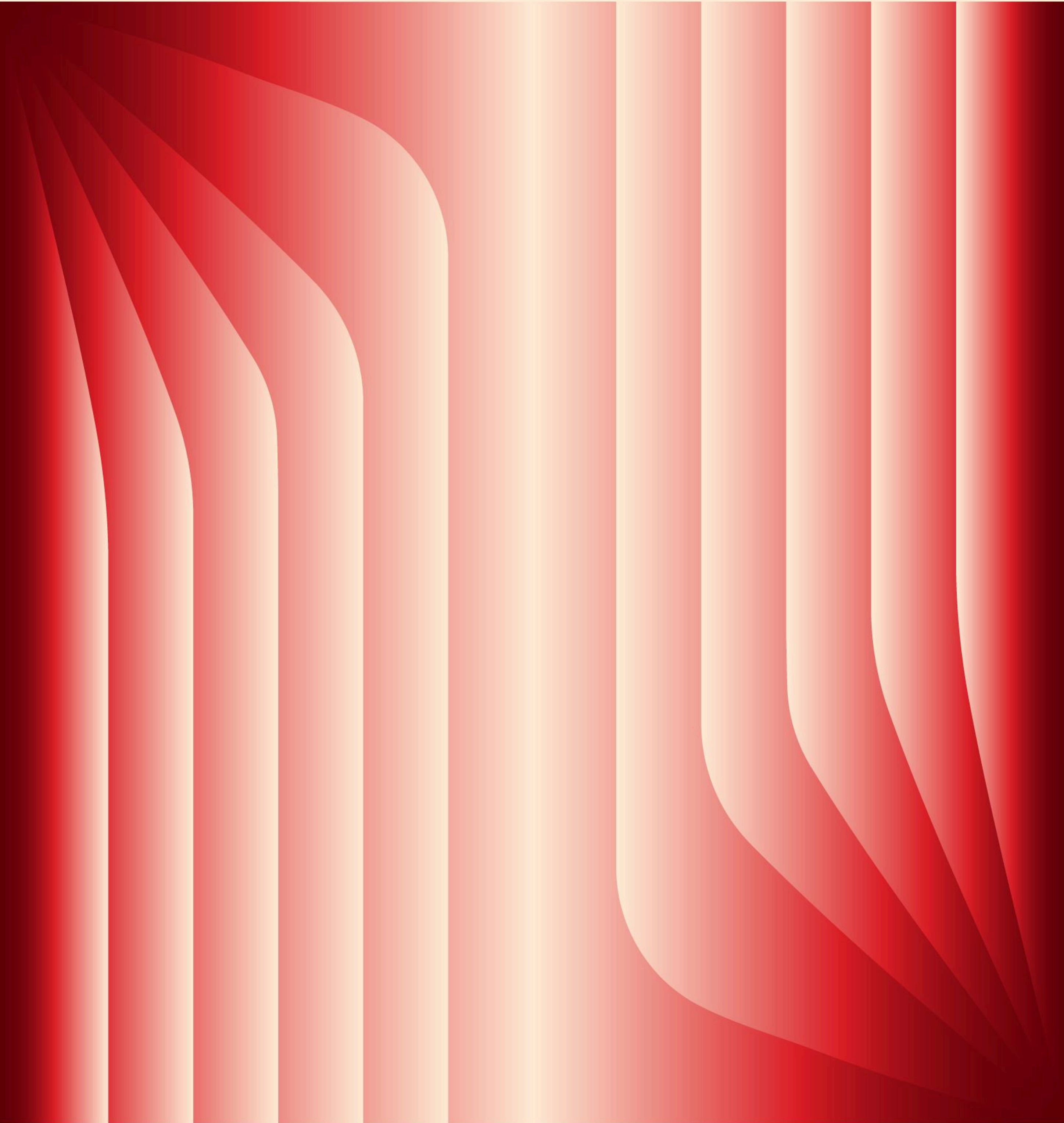




ПЕРЕОСМЫСЛЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

КАК ЗРЕЛАЯ КУЛЬТУРА
ПРЕВРАЩАЕТ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ
В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АКТИВ



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	03
----------	----

01	Выбор архитектуры кадрового резерва	08
1.1	Эволюция кадрового резерва в компаниях российского рынка	09
1.2	Предпосылки создания кадрового резерва	11
1.3	Выбор степени открытости	14
1.4	Подход к резервированию должностей	16

02	Настройка работы системы кадрового резерва	20
2.1	Как номинировать резервиста?	22
2.2	Как оценивать резервиста?	27
2.3	Как управлять системой кадровых комитетов?	32
2.4	Как развивать и удерживать резервиста?	37

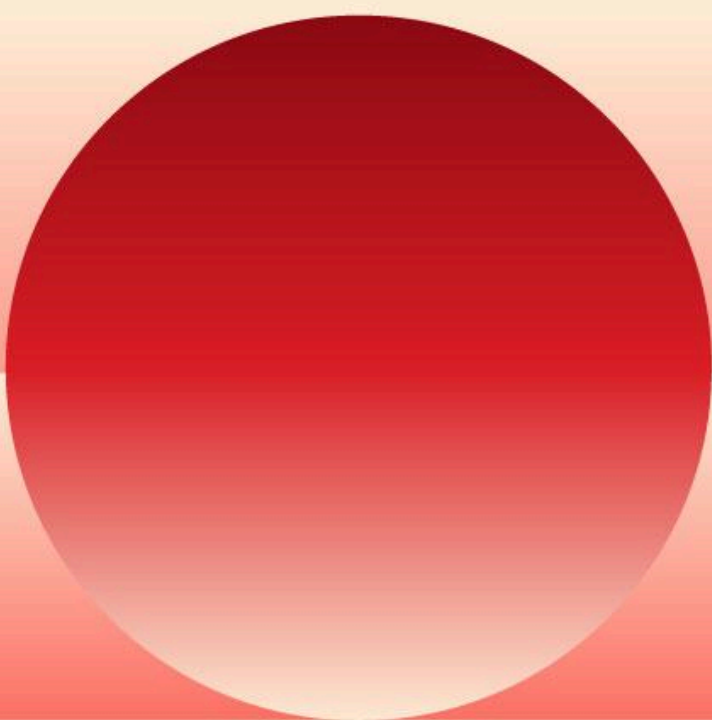
03	Управление системой кадрового резерва	42
3.1	Системные риски кадрового резерва	44
3.2	Метрики эффективности кадрового резерва	46
3.3	Автоматизация кадрового резерва	49
3.4	Встраивание кадрового резерва в HR-цикл	51
3.5	Степень централизации и особенности кадрового резерва группы компаний	53
3.6	Отличие международного подхода к кадровому резерву	56

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
------------	----



Ward Howell

ВВЕДЕНИЕ



ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Практики построения кадрового резерва в России за последнее десятилетие претерпели значительные изменения, которые были вызваны как внешними факторами (развитие новых компетенций, дефицит кадров), так и переосмыслением ценности данного инструмента внутри организации.

Ключевой вопрос, который остается актуальным: как сделать кадровый резерв эффективным инструментом развития человеческого капитала, а не просто формальной процедурой?

Каждой компании, размышляющей о долгосрочном развитии ключевых компетенций внутри организации, важно оценить свои ресурсы и выбрать, на что сделать основной акцент в рамках HR-стратегии: искать готовых лидеров на внешнем рынке или выращивать их внутри. Первый путь быстрее, но в условиях нарастающего кадрового дефицита – всё дороже и длительнее. Второй – требует времени и системности, а главное – зрелой управленческой культуры.

Наше исследование посвящено второму пути. Сегодня рынок находится в фазе переосмысления: кадровый резерв всё чаще интегрируется в контур стратегического управления талантами и рассматривается как инструмент, позволяющий компании не просто замещать позиции, а накапливать критические компетенции и снижать зависимость от внешних факторов.

Однако этот путь проходят далеко не все — и причина разрыва лежит не в методологии отбора или сложности моделей компетенций, а в уровне зрелости управленческой культуры. Ключевой её индикатор – наличие системного «диалога о людях» – регулярного обсуждения потенциала и карьерных траекторий сотрудников, а также наличие стратегического взгляда на комплементарность команды.

Это исследование – не описание идеальной модели, а практическая дорожная карта: оно показывает, как пройти путь от формального статичного списка к работающей системе, которая удерживает лучших, обеспечивает управленческую устойчивость и поддерживает внутреннюю мобильность талантов.

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



Софья
Чукавина
Партнер, глава
практики
«HR consulting»

S.Chukavina@wardhowell.com



Ирина
Шими́на
Консультант практики
«HR consulting»

I.Shimina@wardhowell.com



Алина
Усти́нова
Старший ассоциат
практики
«HR consulting»

A.Ustinova@wardhowell.com



Анита
Янсон
Старший аналитик
практики
«HR consulting»

A.Yanson@wardhowell.com



Вениамин
Обознов
Аналитик практики
«HR consulting»

V.Obzov@whsolutions.com



Константин
Гебеш
Аналитик практики
«HR consulting»

K.Gebesh@wardhowell.com

ВВЕДЕНИЕ

Системная работа с кадровым резервом даёт компаниям **три принципиальных преимущества**.

Первое – снижение зависимости от внешнего найма в условиях дефицита. Второе – повышение качества управленческих решений за счёт предсказуемости внутренних назначений. Третье – накопление и передача ключевой экспертизы внутри компании.

Что такое кадровый резерв с практической точки зрения?

Это не просто список фамилий и не набор HR-процедур. Это механизм, который позволяет компании выявлять сотрудников с высоким потенциалом, оценивать их готовность к следующим ролям и развивать в соответствии с долгосрочными целями компании.

При этом зрелые компании всё чаще отходят от логики «человек = позиция» и мыслят категориями знаний, экспертизы и потенциала на разных уровнях.

Ключевыми становятся следующие вопросы:

Какие компетенции критически важно сохранить внутри организации?

Как меняются профили ролей вместе со стратегией?

Как системно восполнять образующиеся разрывы?

Такой подход позволяет **выстраивать резерв** не реактивно – под конкретную вакансию, а **проактивно** – как постоянно обновляемый актив.

Подобная логика нередко требует и **переосмысления самого понятия «кадровый резерв»**. Компании, запускающие систему впервые или перезапускающие её после неудачных попыток, всё чаще озабочены **позиционированием**: термин «кадровый резерв» всё чаще заменяют на «лидерскую программу», «пул талантов», «программу развития будущих лидеров». За сменой названия стоит реальная управленческая задача: сделать так, чтобы инструмент воспринимался в первую очередь как элемент признания и развития людей.

ГРАМОТНО ВЫСТРОЕННЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ ДАЁТ КОМПАНИИ СРАЗУ НЕСКОЛЬКО ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ:

01 Минимизация кадровых рисков

Внезапный уход ключевого сотрудника перестаёт быть кризисом, если на позицию есть подготовленный преемник.

02 Вовлечённость, признание и удержание

Включение в кадровый резерв – это не только карьерная перспектива, но и форма признания: сигнал сотруднику о том, что компания видит его потенциал и готова в него инвестировать.

03 Экономия времени и средств

Внутренний найм быстрее и дешевле внешнего, особенно на топ-позиции.

В ситуации, когда рынок труда испытывает устойчивый дефицит квалифицированных специалистов, а стоимость ошибочного назначения на ключевую позицию продолжает расти, наличие системно выстроенного кадрового резерва становится не конкурентным преимуществом, а базовым условием устойчивости бизнеса.

04 Преемственность компетенций

Ключевые управленческие компетенции и профессиональные знания не уходят вместе с человеком, а остаются внутри организации.

05 Развитие культуры «диалога о людях»

Обсуждение потенциала и готовности кандидатов в рамках подготовки резерва становится частью регулярной практики и развивает управленческую культуру

Большинство компаний не ставят под вопрос необходимость внедрять кадровый резерв, основным вызовом остается вопрос, как с учетом сложившейся культуры построить оптимальную систему подготовки преемников.

Зрелые компании все чаще отходят от логики «человек=позиция» и мыслят категориями знаний, экспертизы и потенциала на разных уровнях

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Процент внутренних назначений –
самый частый показатель
эффективности кадрового резерва

79%

СРЕДНИЙ ПРОЦЕНТ ВНУТРЕННИХ
НАЗНАЧЕНИЙ ИЗ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА-
ЦЕЛЕВАЯ ФОРМУЛИРОВКА

67%

ПРОЦЕНТ ВНУТРЕННЕГО НАЙМА

до 10

ИНСТРУМЕНТОВ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
ДЛЯ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ В КАДРОВЫЙ
РЕЗЕРВ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ

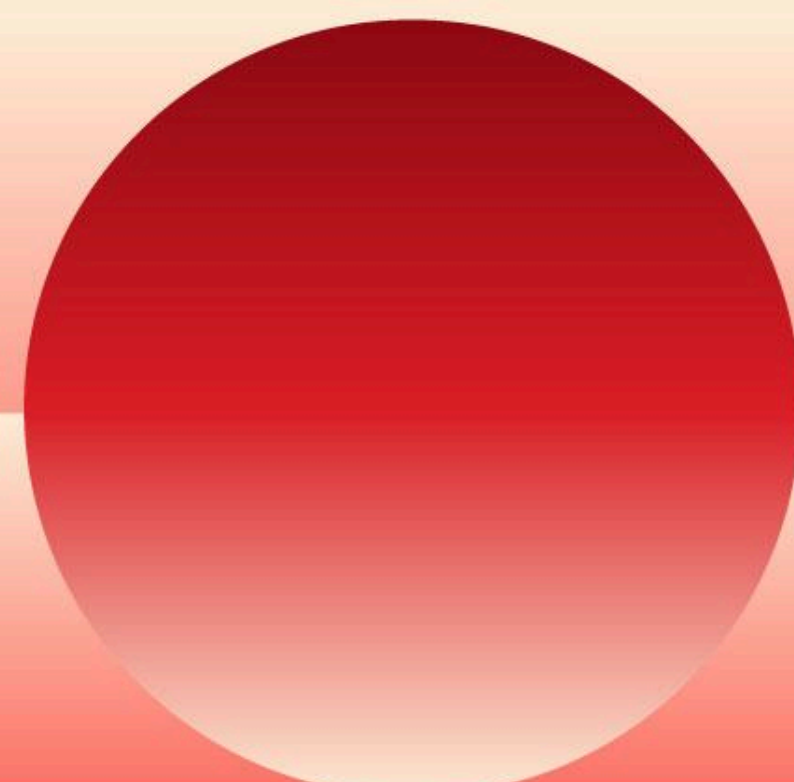
MIN

3%

MAX

17%

ТЕКУЧЕСТЬ В КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ



ВЫБОРКА КОМПАНИЙ И ЦЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Системный анализ практик формирования кадрового резерва с фокусом на выявление наиболее устойчивых и доказавших свою эффективность рыночных подходов. Исследование ориентировано не столько на описание существующих моделей, сколько на изучение практических инструментов, помогающих компаниям справляться с вызовами и обоснованно принимать решения в ключевых точках проектирования собственной системы кадрового резерва.

