

Под кадровым резервом (Succession planning) понимают процесс, благодаря которому организация уверена, что сотрудники набраны и подготовлены для занятия всех ключевых позиций в компании.

Анна Власова, основатель и директор Школы HRM, обозначила виды кадрового резерва (КР), принципы и методы формирования внутреннего и внешнего КР. По словам докладчика, в текущем году развитие КР входило в топ-3 ключевых задач по обучению и развитию персонала. С точки зрения долгосрочной перспективы фармкомпаний, КР — крайне важный процесс. При этом многие компании должным образом не задумываются над этим вопросом. Докладчик убеждена — потенциал роста компании следует искать и формировать КР внутри компании, выращивать и обучать сотрудников, тем более что сегодня найти квалифицированных сотрудников не так легко, как раньше.

Как показывает практика, в украинском менеджменте при уходе сотрудника из компании возникает проблема — позицию нечем заменить, вакансия долгое время остается открытой. Встает вопрос: где же резерв и почему его нет? КР необходим еще по состоянию «на вчера» и в сжатые сроки HR-специалисты должны сформировать его, часто игнорируя значимость такого понятия, как контекст. В японском менеджменте слово «контекст» одно из самых важных и означает общую культуру, стратегию, политику компании — все то, что находится за пределами резерва. Исходя из этого контекста, следует формировать КР. Для украинского менеджмента сегодня это является самой основной проблемой. HR-специалисты занимаются формированием КР, не задумываясь о самом главном — стратегии управления персоналом, системе управления им и системе развития персонала в компании. Необходимо понимать, что КР встроены в систему обучения персоналом, которая, в свою очередь, включена в систему управления персоналом. Все эти процессы тесно взаимосвязаны. И поэтому в каждой компании в зависимости от контекста КР будет отличаться.

Андрей Ануцин, директор рекрутингового агентства «ФАРМА ПЕРСОНАЛ», рассказал о ситуации относительно КР, сложившейся на украинском фармрынке, после чего остановился на детальном анализе инструментов объективизации отбора сотрудников в КР.

Сегодня в 50% фармкомпаний понятие формирования КР отсутствует, а в компаниях, где есть система КР, она базируется только на оценке профессиональных компетенций сотрудников. В большинстве компаний нет четкого профиля кандидата для КР. Даже при наличии системы формирования КР в компаниях часто нет эффективного планирования развития сотрудника КР. По словам А. Ануцина, при эффективном подходе к формированию КР необходимо оценивать профессиональные компетенции, личностные качества и мотивацию сотрудников. При этом следует помнить, что профессиональные качества сотрудника не предопределяют уровень успешности его как менеджера.

Далее были рассмотрены точки приложения современных инструментов оценки в системе отбора сотрудников в КР. Оценка персонала — это неотъемлемая часть системы работы с КР. Инструментальная оценка (тестирование) используется в комплексе инструментов по формированию КР, главным из которых является личное интервью с участниками программы КР. Существует 2 основных подхода к использованию инструментов оценки при формировании КР:

- перед проведением личного интервью — для предварительного отсева тех кандидатов, которые имеют недопустимые (нежелательные) или неразвиваемые компетенции;
- после (в дополнение к) интервью — объективизация отбора в КР.

Докладчик предложил участникам рассмотреть практический кейс по результатам тестирования DISC и решить, сможет ли сотрудник быть руководителем. Как выяснилось, по той причине, что его поведенческий профиль свидетельствует о том, что он «последователь», неконфликтный и хороший исполнитель, то кандидат не сможет быть руководителем.

В существующих сегодня проблемах, связанных с КР, в фармкомпаниях весьма распространено решение о восполнении вакансии только в случае ее возникновения. Последствиями такой ситуации становятся потеря времени (и денежных ресурсов) на поиск и отбор кандидатов, спешка, неэффективность реплейсмента. Кроме того, это приводит к снижению лояльности, высокой текучести персонала вследствие отсутствия программ развития и карьерного роста в компании. Ведь КР — это составляющая борьбы за ключевых сотрудников. При этом без налаженной системы КР могут быть ошибочными решения о повышении сотрудников.

В подтверждение этому был приведен практический кейс: успешный представитель (МП) с целью мотивации к работе в компании выдвинут на должность менеджера на основании высоких профессиональных качеств МП и его желания карьерного роста. В результате рота-

Кадровый резерв — завтрашний день фармкомпаний!

