

Как закрывать директорские позиции, если на рынке нет подходящих управленцев? Готовьте резерв. Запустите корпоративный акселератор

В ЭТОЙ СТАТЬЕ ЧИТАЙТЕ:

- какие инструменты использовать, чтобы оценить претендентов в кадровый резерв и понять, кого включить;
- что такое «проектная вертушка» и почему в первый день занятий резервистам надо рассказать о болевых точках бизнеса;
- из каких 6 модулей составить программу обучения и развития, зачем и как проводить предтренинг перед каждым модулем;
- как проводить аттестацию после каждого модуля программы, какие решения и кто принимает по результатам.



Елена ЯСИНЕЦКАЯ,
Директор по персоналу
ППК «ТехноНИКОЛЬ»

Компания постоянно расширяется – приобретает предприятия или открывает новые. Регулярно нам требуются директора заводов и бизнес-юнитов. Но найти на рынке готовых управленцев для наших производств проблематично. К тому же собственные сотрудники хотят расти по вертикали. Как же тогда решить эту проблему – утолить кадровый голод? Растить руководителей высшего звена самим.

Для этого мы разработали и **запустили программу КРУС** – кадрового резерва высшего управленческого состава. Предложили сотрудникам самим выдвигать себя в резерв. Разумеется, мы **установили условия**, которым должен соответствовать претендент. Это – высшее образование, опыт работы на руководящей должности от двух лет, высокие результаты

работы. Мы не сомневались: если человек выдвигает себя сам, он будет ответственнее относиться к обучению, чем тот, кого мы назначим в резерв. Ведь у самовыдвиженцев ярче выражена установка достигать амбициозных целей и совершенствоваться.

Но автоматически включать в резерв всех желающих нельзя. Нужно отобрать тех, у кого действительно есть развитые менеджерские компетенции. Кроме того, требуется разработать программу обучения, с помощью которой эффективно подготовить резервистов к работе на высоких позициях. Наконец, необходим **механизм контроля**, чтобы понимать, насколько успешно будущие топы проходят обучение и приобретают новые знания, готовы ли к более ответственной должности.

Направляем всем самовыдвиженцам письмо – объясняем, как попасть в резерв и получить повышение

Сначала мы составили Положение о кадровом резерве. В нем объяснили самовыдвиженцам «правила игры». Затем написали им письмо, где указали, какие испытания они должны пройти, чтобы попасть в кадровый резерв. Рассказали также, как и кто примет решение, кого из претендентов зачислять в резерв. У нас в компании это решение выносит Комитет по назначениям. Образец письма – на странице 44.

Разошлите такое письмо всем потенциальным резервистам. Оно выполняет **две задачи. Первая – информирование**. Вы словно рассказываете претендентам в резерв, что происходит с программой, сколько желающих. **Вторая задача – разъяснение**. Вы сообщаете сотрудникам, что им предстоит сделать, чтобы попасть в КРУС. Морально их настраиваете.

Проводим отбор в два тура – сначала дистанционно, потом очно

Во время дистанционного тура мы оценивали личностные качества и управленческий потенциал претендентов в резерв. Например, их способности измеряли с помощью **вербальных и числовых тестов**. Задачи не особо сложные, но нужно выполнить их за ограниченное время.

На последнем этапе дистанционного тура провели **интервью по компетенциям**, чтобы оценить управленческий потенциал. Общались с претендентами по скайпу. Компетенции, которыми должен обладать тот или иной управленец, позаимствовали из профиля сотрудника. Прошлись по каждой. Стало понятно, из кого со временем получится вырастить достойного управленца. HR-ы вместе с непосредственными руководителями самовыдвиженцев посмотрели, насколько

Какие методики и тесты использовать, чтобы оценить будущих участников кадрового резерва

Например, Ontarget-тест включает 28 вербальных вопросов, на которые надо ответить за 12 минут, и 26 числовых, время на выполнение – 21 минута. Управленцы продемонстрируют, умеют ли они работать с графиками, таблицами и диаграммами. Чтобы определить мотивы и ценности участника программы кадрового резерва, используйте методику «Мотивационный профиль» РИЧИ – МАТИНА и ценностный опросник ШВАРЦА. Кроме того, выберите несколько личностных опросников из системы Genesys и попросите будущих резервистов их заполнить. Так сможете определить, какой стиль управления персоналом предпочитает каждый конкретный претендент в резерв, согласуется ли это с нормами, сложившимися в компании. Благодаря этому сделаете прогноз, сможет ли резервист успешно руководить людьми в разных ситуациях.