ПРИНЦИП ФОРМИРОВАНИЯ ВЫБОРКИ

Формируя выборку исследования, мы ориентировались на компании, создавшие зрелые и успешные системы кадровых резервов. Основу выборки составили промышленные и производственные компании, традиционно лидирующие в области формирования кадровых резервов.

Специфика отрасли предполагает высокую концентрацию критических ролей, замещение которых сопряжено с возникновением зон уязвимости в компетенциях, а длительный цикл подготовки профильных специалистов делает реактивный подход к закрытию вакансий неприемлемо рискованным. Проактивное формирование пула преемников здесь становится не столько элементом HR-стратегии, сколько инструментом управления операционными рисками.

Дополнительно в выборку вошли компании авиационной отрасли, которые в настоящий момент активно внедряют системы кадровых резервов в ответ на нехватку отраслевых специалистов и повышенные требования к надежности бизнес-процессов.

СЕКТОРАЛЬНОЕ ДЕЛЕНИЕ ВЫБОРКИ:

Инструменты исследования

- глубинные интервью
- анализ внутренних документов

12
КОМПАНИЙ



ЧАСТЬ 1

Выбор архитектуры кадрового резерва

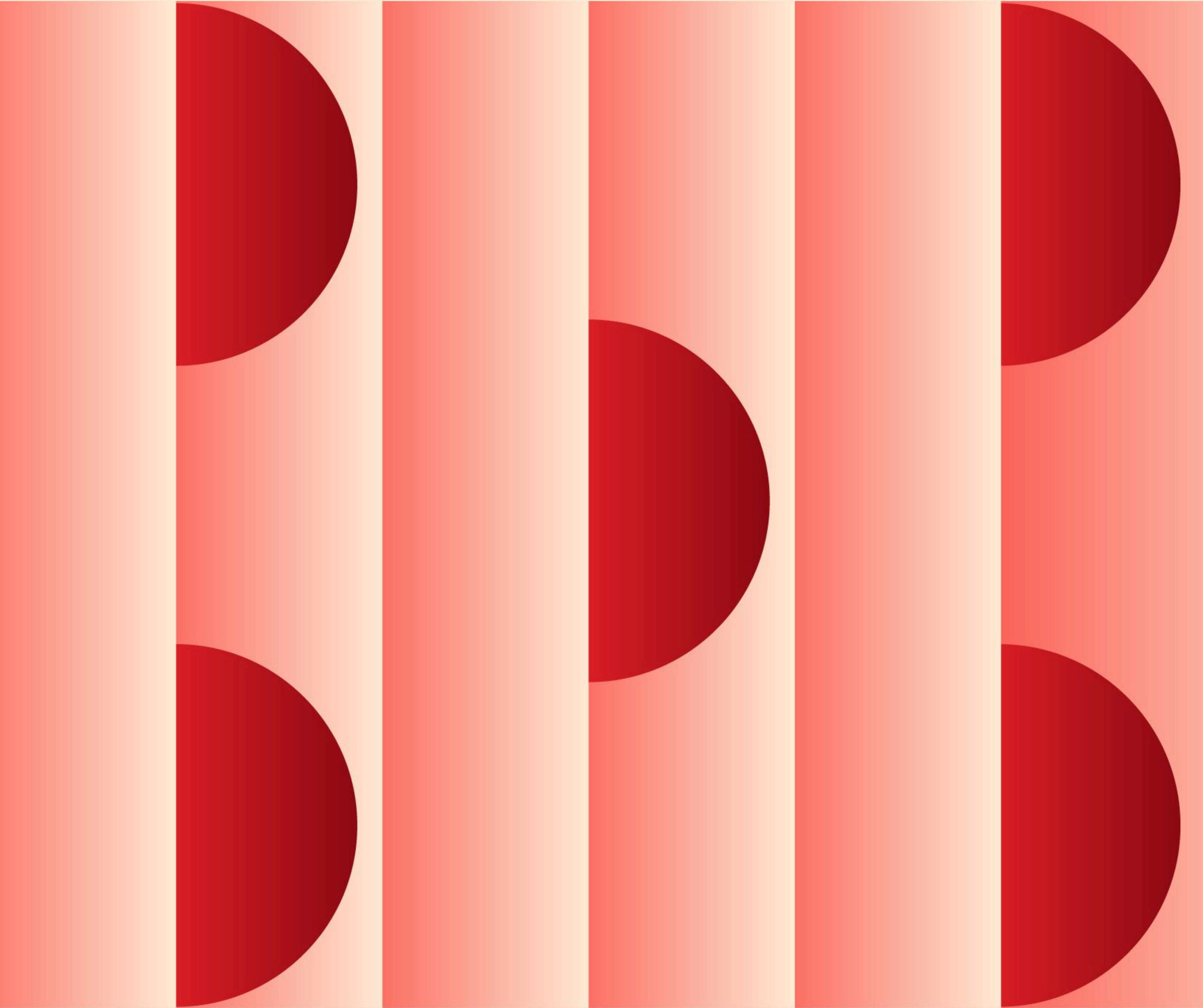
Проектирование кадрового резерва начинается не с таблиц и регламентов. Оно начинается с ответа на три вопроса:

Какую стратегическую или операционную проблему мы решаем?

Какие компетенции мы должны сохранить и развивать, чтобы не зависеть от рынка?

Насколько открытой мы готовы сделать систему?

Ответы на эти вопросы составляют архитектуру будущей системы, то есть совокупность принципиальных выборов, которые определяют, станет ли резерв работающим инструментом или формальной процедурой.



7.7

Эволюция кадрового
резерва в компаниях
российского рынка



ЭВОЛЮЦИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В КОМПАНИЯХ РОССИЙСКОГО РЫНКА

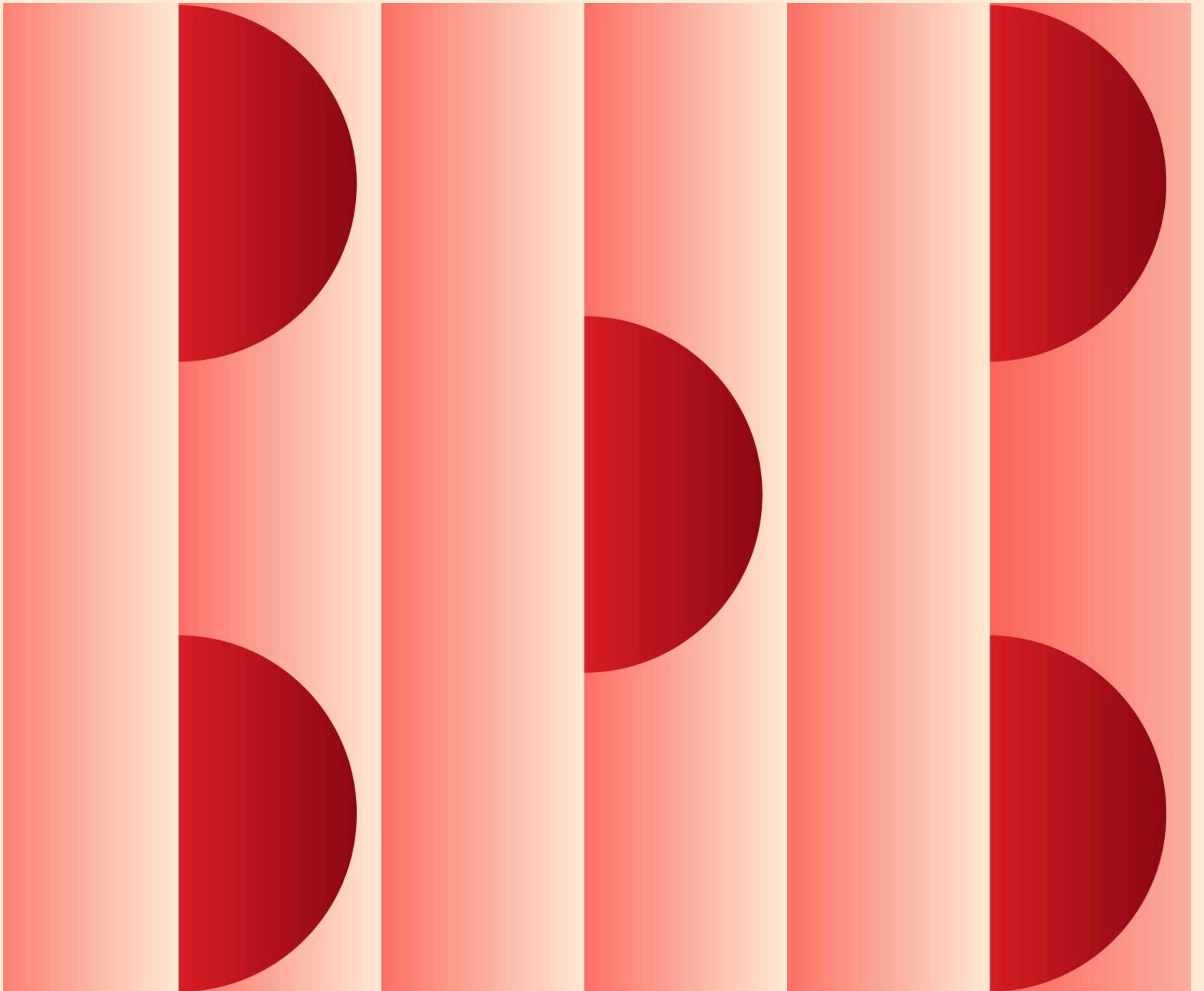
Кадровый резерв в компаниях прошёл значительную трансформацию: от инструмента минимизации операционных рисков к стратегическому механизму ускоренного развития талантов. Если раньше к нему обращались преимущественно в кризисных ситуациях, то сегодня зрелые компании строят полноценную «фабрику лидеров», где резерв работает на опережение, задолго до того, как вакансии открылась.

Мы проанализировали этот путь и представили его в виде четырехуровневой модели зрелости: от закрытия операционных рисков до акселератора талантов.

Матрица позволяет определить текущий уровень зрелости системы и понять, какие шаги необходимы для перехода на следующую ступень.

Переход на следующий уровень требует одновременного развития трёх компонентов: культуры «диалога о людях», ресурсов (выделенная команда и бюджет) и инструментов (автоматизация).

	УРОВЕНЬ 1. ЗАКРЫТИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ РИСКОВ	УРОВЕНЬ 2. МАСШТАБИРОВАНИЕ	УРОВЕНЬ 3. «ФАБРИКА ЛИДЕРОВ»	УРОВЕНЬ 4. «АКСЕЛЕРАТОР ТАЛАНТОВ»
ЦЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ	Снижение критических рисков для ключевых позиций в условиях ограниченных ресурсов	Масштабирование системы и снижение зависимости от внешнего найма за счет внутренней мобильности	Формирование устойчивого потока готовых лидеров для масштабирования бизнеса и реализации стратегии	Формирование лидеров будущего, способных противостоять вызовам и быть проводниками изменений
ГЛУБИНА РЕЗЕРВА	До ГД-2	До ГД-3/-4	Вся компания	Вся компания
ПОДХОД К РЕЗЕРВИРОВАНИЮ	Резервируют свои позиции своими людьми	Резервируют свои позиции своими людьми + привлекают резервистов из компаний группы	Резервируют свои позиции своими людьми + привлекают резервистов из компаний группы + имеют внешний пул кандидатов на особо критичные позиции	Резервируют свои позиции своими людьми + привлекают резервистов из компаний группы + имеют внешний пул кандидатов на особо критичные позиции
УСЛОВИЯ ПРИМЕНИМОСТИ				
КУЛЬТУРА «РАЗГОВОРА О ЛЮДЯХ»	Культура отсутствует / находится в зарождающейся стадии	Культура находится в зарождающейся стадии	Имеют развитую, но достаточно формализованную культуру и вовлеченных стейкхолдеров (ГД и акционеров)	Разговоры о людях – часть культуры, имеют вовлеченных стейкхолдеров (ГД и акционеров)
БЮДЖЕТ	Сильно ограниченный бюджет (только оценка / только развитие)	Небольшой бюджет (оценка и развитие, преимущественно своими силами)	Достаточный бюджет (оценка и развитие, частичное привлечение консультантов)	Расширенный бюджет (оценка и развитие, привлечение консультантов, автоматизация)
РЕСУРС HR	Ручной режим. Резервом занимается HR в дополнение к основной функции	Отдельный сотрудник, отвечающий за кадровый резерв группы	Выделенная команда с фокусом исключительно на кадровом резерве + разветвленная сеть HR BP / HRG	Выделенная команда с фокусом исключительно на кадровом резерве + разветвленная сеть HR BP / HRG
СТЕПЕНЬ АВТОМАТИЗАЦИИ	Excel, обновление вручную	Excel, обновление вручную / Частичная автоматизация в существующих системах	Внедрена специализированная система, где хранятся профили, оценки, ИПР и дашборды с аналитикой	Внедрена специализированная система, где хранятся профили, оценки, ИПР и дашборды с аналитикой + используется AI и предиктивная аналитика



1.2

Предпосылки создания
кадрового резерва



ПРЕДПОСЫЛКИ СОЗДАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

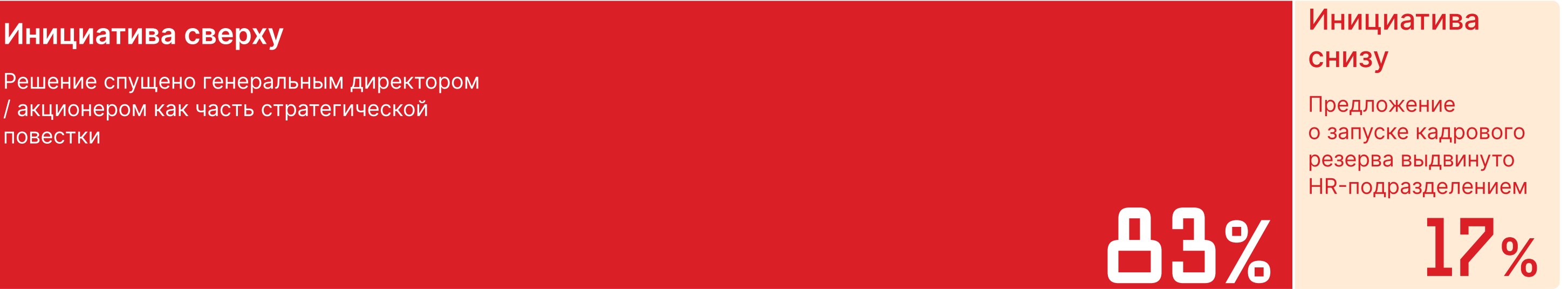
Эволюция кадрового резерва от реактивного инструмента к стратегической системе не происходит сама по себе. За переходом на следующий уровень зрелости всегда стоит ответ на вопрос: какие бизнес-задачи мы решаем?

