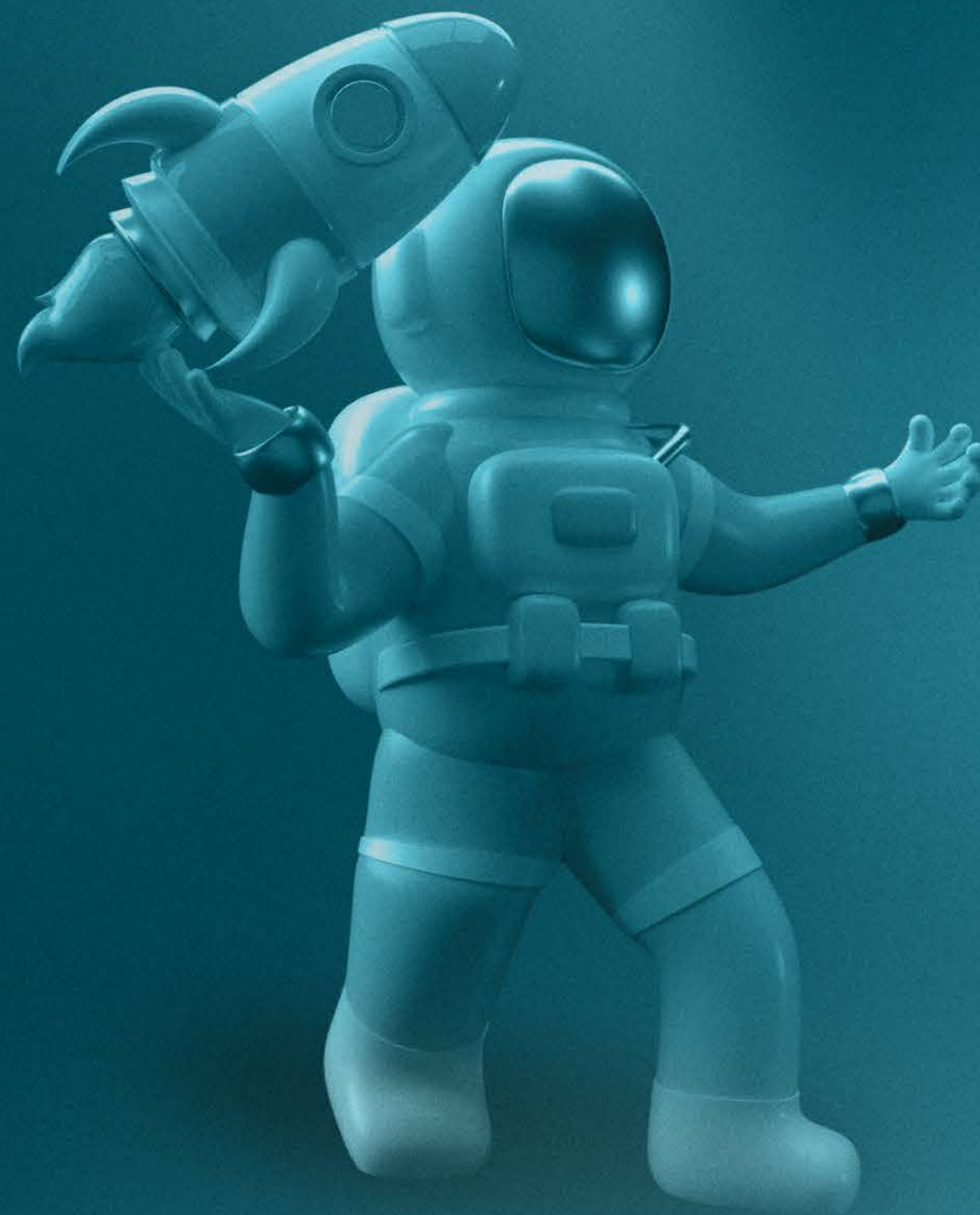


HR-гайд

Кадровый резерв:

как найти и вырастить
лидеров



Навигация



Введение	3	HR-Кейс: Как тесты заменили ассессмент при подборе в кадровый резерв	13
Определение кадрового резерва	4		
Цели и задачи	5	Как сформулировать рекомендации по развитию сотрудников	14
Типы кадрового резерва	6	Когда обучение сотрудников не сработает: три сценария	15
Критерии отбора сотрудников	7 – 8	Ошибки в назначении программ развития	16
Система оценки кандидатов	9	Оценка эффективности программы кадрового резерва	17 – 18
Инструменты оценки	10	Дополнительные рекомендации	19
Инструменты для оценки управленческого потенциала от HT Lab	11	Полезные материалы	20
Анализ результатов оценки	12	О компании HT Lab, контакты	21 – 22

Введение

Успех бизнеса сегодня во многом зависит от способности быстро адаптироваться к изменениям и иметь команду высокопотенциальных и мотивированных сотрудников, готовых взять на себя ответственность за решение новых задач.

Правильно выстроенная система позволяет заблаговременно подготовить перспективных сотрудников к переходу на ключевые должности, обеспечить преемственность и стабильность бизнеса.

В этом гайде вы узнаете:

Как определить
потенциальных лидеров

1

Из каких этапов состоит
программа кадрового резерва

2

По каким критериям оценить
эффективность программы
кадрового резерва

3

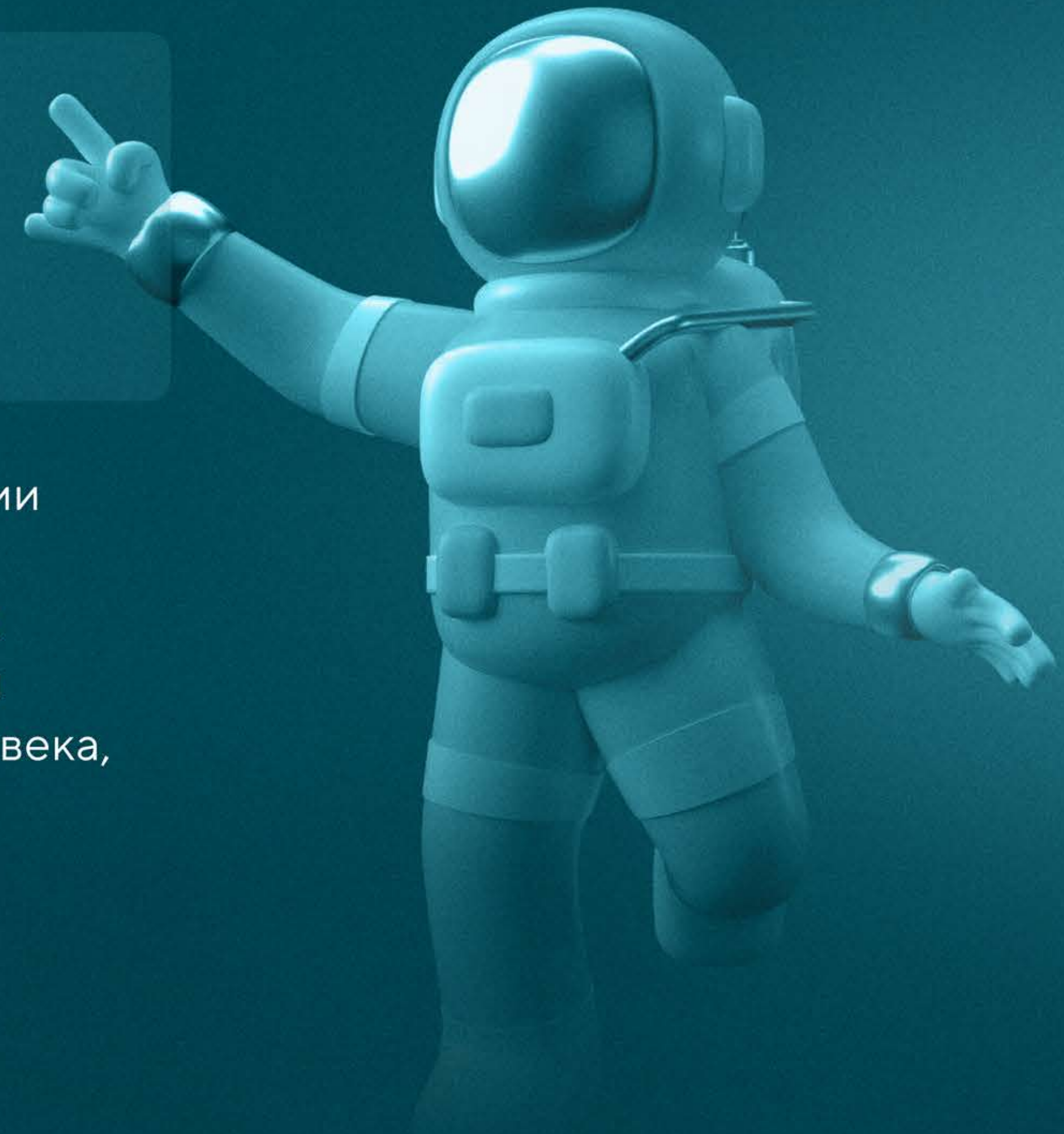
Пусть этот гайд станет для вас дорожной картой для создания эффективной системы кадрового резерва.

