

# **Построение системы работы с управленческим резервом**

**ОАО «ОКБ Сухого»**

**Ряковский Сергей Михайлович**

**Заместитель Генерального  
директора по кадровой политике**



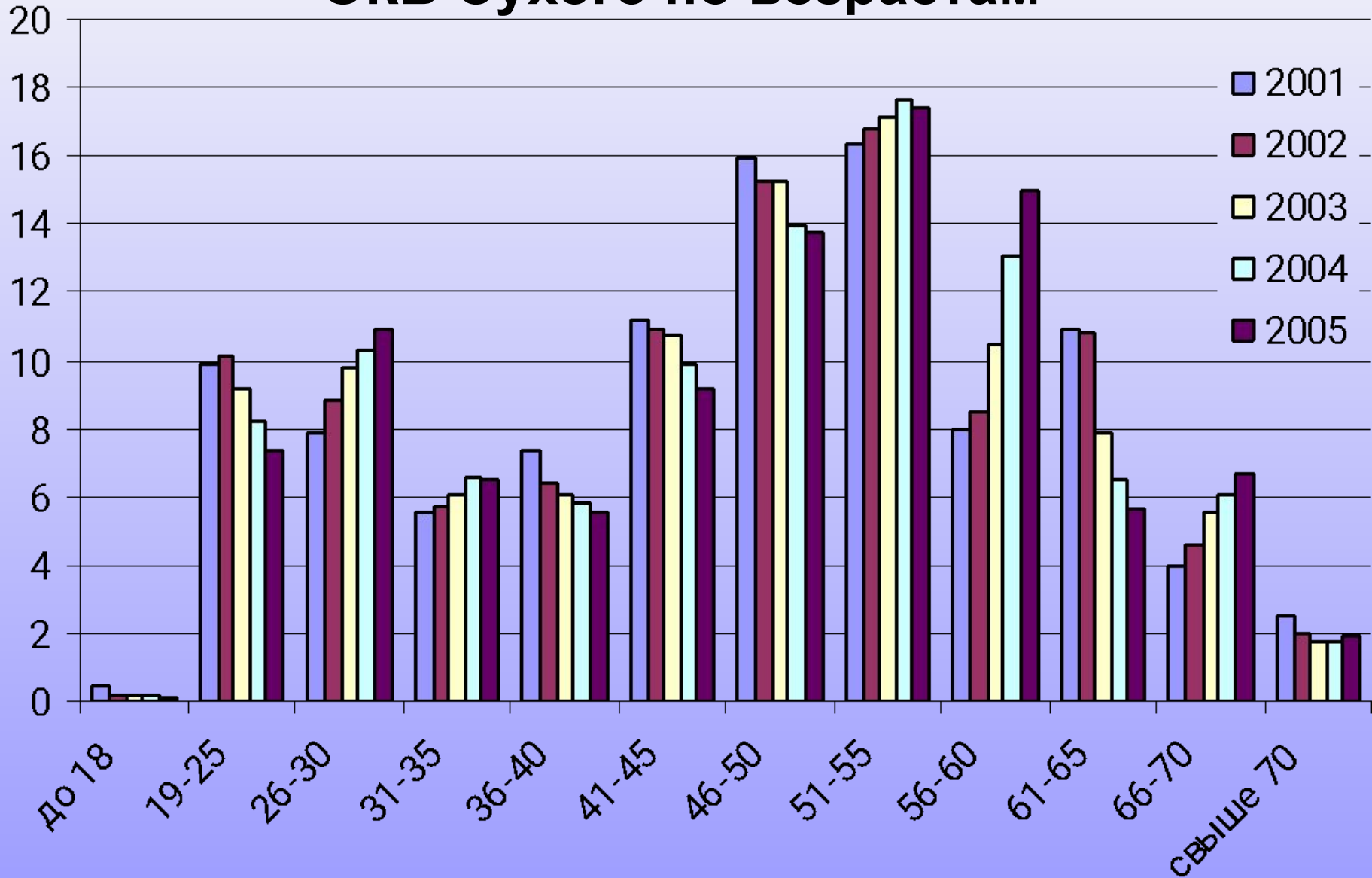
**ОКБ Сухого  
(образовано в 1939  
году) является  
сегодня  
признанным  
российским  
лидером в области  
проектирования  
авиационной  
техники различного  
назначения**