В этом разделе рассуждаем о том, зачем компании создают кадровый резерв сегодня, какую альтернативу предлагает система внутреннего найма и кто в большинстве случаев выступает инициатором запуска.

КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШАЕТ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ?

01	02	03	04
Управленческая устойчивость	Снижение стоимости найма	Инвестиционная привлекательность	Бренд работодателя
Система позволяет снизить риски при внезапном освобождении ключевых позиций, а также обеспечивает «бесшовную» передачу управления.	Выращивание своих директоров обходится дешевле, чем хедхантинг готовых топ-менеджеров с дефицитного рынка.	Наличие выстроенной системы преемственности – один из критериев зрелости корпоративного управления в глазах акционеров. Это снижает риски и повышает капитализацию.	Прозрачная система кадрового резерва повышает лояльность и удерживает амбициозных сотрудников, демонстрируя, что компания готова вкладываться в их рост.

КТО ОСНОВНОЙ ИНИЦИАТОР СОЗДАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА?



Кадровый резерв воспринимается бизнесом уже не просто как HR-инструмент, а элемент долгосрочной стратегии развития, связующий управленческую стабильность, финансовую экономию и репутационный капитал, о чём свидетельствует высокий процент решений о запуске резерва «сверху».

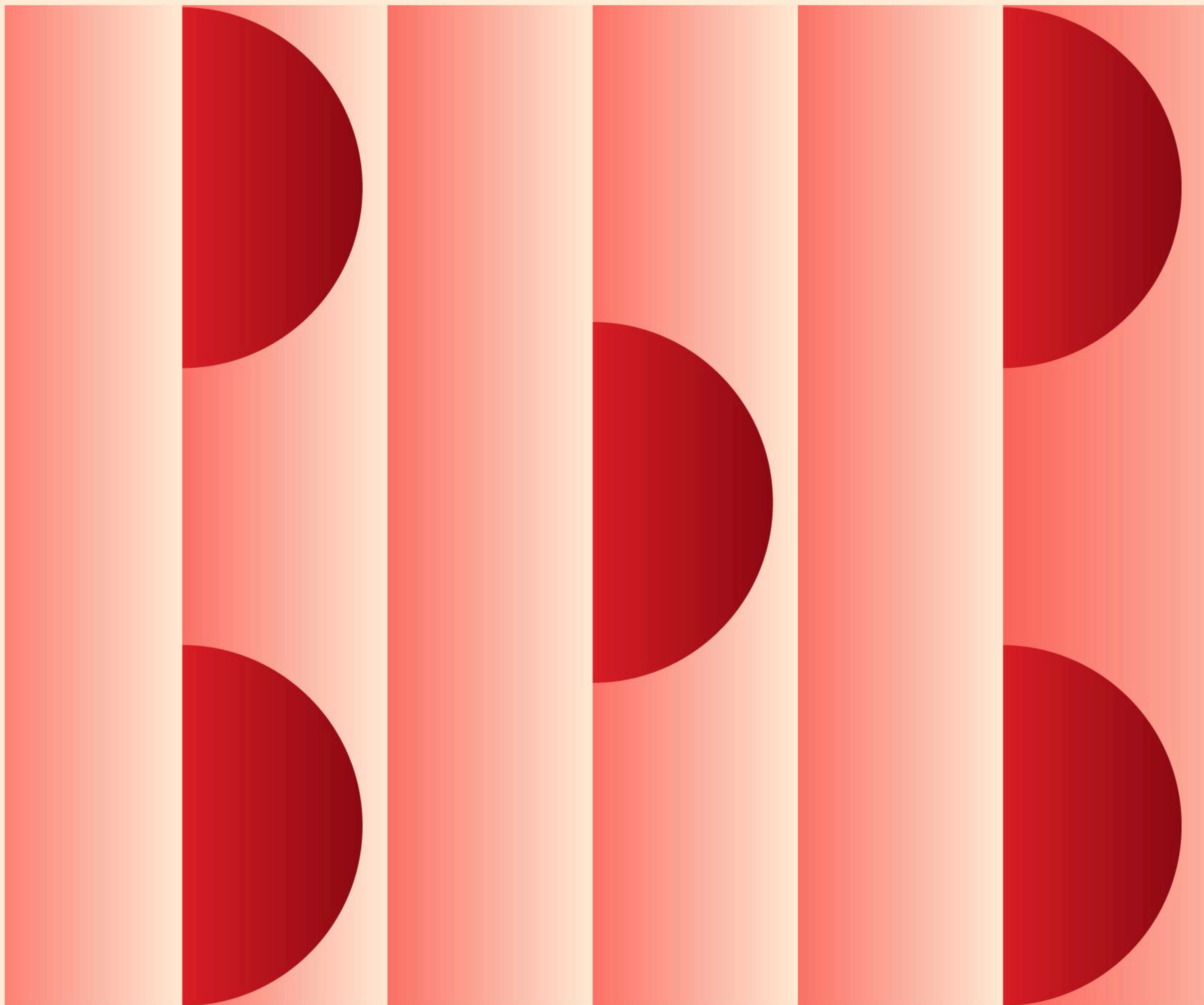
КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ VS СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО НАЙМА

Дискуссия о том, что важнее — целенаправленно готовить преемников или создавать открытый рынок возможностей внутри компании, — не теряет актуальности. На практике оба инструмента решают смежные, но все же различные задачи: кадровый резерв обеспечивает управляемую преемственность на ключевых позициях, система внутреннего найма — прозрачность и доступность карьерных возможностей для широкого круга сотрудников.

При наличии ресурсов оптимально инвестировать в оба направления: они усиливают друг друга и формируют целостную культуру внутренней мобильности. Однако на практике компании нередко вынуждены расставлять приоритеты — и здесь важно опираться на внутренний контекст: зрелость управленческой культуры, структуру организации и стратегические цели. Условия применимости, представленные ниже, помогут сделать этот выбор.

	КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ	ВНУТРЕННИЙ НАЙМ
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА	Линейная или дивизиональная структура с чётко выраженной вертикалью	Сложные матричные и холдинговые структуры, где видимость возможностей ограничена периметром подразделения
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА	Готовность культуры к системному «диалогу о людях», особенно на уровне топ-менеджмента	Готовность культуры к высокой степени прозрачности процессов, внутренним перемещениям сотрудников
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ГОРИЗОНТ	Долгосрочное планирование; критична предсказуемость заполнения ключевых позиций	Нужна скорость реакции на вакансии; приоритет — гибкость и внутренняя мобильность
HR-РЕСУРС И ИНФРАСТРУКТУРА	Есть выделенная HR-команда; доступны инструменты оценки и индивидуального развития	Есть или планируется внутренний портал вакансий

Выбор между подходами зависит от того, что важнее для бизнеса: предсказуемость заполнения ключевых позиций, которую обеспечивает кадровый резерв, или скорость и разнообразие внутренних перемещений, характерные для внутреннего найма. Оба инструмента могут существовать независимо, однако наибольший эффект достигается при их параллельном развитии: кадровый резерв обеспечивает целевую подготовку, внутренний найм – мобильность персонала и культуру открытых возможностей.



1.3

Выбор степени
открытости



ВЫБОР СТЕПЕНИ ОТКРЫТОСТИ

Определив основные цели резерва, компании переходят к определению степени открытости. Диапазон широк: от закрытых списков, доступных узкому кругу, до полностью прозрачных моделей с правом самовыдвижения. Позиция компании на этой шкале определяется не методологией, а зрелостью управленческой культуры и тем, насколько в компании принято говорить о талантах.

Закрытые модели чаще характерны для организаций с высокой степенью формализованности и акцентом на управленческую экспертизу, где решения о включении в резерв принимаются централизованно. Закрытый тип чаще встречается в компаниях, где присутствует:

- высокий уровень иерархии
- высокая чувствительность к распространению управленческой информации
- ограниченные ресурсы для массовой оценки кандидатов
- высокое доверие оценке руководителей

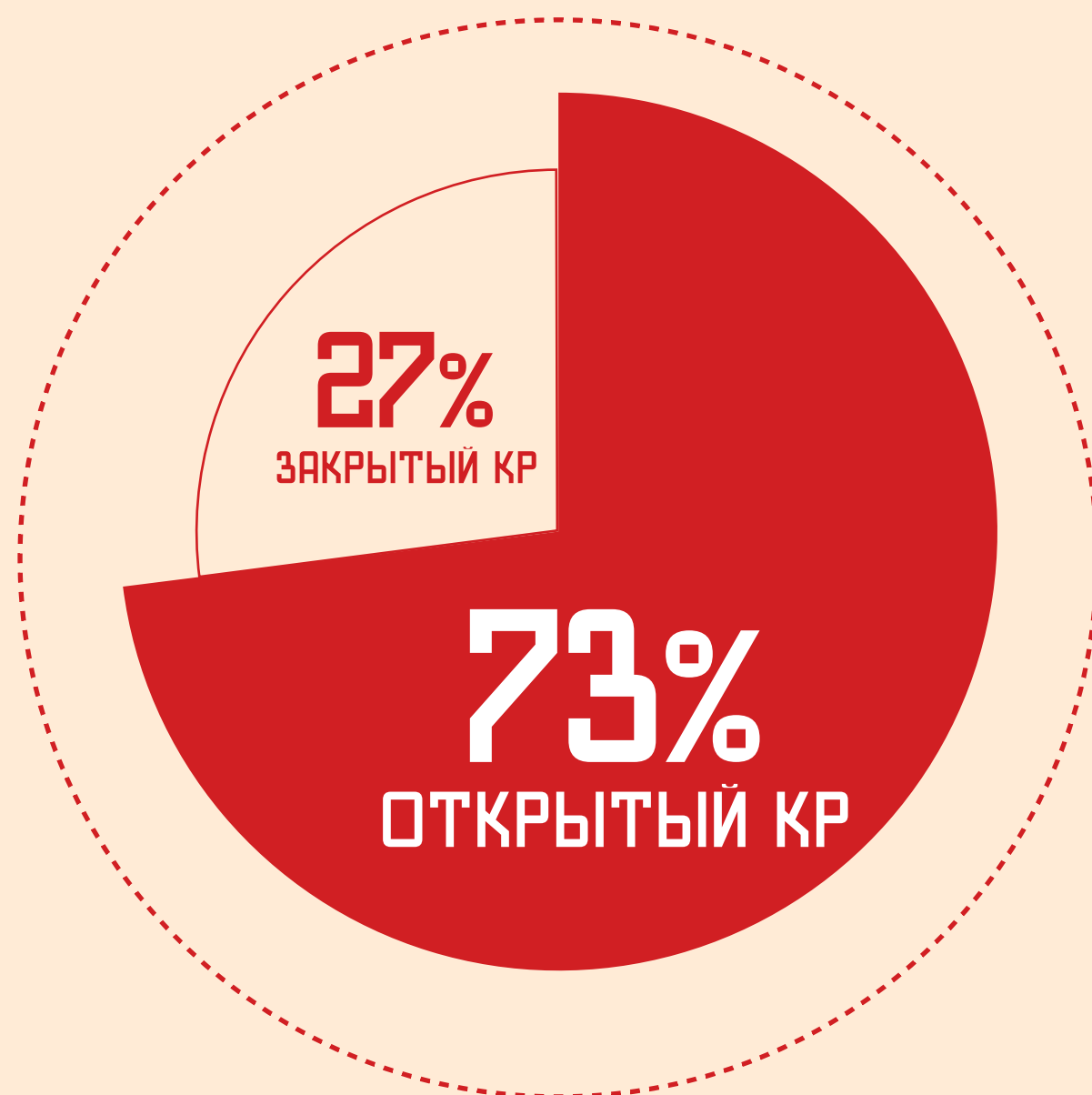
В то же время открытые модели способствуют развитию культуры инициативности и повышают доверие сотрудников за счёт прозрачности критериев отбора. Открытый тип характерен для компаний, где:

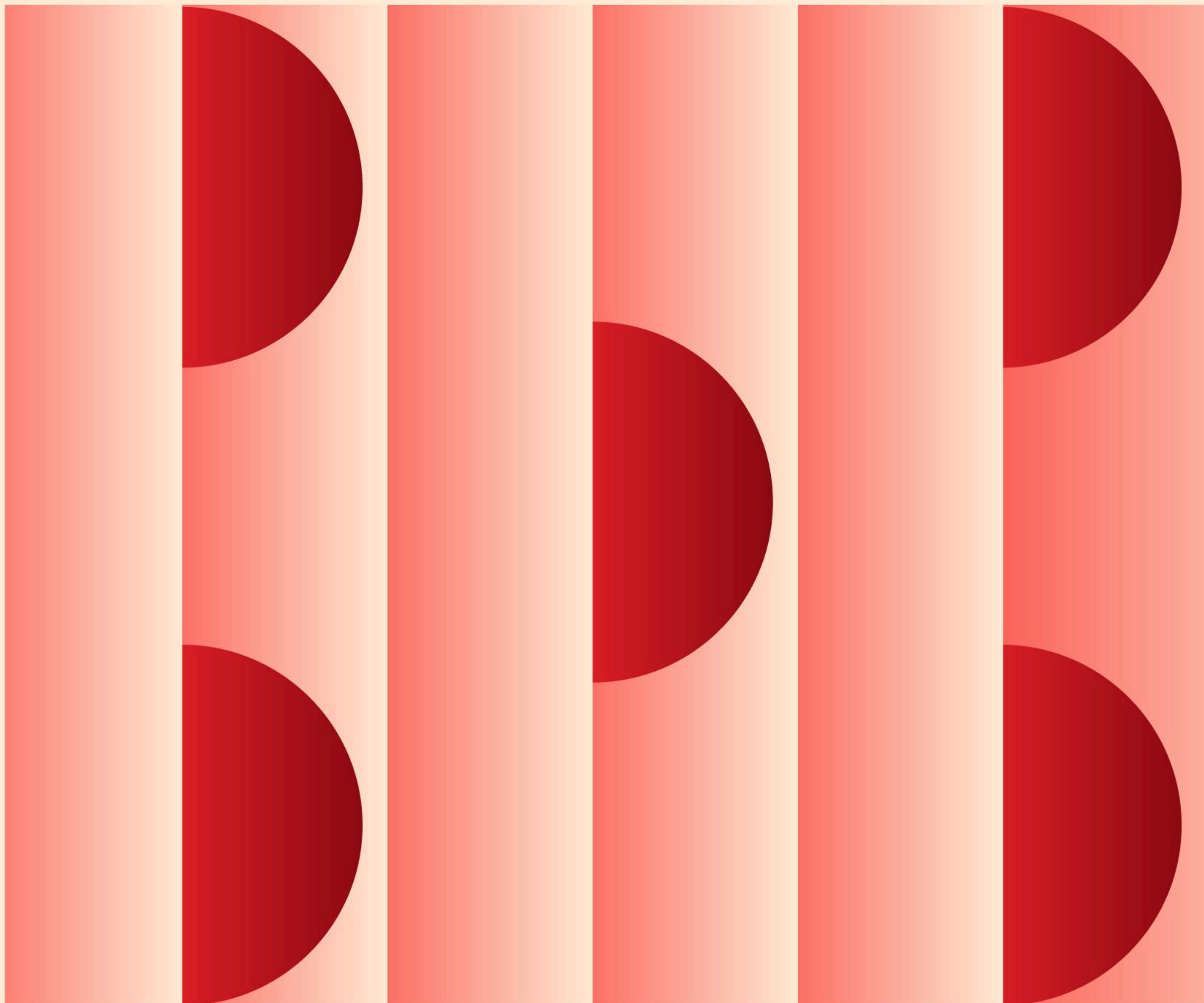
- более плоская организационная структура
- развита культура обратной связи и карьерного консультирования
- существуют рабочие институты горизонтальной и/или вертикальной мобильности

Выбор конкретной модели зависит от контекста и текущей управленческой зрелости. Анализ практик показывает: большинство компаний движется в сторону открытости, рассматривая прозрачность как драйвер вовлечённости, а не как угрозу.

СТЕПЕНЬ ОТКРЫТОСТИ

В настоящий момент большая часть компаний на рынке отдаёт предпочтение **открытому кадровому резерву**, используя его как **дополнительную мотивацию**.





7.4

Подход
к резервированию
должностей



ПОДХОД К РЕЗЕРВИРОВАНИЮ ДОЛЖНОСТЕЙ

Определив степень открытости, компания переходит к следующему архитектурному решению: **какие позиции и каким образом резервировать**. Ответ на этот вопрос задаёт глубину и фокус всей системы.

Критерии, которые принимают во внимание компании, когда определяют пул должностей для резервирования

Влияние на бизнес-результат:
позиции, чьи решения напрямую влияют на выручку, прибыль или критически важные операционные показатели.

Риск внезапной потери:
позиции с высокой текучестью или занятые сотрудниками предпенсионного возраста.

Уникальность экспертизы и дефицит
позиции с уникальной экспертизой, для которых сложно и дорого искать замену снаружи

Компании могут идти **двумя путями**: формировать точечный резерв под конкретные критические позиции или создавать сквозные пулы талантов без жёсткой привязки к ролям.

- Подход к резервированию должностей варьируется в зависимости от приоритизации параметров критичности роли и ее заменимости:
- В случае приоритизации ролей по критичности, формируется закрытый список должностей, оказывающих наибольшее влияние на бизнес-результаты. Для этих позиций создается точечный резерв преемников с различной степенью готовности (например, «готов сейчас», «готов в перспективе 1–2 лет»).
 - Альтернативный подход предполагает формирование сквозных пулов резервистов исходя из функциональной близости, но без привязки к конкретным позициям, что обеспечивает большую гибкость при принятии кадровых решений.

Компании с наиболее развитыми практиками сочетают оба подхода, обеспечивая баланс между точечным и универсальным развитием кадров.

Шкала открытости кадрового резерва

Степень открытости можно измерить по нескольким критериям. Ниже представлена шкала от неформализованного до прозрачного кадрового резерва с описанием уровней.

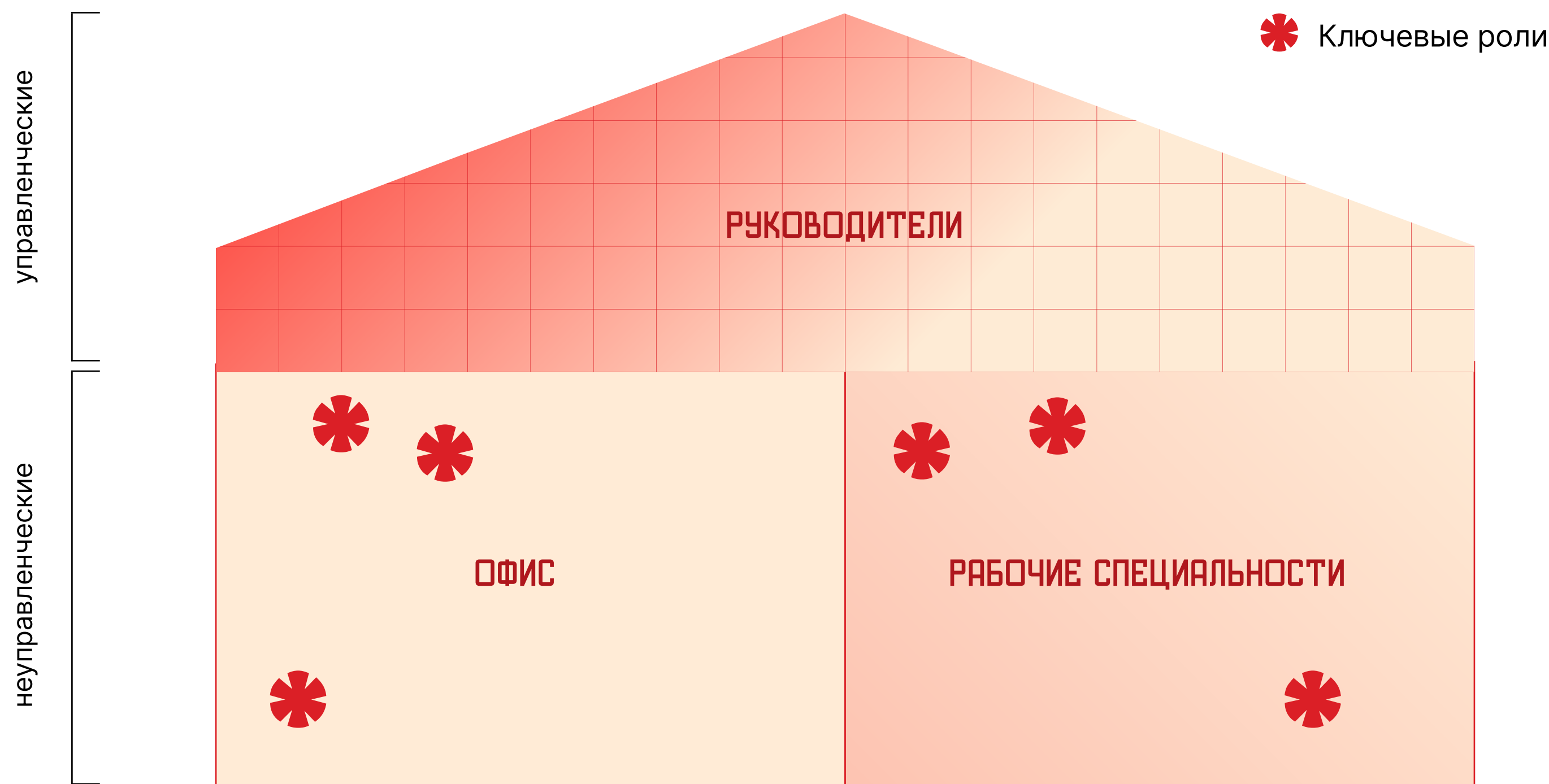
		НЕФОРМАЛИЗОВАННЫЙ	ЗАКРЫТЫЙ	ОТКРЫТЫЙ	ПРОЗРАЧНЫЙ
Параметры оценки	А. Информированность о программе: знают ли сотрудники, что резерв существует?	—	+	+	+
	Б. Информированность резервиста о своем статусе: знает ли конкретный сотрудник, что он в резерве?	—	—	+	+
	В. Информированность окружения: кто знает о статусе резервиста?	—	Непосредственный руководитель	Вышестоящие руководители в рамках подразделения	Вся компания
	Г. Обратная связь и влияние: может ли резервист получить обратную связь, повлиять на исключение/включение?	—	—	По запросу, индивидуально	Полное влияние
	Д. Прозрачность решений: разглашаются ли итоги кадровых комитетов?	—	—	Частично (общие итоги по резерву)	Полная публикация результатов
Практические кейсы		CEO и HRD ведут индивидуальный список на конкретные позиции.	Сотрудники знают, что есть резерв, но кто в нем – тайна. Резервисты не уведомлены.	Списки доступны внутри функции / дивизиона, резервисты получают развернутую обратную связь по итогам комитета.	Публичные списки, самовыдвижение, резервисты участвуют в обсуждении своего развития, могут отказаться от участия.

Кастомизированный (гибридный) подход к формированию резерва

Ward Howell

Гибридный формат кадрового резерва представляет собой **комбинированную модель**, которая используется, когда существующие параметры не соответствуют ни одному из стандартных типов резерва, предусмотренных текущей классификацией. Встречается за пределами выборки.

Какие позиции резервируют компании?



Какие позиции резервируют компании?

Управленческие позиции (ГД, ГД-1, ГД-2).

Базовый уровень любого резерва. В фокусе – руководители высшего звена, напрямую влияющие на операционные и стратегические результаты.

Управленческие позиции + Ключевые роли

Специалисты с узкой экспертизой, замена которых критична из-за дефицита на рынке и длительного цикла подготовки. Такие позиции защищаются наравне с управленческими.

Управленческие + Неуправленческие позиции

Полное покрытие. Резерв формируется на все позиции, что важно для непрерывности бизнеса: от уникальных специалистов до линейных руководителей. Как правило, именно автоматизация позволяет покрывать резервом все слои организации.

33%
КОМПАНИЙ ВЫБОРКИ

22%
КОМПАНИЙ ВЫБОРКИ

45%
КОМПАНИЙ ВЫБОРКИ

КЕЙС 1

Нефтедобывающая компания фокусируется на сбалансированном резервировании как управленческих, так и неуправленческих позиций.

К резервируемым позициям относятся все управленческие позиции, а также офисные позиции в корпоративном центре. В активах кадровый резерв настраивается на большую гибкость - глубина проникновения может варьироваться, в большинстве случаев опускается до начальников цехов.

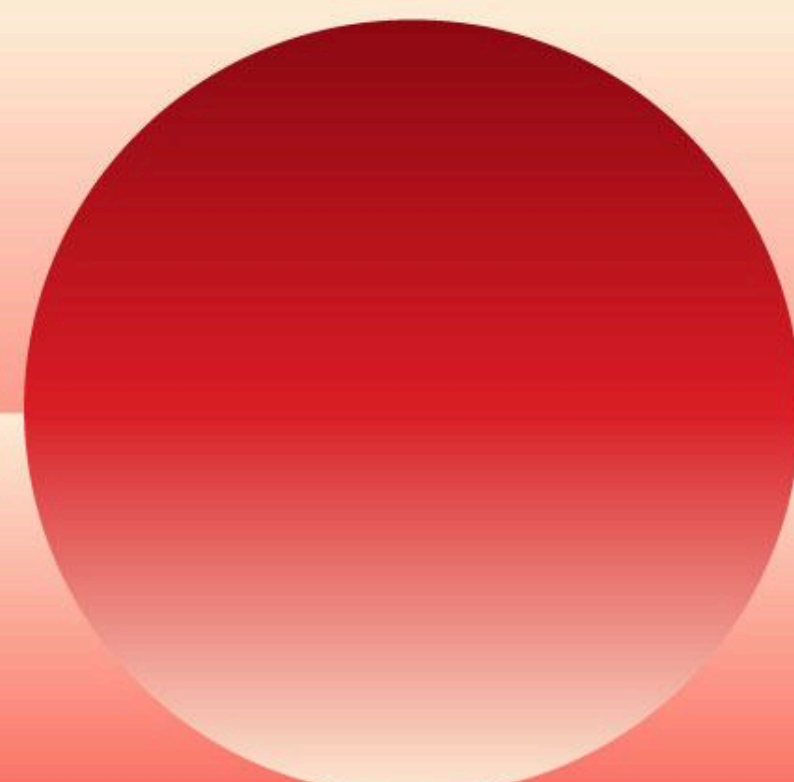
КЕЙС 2

Подход компании направлен на выявление и развитие руководителей среднего звена с высоким потенциалом роста для решения стратегических задач и трансформации компании.