Но для начала определимся с понятием

Кадровый резерв — это группа сотрудников, которые потенциально способны занимать руководящие и экспертные должности. Они соответствуют требованиям к должности, прошли отбор и подготовку, но ещё не назначены на конкретные позиции.

В компаниях с высокой скоростью изменений, частыми перемещениями персонала, открытием/закрытием бизнес-направлений и позиций, оперируют понятием Пул талантов. Это группа высокопотенциальных сотрудников, которых в первую очередь рассматривают при открытии новых должностей или направлений. Здесь фокус на потенциале человека, а не на конкретной позиции.

И в кадровом резерве, и в пуле талантов могут быть выделены HiPo (сотрудники с высоким потенциалом) и HiPro (сотрудники с высокой производительностью на текущей позиции) со своими треками развития карьеры.



Определите цели и задачи

1 Сформулируйте конкретные цели:
Зачем вашей компании нужен кадровый резерв *

2 Определите ключевые должности:
Для каких позиций вы хотите сформировать кадровый резерв

3 Определите количество участников:
Сколько сотрудников вы хотите включить в кадровый резерв

* Примеры:

Повысить уровень компетентности руководящих кадров

Создать команду специалистов, готовых к продвижению по карьерной лестнице

Подготовить резервистов для ключевых должностей в случае ухода сотрудников

Сформировать резерв специалистов для расширения бизнеса или запуска новых направлений

Подготовить будущих руководителей, способных принять на себя ответственность и эффективно управлять командами

Типы кадрового резерва

Локальный резерв

1

Резервирование конкретных позиций в определенном подразделении или на конкретном предприятии

Пример: резервирование должности главного бухгалтера на автомобильном заводе в Тольятти

Функциональный резерв

2

Резервирование типовых ролей в рамках всей группы компаний или отдельного функционального направления

Пример: резервирование должности руководителя отдела маркетинга в рамках всей сети магазинов «у дома»

Совмещение подходов

3

В некоторых компаниях может сочетаться локальный и функциональный резерв, когда сотрудник одновременно состоит в нескольких резервах

Пример: сотрудник резервируется на должность руководителя отдела продаж в магазине в Москве, а также состоит в функциональном резерве на должность руководителя отдела продаж в рамках всей сети магазинов

Определите критерии отбора:

какие компетенции, навыки и качества важны для сотрудников кадрового резерва (профиль должности)

Пример профиля:

Компетенции

Стратегическое мышление

Лидерские качества

Управление изменениями

Коммуникативные навыки

Ориентация на результат

Навыки

Аналитические навыки

Решение проблем

Управление проектами

Работа в команде

Качества

Активность

Независимость

Уравновешенность

Любознательность

Организованность

! Важно помнить, что конкретные критерии отбора могут варьироваться в зависимости от специфики компании, отрасли, должности и целей формирования кадрового резерва.