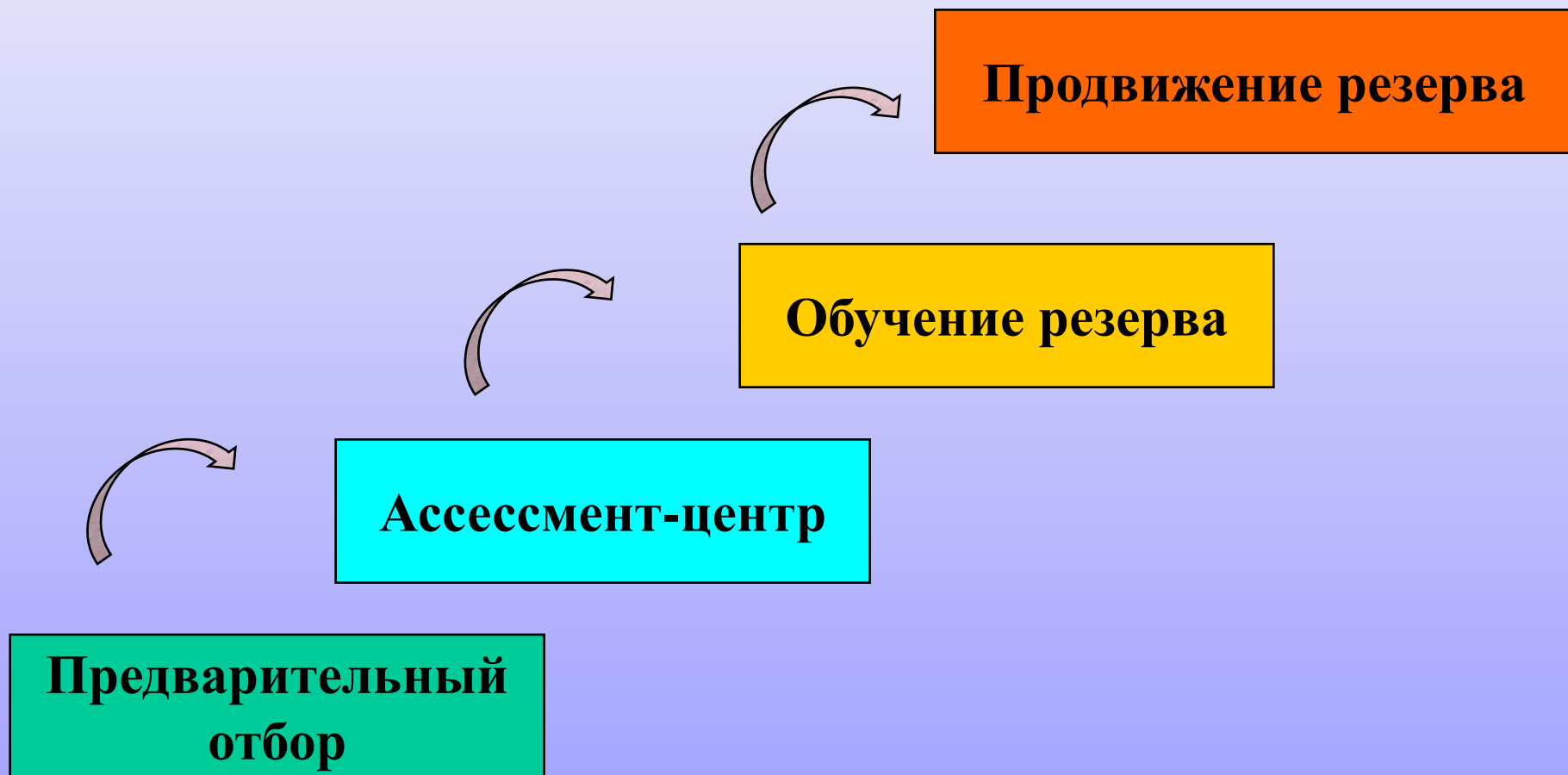
# Что-то вроде плана выступления

- Нужен ли резерв вообще?
- Как отбирать резерв?
- Как обучать резерв?
- Как продвигать резерв?
- Почему в работе с резервом иногда кое-что не получается?

# Распределение численности сотрудников ОКБ Сухого по возрастам



# Правильная схема формирования и движения резерва



# *Предварительный отбор*

- анализ анкет;
- опрос коллег и руководителей;
- анализ результатов деятельности кандидатов на зачисление в резерв.

# Ассесмент-центр или Центр оценки (ЦО)

*ЦО – это комплексная кадровая технология, ориентированная на получение надежной информации о профессиональных и личностных качествах (компетенциях) сотрудников.*

# Компетенции

- – это основополагающие характеристики человека, которые позволяют ему делать свою работу лучше в большинстве ситуаций, это факторы, которые выделяют лучшего сотрудника в данной роли.
- **Компетенции** могут быть как глубоко укоренёнными качествами (набор мотивирующих факторов, черты характера и т. п.) так и легко наблюдаемыми знаниями и навыками. Объединяет грамотно определённые компетенции то, что их можно измерить.



# Основные характеристики и принципы метода ЦО:

1. Каждый участник оценивается несколькими специалистами и специально подготовленными наблюдателями (сотрудниками той же организации).
2. Фазы “наблюдения” и “оценки” разведены во времени для достижения большей объективности.
3. Оценивается наблюдаемое поведение аттестуемых, а не гипотезы причин, стоящих за поведением.
