



# Управление кадровым резервом

Кушниренко Валерий, директор по персоналу группы компаний PZU в Украине  
Pharma HR Club, 20.02.2012



# Кадровый резерв – путь к успеху

- Кадровый резерв (КР) формируется на ключевые<sup>1</sup> и/или руководящие должности любого уровня подчинения, являющиеся критичными для эффективного функционирования бизнеса.
- КР создается для представителей производственного и управленческого состава, обладающих специфическими знаниями, навыками, опытом, потенциалом и т.д.
- Программа КР внедряется с целью описания возможностей карьеры «снизу вверх» согласно иерархии организационных уровней и поддерживается на основе реестра должностей, который отражает ступени вертикальной управленческой и/или производственной карьеры.

<sup>1</sup> *Ключевые должности – это критические для бизнеса позиции, заполнение которых сопряжено с поиском и подбором высококвалифицированных специалистов, пользующихся большим спросом на рынке Украины*



# Кадровый резерв, виды и источники формирования

---



**Кадровый резерв (КР) – список высококвалифицированных и перспективных специалистов, сформированных на основе управленческих критериев, которые**

- обладают необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми качествами;
- показывают высокие результаты деятельности на занимаемых участках;
- прошли необходимую профессиональную и управленческую подготовку;
- могут рассматриваться для замещения определённых должностей

**Внутренний КР** создается из числа перспективных сотрудников с целью их продвижения на освободившиеся или созданные вышестоящие должности.

**Источник формирования :**

- специалисты и руководители с большим потенциалом, демонстрирующие желание профессионально развиваться и продвигаться по карьере, которые имеют соответствующее образование, знания и опыт, положительно зарекомендовавшие себя в своей профессиональной деятельности.

**Внешний КР** – база данных из числа сотрудников других организаций и выпускников учебных заведений, созданная согласно принципам формирования КР.

**Источники формирования:**

- руководители разного уровня, в опыте которых заинтересовано руководство Компании;
- кандидаты, профессиональная специализация которых отвечает требованиям бизнеса.

# Задачи кадрового резерва

**Политика управления кадровым резервом – скоординированные действия по планированию, формированию, развитию, продвижению и осуществлению контроля назначений на ключевые и/или руководящие должности**

## **Задачи управления КР:**

- ✓ планирование мероприятий по развитию менеджмента
  - ✓ обеспечение своевременного замещения ключевых и/или управленческих вакансий
  - ✓ минимизация вероятности ошибок при назначении на ключевые должности, руководящие позиции или должности низшего звена управления
  - ✓ создание положительного имиджа работодателя в среде профессионалов на рынке труда Украины
  - ✓ оптимизация структуры подчинения и взаимодействия внутри/между подразделениями Компании
- 
- ✓ создание долгосрочного мотивационного эффекта для внутренних специалистов посредством их подготовки и выдвижения на ключевые и/или руководящие должности (в т.ч. переход от производственной деятельности в управленческую структуру)



# Принципы формирования кадрового резерва

---



Система управления КР обязана обеспечить:

- **Объективность** – оценка профессиональных качеств и результатов профессиональной деятельности потенциальных резервистов осуществляется на основе объективных критериев оценочного процесса
- **Актуальность** – КР формируется под конкретные должности, потребность их замещения должна быть обоснованной и прогнозируемой по времени
- **Адекватность** – зачисление в КР осуществляется с учётом результатов профессиональной деятельности и личных способностей на основе равного подхода в соответствии с долго- и среднесрочными целями и потребностями Компании
- **Добровольность** включения и нахождения в КР
- **Прозрачность** процесса формирования и работы с КР в рамках утверждённой Политики при обеспечении доступности информации для всех заинтересованных лиц
- **Информационная своевременность и достоверность** оценки текущего состояния работы с КР (регулярное обновление информации, внесение изменений в базу КР, принятие соответствующих решений)
- **Системность** формирования КР (любые корректировки проводятся гласно и на основе изложенных в Политике принципов и правил)

# Реестр должностей кадрового резерва



Перечень должностей КР изложен в **«Реестре (иерархическом списке) должностей кадрового резерва»**, который является неотъемлемой частью Политики.