Что ещё учитывать?

Ценности

Сотрудники, которые разделяют ценности компании, как правило, более лояльны, готовы вкладываться в общие цели, лучше взаимодействуют с коллегами

Мотивация

Резервисты должны быть мотивированы на профессиональное развитие, готовностью брать на себя большую ответственность и стремиться к карьерному росту

Эффективность

Высокие KPI свидетельствуют о том, что сотрудник компетентен, способен достигать результатов, обладает необходимыми навыками и знаниями для успешной работы



● Ценности ● Мотивация ● Эффективность

Создайте систему оценки:

определите потенциал сотрудников и их готовность к профессиональному росту

1 **Используйте комплексный подход:**

не ограничивайтесь одним инструментом оценки (тесты, интервью/собеседования, ассессмент, обратная связь от руководителей)

2 **Учитывайте контекст:**

при оценке кандидатов учитывайте их опыт, специфику работы, образование и другие факторы

3 **Будьте объективными:**

избегайте субъективных оценок и предвзятости

4 **Обновляйте систему оценки,**

чтобы она отражала изменения в компании и на рынке труда

Инструменты оценки

Психометрические тесты и опросники

Оценивают личностные качества, когнитивные способности, мотивацию, эмоциональный интеллект, безопасное поведение, профессиональные компетенции, выгорание

Матрица потенциала 9 box grid

Помогает визуализировать и классифицировать персонал по двум ключевым параметрам: потенциал и производительность

Профессиональные тесты

Оценивают знания, навыки и компетенции в конкретной области

Ситуационные тесты

Симулируют реальные рабочие ситуации и оценивают способность кандидата решать проблемы и принимать решения

Структурированное собеседование

Проводят на основе заранее подготовленных вопросах и оценивает знания, навыки и опыт кандидата

Поведенческое собеседование, интервью

Проводят на основе вопросов о прошлом опыте кандидата и оценивает его поведение в прошлых ситуациях

Ассесмент-центры

Комплексный метод оценки включает в себя разные инструменты оценки: тесты, ролевые игры, групповые задания

Ситуационное собеседование

Представляет кандидату гипотетическую ситуацию и оценивает его способность решать проблемы и принимать решения



Инструменты для оценки управленческого потенциала от HT Lab



Тест Бизнес-Профиль



Комплексная оценка и прогноз профессиональной успешности руководителей и специалистов

Тест LeaderChart



Комплексный тест лидерского потенциала с кейсовым блоком

Тест LeaderCase



Кейсовый экспресс-тест лидерского потенциала

Тест Лидерская Пятёрка Компетенций (ЛПК)



Экспресс-тест компетенций лидеров

Технология Тест-Ассессмент



Комплексная оценка персонала, которая определяет потенциал сотрудника и его текущие навыки

Подробности



Соберите данные и проанализируйте результаты:

сравните результаты с профилем должности и определите, соответствуют ли сотрудники требованиям

Шаг 1. Сбор данных

1

- Используйте данные из тестов, интервью, рекомендаций руководителей
- Занесите результаты в таблицу или базу данных, чтобы удобно сравнивать данные по каждому кандидату

Шаг 2. Анализ результатов

2

- Изучите сильные стороны, зоны роста и потенциал каждого кандидата
- Разделите кандидатов на группы по критериям — в соответствии с уровнем развития ключевых компетенций и навыков

Шаг 3. Сравнение с профилем должности

3

- Опишите ключевые компетенции и навыки, которые необходимы для успешного выполнения задач на выбранной должности
- Сравните результаты оценки с профилем должности — соответствуют ли сотрудники указанным требованиям

Шаг 4. Определение соответствия

4

- Выявите кандидатов с высоким уровнем развития ключевых компетенций и навыков, которые наиболее соответствуют требованиям должности
- Определите сотрудников, у которых есть потенциал, но которым необходимо улучшить определённые компетенции и навыки

Шаг 5. Составление списка кандидатов

5

- Включите в список сотрудников, которые готовы к профессиональному росту и обладают потенциалом развития в должности.