4. Процедуры ЦО предусматривают испытание различными взаимодополняющими техниками и упражнениями, в каждом из которых оценивается несколько критериев, при этом каждый критерий оценивается в нескольких упражнениях.

# **Профессионально важные качества – критерии оценки, используемые в ЦО (пример)**

## **I. Мыслительные способности**

- Системность мышления
- Динамичность мышления
- Нестандартность и гибкость мышления

## **II. Организаторские способности**

- Ориентация на конкретный результат деятельности
- Способность планировать и проектировать
- Руководство группой

## **III. Коммуникативные способности**

- Эффективность взаимодействия с людьми
- Гибкость в общении
- Способность к ведению переговоров

## **IV. Личностные качества**

- Обоснованность и самостоятельность в принятии решений
- Мотивация к достижению
- Готовность к изменениям

# Технологии (процедуры), используемые в рамках ЦО

- интервью
- тесты (стандартизированные психодиагностические методики)
- презентация каждого испытуемого перед видеокамерой
- письменное упражнение на понимание и “схватывание” сути содержания сложного текста
- “симуляция”, или моделирование ситуации коллективной деятельности

# Основные этапы ЦО

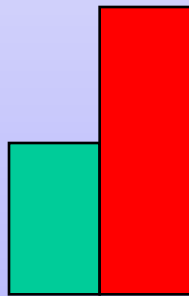
- Определение целей
- Проектирование
- Подготовка
- Проведение
- Обработка результатов
- Сведение оценок
- Подготовка заключений
- Обратная связь

# Проблемы работы с резервом: отбор и оценка

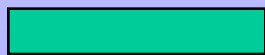
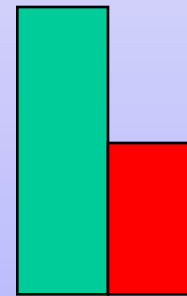
- Необъективность первичного отбора:
  - Пропуск перспективных кандидатов
  - Проталкивание непригодных кандидатов
  - Проталкивание профессионалов