## Цели создания Реестра:

- определение ключевых должностей для создания на них внутреннего КР не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе
- обеспечение контроля над реализацией программ подготовки КР и назначением сотрудников на должности с учётом производственной необходимости и/или карьерного роста

Формирование Реестра осуществляется на основе приоритетной среднесрочной потребности в замещении ключевых/руководящих должностей по группам в соответствии с видами деятельности.

Содержание Реестра подлежит ежегодному обновлению в соответствии с реальными потребностями Компании и изменениями рынка труда.

В разные периоды развития Компании потребность в КР может возникать не на каждую должность, входящую в Реестр, поэтому список должностей КР всегда включает больше позиций, чем предполагается для замещения или подготовки к замещению в конкретный момент.

# Реестр должностей кадрового резерва (пример)



1. Реестр создается по иерархии подчинения и отражает ступени вертикальной управленческой и (в некоторых случаях) горизонтальной профессиональной карьер
2. Создание Реестра производится в соответствии с тремя основными уровнями управления (первый уровень – специалисты и пятый уровень – Правление в Реестре не учитывается и КР на эти должности не предусмотрен)

Уровень	Структурная единица	Должность	Приравненные структурные единицы
4	Департамент ЦО	Директор	
3	Управление ЦО/Региональное управление	Директор/Заместитель директора РУ	Центр урегулирования убытков, Учебный центр, Казначейство
2	Департамент, Управление, Отдел ЦО/Региональный офис	Начальник/Менеджер/ Главный специалист <sup>1</sup> / Директор	

<sup>1</sup> КР на должность главного специалиста предусматривается только для тех функциональных направлений, где обязательным условием трудоустройства является получение специальной сертификации или наличие узкопрофессиональных знаний, навыков и умений (например, актуарии, перестраховщики, аналитики и т.д.). Список таких направлений и должностей будет пересматриваться ежегодно до проведения годовой оценки или по мере необходимости, продиктованной бизнес потребностями

# Определение приоритетности при формировании кадрового резерва



Приоритетность замещения ключевых/критичных должностей основана на необходимости обеспечения непрерывной работы центров дохода:

- **Приоритет №1** – основной бизнес, т.е. основной источник дохода и роста прибыли или центр ответственности, влияющий на экономию и снижение затрат по основному виду деятельности:
  - продажи (в т.ч. региональная сеть продаж)
  - продукты и андеррайтинг
  - урегулирование убытков
  - актуарные расчеты и перестрахование
- **Приоритет №2** – элементы системы корпоративного управления (центры затрат), опосредовано влияющие на общехозяйственные расходы:
  - финансы и бухгалтерия
  - инвестиционная деятельность
  - управление персоналом
  - информационные технологии (в т.ч. «Офис управления проектами»)
  - юридическая служба (в т.ч. управление рисками)
  - администрация и логистика
  - охрана труда и т.д.



# Типы резервистов

---

Управление кадровым резервом распространяется на всю организационную структуру Компании и касается должностей, указанных в Реестре.

В качестве потенциальных участников КР могут рассматриваться все сотрудники Компании, которые соответствуют критериям Программы, вне зависимости от уровня занимаемой должности, функционального направления, опыта работы и прочих факторов.