Резерв разделён на стратегический уровень и операционный уровень на уровни ГД-2 и ниже. Кадровый резерв на уровни ГД и ГД-1 не запущен.

КЕЙС 3

Для зарубежных компаний особенно характерно разделение программы подготовки резерва на 2 отдельных трека: управленческий (Succession Pipeline / Leadership Succession) и экспертный (Talent Pool / Functional Succession). Первый фокусируется на подготовке руководителей, второй - на развитии уникальных экспертов, которые могут никогда не стать менеджерами, но критически важны для бизнеса.



ЧАСТЬ 2

Настройка
работы
системы
кадрового
резерва



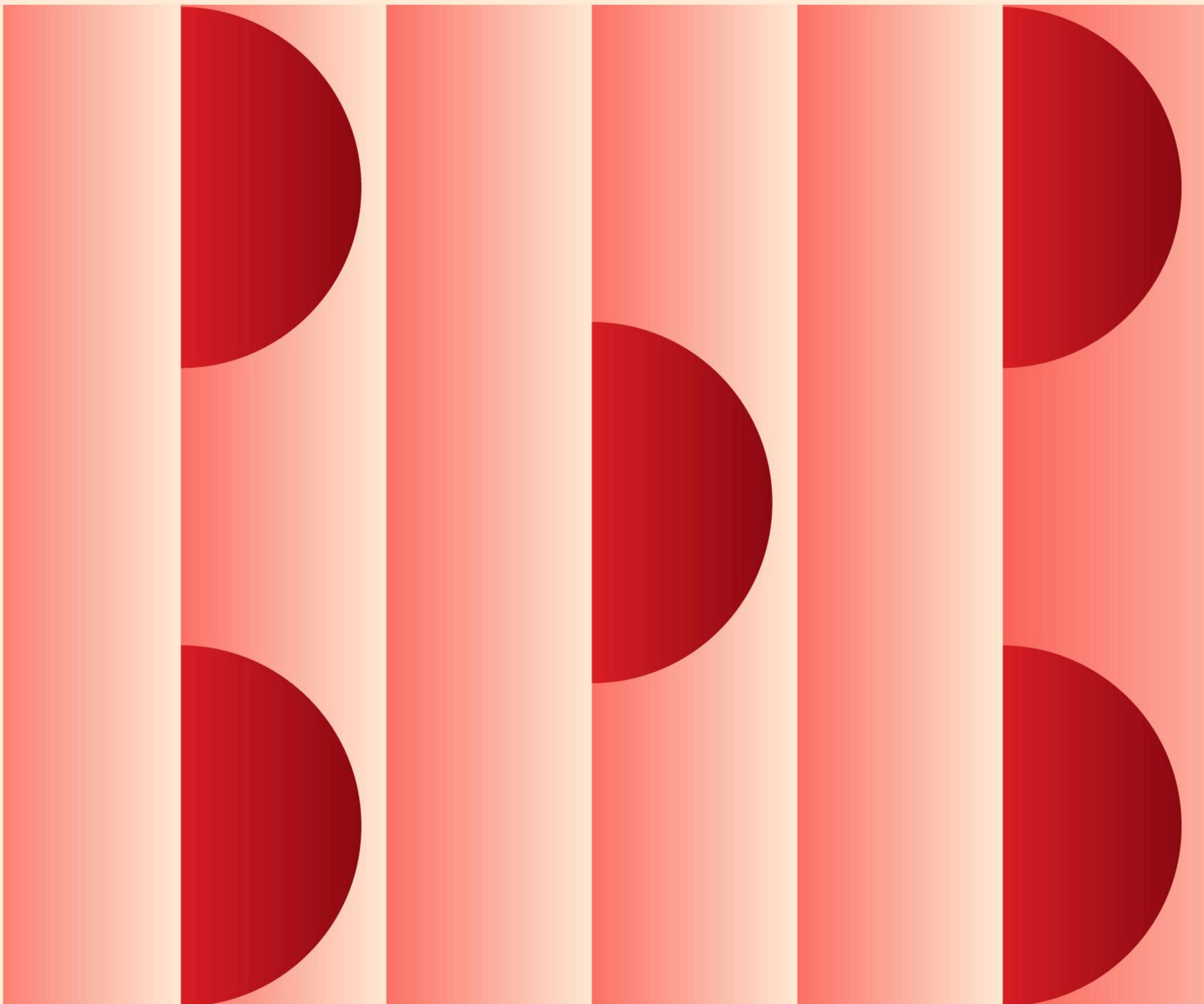
НАСТРОЙКА РАБОТЫ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Архитектурные решения задают каркас кадрового резерва, однако без точной настройки под стратегию, культуру и организационную специфику компании он остаётся лишь схемой на бумаге.

Следующий шаг в построении системы - прохождение ключевых развилок. Под «развилкой» мы понимаем принципиальный управленческий выбор, от которого зависит логика всей системы: кто и на каких основаниях попадает в резерв, как оценивается потенциал, как выстраивается долгосрочная работа с кандидатами.

Именно качество этих решений во многом определяет, останется ли система кадрового резерва формальным инструментом – или станет реальным механизмом управления преемственностью.

ФОКУС		КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ
КАК НОМИНИРОВАТЬ РЕЗЕРВИСТА?	Определяем правила выдвижения кандидатов в резерв	Кто может номинировать? Допустимо ли самовыдвижение? Какие обязательные критерии предполагаются для номинации? Все ли критерии жесткие или возможны исключения?
КАК ОЦЕНИВАТЬ РЕЗЕРВИСТА?	Выбираем инструменты и модель оценки	Какие методы оценки используем и зависит ли набор от уровня должности? На какую модель компетенций опираемся при оценке? Как фиксируем готовность?
КАК УПРАВЛЯТЬ СИСТЕМОЙ КАДРОВЫХ КОМИТЕТОВ?	Формируем орган принятия решений	Какова структура комитетов (уровни, состав)? Кто какие роли выполняет (председатель, функциональный руководитель, модератор)? Кто имеет право решающего голоса и вето? Какой формат обсуждения наиболее оптимален?
КАК РАЗВИВАТЬ И УДЕРЖИВАТЬ РЕЗЕРВИСТА?	Выстраиваем систему развития и удержания после включения в резерв	Какие инструменты развития используем (ИПР, наставничество, проекты, модульные программы)? Нужна ли библиотека развивающих действий? Как удерживаем резервистов? Как часто даем обратную связь?



2.1

Как номинировать
резервиста?



КАК НОМИНИРОВАТЬ РЕЗЕРВИСТА?

Процедура номинации является первой критической точкой любого кадрового резерва. Ошибки на этом этапе невозможно компенсировать ни качественной оценкой, ни индивидуальными планами развития. Именно здесь принимаются решения, которые предопределяют, кто войдёт в пул, а кто останется за его пределами.

На этом этапе важно определить основные источники мотивации, возможность или отсутствие самовыдвижения, а также предусмотреть коммуникационную стратегию, сопровождающую отбор резервистов.

ИСТОЧНИКИ НОМИНАЦИИ

ЛИНЕЙНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Лучше всех знает текущую результативность и потенциал сотрудника.

ВЫШЕСТОЯЩИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Снижает риск «недономинирования», так как видит таланты за пределами одного подразделения

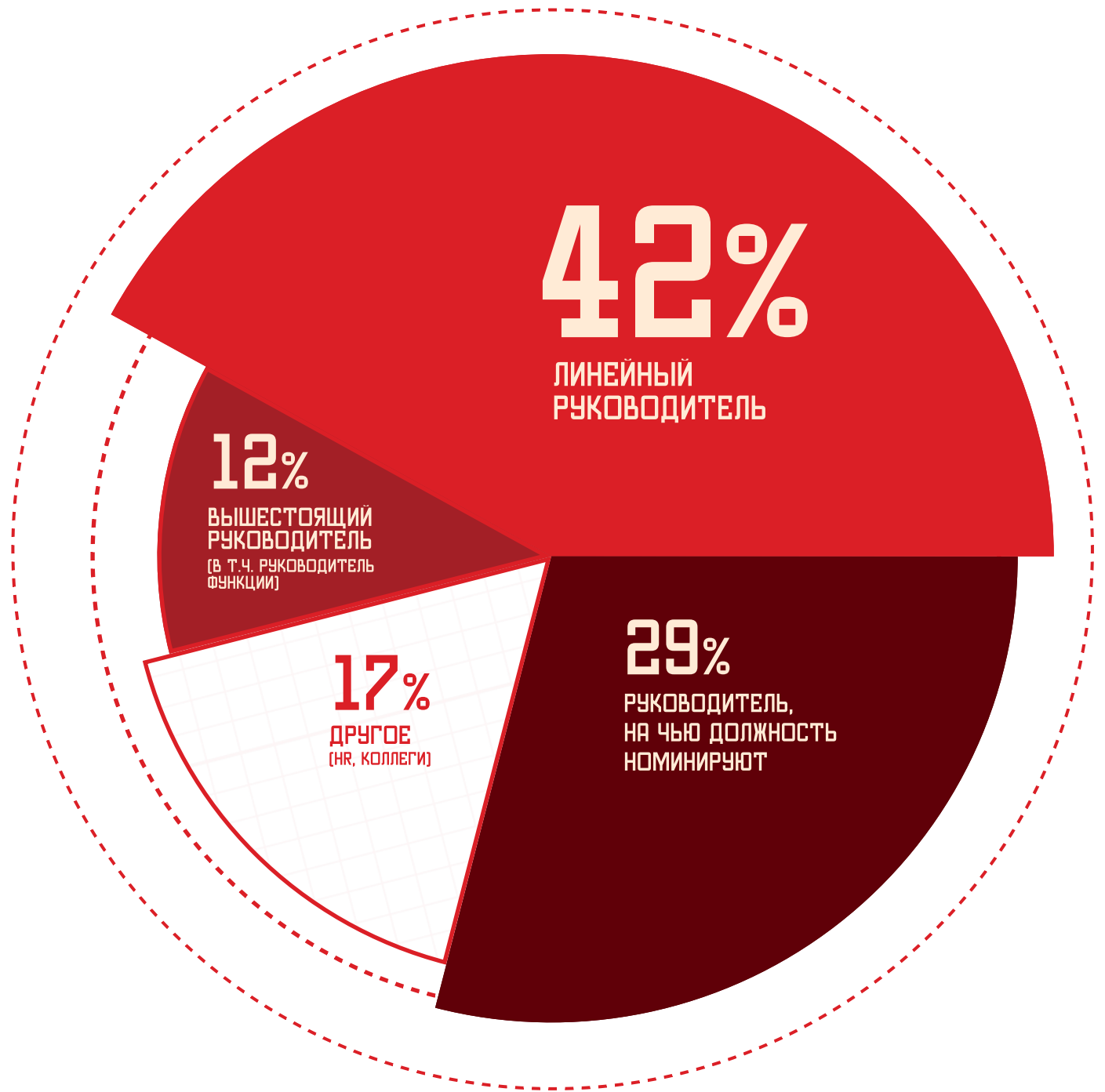
HR

Выступает как независимый «фильтр», особенно на продвинутых этапах зрелости системы

САМОВЫДВИЖЕНИЕ

Повышает вовлечённость и даёт шанс тем, кого не заметил руководитель

ИСТОЧНИКИ НОМИНАЦИИ



40%

КОМПАНИЙ ВЫБОРКИ ПРЕДОСТАВЛЯЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ САМОВЫДВИЖЕНИЯ

2

СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО РЕЗЕРВИСТОВ НА ПОЗИЦИЮ

Большинство компаний не ограничивается одним источником, а комбинирует их. Зрелые системы используют **два и более источника номинации**, что позволяет минимизировать субъективность и снизить риск потери талантов.

Как показывает практика, ключевая проблема номинации заключается в поиске баланса. С одной стороны, слишком широкий круг номинантов и низкий порог входа усложняют администрирование и размывают качество пула. С другой, излишне жёсткие фильтры отсекают талантливых сотрудников, которые не попали в поле зрения руководителя.

Компании решают эту дилемму по-разному. Одни ужесточают критерии и сужают круг номинантов до топ-менеджмента. Другие, наоборот, делают ставку на самовыдвижение и многоканальную оценку, минимизируя субъективизм.

Но вне зависимости от выбранной модели есть общее правило: номинация не должна быть «черным ящиком». Прозрачность критериев, обратная связь для кандидатов и четкая коммуникационная стратегия – такие же важные элементы настройки, как и сам процесс отбора.



КЕЙС 1

Участие в резерве является добровольным и требует от сотрудника проактивности в прохождении обучения. Компания активно транслирует, что те, кто не проявляет стремления к становлению резервистом и не готов инвестировать личное время в дополнительное обучение, не в полной мере соответствуют корпоративной культуре компании. Таким образом, кадровый резерв работает как механизм «культурного отбора», формируя управленческий слой из людей, чьи ценности совпадают с ценностями компании.

КЕЙС 2

Процесс формирования кадрового резерва направлен на минимизацию субъективности: кандидат может самостоятельно заявить интерес на три позиции. Его кандидатура оценивается тремя независимыми сторонами: нанимающим менеджером, непосредственным руководителем и HR. Результаты консолидируются на HR комитетах, формируя верифицированный пул кандидатов.