# Как сотрудники попадают в резерв

Кандидат №1



Кандидат №2



Профессиональные компетенции



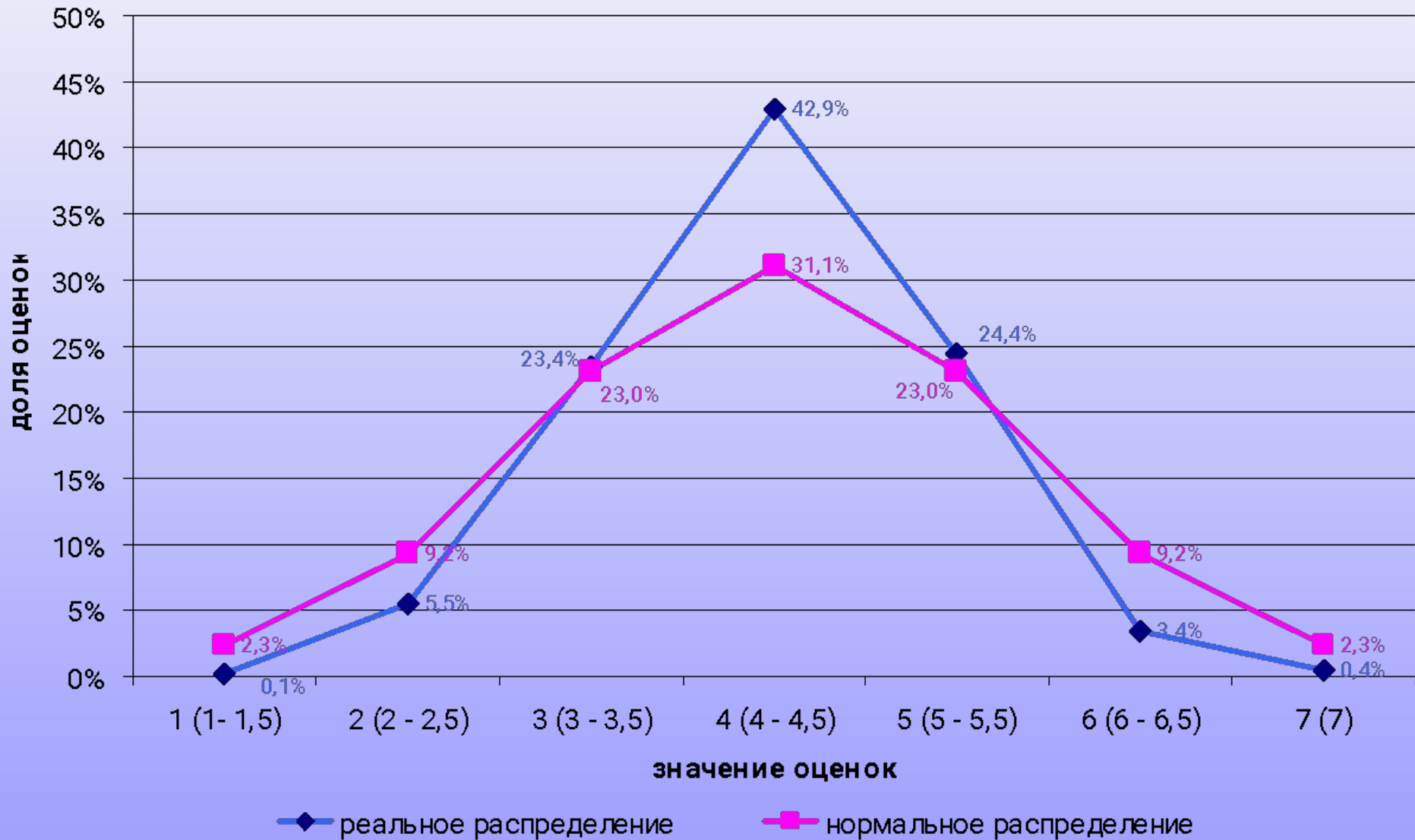
Управленческие компетенции

Какого кандидата Вы скорее зачислите в управленческий резерв?

