

Тема кадрового резерва становится все более актуальной в современной практике управления персоналом. При этом, к настоящему моменту теоретические и практические аспекты этой темы не до конца изучены и систематизированы. В связи с этим в сферу интересов нашей компании в том числе входит разработка научных подходов к формированию и развитию кадрового резерва в компании, что позволит выработать максимально современные и передовые технологии для работы с нашими клиентами в данной области.

Кадровый резерв - группа работников:

- потенциально способных к руководящей деятельности;
- отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга;
- подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Основными целями создания кадрового резерва, как правило, являются:

- Обеспечение потребностей бизнеса в квалифицированном персонале;
- Снижение текучести кадров (точнее текучести наиболее ценных сотрудников);
- Повышение мотивации профессиональной деятельности;
- Создание условий для профессионального и карьерного роста лучших сотрудников.

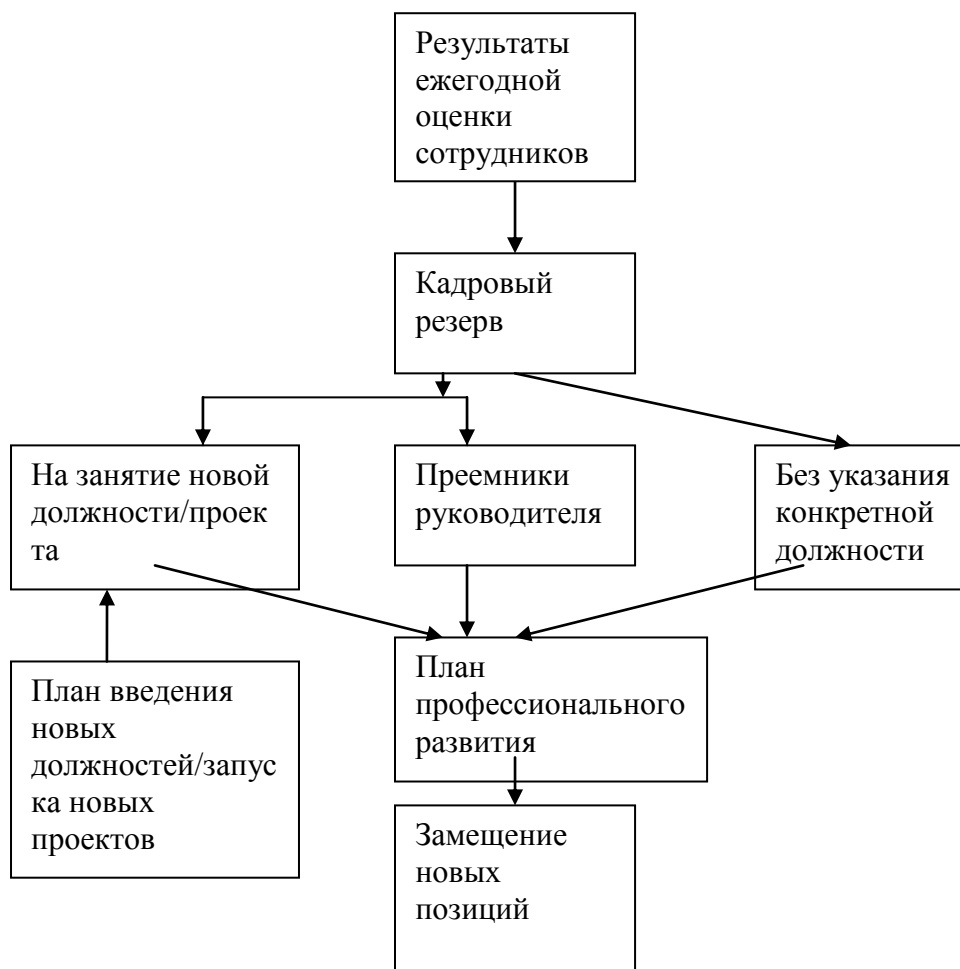
Также считается, что формирование и поддержание в компании кадрового резерва помогает экономить финансы компании за счет снижения затрат на подбор персонала. С одной стороны, эта точка зрения кажется верной, потому что в случае замещения вакантной должности сотрудником из кадрового резерва, компания получает следующие преимущества:

- сотрудник уже проработал в компании и является носителем культуры и основных корпоративных принципов;
- сотрудник уже «показал себя в деле», поэтому в данном случае минимизированы риски по введению такого сотрудника в должность. В ситуации же, когда сотрудник приходит в компанию из вне, всегда есть риск, что кандидат просто удачно продал себя на собеседовании, и в этом случае компания будет нести большие финансовые потери. Считается, что потери компании при неверном подборе нового сотрудника равны сумме его годового дохода (при учете затрат компании на адаптацию неподходящего сотрудника + временные затраты компании на содержание сотрудника, не приносящего результата).