КЕЙС 3

В компании используют сразу две стратегии для формирования кадрового резерва:

Top-down - Менеджмент определяет, какие роли критически важны для будущего бизнеса, и под них целенаправленно ищет и развивает преемников. Фокус на потребностях и долгосрочных целях бизнеса.

Bottom-up - Выявляет сильных людей в периметре компании и уже под них разрабатывает следующие возможные шаги, ротации или позиции. Фокус на удержании и мотивации талантов.

КЕЙС 4

Номинация является закрытым процессом и, как правило, руководитель функции составляет карту преемственности для всей вертикали. В то же время преемники, номинированные на уровень ГД-1 в обязательном порядке согласуются с Советом директоров.

КРИТЕРИИ ОТБОРА НОМИНАНТОВ

Критерии отбора определяют выдвигаемые к кандидатам требования для прохождения первичного отбора в кадровый резерв. Компании сами могут определять «жесткость» критериев и возможность их обхода в частных случаях, однако на практике стремятся придерживаться заранее определенных правил, отсекающих нерелевантных для кадрового резерва сотрудников в пользу оптимизации процесса отбора.

Набор критериев отбора в рамках номинирования динамичен, может значительно варьироваться на разных этапах **зрелости системы**.

Крупнейшие компании с развитыми системами преемственности, как правило, отказываются либо от всех критериев на входе, либо минимизируют их, оставляя только базовый набор.

Международные компании часто используют больше критериев на входе, потому что последующая оценка кандидатов практически не проводится, отбор сразу даёт «зелёный свет».

Более подробно см. раздел 3.6 «Отличие международного подхода к кадровому резерву»

Базовые критерии

по количеству упоминаний



⌚ Рекомендуется регулярно актуализировать согласие сотрудника на участие в кадровом резерве и готовность к переезду и ротации не менее 1 раза в год.

Дополнительные критерии

- Наличие управленческого опыта
- Возраст кандидата
- Наличие высшего образования / ученой степени
- Высокий уровень профессиональной квалификации
- Соответствие ценностям
- Участие в приоритетных проектах
- Участие в фабрике идей

Требования к минимальному стажу

1–3 года

ТРЕБОВАНИЕ К МИНИМАЛЬНОМУ СТАЖУ В КОМПАНИЯХ ВЫБОРКИ

1 год

НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННОЕ ТРЕБОВАНИЕ К МИНИМАЛЬНОМУ СТАЖУ

КЕЙС «ЭВОЛЮЦИЯ НАБОРА КРИТЕРИЕВ»

Компания прошла путь от множественных критериев отбора к минимальному перечню. Опыт показал: избыточность критериев не повышает качество решений, а лишь перегружает HR-функцию.

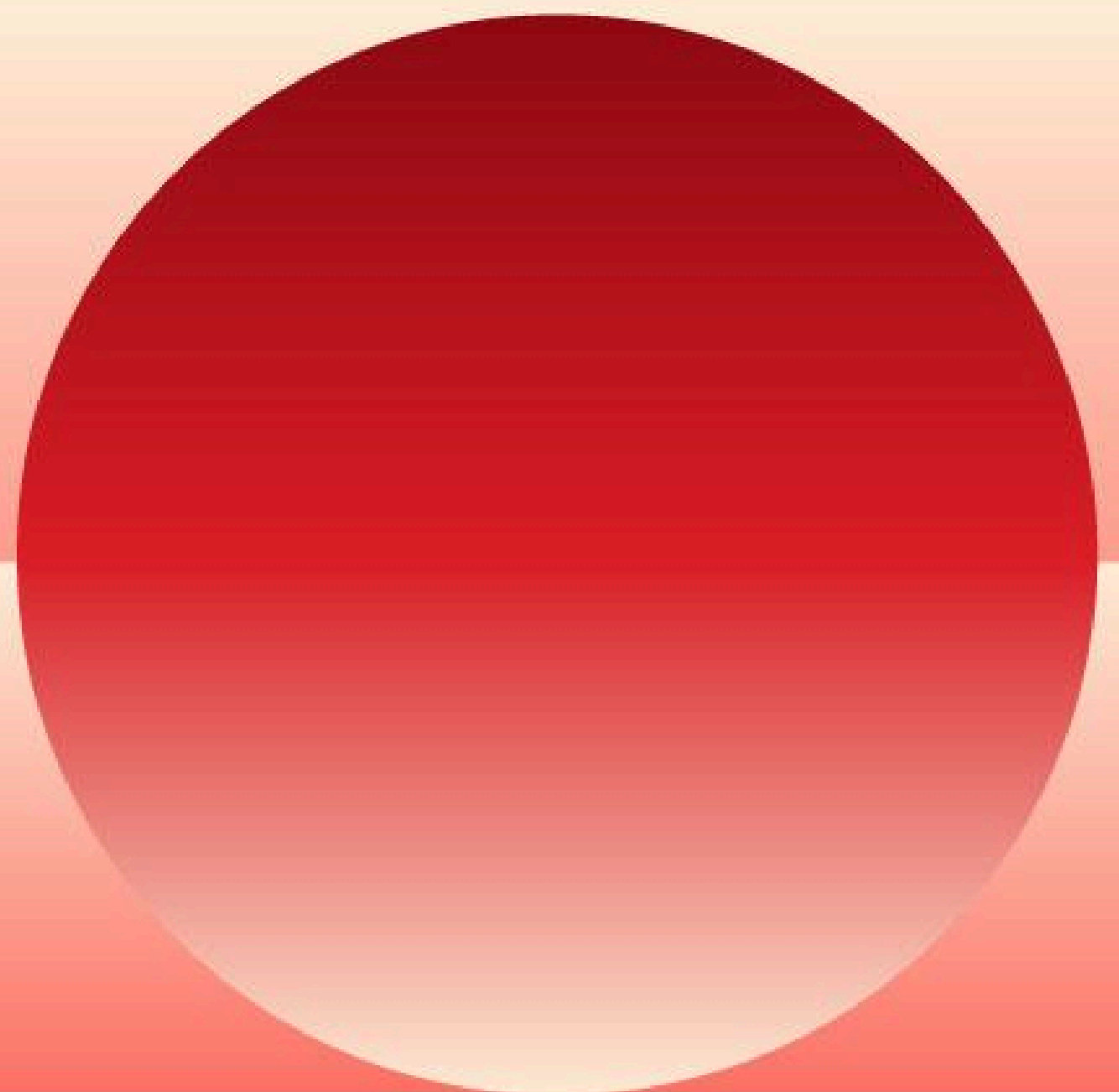
Сегодня номинирование в резерв происходит через руководителей (HR участвует реже).

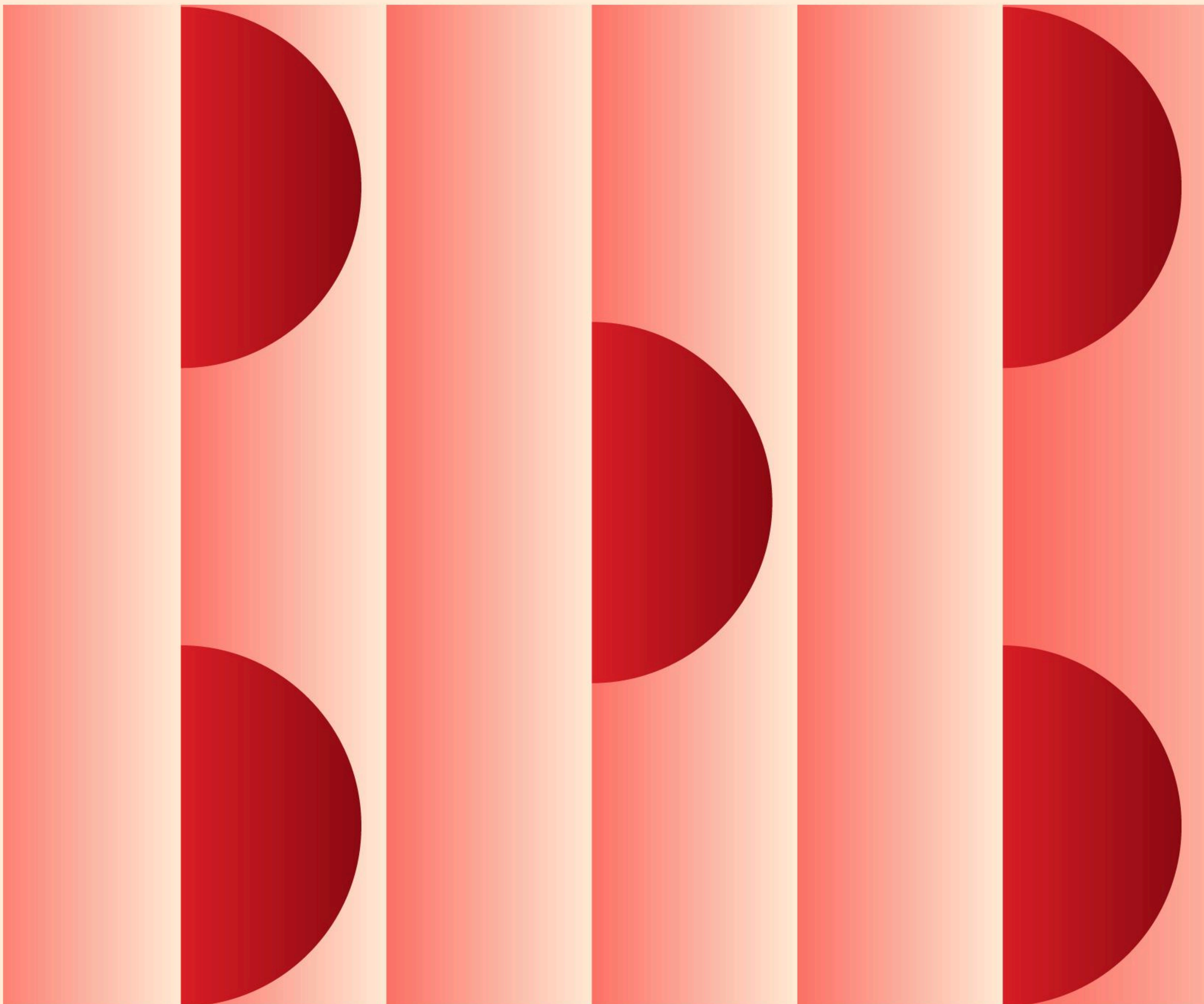
Жесткие стоп-факторы упразднены.

Единственная основа для отбора

– это интегральный рейтинг, который формируется по итогам ежегодной комплексной оценки (360°/180°). В единый балл суммируются оценки по компетенциям, ценностям, профессиональному уровню и готовности к продвижению. Это позволяет принимать решения быстро, прозрачно и с минимальной административной нагрузкой.

Главный риск, который выделяют компании с развитыми практиками – недономинация. Самовыдвижение и выдвижение вышестоящим руководителем возникают там, где компании осознали, что линейный руководитель видит только часть реальных талантов. Одновременно с тем зрелые системы движутся к минимальному набору критериев, ведь чем жестче критерии отбора, тем выше вероятность отсеять неудобных, но перспективных сотрудников.





2.2

Как оценивать
резервиста?



КАК ОЦЕНИВАТЬ РЕЗЕРВИСТА?

Номинация отвечает на вопрос: «Кто может попасть в резерв?». Оценка, в свою очередь, позволяет понять, «кто действительно готов и имеет потенциал». Ошибка на этапе оценки – это либо потеря перспективного сотрудника, либо включение в резерв кандидата, который никогда не займёт целевую позицию.

Перед проектированием архитектуры оценки компаниям важно определить ключевой маркер успешного сотрудника: это может быть результативность, потенциал или компетенции. На практике наиболее распространённым критерием остаётся результативность – она измерима, понятна бизнесу и не требует сложной методологической надстройки. Понятие потенциала, напротив, значительно варьируется от компании к компании: единого отраслевого стандарта не существует, и каждая организация трактует его по-своему. Исторически потенциал прошёл путь от громоздких кастомизированных моделей с десятками индикаторов – к более прагматичным и операционально удобным конструкциям.

Сегодня большинство зрелых компаний сводят его к нескольким ключевым измерениям: способности к обучению и адаптации, готовности брать на себя ответственность за более широкий периметр задач и наличию лидерских устремлений. Такой подход снижает субъективность оценки и делает критерии понятными как для HR, так и для бизнеса.

Немаловажно определить набор инструментов для оценки, которые зачастую зависят от имеющихся ресурсов и варьируются от оценки 360 до более сложных инструментов с привлечением внешних провайдеров. От этого выбора зависит точность отбора и обоснованность последующих управленческих решений на этапе кадрового комитета.