# Проблемы работы с резервом: отбор и оценка

- Необъективность первичного отбора:
  - Пропуск перспективных кандидатов
  - Проталкивание непригодных кандидатов
  - Проталкивание профессионалов
- Центральная тенденция оценщиков

## Распределение оценок

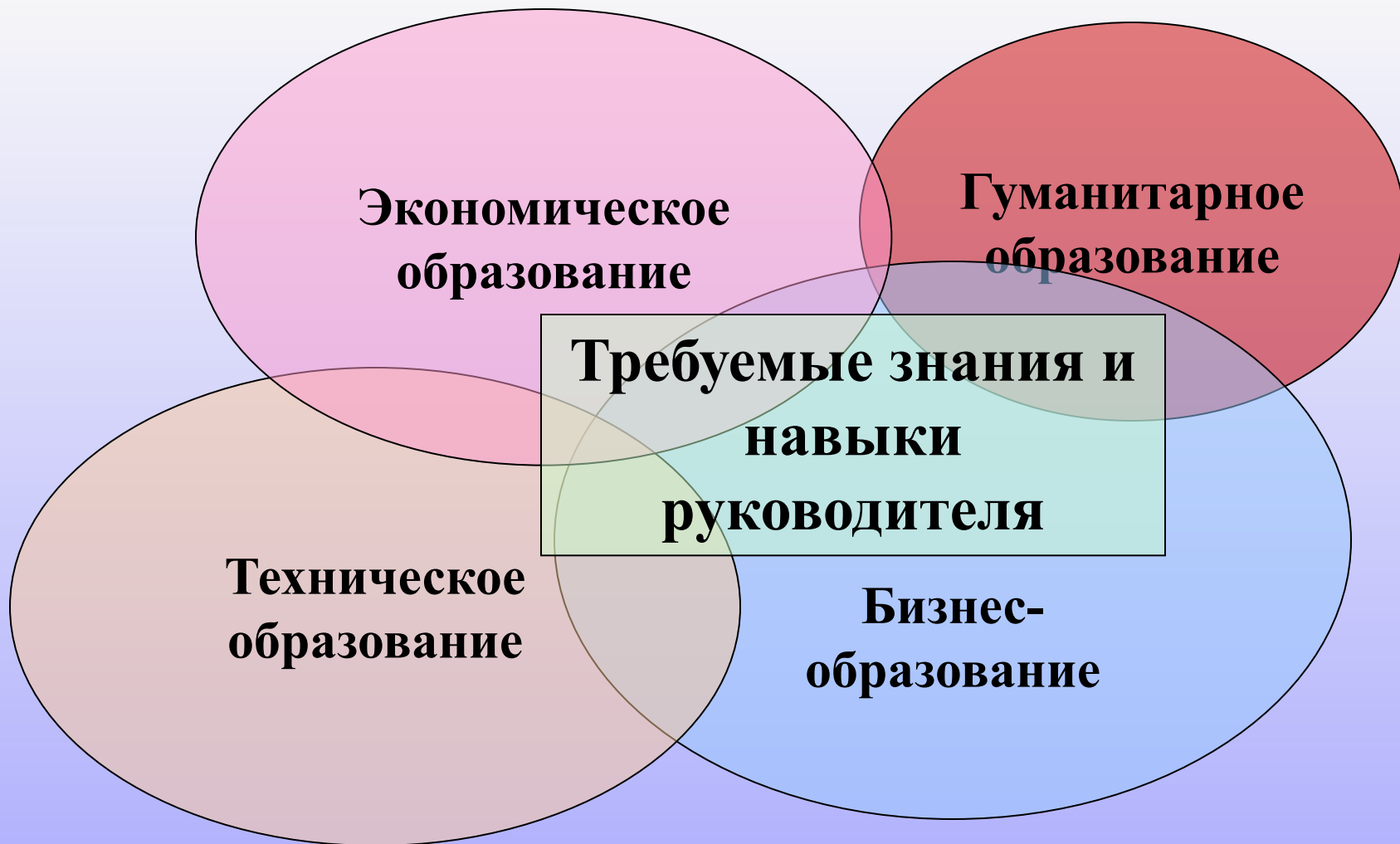




# Проблемы работы с резервом: отбор и оценка

- Необъективность первичного отбора:
  - Пропуск перспективных кандидатов
  - Проталкивание непригодных кандидатов
  - Проталкивание профессионалов
- Центральная тенденция оценщиков
- Что делать с получившими низкие оценки?
- Где ставить порог отсечки?
- Искажение оценки (при внутренней оценке оценщики часто лично знают оцениваемых)