HR-Кейс.

Как тесты заменили ассессмент при подборе в кадровый резерв

Ситуация:

Крупной горно-металлургической компании требовалось подобрать инструмент для выявления резервистов с высоким лидерским потенциалом, который по эффективности не уступает ассессменту, но доступен для работы с большой командой на всей территории присутствия

Задача:

Разработать инструмент для оценки управленческого потенциала и определения ключевых компетенций руководителей

Используемые решения:

Тест LeaderChart

Тест ТИПС

Участники проекта:

60 специалистов из кадрового резерва

Длительность:

сентябрь–ноябрь 2020 года

Результат:

1. Увеличили точность оценки потенциала сотрудников за счёт тонкой настройки шкал под модель управленческих компетенций
2. Получили эффективный инструмент по оценке лидерского потенциала для отбора сотрудников HiPo на управленческие позиции
3. Построили эффективную схему оценки резервистов: «от» и «до»

[Детали проекта](#)



Сформулируйте рекомендации по дальнейшему развитию сотрудников

Разработайте программы развития

1

Какие навыки и компетенции нужно развивать у резервистов, чтобы они смогли занять руководящие должности

Создайте план обучения

2

Включите в план теоретическую часть (курсы, тренинги) и практическую отработку навыка (реальные задачи, проекты, наставничество, менторство)

Внедрите программы развития

3

Проведите обучение резервистов в соответствии с планом

Допустим, результаты оценки показали высокий потенциал резервиста к проявлению компетенций: лидерство, командность, стрессоустойчивость, организованность и коммуникабельность. Это значит, что именно эти компетенции нужно развивать сотруднику и под них подбирать программу развития.

Пример:

КОМПЕТЕНЦИЯ	ТЕМЫ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ
Лидерство	○ Личность руководителя – ключ к развитию подразделения ○ Лидерство как инструмент управления ○ Базовый курс по развитию навыков работы с персоналом: управление исполнением, технология мотивации сотрудников, виды контроля и их организация в подразделении, построение эффективной коммуникации
Командность	○ Формирование и развитие команды
Стрессоустойчивость	○ Управление стрессом и навыки саморегуляции ○ Работа с возражениями
Организованность	○ Тайм-менеджмент
Коммуникабельность	○ Проведение эффективных переговоров ○ Проведение эффективных презентаций и самопрезентаций

Статья.

Когда обучение сотрудников не срабатывает: три сценария

Ситуация 1:

обучение без понимания проблемы

Ситуация 2:

внедрение ИПР для всех сотрудников и без участия HR

Сценарий 3:

развитие новых компетенций без поддержки

[Читать](#)



При назначении программ обучения важно:

Обеспечить доступ к необходимым ресурсам

Предоставьте сотрудникам дополнительные материалы, инструменты и ресурсы для обучения

1

Создать атмосферу поддержки

Обеспечьте условия для открытого общения и обратной связи между сотрудниками и руководителями

