



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Как подготовить качественный кадровый резерв для 1-го и 2-го уровней управления.



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Содержание

- **Стратегическое планирование**
- **Этапы отбора в кадровый резерв**
- **Блоки обучения**
- **Итоги обучения**
- **Разработка ЛНА в Компании**
- **Работа Наставника**



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Стратегическое планирование

1. Установить позиции для формирования резерва

Руководитель Обособленного подразделения;

Начальник отдела продаж;

Руководитель автосервиса.

**Кадровый резерв лучше формировать
только для позиций трех уровней.**



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Стратегическое планирование

2. Определение должностей и подразделений для подготовки кадрового резерва:

- Анализ кадровых движений в СП

***Обязательно делаем запас – на текучесть и внутреннюю ротацию.*

- Стратегические планы в СП



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Стратегическое планирование

3. Критерии отбора в кадровый резерв

1. Территориальная мобильность.
2. Успешный опыт работы в компании (выполнение KPI и положительная динамика работы в текущей должности).
3. Соблюдение правила одной ступени: кандидат может претендовать на зачисление в кадровый резерв на позицию на одну ступень выше той, которую он занимает сейчас.



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Любой сотрудник сам вправе выдвинуть себя в резерв

- Иначе говоря, не только руководитель может предложить кого-то из подчиненных в качестве кандидата на включение в кадровый резерв. Любой сотрудник компании, считающий себя достойным на включение в резерв и соответствующий определенным требованиям вправе сам предложить свою кандидатуру. Для этого он **заполняет анкету-заявку** и она поступает его непосредственному руководителю.



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Первый этап отбора в резерв – руководитель изучает анкеты- заявки претендентов

- Если непосредственный руководитель претендента в резерв утверждает его анкету, она отправляется Совету Директоров.
- Директор просматривает анкеты, дает рекомендацию для участия в отборочных мероприятиях и направляет анкету-заявку менеджеру по персоналу.
- Анкеты проходят проверку на соответствие формальным критериям отбора.



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Второй этап отбора – центр оценки

- Кандидаты выполняют разные задания (кейсы, тесты), участвуют в бизнес-играх
- Комиссия – (Наставник, Менеджер по персоналу, Представитель Совета Директоров) оценивает профессиональные, деловые и личностные качества претендентов в резерв.



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Третий этап отбора в резерв – экспертная оценка.

- **С теми, кого включите в резерв, подпишите ученический договор**
- **ученический договор на два года (если сотрудник уходит раньше, то компенсирует затраты на свое обучение)**



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

БЛОКИ ОБУЧЕНИЯ

Первый блок – это обучение общим управленческим компетенциям.

- Продолжительность : два – три дня
- Проводят: внешние тренеры.

Экзамен

Тестом по первому блоку обучения является кейс, который выполняет резервист на основании реальной задачи, полученной от наставника.

наполнение блоков различается в зависимости от того, на какую конкретную позицию готовим ту или иную группу резервистов.



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

БЛОКИ ОБУЧЕНИЯ

Второй блок – инструменты руководителя:

-Управленческий учет в компании, аналитические инструменты, циклы планирования и бюджетирования.

- Продолжительность – два месяца:
- Проводят: эксперты бизнес-направлений
 - Экзамен

В тесте по второму блоку ответы на вопросы резервистов оценивают руководители подразделений.

Оценка выставляется по пятибалльной шкале.



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

БЛОКИ ОБУЧЕНИЯ

- **Третий блок** обучения – профессиональные компетенции.
- Например, по позиции Руководитель ОП это практические знания по основным направлениям деятельности центра: продажи , сервис.

Экзамен

По третьему блоку экзамен проходит **устно**, его принимают эксперты по всем направлениям бизнеса (Совет Директоров).

По экзамену также выставляется оценка по пятибалльной шкале.



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

ИТОГИ ОБУЧЕНИЯ

- После того как все экзамены сданы, для каждого резервиста рассчитываем итоговый балл, а также **средний балл** – оценки за каждый экзамен складываем и делим получившуюся сумму на количество экзаменов. Затем составляем рейтинг резервистов (по каждому направлению свой рейтинг): чем выше средний балл, тем выше позиция в рейтинге. Впоследствии рейтинг помогает принимать решение, кого назначить на освободившуюся должность, если на нее претендуют два резервиста.



