставничества. Если сотрудник попал в кадровый резерв, значит своими достижениями заслужил, чтобы компания вкладывала в него силы и время. Не обманывайте его ожиданий.

Ошибка четвёртая. Не та периодичность обновления. Она попросту не соответствует целям и задачам компании. Либо резерв обновляется слишком редко — настолько, что не отвечает потребностям во внутренней ротации сотрудников (например, так бывает при высокой текучке и стремительном росте бизнеса). Либо же, наоборот, слишком часто. В этом случае сотрудники понимают, что процедура существует в отрыве от бизнеса: им придётся слишком долго ждать продвижения, поэтому и попасть в кадровый резерв уже не так важно.

Автор: **Хрисанфова Анастасия** -директор по персоналу в компании «СПСР-экспресс». Ранее — HR-бизнес-партнёр BNS Group, директор по управлению персоналом в «ЕКА-АЗС».