# Обучение резерва



**Соотношение базового образования руководителя и  
требуемого набора знаний и навыков**

# Соотношение профессиональных и управленческих

обязанностей в деятельности руководителя

Руководитель

и

высшего

звена

Руководитель

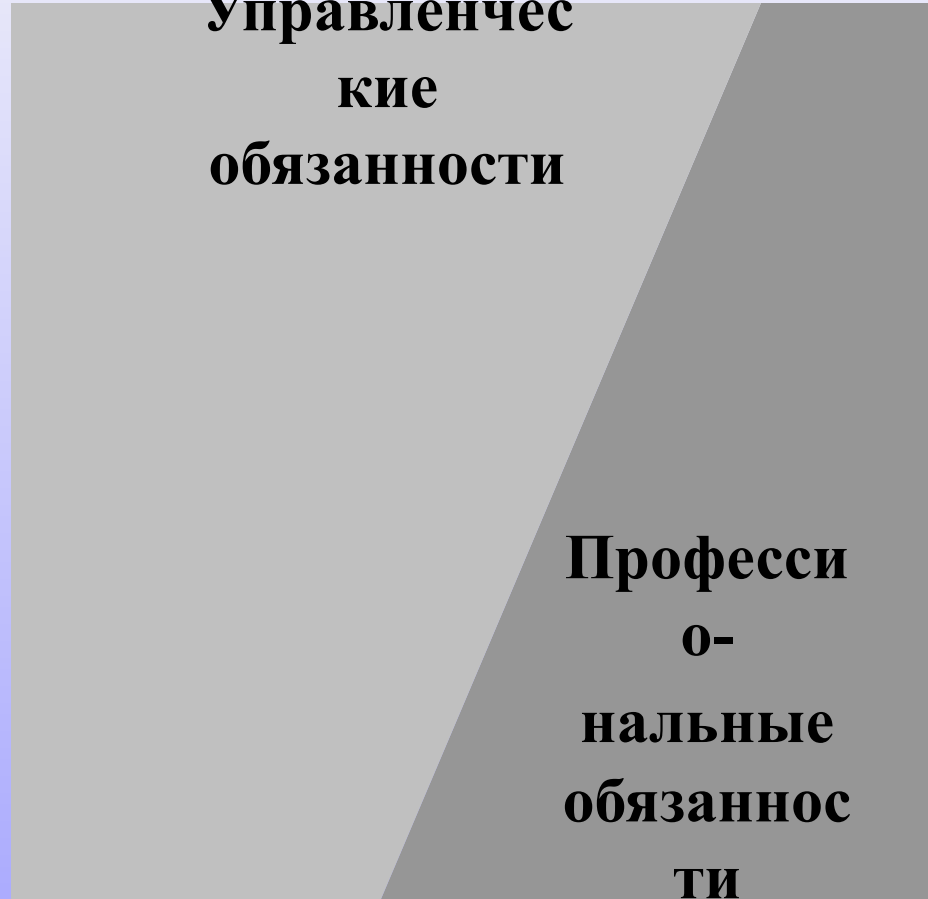
и

среднего

звена

Супервайзеры

Уровень управления



Рабочее время

# Управленческ

ие

обязанности

Стратегическое  
управление

Маркетинг  
Финансы

Руководство и власть  
Управление персоналом

Базовый/традиционный менеджмент

Самоорганизация

Коммуникация

Профессио-  
нальные  
обязанности

и

Руководители  
высшего звена

Руководители  
среднего звена

Супервайзеры

Порядок изучения курсов

- **Стратегическое управление**
- **Маркетинг**
- **Финансы**
- **Экономика**
- **Руководство и власть**
  
- **Управление персоналом**
  
- **Базовый/традиционный менеджмент**
  
- **Самоорганизация**
  
- **Коммуникация**

- **Лидерство**
- **Стратегическое планирование**
- **Управление изменениями**
- **Эффективный маркетинг**
- **Финансовый анализ**
  
- **Ситуационное руководство**
- **Наставничество**
  
- **Мотивация**
- **Оценка и аттестация**
- **Набор и развитие персонала**
  