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Разработка ЛНА

- Положение о подготовке кадрового резерва;
- Регламент включения кандидатов в кадровый резерв;
- Анкету кандидата в кадровый резерв;
- Опросник для оценки управленческих навыков кандидата.



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Назначение наставника

- Назначаем наставником опытного руководителя обязательно из другого СП.
- Наставник занимает в другом СП позицию на ступень выше той, на которую готовится резервист, досконально знает работу, которую предстоит выполнять подопечному.
- Для будущих Руководителей ОП наставниками становятся коммерческие директора , а для будущих Начальников ОП / Руководителей автосервиса– директора ОП.
- У каждого резервиста есть индивидуальный план развития, в котором прописаны блоки обучения и сроки.
- Наставник вписывает в этот план свои задачи, увязанные с обучением . Также наставник **проводит занятия** с подопечным в те периоды, когда у него перерыв в обучении между разными блоками.



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Разработка для наставников методически рекомендаций

- В этих рекомендациях прописываем алгоритм их работы с резервистами, как и что они должны контролировать. Например, наставник должен раз **в неделю встречаться** с резервистом и обсуждать, как он выполняет индивидуальный план развития, подводить итоги выполнения, объяснять, что можно было бы сделать лучше. И ставить задачи на следующую неделю.
- Наставник дает подопечному **допуск к экзаменам** – убеждается, что резервист усвоил необходимый объем знаний и навыков. Если это не так и резервист не справляется с задачами, то наставник обязан сказать о том, что этот человек не может дальше идти, и мы снимаем его с программы.



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Пример ООО «АвтоМир»

- Один из наших сотрудников, успешно прошедших отбор в резерв и закончив первый блок обучения, приступил к выполнению задачи наставника – разработать план решения проблемы. Причем для решения надо использовать инструменты, которым резервист обучался на тренингах. Он сделал план и представил его комиссии. Однако план оказался слабым. Комиссия вернула резервисту его работу, объяснив, что она не соответствует требованиям и что он должен использовать новые знания. Через некоторое время сотрудник представил новый вариант плана решения проблемы. Но в нем по-прежнему не были использованы новые инструменты. Мы связались с наставником и попросили его оценить, решил ли сотрудник проблему. Тот посмотрел план и ответил, что проблема не решена. Кроме того, наставник рассказал, что в последнее время сотрудник уделяет мало внимания обучению, не выполняет задания. Комиссия и наставник, посоветовавшись, сняли этого сотрудника из программы подготовки кадрового резерва.



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Мотивация Наставников

- **Наставникам платим. Вторая половина премии зависит от результатов резервиста в работе**

Чтобы Наставники отвечали за результаты работы резервиста.

Премию делим на две части.

Первую половину платим после того, как резервист прошел обучение, успешно сдал экзамены и назначен на должность.

Вторую часть выдаем после того, как новый управленец проработает на новой должности девять месяцев.

И размер вознаграждения наставника зависит от результатов работы его подопечного. Чтобы определить, каковы результаты, мы проводим оценку работы назначенца, смотрим, как он выполняет показатели.

- Если работа резервиста на новой должности оценивается выше среднего, наставник получает вторую половину премии полностью. Если назначенец работает средне, наставнику выплачивается только четверть премии, а если ниже среднего, наставник не получает ничего. значит он недостаточно хорошо подготовил назначенца.



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Стажировка

- **После обучения резервистов направляем на стажировку в другое подразделение**
- В другом подразделении назначенец будет действовать более свободно, легче трансформирует и усовершенствует методы работы, используемые в прошлом, под новые цели и задачи с учетом обучения.
- Если мы уверены в резервисте, то переводим его в другое ОП и под руководством наставника он в течение двух недель выполняет обязанности по той должности, к которой готовится.
- Благодаря этому резервист применяет на практике знания и навыки, которые он получил во время обучения, а наставник может **направить его действия в нужное русло**, подкорректировать его подходы. Словом, лучше подготовить к работе.



ЕВРОТЕХСЕРВИС

Группа компаний
etsltd.ru

Конец.