С учетом того, что в настоящее время все сложнее становится найти стоящего профессионала, который сможет эффективно справляться с задачами, стоящими перед компанией, формирование кадрового резерва помогает существенно облегчить данную задачу.

Однако действительно ли содержание кадрового резерва компании обходится компании дешевле, чем содержание постоянного рекрутера в штате?

На рис. 1 показана схема работы с кадровым резервом компании:



Для ежегодной оценки используются:

Ассесмент-центр, оценка 360 градусов, глубинное интервью. Эти подходы дополняют друг друга. Деятельность сотрудника можно оценить с помощью количественных (финансовых) и качественных показателей. Качественные показатели в оценке деятельности руководителя – это отношение ресурсов к результату, то есть суммарная стоимость одновременного результата. Эта цена определяется качеством отношений в коллективе, использованием потенциала сотрудников, возможностей для развития бизнеса. Качество отношений тоже можно посчитать с помощью вышеуказанных технологий.

Для проведения оценки потенциальных специалистов в кадровый резерв лучше использовать ассесмент-центр, а для оценки уже работающих руководителей – диагностику 360 градусов.

Таким образом, формирование и поддержание кадрового резерва в активном рабочем состоянии требует – а) ежегодных затрат на услуги консалтинговых компаний, которые проводят перечень оценочных мероприятий. Можно, конечно, проводить данную процедуру силами HR-внутри компаний, но практика показывает, что такого рода процедуры сильно отнимают время и ресурсы от других ежедневных задач кадровой службы; б) ежегодных затрат на обучение сотрудников, находящихся в кадровом резерве.

Для примера возьмем бюджет затрат на содержание кадрового резерва в торгово-оптовой компании численностью 500 человек, с годовым оборотом 1,5 млрд рублей в год, с рентабельностью в 10%. Задача – сформировать кадровый резерв из 10 руководителей высшего звена, отобрать из 50 претендентов. Причем, затраты рассчитаны сроком на 2 года потому что, как мы считаем, именно за такой срок необходимо начинать формирование кадрового резерва. В таблице 1 для сравнения приведено два варианта бюджета – с максимальными затратами, и эконом-вариант.

Таблица 1.

| Затраты на формирование кадрового резерва | Вариант 1. Максимальный | Вариант 2. Экономный |
|---|--------------------------------|---|
| Ассесмент | 1 000 000 р. | Не проводится |
| Результаты ежегодной аттестации (проводится своими силами и не требует существенных затрат) | 0 руб. | 0 |
| Обучение резервистов (4 тренинга в год) | 800 000 р. за 2 года | 240 000 р. (зарплата внутренним тренерам) |
| Повышение профессиональной квалификации | 2 000 000 за 2 года | 0 |
| Премии 10 руководителям-наставникам (20% к окладу 150 000 р.) | 7 200 000 р. за 2 года | 7 200 000 р. за 2 года |
| Администрирование проекта (т.е. зарплата менеджера по персоналу 40 000 р./мес) | 960 000 р. за 2 года | 960 000 за 2 года |
| Возможные потери компании в случае, если резервист уволится. Допустим, уволится 2 резервиста из 10. | 2 392000 р. | 1 680 000р. |
| Итого за 2 года: | 14 352 000 р. | 10 080 000 р. |

Плюс формирование кадрового резерва – задача очень ответственная и затрагивает всю компанию. Каждый руководитель должен принимать в ней участие и понимать, зачем это все нужно. Невозможно проконтролировать все, да и вряд ли тотальный контроль – лучший способ мотивации. Поэтому в этом случае необходимо вести постоянную просветительскую работу с руководителями и преодолевать сопротивление, т.к. именно позиция руководителя оказывает наибольшее влияние на развитие его сотрудников. К функционалу руководителя в этом случае добавляется участие в ежегодной оценке + наставничество, которому, если руководитель не понимает значимости процедуры создания кадрового резерва, он может не уделять необходимого внимания.

Есть другой путь обеспечения компании квалифицированными кадрами – профессиональная рекрутинговая служба, которая оперативно и четко снабжает компанию новыми сотрудниками. Конечно, нельзя поспорить с вышеназванными преимуществами ситуации, когда новую должность в компании занимает сотрудник, давно в ней проработавший и знающий ее специфику. Однако часто такая ситуация оборачивается тем, что «старому» сотруднику сложно посмотреть на задачи свежим взглядом и предложить какие-либо нестандартные и интересные идеи. Часто в таких случаях деятельность сотрудника осуществляется по проторенной дорожке. В этом случае преимуществом обладает внешний подбор

Какими характеристиками обладает хорошая рекрутинговая служба?