- **Бизнес-планирование**
- **Управление проектами**
- **Решение проблем**
- **Принятие решений**
- **Базовые управленческие навыки**
  
- **Управление временем**
- **Эффективная самоорганизация**
- **Стресс-менеджмент**
  
- **Командообразование**
- **Конфликты**
- **Совещания**
- **Презентация**
- **Эффективная коммуникация**



## Программа подготовки резерва ОКБ Сухого

№ п/п	Наименования курсов	Объём занятий (акад.часов)		
		Всего	В том числе	
			Собственные преподаватели	Внешние преподаватели
1	Стратегия и перспективы развития ОАО "ОКБ Сухого"	8	8	
2	Организационное поведение	16	16	
3	Общий менеджмент	24	24	
4	Самоорганизация	16	16	
5	Управление персоналом	16	16	
6	Управление проектами	24	8	16
7	Экономика предприятия	44	6	38
8	Гражданское, административное и трудовое право	34	6	28
9	Интеллектуальная собственность	20	4	16
10	Эффективное усвоение информации. Развитие мета-навыков	16		16
11	Управление качеством	20	4	16
12	Деловая этика	8	8	
13	Технология производства	4	4	
14	Организация испытаний ЛА	8	8	

# Формы организации обучения в рамках КУ

- Формальные курсы
- Выездные семинары
- Встречи с руководством, круглые столы
- Подготовка презентаций
- Подготовка выпускных работ