Ирина БЕЛОВА,
заместитель генерального директора по персоналу группы компаний «Нордтекс» (г. Иваново)

Мы разработали для резервистов программу «Открывая лидерство»

Стать резервистами могут те, кто отработал в компании более года, показал результаты выше среднего. Еще одно условие: сильное желание расти. Сотрудники проходят тестирование, решают кейсы. Финальный этап – собеседование. Мы принимаем решение, зачислять работника в программу или нет.

ко успешно сотрудники выполняли индивидуальные планы развития, всех ли результатов работы достигли.

В ходе очной оценки будущие резервисты **играли в бизнес-симуляцию**. Участники моделировали деятельность производственного предприятия. Все это помогло объективно оценить уровень развития профессиональных навыков у претендентов в кадровый резерв, отобрать лучших.

ПРИМЕР

По итогам отборочного конкурса мы собрали комитет по назначениям. В него входят Президент компании, генеральный директор и Директор по персоналу. Цель – выбрать, кого из самовыдвиженцев включить в резерв. Критериев отбора было три. Первый: что получил сотрудник по итогам оценки. Чем выше результаты, тем лучше. Второй критерий: готовность к переезду в другой город. Третий критерий: высокая личная мотивация к расширению ответственности. В итоге в кадровый резерв высшего управленческого состава из 53 претендентов Комитет по назначениям внес 20.

Начало программы подготовки резервистов: welcome-день, запуск корпоративного акселератора

Соберите всех, кого включили в программу кадрового резерва, **на стартовую сессию**. Объясните им, как они будут проходить подготовку к повышению по службе. Мы в компании на сессию пригласили акционера, генерального директора, топ-менеджеров, HR-ов. Сначала **попросите выступить**

Информационное письмо

О ходе работ по выбору кандидатов в кадровый резерв высшего управленческого состава ППК «ТехноНИКОЛЬ»

Добрый день, коллеги!

Спасибо всем, кто откликнулся и чувствует в себе силы для дальнейшего интенсивного развития и вертикального роста.

На сегодня мы зафиксировали 53 заявления о вступлении в КРУС (кадровый резерв высшего управленческого состава).

Все заявители пройдут этап разноформатных оценочных процедур, чтобы подтвердить свое право стать участниками кадрового резерва. Оценку проведут внешние провайдеры. Затем консультанты представят отчеты на всех участников (отдельно по каждому и по всей группе).

После оценочных процедур состоится работа Комитета по назначениям, который окончательно утвердит кандидатуры резервистов. На заседание Комитета будут приглашены и кандидаты, и высшие менеджеры компании.

По итогам – не более 20 кандидатов станут участниками модульной программы подготовки.

Директор по персоналу
ППК «ТехноНИКОЛЬ»

Ясинецкая Е. В.



Людмила АЛФЕРОВА,
директор департамента по организации и управлению персоналом ГК «АвтоСпецЦентр»

акционера, рассказать о стратегии компании. Затем к перспективным сотрудникам может обратиться HR-директор. У нас в компании после акционера взяли слово я и методолог программы **Алина БУХАРИНА**, управляющий партнер Ассоциации независимых экспертов в области обучения и развития TnDAssociation.

Я объяснила, как новая система работы с кадровым резервом связана с бизнес-потребностями компании. Методолог презентовала будущим топам **архитектуру программы развития**, рассказала, чем она отличается от других программ (структура программы – на с. 46). В частности, она состоит из трех компонентов – корпоративный акселератор, наставничество и обучение (рис. 1 ниже).

