

Работа с кадровым резервом

Опыт российских и западных компаний



Этапы работы с кадровым резервом

- Определение потребности. Разработка регламентирующей документации (Положение о кадровом резерве)
- Коммуницирование сотрудникам
- Формирование базы резервистов
- Оценочные мероприятия
- Подготовка резервистов



Зачем нужен кадровый резерв ?

- Стратегия, цели и задачи компании
 - Текучесть кадров
 - Замещение ключевых должностей (топ-менеджеры; редкие и ключевые специалисты)
 - Экономия затрат на подбор, предотвращение срывов в бизнесе
 - Мотивирование персонала (Career Map)
 - Эффективность работы HR-подразделения
- 

Виды кадрового резерва

- По источникам формирования - внешний и внутренний
- По сроку готовности – оперативный, перспективный (до 1 года), стратегический (свыше 1 года)
- По категориям сотрудников



ВНЕШНИЙ кадровый резерв

- Способы формирования
- Жизненные циклы различных видов внешнего кадрового резерва
- Ведение базы внешнего кадрового резерва (работа с резюме, работа с кандидатами, программное обеспечение)



ВНУТРЕННИЙ кадровый резерв

Процедура формирования:

1. Создание регламентирующей документации
2. Определение резервных должностей
3. Определение требований к резервистам
4. Способы выдвижения резервистов
5. Этапы согласования кандидатов в резерв
6. Анонсирование проекта сотрудникам



ОЦЕНКА резервистов

- Метод экспертной оценки
- Различные виды тестирования
- Конкурсные задания
- Assessment/Development Centre



Подготовка резервистов

- Тренинги, семинары
- Самообразование
- Стажировка, наставничество, коучинг
- Развивающие поручения+обратная связь
- Участие в работе проектных групп
- Делегирование полномочий+обратная связь
- Исполнение обязанностей+обратная связь



Пример плана развития

План развития			
<i>торгового представителя по работе с мелким оптом Иванова Константина</i>			
№	Действие	Отв. лица	Сроки
1	Разработать, презентовать и начать осуществлять программу по продвижению ассортимента ЖТ через эксклюзивного дистрибьютора - компанию "Магнат" (авторизованного оптовика) в районных центрах Волгоградской области.	А.Петров	С марта 2002г.
2	Оказывать помощь субдилерам в районных центрах Волгоградской области в организации и планировании отгрузок ассортимента ЖТ, контролировать остатки на складах клиентов. Оказывать поддержку субдилерам в плане построения наценки в рамках программы ТММ.	О.Панченко	В течение всего периода
3	Регулярно обновлять информацию о продажах по мелкооптовому каналу в разбивке по клиентам и по ключевым брендам.	А.Ломов	1 раз в квартал
4	Принять непосредственное участие в наборе эксклюзивных агентов для работы в рамках агентской программы (первый приоритет - в Элисте (Калмыкия). Участвовать в собеседованиях.	А.Торосян, О.Дружинин, А.Петров	Апрель-май
5	Разработать и презентовать непосредственному руководителю свой action plan на апрель 2002 года.	О.Панченко	Март 2002г.
6	Подготовить и провести презентацию новой системы продаж для торговых представителей в Волгограде.	А.Петров	На позднее апреля 2002г.
7	Предложить программу мотивации для торгового представителя по работе с мелким оптом ООО "Магнат" (Сергей Макаров) на май, июнь 2002 года.	О.Дружинин, А.Ломов	Конец апреля 2002г.
8	Проводить коучинги С.Макарова не реже 1 раза в месяц с обязательным заполнением Coaching Form и составлением плана развития профессиональных компетенций.	Д.Ломов	ежемесячно
9	Оценить и дать свои комментарии по эффективности маркетинговых программ и promotion на базе "Магната" в мелком опте и представить свои предложения по возможным акциям Маркетинг Координатору. Дать обоснования, какие цели мы можем достичь в ближайшей перспективе (2-3 месяца) каковы критерии выполнения, какие необходимы ресурсы.	О.Дружинин, А.Ломов, В.Никулина	Апрель 2002г. (программы могут начать осуществляться в мае 2002г.)
10	Замещать и выполнять все обязанности KAS во время его отсутствия в начале мая 2002 года.	О.Панченко	Май 2002г.