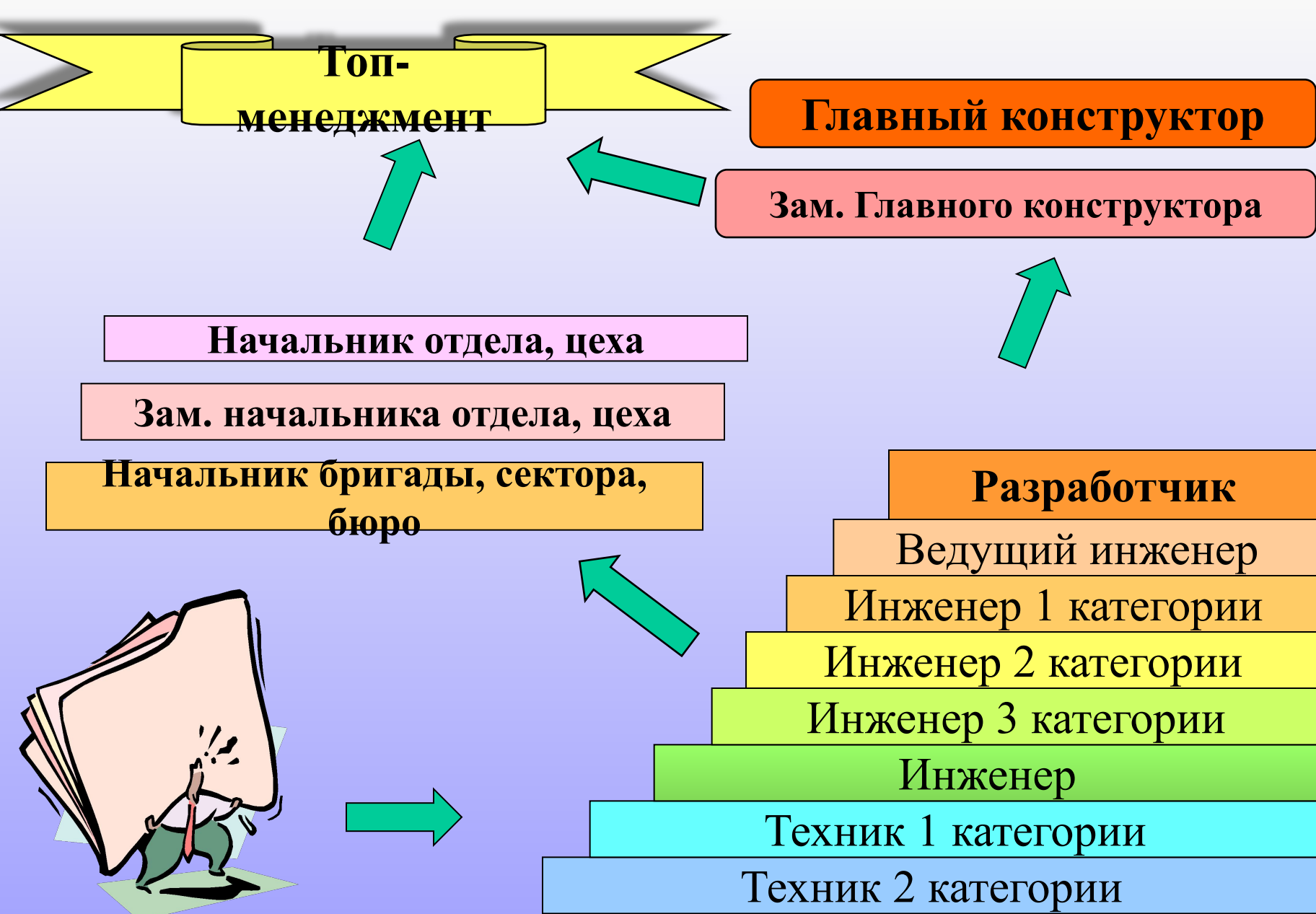
# Мотивация участников обучения

- Заключение «контракта» с участниками
- Рейтинговая система
- Поощрение за лучшие результаты обучения
- Внутренние сертификаты
- Публичная церемония завершения обучения

# Проблемы работы с резервом: обучение

- Требование выдачи признаваемого диплома
- Малый объём программы – низкий прирост знаний и навыков
- Большой объём программы – отвлечение от работы, отсеб
- Недовольство резерва программой обучения:
  - Неясность целей обучения и подбора дисциплин
  - Неудобство режима обучения
- Чему учить уже обученный и назначенный резерв?

**Продвижение резерва**



**Горизонтальная и вертикальная карьера в ОКБ Сухого**

# Проблемы работы с резервом: продвижение

- Неясные перспективы, отсутствие плана карьеры и/или его мониторинга
- Долгий срок от обучения до продвижения
- Трудности в работе с необученным окружением
- Назначение из необученного резерва
- Назначение не из резерва
- Назначение со стороны

# Спасибо за внимание!

Если у кого-то  
ещё остались  
вопросы, можно  
их задать...



# Спасибо за внимание!

Ваши  
вопросы,  
пожалуйста!