Главный компонент программы – **корпоративный акселератор**. Он словно раскручивает ее, приводит в движение два других компонента – **обучение и наставничество**. Ведь суть акселератора – работа над проектами. Что это за проекты, откуда они берутся – на поле на странице 46. Когда резервисты начнут внедрять стартапы, им потребуются и новые знания, и советы более опытных коллег. Иначе говоря, выдвиженцы осознают, что им нужно учиться, а также перенимать опыт наставников.

К каждому резервисту приставляем наставника. Организуем обучение

Наставниками для будущих управленцев высшего звена стали топ-менеджеры компании. На каждого приходится **максимум три подопечных**. Если прикрепить больше, эф-

РИСУНОК 1

Три компонента программы «Кадровый резерв высшего управленческого состава»



Объясняйте сотрудникам: если их включили в резерв, это не только бонус, но и ответственность, обязательства

Мы выявляем лучших работников с помощью методов оценки – индивидуальных деловых заданий, аналитических презентаций, профессиональных задач, тестов. Но даже самый перспективный сотрудник, который по всем критериям может быть включен в программу, не попадет в нее, если не осознает своей ответственности. Никаких уговоров и искусственной стимуляции! Далее сотрудник проходит обучение в нашей корпоративной академии по управленческим программам. А потом, после успешной сдачи тестов и кейсов, мы назначаем его на руководящую должность.

«Проектная вертушка»: топ-менеджеры рассказывают о болевых точках бизнеса

Часть из них можно превратить в проекты. Предоставьте резервистам возможность выбрать проект на свой вкус и реализовать его. В компании «ТехноНИКОЛЬ» топ-менеджеры выступают и внутренними заказчиками, и бизнес-лидерами проектов. В каждую рабочую группу входят три-пять участников КРУС. Кроме резервистов в состав проектной команды включены и эксперты. Их назначают топ-менеджеры. Руководитель проекта резервисты выбирают сами из своих коллег. В компании этот начальный этап программы работы с кадровым резервом называют «проектной вертушкой».

Эффективность работы всех сторон станет снижаться. Ведь резервист может часто обращаться за помощью к наставнику.

Не все директора департаментов были когда-то наставниками. Поэтому организуйте обучение для них. Во-первых, объясните им **разницу между наставничеством и управлением**, менеджментом. В чем отличия – на сайте HR-director.ru/examples (материал разработан Алиной БУХАРИНОЙ). В частности, в нашей компании как наставник, так и резервист вправе инициировать общение. Более того, именно резервист решает, какой опыт ему взять от наставника, какие методы работы использовать.

Во-вторых, подготовьте и предложите топ-менеджерам **методический материал**, который поможет им быть эффективными наставниками. Например, в «ТехноНИКОЛЬ» такой материал создал методолог. Мы попросили топ-менеджеров ознакомиться с документом, а затем провели для каждого индивидуальное обучение. На семинаре разобрали не только основные инструменты, но и **обсудили каждого резервиста в отдельности**. Наставники обрели уверенность, что смогут найти подход к каждому из подопечных.

ПРИМЕР

Генеральный директор компании стал наставником для таких трех резервистов: IT-директора, коммерческого директора одного из бизнесов компании, ведущего регионального коммерческого менеджера. Предполагается, что, после того как эти сотрудники успешно пройдут обучение, они займут более высокие позиции. Так, IT-директор станет директором бизнес-юнита, коммерческий директор – директором бизнес-юнита, ведущий менеджер – коммер-

СХЕМА

Проектная логика в программе КРУС



ческим директором бизнес-юнита. Таким образом, компания обеспечит преемственность лидерства. Ведь топ-менеджеры передают управленцам нового поколения не только знания, но и ценности.

Наставник составляет план работы. Зеркально к планам резервистов

В индивидуальных планах развития резервисты четко определяют цели. Кроме того, устанавливают критерии, по которым и они, и их наставники поймут, достигнута цель или нет. Скажем, одним из индикаторов развития компетенции «Стратегическое мышление» мы сделали успешную защиту перед гендиректором стратегического плана нового проекта. При этом резервист должен предложить несколько моделей внедрения, учитывающих различные степени риска.