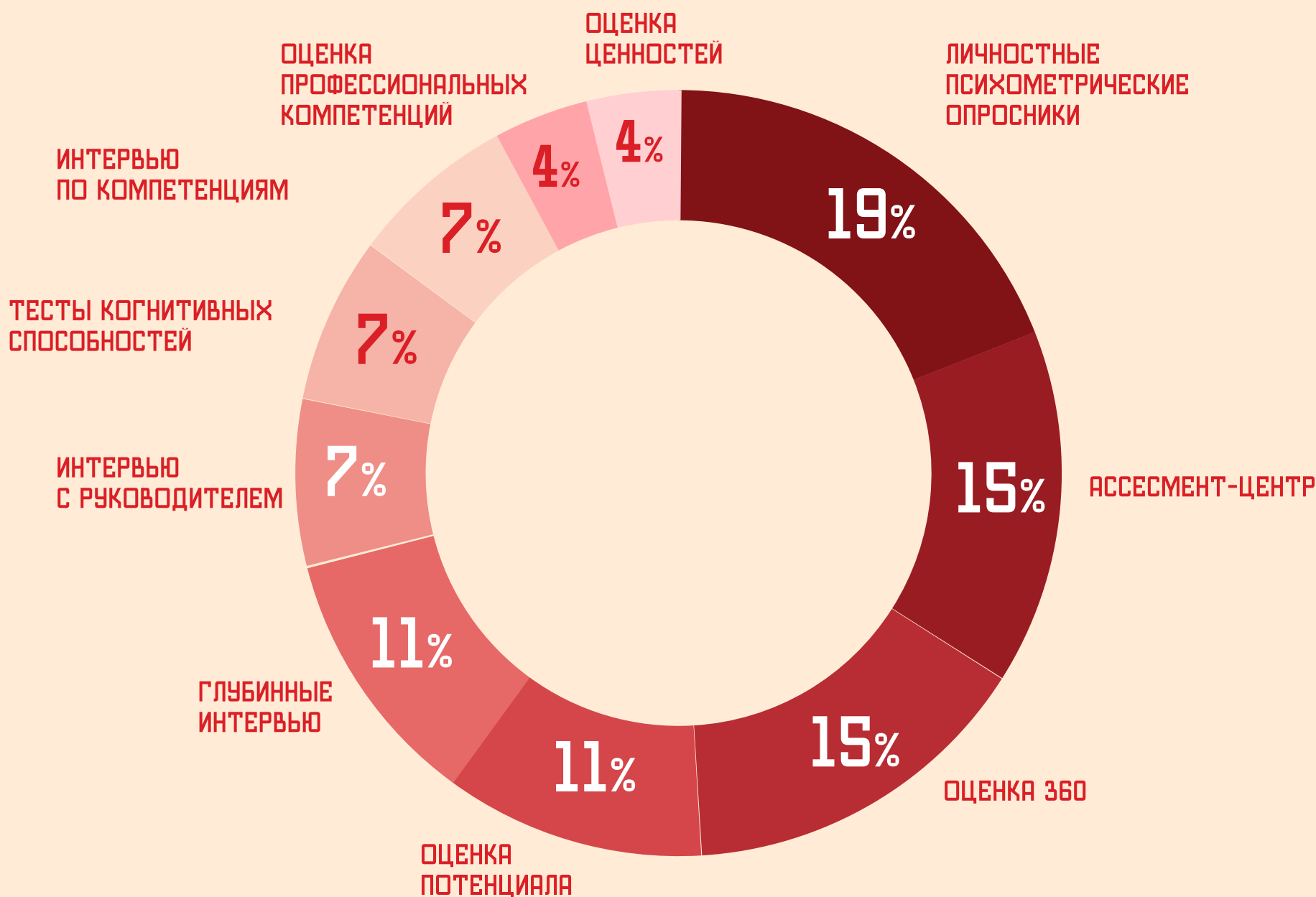
Инструменты оценки

Инструменты оценки кадрового резерва призваны объективно и всесторонне определить текущий уровень компетенций и потенциал кандидатов. Они позволяют выйти за рамки субъективного мнения руководителя и обеспечить валидную оценку как текущей эффективности сотрудника, так и его способности к развитию и занятию более сложных ролей.

На практике компании используют комбинированные подходы, отличающиеся в зависимости от потребностей кадрового резерва и специфики бизнес-модели компании.

Сочетание различных инструментов позволяет минимизировать риски ошибок отбора и формирует более точное представление о готовности кандидата к включению в кадровый резерв и дальнейшему продвижению, однако компании предпочитают не перегружать систему оценки и выбирать инструменты, релевантные своим потребностям и возможностям.

ИНСТРУМЕНТЫ, ИСПОЛЬЗУЮЩИЕСЯ ДЛЯ ОТБОРА В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ:



В компаниях со зрелыми практиками система оценки выстроена на основе двух взаимосвязанных принципов. С одной стороны, она достаточно чувствительна, чтобы не отсеивать перспективных сотрудников из-за избыточно жёстких критериев отбора. С другой – достаточно прагматична: инструменты оценки подобраны так, чтобы при разумных инвестициях предоставлять данные, необходимые и достаточные для обоснованного решения о включении сотрудника в резерв.

Выбор инструментов оценки – это вопрос соответствия контексту, поэтому компании выбирают комбинацию инструментов, исходя из трёх параметров:

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ПО УРОВНЯМ:



ПРИВЛЕКАЮТ ЛИ ВНЕШНИЕ КОМПАНИИ ДЛЯ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ?



01 Уровень целевой позиции

Чем выше позиция, тем выше цена ошибки. Поэтому инструментарий для топ-позиций всегда глубже, дороже и разнообразнее.

02 Бюджет и ресурсы HR

Если численность HR-команды, работающей с резервом, мала, то лучше делать выбор в пользу автоматизированных решений. При наличии бюджета можно также привлечь внешнего консультанта для экономии ресурса HR и обеспечения максимальной объективности.

03 Этап зрелости системы

На старте компании часто используют минимум инструментов, чтобы быстро запустить процесс. По мере развития системы и культуры компании добавляют более сложные методы.

СКОЛЬКО ИНСТРУМЕНТОВ В СРЕДНЕМ ИСПОЛЬЗУЮТ ЕДИНОВРЕМЕННО?



МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛ-ВО ИНСТРУМЕНТОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ЕДИНОВРЕМЕННО:



КЕЙС 1

Компания выстроила многоуровневую систему отбора в кадровый резерв, где глубина и сложность инструментов напрямую зависят от управленческого уровня.

Резерв на позицию ГД: Внешняя оценка с привлечением консультантов из Executive Search (глубинные интервью + психометрические тесты).

Резерв на позиции ГД-1 / ГД-2: Интервью «второе мнение» с руководителем другой компании внутри Группы и HR бизнес-партнером.

Массовые уровни: Цифровые форматы (бизнес-симуляции разного уровня сложности, онлайн-ассесмент-центры и тестирования).

КЕЙС 2

Двухуровневая система оценки в Компании.

Уровень 1. Кандидатов выдвигают непосредственные руководители, а оценивают вышестоящие руководители.

В фокусе:

- управленческий потенциал;
- соответствие корпоративным ценностям;
- профессиональные знания и навыки;
- мотивация к развитию и готовность к перемещениям.

Уровень 2. При запросе руководителя дополнительно проводится внешняя верификация силами внутренней академии компании. Это обеспечивает объективность и калибровку данных.

НА ЧТО ОПИРАЮТСЯ КОМПАНИИ ПРИ ОЦЕНКЕ ПРЕЕМНИКОВ?

Компании по-разному отвечают на вопрос «на что опираться при оценке преемников?». Выбор зависит от стратегической цели: выращивать универсальных лидеров, отбирать людей с высоким потенциалом или готовить кандидатов под конкретную позицию.

	ЕДИНАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ	ПРОФИЛЬ РЕЗЕРВИСТА	ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ																		
ЧТО ЭТО?	Корпоративный стандарт поведения и управленческих навыков, единый для всех уровней и функций.	Надстройка над корпоративной моделью, задающая повышенные требования к потенциалу и готовности к развитию.	Детальное описание конкретной позиции: компетенции, профессиональные знания, обязанности, зоны ответственности.																		
ЧТО В СЕБЯ ВКЛЮЧАЕТ?	Только управленческие компетенции, входящие в состав корпоративной модели компетенций	- Управленческие компетенции (из корп. модели) - Оценка потенциала (например, обучаемость, адаптивность и др.) - Личностные характеристики и мотивация	- Управленческие компетенции (из корп. модели) - Профессиональные знания и навыки - Обязанности и зоны ответственности - Организационные атрибуты (структура подчинения, грейд, KPI и т.д.)																		
КАК КОМПАНИИ ИСПОЛЬЗУЮТ?	Используется как универсальное описание «идеального сотрудника». При оценке резервистов позволяет сравнивать кандидатов из разных подразделений по единой шкале.	Применяется для отбора высокопотенциальных сотрудников. Фокус смещается с текущей результативности на перспективу и обучаемость.	Используется для «прицельной» подготовки преемника под конкретную роль. Позволяет точно закрывать критические позиции и формировать ИПР под требования будущей должности.																		
ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПАНИЕЙ	Компания использует единую модель компетенций, которая встраивается во все этапы управления талантами и основывается на 4 критических способностях: - Способность к гибкому мышлению - Способность оперативно подстраиваться под внешние обстоятельства - Способность выстраивать эффективную коммуникацию и находить с людьми общий язык - Способность ставить четкие цели и ориентированность на результат <i>Дополнительно оцениваются</i> <i>Способность к саморефлексии</i> <i>и Мотивация сотрудника</i>	В Компании X создан отдельный профиль резервиста с доп. акцентом на оценку потенциала Климанов Иван Максимович, директор по производству ЛГОК Возраст: 55 Уровень образования: Высшее Целевая должность: Главный инженер, ЛГОК Начало работы на комбинате 01.10.2004 Руководитель кандидата: Василий П.П. Главный инженер, ЛГОК Кто комментировал: Егоров А.С. 1-ый ЗГД Директор по производству, УК / Никольна М.С. Управляющий директор, ЛГОК  <table><tr><td>Мотивация</td><td>Готовность</td><td>Результативность</td></tr><tr><td>Высокая – 2 ответа</td><td>Готов кратколично – 1 ответ Готов среднесрочно – 1 ответ</td><td>5.0 / 5.0 – 2 ответа</td></tr></table> Характеристики служб <table><tr><td>Кадровая Служба</td><td>Кадровая Служба рекомендует Климанова Ивана Максимовича к занятию целевой позиции Главного инженера на АО "Лебедянский ГОК". Кандидат является лояльным сотрудником, заинтересованным в собственном росте и увеличении интереса компании. Высоко мотивирован как в собственном развитии, так и в развитии своих подчиненных.</td><td rowspan="4"> Ограничения X X X X </td></tr><tr><td>ОТГИБ</td><td>Климанов Иван Максимович не имеет нарушений по линии ОТГИБ. Более того, является активным "пропагандистом" ценностей компании. Иницирует образовательные мероприятия в сфере промышленной безопасности, повышает общую осведомленность сотрудников в вопросах норм и стандартов безопасности на предприятии.</td></tr><tr><td>Бизнес-Система</td><td>Бизнес-Система считает Климанова Ивана Максимовича достойным кандидатом для занятия позиции Главного инженера. В проектах БС проявил себя как сильного лидера с высоко развитыми управленческими качествами. БС считает, что для подготовки кандидата до целевого уровня понадобится не больше 1 года.</td></tr><tr><td>Служба Безопасности</td><td>Ограничений нет. Климанов И.М. рекомендован к занятию целевой позиции.</td></tr></table> Дополнительная информация <table><tr><td>Трудовой путь</td><td>Образование</td></tr><tr><td>ЛГОК. Начальник участка обогащения ЛГОК. Начальник цеха обогащения ЛГОК. Начальник обогатительной фабрики ЛГОК. Директор по производству 05.2017 – наст. время</td><td>Ветский Государственный Университет СТИ ННПУ «ММСиС» Электротехника и электротехника (Окончание: 1999) СТИ ННПУ Горное дело (Окончание: 2020)</td></tr></table> Корпоративные конкурсы: «Лучший руководитель» – финалист в номинации «Лучший руководитель среднего звена», 2017 год. «Научно-техническая конференция» – член жюри, 2018 год. - Проекты Бизнес-Системы: «Снижение расхода кокса» – руководитель рабочей группы, 12.12.2017 - 12.10.2018 «Повышение производительности обогатительных машин» – личный проект - Внутреннее предприятие: - Адаптация нового начальника обогатительной фабрики, 2017 г., - Проведение инструктажа для новых мастеров, 2018 г. Семейное положение: женат Количество детей: 3 (24, 21, 16) Ограничения к переезду по оценке Комитетующих: Уход за пожилыми родственниками, поступление дочери в институт.	Мотивация	Готовность	Результативность	Высокая – 2 ответа	Готов кратколично – 1 ответ Готов среднесрочно – 1 ответ	5.0 / 5.0 – 2 ответа	Кадровая Служба	Кадровая Служба рекомендует Климанова Ивана Максимовича к занятию целевой позиции Главного инженера на АО "Лебедянский ГОК". Кандидат является лояльным сотрудником, заинтересованным в собственном росте и увеличении интереса компании. Высоко мотивирован как в собственном развитии, так и в развитии своих подчиненных.	Ограничения X X X X	ОТГИБ	Климанов Иван Максимович не имеет нарушений по линии ОТГИБ. Более того, является активным "пропагандистом" ценностей компании. Иницирует образовательные мероприятия в сфере промышленной безопасности, повышает общую осведомленность сотрудников в вопросах норм и стандартов безопасности на предприятии.	Бизнес-Система	Бизнес-Система считает Климанова Ивана Максимовича достойным кандидатом для занятия позиции Главного инженера. В проектах БС проявил себя как сильного лидера с высоко развитыми управленческими качествами. БС считает, что для подготовки кандидата до целевого уровня понадобится не больше 1 года.	Служба Безопасности	Ограничений нет. Климанов И.М. рекомендован к занятию целевой позиции.	Трудовой путь	Образование	ЛГОК. Начальник участка обогащения ЛГОК. Начальник цеха обогащения ЛГОК. Начальник обогатительной фабрики ЛГОК. Директор по производству 05.2017 – наст. время	Ветский Государственный Университет СТИ ННПУ «ММСиС» Электротехника и электротехника (Окончание: 1999) СТИ ННПУ Горное дело (Окончание: 2020)
Мотивация	Готовность	Результативность																			
Высокая – 2 ответа	Готов кратколично – 1 ответ Готов среднесрочно – 1 ответ	5.0 / 5.0 – 2 ответа																			
Кадровая Служба	Кадровая Служба рекомендует Климанова Ивана Максимовича к занятию целевой позиции Главного инженера на АО "Лебедянский ГОК". Кандидат является лояльным сотрудником, заинтересованным в собственном росте и увеличении интереса компании. Высоко мотивирован как в собственном развитии, так и в развитии своих подчиненных.	Ограничения X X X X																			
ОТГИБ	Климанов Иван Максимович не имеет нарушений по линии ОТГИБ. Более того, является активным "пропагандистом" ценностей компании. Иницирует образовательные мероприятия в сфере промышленной безопасности, повышает общую осведомленность сотрудников в вопросах норм и стандартов безопасности на предприятии.																				
Бизнес-Система	Бизнес-Система считает Климанова Ивана Максимовича достойным кандидатом для занятия позиции Главного инженера. В проектах БС проявил себя как сильного лидера с высоко развитыми управленческими качествами. БС считает, что для подготовки кандидата до целевого уровня понадобится не больше 1 года.																				
Служба Безопасности	Ограничений нет. Климанов И.М. рекомендован к занятию целевой позиции.																				
Трудовой путь	Образование																				
ЛГОК. Начальник участка обогащения ЛГОК. Начальник цеха обогащения ЛГОК. Начальник обогатительной фабрики ЛГОК. Директор по производству 05.2017 – наст. время	Ветский Государственный Университет СТИ ННПУ «ММСиС» Электротехника и электротехника (Окончание: 1999) СТИ ННПУ Горное дело (Окончание: 2020)																				

Компетенции

- Деловые компетенции
- Стратегическое мышление
- Операционное управление
- Управление знаниями и инновациями
- Социальные компетенции
- Построение деловых отношений
- Формирование культуры
- Влияние и убеждение
- Лидерские компетенции
- Ориентация на результат
- Построение и управление высокоэффективными командами

- Потенциал
- Амбициозность
- Любознательность

Компания X разработала профили для всех ключевых должностей в компании, которые включают как компетенции, так и функциональные требования.