1. Оперативные сроки закрытия вакансий. На поиск обычных, не редких специалистов, хороший рекрутер должен тратить примерно 2-3 недели, на поиск специалистов высшего звена – от 3-х месяцев до 6.
2. Владение технологиями прямого поиска, наработанная база кандидатов, хорошие связи среди профессионалов высокого класса.
3. Профессиональное владение технологиями оценки персонала. Известная нам статистика эффективности работы профессиональных рекрутеров: 9 из 10 устроенных сотрудников являются успешными на своих должностях и становятся лучшими сотрудниками по результатам работы.

В таблице 2. представлен примерный объем затрат на рекрутинг в компании для той же оптово-торговой компании для той же задачи – создать команду из профессиональных руководителей высшего звена в течении двух лет.

Таблица 2.

| Затраты на подбор персонала | Сумма, руб |
|---|---------------------|
| Зарплата 1 профессионального рекрутера (60 000 р./1 мес) | 1 440 000 р. |
| Стоимость Интернет-ресурсов по подбору (hh.ru, superjob.ru) | 1 200 000 р. |
| Оплата работы агентств (предположим, 5 сотрудников найдены агентством) | 1 800 000 р. |
| Возможные потери компании при ошибке в подборе (предположим, что 2 человека из 10 были подобраны не правильно) ¹ | 3 600 000 р. |
| Итого за 2 года: | 8 040 000 р. |

Как видно из сравнения двух таблиц, затраты на рекрутинг в компании меньше, чем на затраты по содержанию кадрового резерва.

Если компания не планирует масштабных планов по развитию и набору новых сотрудников, в этом случае дешевле иметь одного-двух профессиональных рекрутеров в штате компании, чем проводить полный спектр мероприятий по формированию и содержанию кадрового резерва, т.к. в короткие сроки невозможно провести весь спектр мероприятий по кадровому резерву. Однако, в идеале, при долгосрочных целях компании по развитию бизнеса, необходимо наличие в компании как рекрутинговой службы, так и сформированного кадрового резерва.

При обсуждении вопросов о кадровом резерве в настоящее время часто возникает вопрос следующий - почему так много увольняется из организации специалистов, которые включены в кадровый резерв и ими очень много занимаются (тренинги, участие в проектах, личное время руководителя, не формальные с ним встречи и т.д.)? Ответ на этот вопрос заключается в том, что резервист, пройдя необходимое обучение, курсы повышения квалификации и почувствовав свою большую профессиональную ценность, может решить, что его уровень квалификации не может быть полностью реализован на существующем месте работы. В этом случае сотрудник может принять решение о поиске нового места работы, на котором он сможет в большей мере себя реализовать. Еще немаловажным фактором, влияющий на резервиста, являются сроки – если сотруднику уже пообещали, что он включен в кадровый резерв, но при этом мероприятия по обучению и повышению квалификации не начинаются, и сотрудник не чувствует разницы, это также может сыграть демотивирующую роль.

И второй важный вопрос, который часто задают при обсуждении кадрового резерва - выгода руководителя на смену которому готовят кадровый резерв и его обоснованные опасения (как с ними быть?). Начальнику часто сложно осознавать, что на его место готовится человек, который может быть не хуже, а лучше его по некоторым параметрам. Если резервируемый сотрудник находится в возрасте близком к пенсионному, то конфликт и вовсе может осложниться. В данной ситуации следует воздействовать на работников по двум направлениям:

1) резервируемому необходимо пояснить смысл создания резерва на его должность, дать возможность почувствовать себя наставником, подчеркнуть важность его работы для

¹ Потери компании при ошибочном подборе, по мнению экспертов, составляют размер годового дохода данного сотрудника. Таким образом, при окладе в 150 000 р. потери составят 1 800 000 р. на 1 сотрудника.

компании и объяснить, что подготовка резерва необходима для устойчивого развития компании;

2) «резервисту» нужно четко объяснить, что он займет эту должность не просто после прохождения всех этапов работы с кадровым резервом, а тогда, когда руководство компании будет уверено, что передает работу в данной должности в «надежные руки» подготовленного человека, готового к инновациям и способного внести «свежую кровь» в работу не только своего структурного подразделения, но и всей компании в целом.