Но объясните наставникам, что не стоит проводить только финальную оценку. **Просите делать срезы** – не реже чем раз в полтора месяца встречаться с подопечными и фиксировать, как они выполняют запланированные мероприятия, какие выводы делают. Пусть резервисты вместе с наставником анализируют, как они используют новые знания и навыки на практике и как меняются результаты их работы.

Чтобы наставники ничего не забыли, сформируйте планы и для них. Что-то вписывать туда с нуля не потребуется. По сути, в план войдет то, что уже есть в планах развития его подопечных. Только немного в других формулировках – по зеркальному принципу. Благодаря плану наставник будет вовремя проводить встречи с каждым подопечным и фиксировать прогресс.



Валентина ФИЛИПОВА,
Директор по персоналу компании «Драйлок Технолоджиз» (г. Елабуга)

Работа с кадровым резервом в нашей компании состоит из двух этапов

Первый этап: обучение в корпоративном университете, чтобы развить управленческие компетенции. Второй этап: обучение для резервистов по программе MBA-Lite. Его оплачивает компания. Занятия ведут тренеры – преподаватели Высшей школы экономики. Резервисты осваивают навыки управления проектами.

РИСУНОК 2

Цикл реализации одного модуля программы КРУС



■ Учебная деятельность ■ Оценка и рейтингование резервистов ■ Обратная связь по курсу от участников
■ Посттренинг и практикум ■ Работа с внешним экспертом ■ Проектная работа участников

Пример 6 курсов программы развития кадрового резерва

Включите в программу развития резервистов шесть электронных модулей, логически связанных друг с другом. А именно: «Финансы и экономика для директоров», «Управление предприятием», «Клиенты и маркетинг», «Управление окружением и коммуникации», «Вдохновляющее лидерство» и «Стратегическое мышление». Пример электронного курса «Финансы и экономика для директоров» – в таблице 1 ниже.

ПРИМЕР

Директор по персоналу и методолог программы заранее спланировали, что они будут предпринимать, если в одной из пар «наставник – резервист» появятся проблемы. Например, наставник начнет выгорать или резервист утратит мотивацию на развитие. Решили не оставлять без поддержки ни наставников, ни резервистов. В компании провели мастер-классы по наставничеству для топ-менеджеров. Кроме того, пригласили коуча для них и резервистов. Два раза в год каждый из участников программы КРУС может поработать на коуч-сессии. Такую возможность получают и наставники. Таким образом они видят динамику развития.

Формируем программу развития резервистов. В начале каждого курса – предтренинг

Чтобы электронный курс не был только изложением текста лекции на конкретную тему, а действительно влиял на рабочее поведение, грамотно его составьте. Следите, чтобы модули располагались в правильной последовательности, были бы в хорошей пропорции теории и практических заданий. Предложите резервистам в год проходить два модуля.

ТАБЛИЦА 1 Содержание курса «Финансы и экономика для директоров»

№	Тема	Из каких файлов состоит
1	Финансовая служба. Структура. Роль и место в организации. Задачи, решаемые финансовой службой. Приоритеты в финансовой политике компании. Перечень услуг. SLA	Роль финансовой службы
2	Основные финансовые термины и определения. Понятие учета. Бухгалтерский, налоговый, финансовый, управленческий учет	Понятие учета. Бухгалтерский, налоговый, финансовый, управленческий учет
3	Основные финансовые отчеты. Баланс, ДДС, прибыли/убытки, их взаимосвязь. Интерпретация финансовых отчетов. Инвентаризация. Основные средства	3.1. Основные финансовые отчеты. 3.2. Управленческая отчетность без НДС. 3.3. Проблемы оформления объектов недвижимости, а также правоустанавливающей и технической документации на них
...		
8	Финансовый анализ деятельности предприятия. Показатели финансово-хозяйственной деятельности (оборачиваемость, производительность, рентабельность и др.). ROE, TVA, EBITDA	8.1. Финансовый анализ деятельности предприятия. 8.2. Презентация. 8.3. Задачи
9	Общее представление о договорных отношениях. Типы договоров, применяемых в компании. Условия подписания, соблюдение полномочий	9.1. Договорное право. 9.2. Практика по договорам. 9.3. Договор для проверки знаний. 9.4. Презентация «Договор в хозяйственной деятельности»
10	Аналитические отчеты	Виды отчетов
11	Управление дебиторской задолженностью	Управление дебиторской задолженностью на примере «ТехноНИКОЛЬ»
12	Налоги	Налоги
13	Организация системы внутреннего контроля	13.1. Информация об СВК. 13.2. Презентация СВК