20 февраля 2013 г. в Киеве в арт-ресторане «Экзюпери» состоялась встреча участников Pharma HR-club, организованная рекрутинговым агентством «ФАРМА ПЕРСОНАЛ». Тема для обсуждения — формирование кадрового резерва фармацевтической компании — выбрана неспроста, ведь чтобы с уверенностью смотреть в будущее, в условиях рыночной конкуренции уже сегодня необходимо искать потенциал роста, который заложен в кадрах...



ции компания потеряла успешного МП и приобрела низкоэффективного менеджера. Причиной такого результата стало отсутствие тестирования перед ротацией сотрудника.

В компаниях, где существует система КР, чаще всего отбор происходит по профессиональным достижениям (выполнение плана, KPI, MBO и т.п.). При этом личные поведенческие (управленческие) компетенции либо вообще не оцениваются, либо оцениваются формально непосредственными руководителями (по балльной шкале в формализованных анкетах, программах). В результате такие действия приводят к тому, что формальная система отбора в КР часто выдвигает профессиональных, но личностно-неэффективных менеджеров. Менеджеры среднего и высшего звена в компаниях часто не могут (не обучены) проводить интервью по оценке компетенций (кейс-интервью по компетенциям, методика STAR, метапрограммы, глубинное интервью и т.д.). Закрепить эту информацию участники смогли с помощью практического задания, в котором должны были определить, какие кандидаты могут возглавить компанию и с какими компетенциями, оценив уровень их эмоционального интеллекта с учетом результатов SSI (Sales Skills Index). Так, стало понятно, на какие обучающие программы, тренинги следует обратить внимание для конкретных сотрудников и кандидатов.

Таким образом, методы оценки значительно повышают эффективность и снижают вероятность ошибки отбора сотрудников в КР (2 основных подхода). Оценка кандидатов в КР должна быть комплексной, с учетом профессиональных, личностных и мотивационных характеристик кандидатов. Обязательным (ключевым) этапом системы отбора в КР должна быть оценка личностных поведенческих и управленческих компетенций кандидатов. Функциональные менеджеры среднего и высшего звена должны быть обучены приемам выявления ключевых личностных компетенций во время интервью. Основой для проведения последующей оценки должен быть разработанный оптимальный профиль кандидата на позицию (Job Profile). Фокусировать внимание необходимо на индивидуализации программ развития КР с учетом особенностей каждого сотрудника. Должна быть промежуточная оценка для проверки эффективности обучающих тренинговых (коучинговых) мероприятий (Performance Appraisal). Инструменты оценки SI — это объективные индикаторы для руководителей компаний в окончательном решении о повышении того или иного сотрудника, а также весомое основание для отказа в повышении сотруднику, не прошедшему «сито» отбора.

ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ ОТ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ

Валерий Кушниренко, директор по персоналу, страховая компания «PZU Украина», рассказал о реализации пошаговой технологии формирования КР. По его словам, КР — список высококвалифицированных и перспективных специалистов, сформированный на основе управленческих критериев, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми качествами; показывающих высокие результаты деятельности на занимаемых участках; прошедшие необходимую профессиональную и управленческую подготовку; могут рассматриваться для замещения определенных должностей. Различают внешний и внутренний КР.

Внутренний КР создается из числа перспективных сотрудников с целью их продвижения на освободившиеся или созданные высшие должности. Он формируется за счет специалистов и руководителей с большим потенциалом, демонстрирующих желание профессионально развиваться и продвигаться по карьерной лестнице, имеющих соответствующее образование, знания и опыт, положительно зарекомендовавших себя в своей профессиональной деятельности.

Внешний КР — база данных из числа сотрудников других организаций и выпускников учебных заведений, созданная согласно принципам формирования КР. Она включает, в частности, руководителей разного уровня, в опыте которых заинтересовано руководство компании; кандидатов, профессиональная специализация которых отвечает требованиям бизнеса.

Перечень должностей КР в компаниях может быть изложен в так называемом реестре (иерархическом списке) должностей КР, который является неотъемлемой частью политики компании. 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 потребность компании 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.