2

Видео. Ошибки в назначении программ развития

Ошибка № 1

Назначение обучения без понимания проблемы



Ошибка № 2

Внедрение ИПР (индивидуальные программы развития) для всех сотрудников



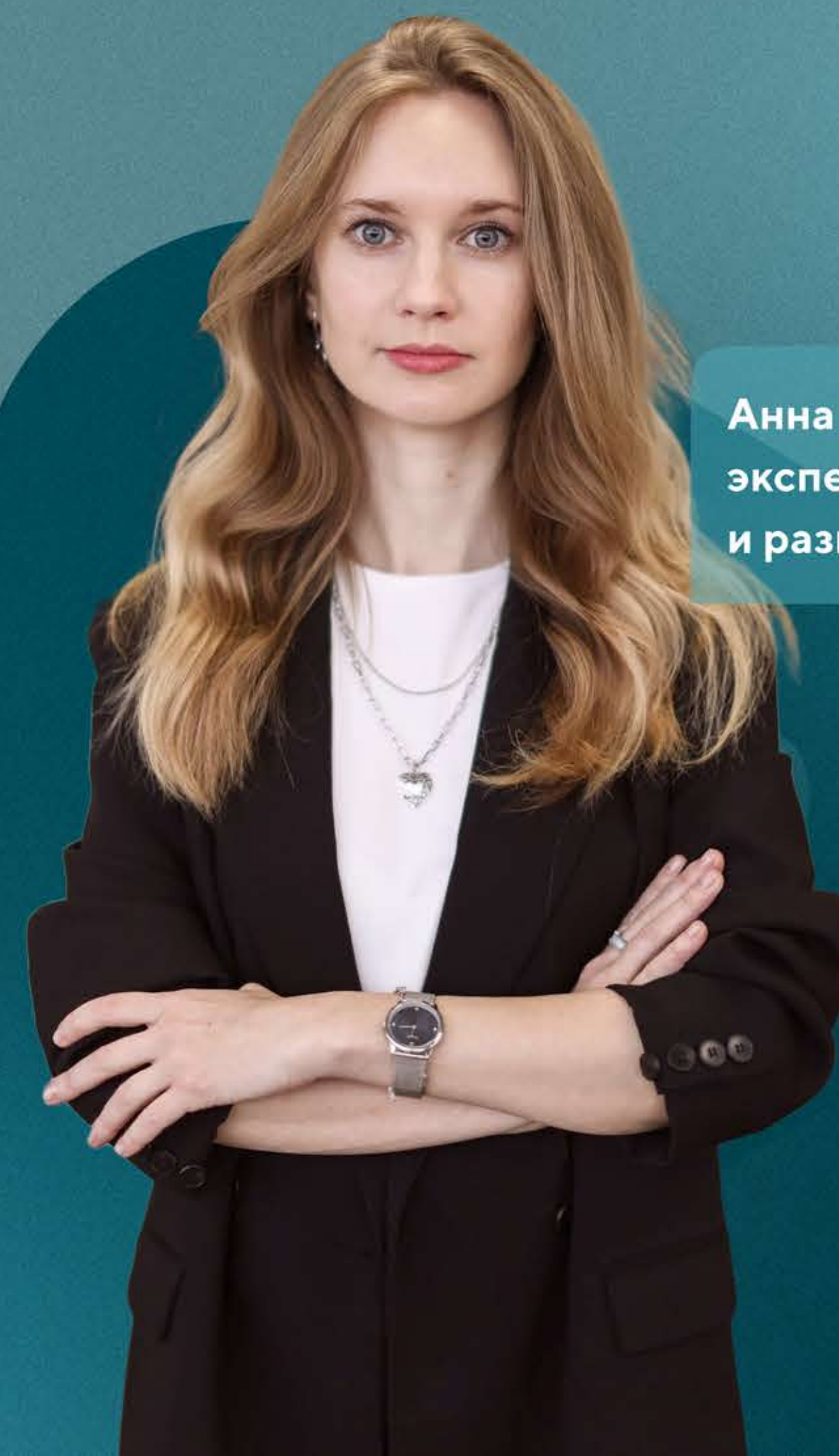
Ошибка № 3

Прохождение сотрудников программы развития без поддержки



Ошибка № 4

Назначение обучения сотруднику в момент выгорания



Анна Михмель,
эксперт по обучению
и развитию HT Lab

Отслеживайте и анализируйте эффективность программы

Как вы будете оценивать эффективность программы кадрового резерва?
В основе могут быть следующие показатели:

1 Кадровые показатели

Количество кандидатов

Сколько участников в программе

Соотношение кандидатов к резервистам

Какой % кандидатов прошёл программу, вошёл в кадровый резерв

Назначенные на руководящие должности резервисты

Сколько резервистов получили повышение/заняли вакантные позиции

Скорость продвижения

Какое время нужно резервистам для получения повышения/перехода на другую должность

Удовлетворённость резервистов

Оценка участниками полезности программы, качества обучения и своего профессионального развития

2 Показатели эффективности обучения

Уровень освоения программы

Насколько резервисты усвоили знания и навыки

Практическое применение новых навыков

Насколько участники применяют новые знания и навыки в работе

Рост компетенций

Как изменился уровень компетенций

Развитие лидерских качеств

Как изменился уровень управленческих навыков

Отслеживайте и анализируйте эффективность программы

Как вы будете оценивать эффективность программы кадрового резерва?
В основе могут быть следующие показатели:

3 Показатели бизнеса

Производительность труда

Как изменился уровень производительности труда

Качество работы

Как изменилось качество работы

Сокращение ошибок

Как изменилось количество ошибок, допущенных резервистами

Уровень лояльности

Как изменился уровень лояльности к компании

4 Финансовые показатели

Возврат инвестиций в программу

Сколько денег компания заработала благодаря программе

Снижение издержек

Как программа помогла снизить издержки компании

Дополнительные рекомендации:

1 Для упрощения процесса

оценки и анализа данных используйте программное обеспечение (например, систему Maintest от HT Lab)

2 Проводите регулярную оценку

резервистов и вносите коррективы в список кандидатов по мере необходимости

3 Сравнивайте результаты программы

с результатами предыдущих периодов или с результатами других программ развития

4 Эффективность программы кадрового резерва —

это не только количественные показатели, но и качественные изменения в сотрудниках, их компетенциях и мотивации