Предусмотрите **инструменты предтренингового и посттренингового сопровождения**. Цикл одного модуля программы – на рисунке 2 на странице 47.

В компании «ТехноНИКОЛЬ» резервисты **проходят предтренинг дистанционно**. Они читают теоретический материал, а потом выполняют выходные тестовые задания. Если по результатам тестирования резервист набирает менее 80 баллов из 100, мы не допускаем его до очного модуля.

Приглашаем авторитетного внешнего эксперта, с которым резервисты отрабатывают практические навыки

Материал модуля прорабатывайте очно. Но внимательно отнеситесь к выбору эксперта. Приглашенный **эксперт должен быть не ниже, а выше по своему уровню успеха** на рынке. Автор статьи привлекает для обучения резервистов в высший управленческий состав только лучших экспертов с рынка. Формат семинаров в очном модуле может быть любым – бизнес-симуляция, work-шоп, case-сессия. После того как резервисты прошли весь модуль, они выполняют домашнюю практическую работу. Скажем, в виде кейса. Пример домашнего задания – на сайте HR-director.ru/examples.

Организуем консультацию резервистов с экспертом по домашнему заданию в скайпе

Резервисты заинтересованы в том, чтобы выполнить задание в срок и качественно. Во-первых, так они увидят, на каком уровне их подготовка. Во-вторых, смогут использовать правильное решение в дальнейшей работе. В-третьих, получают оценку своего труда со стороны авторитетного эксперта. Он проверяет домашнее задание и обсуждает его с участником в скайпе. Эта **индивидуальная обратная связь** мотивирует резервиста на дальнейшее развитие.

ПРИМЕР

Проверяя домашнее задание резервиста, внешний эксперт обратил внимание, что тот предложил неожиданный ответ на вопрос кейса. В кейсе описана непростая финансовая ситуация на пред- ▶

ТАБЛИЦА 2 Пример вопросов в билете на аттестации

Вопрос 1	Вопрос 2	Кейс
Основные критерии анализа резюме для принятия решения о встрече с кандидатом	Что такое лидерство? Чем лидерство отличается от менеджмента?	Кейс 1
Расскажите об интервью по компетенциям	Сотрудничество и соперничество лидеров и руководимых ими подразделений. Сравните результаты из своей бизнес-практики и сделайте свои выводы	Кейс 2



Марина ДМИТРИЕВА,
начальник отдела персонала «ФИР-МА ФЛОРИДАН» (Санкт-Петербург)

Сначала определите, для каких ключевых должностей готовить резервистов

Ключевыми называют должности, которые оказывают особое влияние на бизнес-результаты компании. Выявите такие позиции и проанализируйте, есть ли риск, что они станут вакантными. Скажем, должность занимает управленец предпенсионного возраста либо человек с навыками, не соответствующими модели компетенций. Если компания планирует создавать новые подразделения, учтите и это. Исходя из таких прикидок, определите, сколько резервистов готовить. Не забывайте, что и резервист может уволиться либо не выполнить индивидуальный план развития. Таким образом, готовьте два-три человека на позицию.

Привлекаем топ-менеджеров не только к наставничеству, но и к разработке учебных материалов

Эти материалы Вы потом упакуете в программу электронного курса. Так поступили в компании «ТехноНИКОЛЬ». Ведь именно у топов максимальная экспертиза в рабочих вопросах. Например, финансовый директор компании написал методические материалы на тему «Финансы для директоров». Фрагмент этой методички – на сайте HR-director.ru/examples.