В рамках программы формирования внутреннего КР рассматриваются два типа резервистов:

- **Кандидат в КР** – штатный сотрудник, рекомендованный к зачислению в КР по результатам проведения плановой оценки, который частично отвечает требованиям должности, но не имеет соответствующей профессиональной или управленческой подготовки

- **Участник КР** – штатный сотрудник, зачисленный во внутренний КР в результате проведения плановой оценки персонала



# Распределение ролей в процессе управления кадровым резервом



Для управления внутренним кадровым резервом выделяются следующие роли:

- **Представитель департамента управления персоналом/Менеджер по персоналу** – лицо, ответственное за координацию действий по управлению внутренним КР
- **Ответственный менеджер** – непосредственный руководитель сотрудника, который выступает в роли кандидата в КР/участника КР
- **Контролирующий менеджер** – руководитель непосредственного руководителя сотрудника, выступающего в роли кандидата в КР/участника КР
- **Оценочная (аттестационная) комиссия** – специально создаваемый (постоянный или временный) орган, который уполномочен контролировать процедуру оценки персонала, решать спорные вопросы касательно формирования и управления внутренним КР



# Правила формирования внутреннего КР



## СЛЕДУЕТ ПОМНИТЬ И СОБЛЮДАТЬ!!!

1. Занесение сотрудника в КР проводится исключительно на **добровольной** основе (в ходе оценки<sup>1</sup> персонала).
2. Участник КР может находиться в резерве на **одну, ближайшую по иерархии** должность.
3. Количество участников КР на одну резервируемую должность **не должно превышать 2-х человек**.
4. Срок нахождения во внутреннем КР (в течение которого принимается решение):
  - на должности высшего управленческого звена – **3 года или 6 оценочных сессий**
  - на все остальные должности – **2 года или 4 оценочные сессии**
5. Внесение в список кандидатов в КР возможно, если
  - средняя оценка по каждой компетенции – **не менее 4,5 баллов**
  - оценка эффективности деятельности – **не менее 4,5 баллов**
6. Внесение в список участников КР возможно, если
  - средняя оценка по каждой компетенции – **не менее 4,8 баллов**
  - 1. оценка эффективности деятельности – **не менее 4,8 баллов**
  - 2. показатель выполнения планов развития – **не менее 5 баллов**

<sup>1</sup> В целях качественного восприятия информации касательно управления КР принципы, критерии и методика оценки персонала, проводимой в Компании, будет подана дополнительно

# Правила формирования внутреннего КР



## СЛЕДУЕТ ПОМНИТЬ И СОБЛЮДАТЬ!!!

7. Пребывание во внутреннем КР не может длиться дольше **3-х оценочных периодов**, если индивидуальные результаты оценок резервиста не позволяют осуществить его продвижение (так называемый «условный иммунитет» для кандидата в КР – 2 оценочные сессии, для участника КР – 3 оценочные сессии).
8. Список потенциальных кандидатов и участников внутреннего кадрового резерва, рекомендуемых Ответственным менеджером, анализируется Представителем департамента управления персоналом/Менеджером по персоналу на предмет соответствия условиям Политики, бизнес потребностям и финансовым возможностям. При отсутствии замечаний, возражений и комментариев со стороны вовлечённых сторон он подается на рассмотрение и утверждение Правлению Компании.



# Ограничения и исключения при формировании кадрового резерва

---



## **НЕ МОГУТ БЫТЬ ВКЛЮЧЕНЫ В КР:**

- сотрудники на испытательном сроке;
- сотрудники со стажем работы на текущей занимаемой должности менее 1 года

Внеплановая корректировка списков кандидатов и участников внутреннего КР проводится в случае:

- перевода сотрудника на резервируемую должность либо другую должность;
- добровольного выхода сотрудника из КР;
- продолжительного или частого (суммарно более 6 месяцев за год) отсутствия на работе по уважительным причинам (декрет, отпуск по уходу за ребёнком, болезнь с последующим реабилитационным периодом, длительная командировка или стажировка вне структуры Компании, обучение за границей, прочее);
- увольнения сотрудника, являющегося кандидатом/участником КР, по любой инициативе.

Кандидат или участник внутреннего КР может быть временно назначен или постоянно переведён только на ближайшую по иерархии вышестоящую должность. Исключением из правил является ситуация, когда руководители вышестоящего уровня не состоят в Реестре КР.



**Спасибо за  
внимание !**



**Готов ответить  
на Ваши  
вопросы.**