5 Критерии эффективности программы

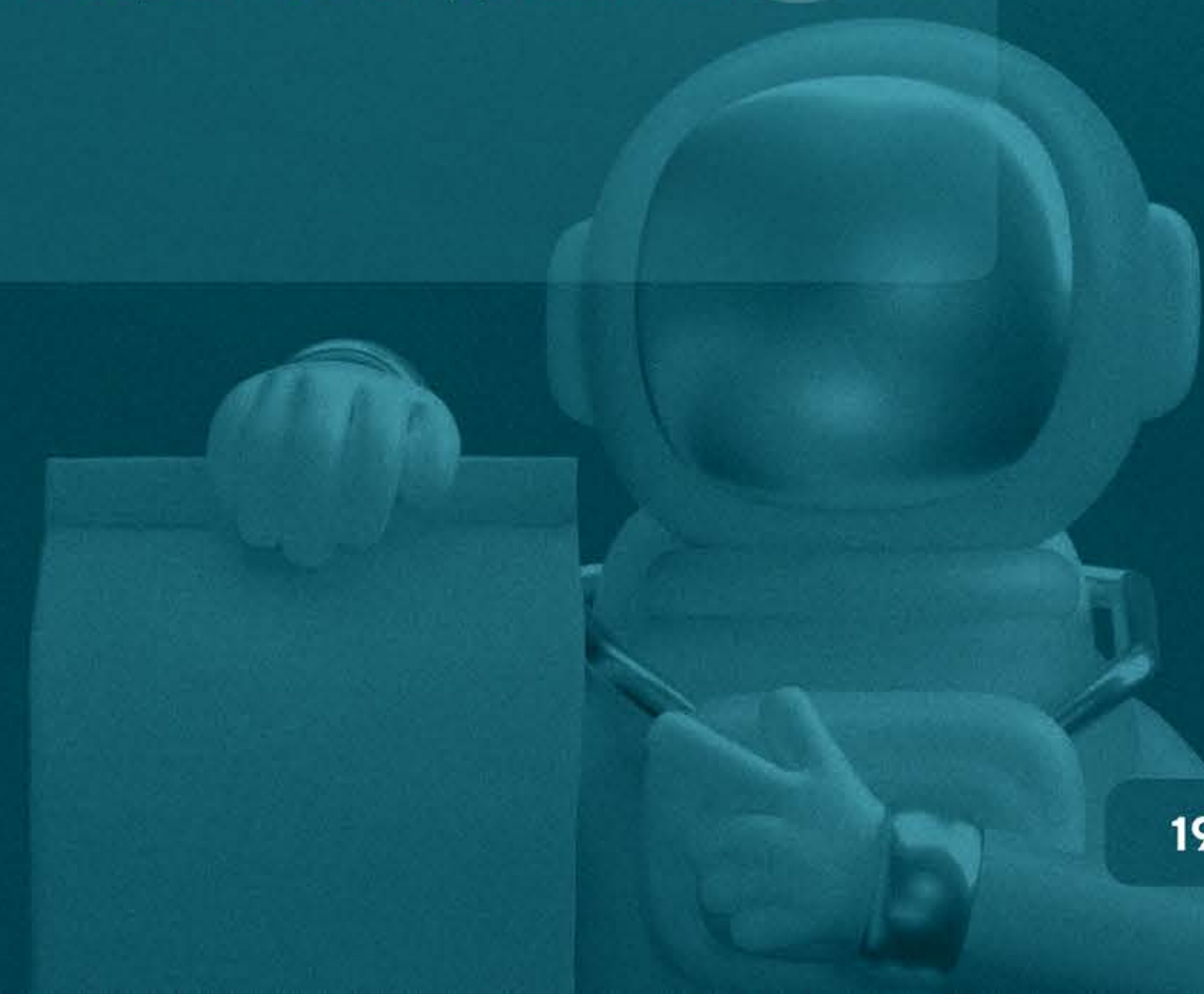
кадрового резерва должны соотноситься с ключевыми задачами и целями компании

6 Включайте в работу

по формированию кадрового резерва непосредственных руководителей

7 Следите за изменениями

в бизнесе и на рынке труда и соответственно корректируйте программу кадрового резерва



Полезные ссылки

Видео

[Вебинар по тестам HT Lab. LeaderCase: Кадровый резерв. Карьерные треки](#)



[Карьерные маршруты. Как определить потенциал сотрудников](#)



[Тонкости подбора управленцев из кадрового резерва](#)



[ИПР для руководителей: особенности и отличия](#)



[Как создать портрет эффективного управленца вашей компании и разработать под него модель компетенций](#)



Кейсы

[Альтернатива ИПР: когда нет возможности создавать полноценные программы развития](#)



[Как быстро собрать и подготовить управленческую команду для нового направления](#)



[Внедрение ИПР в компании: ошибки, выводы](#)



[Как составить индивидуальный план развития с помощью оценки потенциала сотрудников](#)



О компании



HT Lab — российский разработчик инструментов оценки персонала

Предлагаем готовые психологические тесты для оценки сотрудников: тесты мотивации, интеллекта, личности, выгорания, лидерского потенциала, компетенций

Самостоятельно проводим оценку сотрудников: интервью по компетенциям, Тест-Ассессмент, индивидуальный и групповой коучинг

Обучаем разработке корпоративных тестов, проводим обучающие семинары и мастер-классы для HR

Проектируем ИПР, модели компетенций и профили должностей

Разрабатываем оценочные инструменты под заказ

Проводим аналитику HR-данных в компании заказчика

С 1990 года помогаем компаниям в поиске лучших решений в оценке персонала

Контакты



127018, г. Москва, Суцёвский Вал, дом 16, строение 3



+ 7 (495) 669 67 19



ht-lab.ru



info@ht-lab.ru



vk.com/htlaboratory



t.me/htlab1

[Заказать консультацию](#)