приятии. Вопрос: «Что сделать, чтобы улучшить эту ситуацию?». Резервист, во-первых, сказал, в какие реальные активы компании следует инвестировать средства. Во-вторых, назвал источники финансирования. Во время обратной связи эксперт произнес: «Я хочу вынести Ваше решение на бюджетный комитет!». Эксперт отметил, что участник программы КРУС не только сделал грамотные расчеты финансовых показателей, но и провел анализ работы компаний-конкурентов. Резервист включил в свой индивидуальный план развития новую строчку: «Регулярный мониторинг состояния рынка, конкурентов, восприятия бренда, покупательского поведения, трендов и инноваций. Выявление новых возможностей для развития бизнеса».

В конце каждого модуля – очная аттестация. Даем резервистам билеты и задания

Так как за год участники программы кадрового резерва проходят два модуля, то и аттестаций – две в году. Организуйте эту проверку после каждого модуля. Для резервистов это возможность показать себя, а для высшего руководства – увидеть, кого стоит продвигать далее.

Оценочный лист аттестации (фрагмент)*

Аттестация по модулю «ВДОХНОВЛЯЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО. ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ» 24 апреля 2018 года Ассессор: _____ (Ф. И. О. члена комиссии)		Иванов Иван	Сидоров Сергей
5-балльная система в блоке			
1-й вопрос билета	5 – владеет знаниями, способен полностью раскрыть тему		5
	4 – хороший уровень информированности, способен ответить на вопросы	4	
	3 – владеет недостаточно темой, путается		
	2 – знаний и понимания практически нет. Есть попытки осмысления		
	1 – знаний и понимания нет и книг не читал		
Практический вопрос (применение)	5 – отличный ответ, прекрасная демонстрация знаний и умений	5	
	4 – хорошо, но есть замечания		4
	3 – удовлетворительно		
	2 – не выполнил, но были попытки, неуспешно		
	1 – не выполнил и попыток не предпринял		
Дополнительные вопросы комиссии	Общая 5-балльная оценка	5	5
Итог	Сводный балл	14	14

Пожалуйста, в соответствующей ячейке проставьте балл. Если Вы ставите «4», то напротив графы «4» ставите цифру «4» в выделенной ячейке!

* Полный вариант оценочного листа доступен для Вас на сайте HR-director.ru/examples.

В состав аттестационной комиссии входят: президент группы компаний, генеральный директор, HR-директор, методолог, внутренний эксперт и внешний консультант по теме модуля. По желанию на комиссии могут присутствовать и наставники. Предварительно, как на любом экзамене в вузе, мы в компании «ТехноНИКОЛЬ» **составляем билеты для резервистов**. Пример билета – в таблице 2 на странице 49. Кроме того, **даем решать кейсы**. Комиссия оценивает, как управленцы отвечают на два вопроса по билету, какое решение предлагают по кейсу. За каждый ответ на вопрос резервист получает оценку от 1 до 5 баллов. Так же – за кейс. Затем члены комиссии задают вопросы управленцу. За грамотные ответы комиссия может поставить участнику еще от 1 до 5 баллов.

Все баллы комиссия вносит в **оценочный лист конкретного управленца**. Образец оценочного листа – на странице 50. После подсчитываем сводный балл за аттестацию. Максимальное значение – 20 баллов.

Выставляем рейтинг участников программы кадрового резерва

По каждому проверочному заданию и по каждой активности в ходе обучения по модулю резервист получает оценку – некоторое количество баллов. Исходя из того, сколько именно баллов он набрал, он занимает место в рейтинге относительно коллег с другими оценками. Иначе говоря, составляем ▶

ТАБЛИЦА 3 **Активности, по баллам за которые выводим рейтинг резервистов**

Активность	Параметры оценки	Кто оценивает
Выполнение индивидуального плана развития	Сложность и насыщенность ИПР (амбициозность целей и задач), самостоятельная проработка, отработка полученных в ходе первой консультации комментариев, количество итераций, в ходе которых получился финальный рабочий ИПР	Наставник и коуч
Выполнение тестов пред-тренинга	Тестовые задания – выполнить не менее 80%	HR-менеджеры
Очный тренинг с внешним экспертом	Присутствие, вовлеченность и активность участников	HR-менеджеры Внутренний эксперт по теме Методолог программы Тренер-эксперт
Домашнее задание от внешнего эксперта	Правильное решение, полнота раскрытия материала	Тренер-эксперт (по скайпу)
Аттестация по итогам модуля	Знание теории и уровень развития навыков	Президент компании или генеральный директор HR-директор Методолог программы или внутренний эксперт по теме