В. Кушниренко акцентировал внимание на том, что должны помнить HR-специалисты при формировании КР: занесение сотрудника в КР проводится исключительно на добро-

вольной основе; участник КР может находиться в резерве на одну, ближайшую по иерархии должность; количество участников КР на одну резервируемую должность не должно превышать 2 человек.

Внимание было также уделено правовым особенностям при формировании КР, о которых рассказал Илья Костин, партнер ЮК «Правовой Альянс». При приеме на работу новых сотрудников в процессе ротаций существуют риски, связанные с особым статусом отдельных категорий граждан, которых законодательство наделяет дополнительными социальными гарантиями; особенности нового законодательства, которое значительно расширяет права сотрудников, заставляют работодателей идти на новые компромиссы.

Докладчик обратил внимание на требования к прохождению стажировки. Согласно ч. 1–3 ст. 29 Закона Украины «О занятости населения» стажировка проходит на условиях, определенных договором, порядком заключения и типовой форму которого утверждает Кабинет Министров Украины; срок стажировки по договору не может превышать 6 мес; запись о прохождении стажировки работодатель вносит в трудовую книжку; в отдельных случаях необходима выплата заработной платы стажеру.

Было уделено внимание и требованиям к аттестации сотрудников. С 12.01.2012 г. действует Закон Украины «О профессиональном развитии работников», в котором определен порядок аттестации сотрудников, которая проводится не чаще 1 раза в 3 года. Следует также учитывать, что аттестации не подлежат некоторые категории граждан.

Обсуждались участниками встречи и квоты для трудоустройства. В соответствии с действующим законодательством Украины есть категории граждан, которые имеют дополнительные гарантии при трудоустройстве. В новом Законе Украины «О занятости населения» от 05.07.2012 г. приводится перечень таких категорий граждан. В ст. 14 данного закона указано, что граждане, имеющие дополнительные гарантии в содействии трудоустройству в связи с содержанием других лиц — это один из родителей или лицо, которое их заменяет и имеет на иждивении детей в возрасте до 6 лет; один из родителей или лицо, которое их заменяет и воспитывает без одного из супругов ребенка в возрасте до 14 лет или ребенка-инвалида.

Кроме того, дополнительные гарантии в содействии трудоустройству в связи с возрастными и другими ограничениями имеют граждане: лица, которым до наступления права на пенсию по возрасту осталось 10 и менее лет; инвалиды, которые не достигли пенсионного возраста; дети-сироты и дети, лишенные родительской опеки; лица, которым исполнилось 15 лет и которые по согласию одного из родителей или лица, которое их заменяет, могут, как исключение, приниматься на работу.

Также дополнительные гарантии в содействии трудоустройству имеет молодежь, которая закончила или прекратила обучение в общеобразовательных, профессионально-технических и высших учебных заведениях, освободилась после срочной военной или альтернативной (невоевской) службы (в течение 6 мес после окончания или прекращения учебы или службы) и впервые принимается на работу; лица, освобожденные после отбывания наказания или принудительного лечения. Для вышеупомянутых категорий граждан законодательством предусмотрены квоты при трудоустройстве.

Практическим опытом формирования КР поделился Сергей Черныш, руководитель отдела обучения и развития персонала компании «Такеда». Он рекомендовал HR-специалистам помимо компетенций сотрудников исследовать атмосферу в коллективе, которая помогает понять, готова ли команда принимать своих потенциальных коллег как неформальных лидеров. При этом важно помнить, что если высокопотенциального сотрудника с низкими показателями взаимодействия в команде сделать формальным лидером, то существует риск возникновения конфликтов, что может привести к разрушению ее целостности. По результатам оценки следует готовить индивидуальный план и рекомендации по развитию сотрудников и команды. Ежегодная оценка позволяет определить динамику и понять, работает сотрудник над своим профессиональным развитием или нет. Руководитель обязательно должен иметь доступ к результатам оценок своих подчиненных.

Также следует регулярно информировать сотрудников, что каждая новая ставка в компании, которая закрывается с помощью штатных сотрудников, обязательно дает дополнительные условия для роста других. Ставка на КР способствует укреплению имиджа лучших сотрудников в компании. Те из них, которые знают, видят и чувствуют, что они важны для компании, стремятся сделать для нее больше, чем написано в их должностных инструкциях. ■

Оксана Сергиенко,
фото предоставлено компанией
ФАРМА ПЕРСОНАЛ