Пусть участники программы проведут функциональные мастерские

Суть мастерских – пригласить экспертов из других отделов (логистика, финансы, продажи, сервис). Они расскажут, каковы задачи подразделений, особенности бизнес-процессов. За каждую функциональную мастерскую назначьте ответственного из числа резервистов. Он организует мероприятие и выступит одним из экспертов по бизнес-функции. Такой подход даст понимание работы компании в целом.

Важные выводы

1

Главным компонентом развития резервистов делайте работу над проектами. Тогда сотрудники будут заинтересованы в обучении и наставничестве. Это дает знания.

2

Наставниками назначайте топ-менеджеров. А на роль эксперта, который будет отрабатывать с резервистами практические навыки, приглашайте авторитетного управленца со стороны.

3

Перед тем как начинать обучение по модулю программы, делайте предтренинг. Помогите резервистам настроиться на усвоение материала. А в конце проводите аттестацию, составляйте рейтинг резервистов.

рейтинг по каждому заданию и активности. После того как Вы выведете объективный итоговый балл по всему модулю, составьте рейтинг по программе. По двум модулям за год получите совокупный рейтинг.

По каждой активности **баллы выставляют несколько оценщиков** (перечень активностей – в таблице 3 на с. 51). Мы заносим их оценки в электронные таблицы Excel, и она рассчитывает среднее значение по каждому заданию. Затем аналогично рассчитываем средний балл за всю программу – заносим в таблицу средние показатели по каждому заданию. Она рассчитывает итоговый балл. Используем 10-балльную шкалу.

По итогам последней аттестации компания отчислила из резерва двух управленцев, которые были последними в рейтинге, составленном по сводным баллам за все активности учебного модуля. Так же было и после предыдущей аттестации. В итоге в программе из 20 человек осталось 16. За прошедшее время 50 процентов резервистов получили новые назначения.

ПРИМЕР

Лучший резервист по каждой из пяти активностей во время модуля получил 10 баллов и был на вершине рейтинга. Аттестацию этот управленец завершил также с максимальным результатом – 20 баллов. Тогда по формуле общего среднего его рейтинг составит 11,67 балла ((10 баллов × 5 активностей + 20 баллов) : 6 активностей, включая аттестацию).

Подводим итоги работы с резервом. Смотрим, окупаются ли проекты

Так как в основе кадрового резерва управленческого состава – проектная работа (корпоративный акселератор), несложно подсчитать, сколько денег компания заработала или сэкономила. Сейчас у нас из пяти проектов «выстрелили» уже два. Это **перекрыло затраты на обучение всех резервистов в три раза**. Опросы по уровню КИРКПАТРИКА среди резервистов, которые мы проводим между учебными модулями, позволяют максимально подстроить материалы следующего блока под потребности группы.

ПРИМЕР

В феврале 2017 года компания завершила очную аттестацию по модулю «Финансы и экономика для директоров». Сейчас резервисты приступили к подготовке к обучению по модулю «Управление предприятием. Бережливое производство». Занятия проведет тандем, в который входят внутренний эксперт компании и один из лучших в РФ специалистов по производственным системам Сергей ЖАРИНОВ. ◻

СПРАВОЧНИК
СЕКРЕТАРЯ
И ОФИС-МЕНЕДЖЕРА. ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛУЧШИЙ
ПОМОЩНИК секретаря –
это журнал



Позаботьтесь о вашем секретаре!

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА НА e.sekretaria.ru

БЫСТРАЯ ПОДПИСКА ПО ТЕЛ.: 8 (800) 222-15-37

(звонок по России бесплатный)

РЕКЛАМА