Корпоративные компетенции (Проф. компетенции, функц. задачи, знания)

- Коммуникация с партнерами
- Саморазвитие и обучение команды
- Иноваторство
- Ориентированность на результат
- Адаптивность
- Ответственность

Сквозные компетенции

- Корпоративная этика
- Интегрированные системы менеджмента
- Практики, инструменты опер. эффективности и др.

Орг. атрибуты должности (структура подчиненности, области ответственности, взаимодействие, ключевые метрики, категория)

Грейд, структура вознаграждения

Должностная инструкция

Корпоративные компетенции (Проф. компетенции, функц. задачи, знания)

- Коммуникация с партнерами
- Саморазвитие и обучение команды
- Инноваторство
- Ориентированность на результат
- Адаптивность
- Ответственность

Сквозные компетенции

- Корпоративная этика
- Интегрированные системы менеджмента
- Практики, инструменты опер. эффективности и др.

* Орг. атрибуты должности (структура подчиненности, области ответственности, взаимодействие, ключевые метрики, категория)

* Грейд, структура вознаграждения

* Должностная инструкция

НА ЧТО ОПИРАЕТСЯ КОМПАНИЯ ПРИ ОЦЕНКЕ ПРЕЕМНИКОВ?

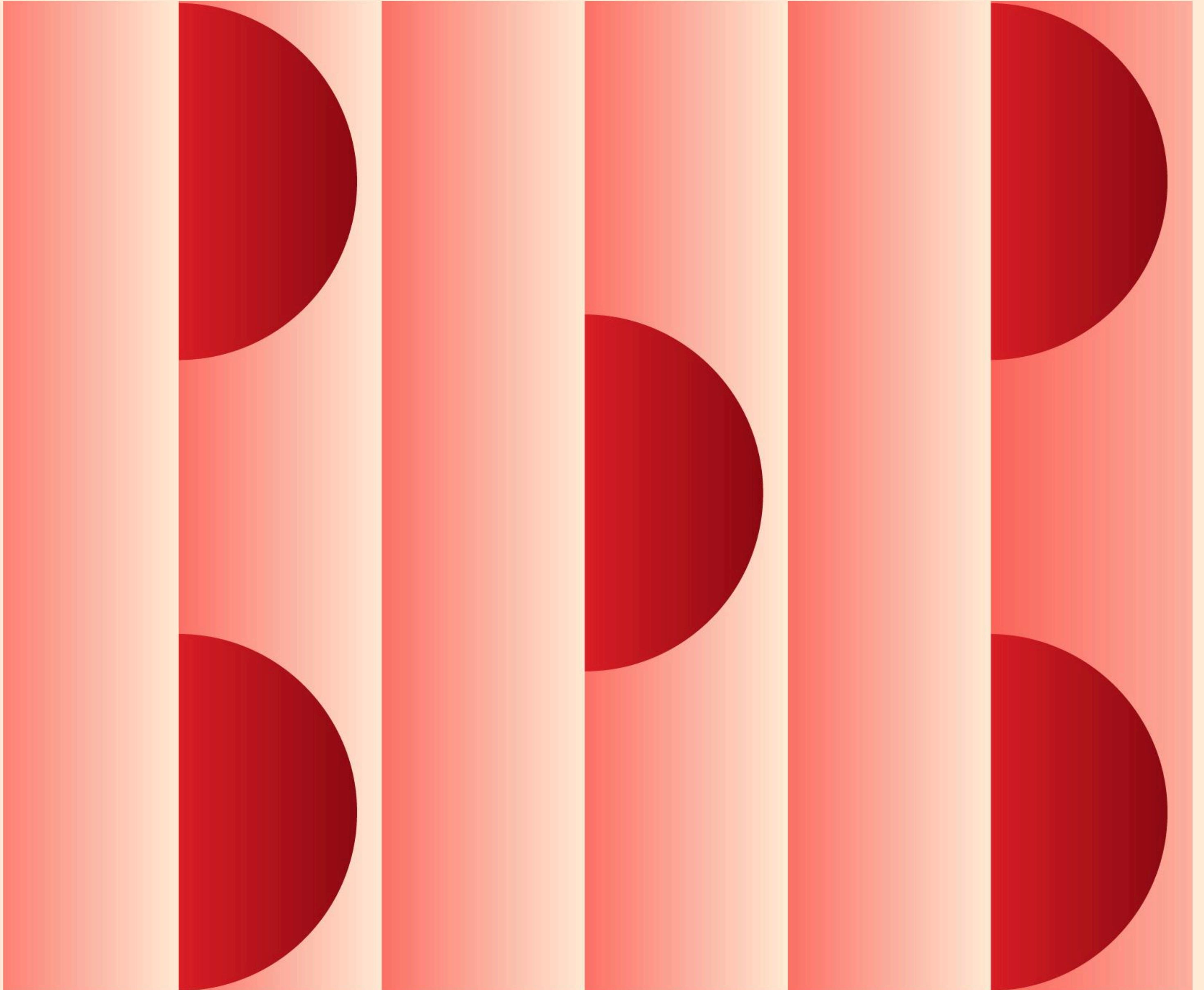


За пределами выборки встречаются случаи, когда в рамках системы кадрового резерва может быть разработана отдельная модель компетенций, специально настроенная под программу кадрового резерва.

Оценка в кадровом резерве состоит из поиска баланса между двумя полюсами: **точностью** и **экономичностью**.

С одной стороны, опора только на мнение непосредственного руководителя несёт риски субъективности и «недономинии». С другой, тестирование всеми доступными инструментами перегружает и демотивирует кандидатов.

Поэтому, выбирая набор инструментов оценки, важно помнить, что точность оценки растёт не с количеством инструментов, а с их соответствием контексту компании.



2.3

Как управлять
системой кадровых
комитетов?



КАК УПРАВЛЯТЬ СИСТЕМОЙ КАДРОВЫХ КОМИТЕТОВ?

Третья развилка – формирование кадрового комитета как ключевого органа принятия решений.

Результаты оценки ещё не являются решением. Они требуют коллегиального обсуждения, калибровки и утверждения. Эту функцию выполняет кадровый комитет.

На этом этапе определяются состав участников, уровень их вовлечённости и зона ответственности. Комитет обеспечивает переход от индивидуальных оценок руководителей к коллегиальным решениям о включении сотрудников в резерв.

КАДРОВЫЙ КОМИТЕТ: МЕХАНИЗМЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ФАСИЛИТАЦИЯ

Именно в работе кадрового комитета на практике проверяется зрелость культуры «диалога о людях». В компаниях с высоким уровнем управленческой культуры комитет становится местом содержательной дискуссии о потенциале и карьерных траекториях. В компаниях с низкой культурой он превращается в формальное утверждение предварительно согласованных списков.

Форматы кадровых комитетов варьируются в зависимости от своей цели:

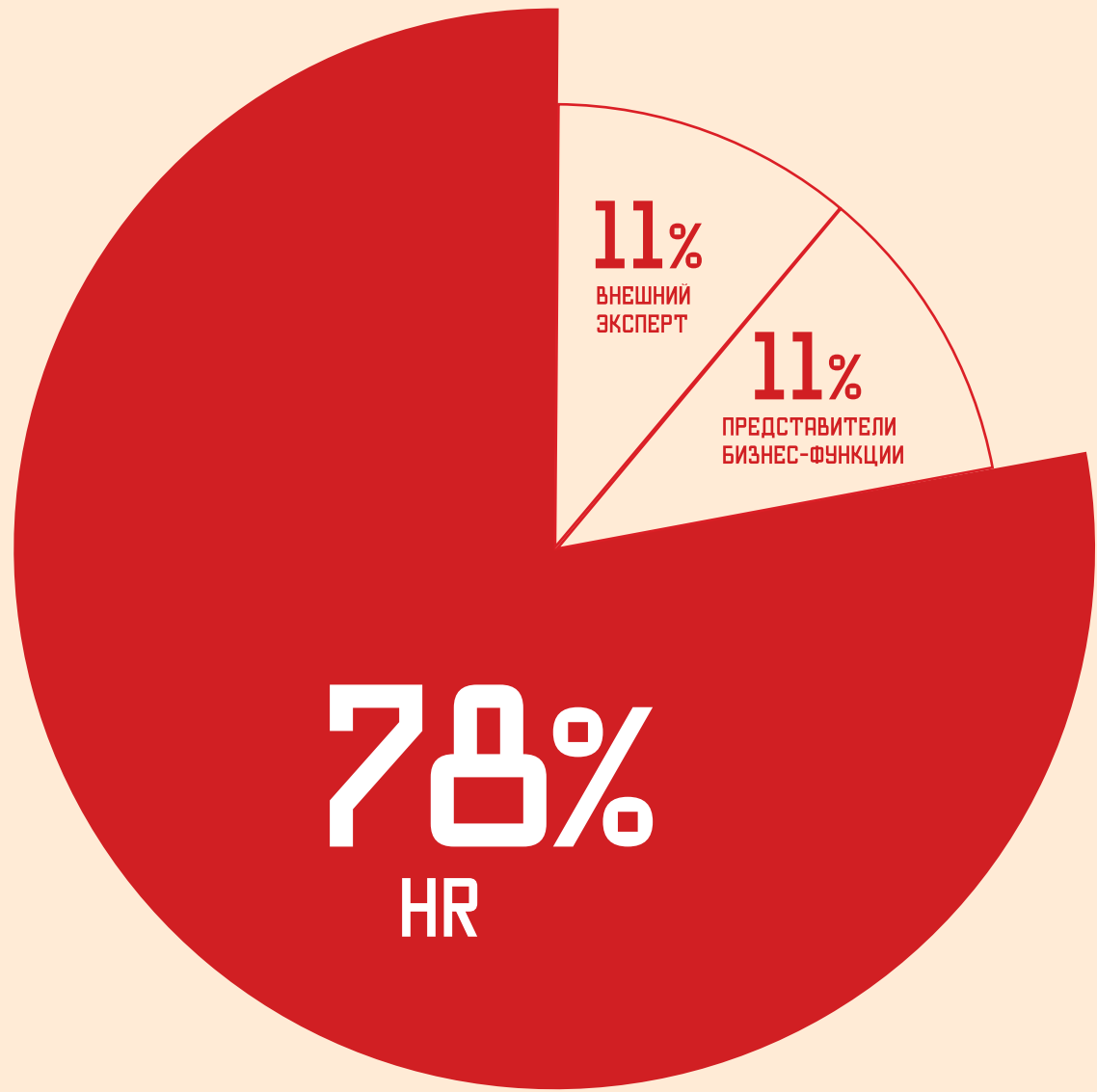
	ДИСКУССИОННЫЙ	ДЛЯ СОГЛАСОВАНИЙ	СМЕШАННЫЙ
ФОРМАТ КОМИТЕТА	Площадка для дебатов: участники спорят, высказывают мнения, ищут консенсус. Решения не predetermined, важен диалог о талантах.	Формальное утверждение заранее согласованных решений. Обсуждения минимальны.	Сочетает оба подхода в зависимости от уровня или типа бизнеса. На верхних уровнях это живая дискуссия, в активах и на средних уровнях – преимущественно утверждение.
ГДЕ РАСПРОСТРАНЕН	В зрелых матричных структурах, где культура открытой обратной связи поддержана первыми лицами. Наиболее распространены на уровне ГД-1 в головной компании и важнейших активах.	В иерархических структурах с сильной вертикалью власти, а также в удалённых активах, где головная компания не погружена в локальный контекст.	В крупных холдингах с централизацией стратегических талантов и операционной автономией бизнес-единиц.

ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВЫХ КОМИТЕТОВ



91%

КОМПАНИЙ ВЫБОРКИ, ИМЕЮЩИХ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ, ПРОВОДЯТ КАДРОВЫЕ КОМИТЕТЫ



Фасилитирование и организация кадровых комитетов чаще всего попадает в зону ответственности HR. Если культура «разговора о людях» только формируется и бизнес пока не привык говорить о талантах, HR выступает модератором, чтобы дискуссия состоялась и была продуктивной.

КЕЙС 1

В президентских карьерных комитетах, созданных для обсуждения преемников на позиции ГД-1, руководители годами работают в одной команде, новые вакансии появляются редко, и давать честную обратную связь сложно, что приводит к формальным обсуждениям без реальных решений.

Для решения этого вызова компания:

- привлекла внешнего эксперта**, который выполнил роль «антагониста», человека, не связанного внутренними отношениями и готового честно подсвечивать риски и зоны развития.
- изменила структуру защиты**: вице-президент презентует не просто список фамилий, а архитектуру команды, то есть задачи подразделения, текущую структуру, стратегию закрытия ключевых позиций (внешний найм vs внутренний рост).
- сократила количество участников комитета** до тех, кто действительно влияет на решение.

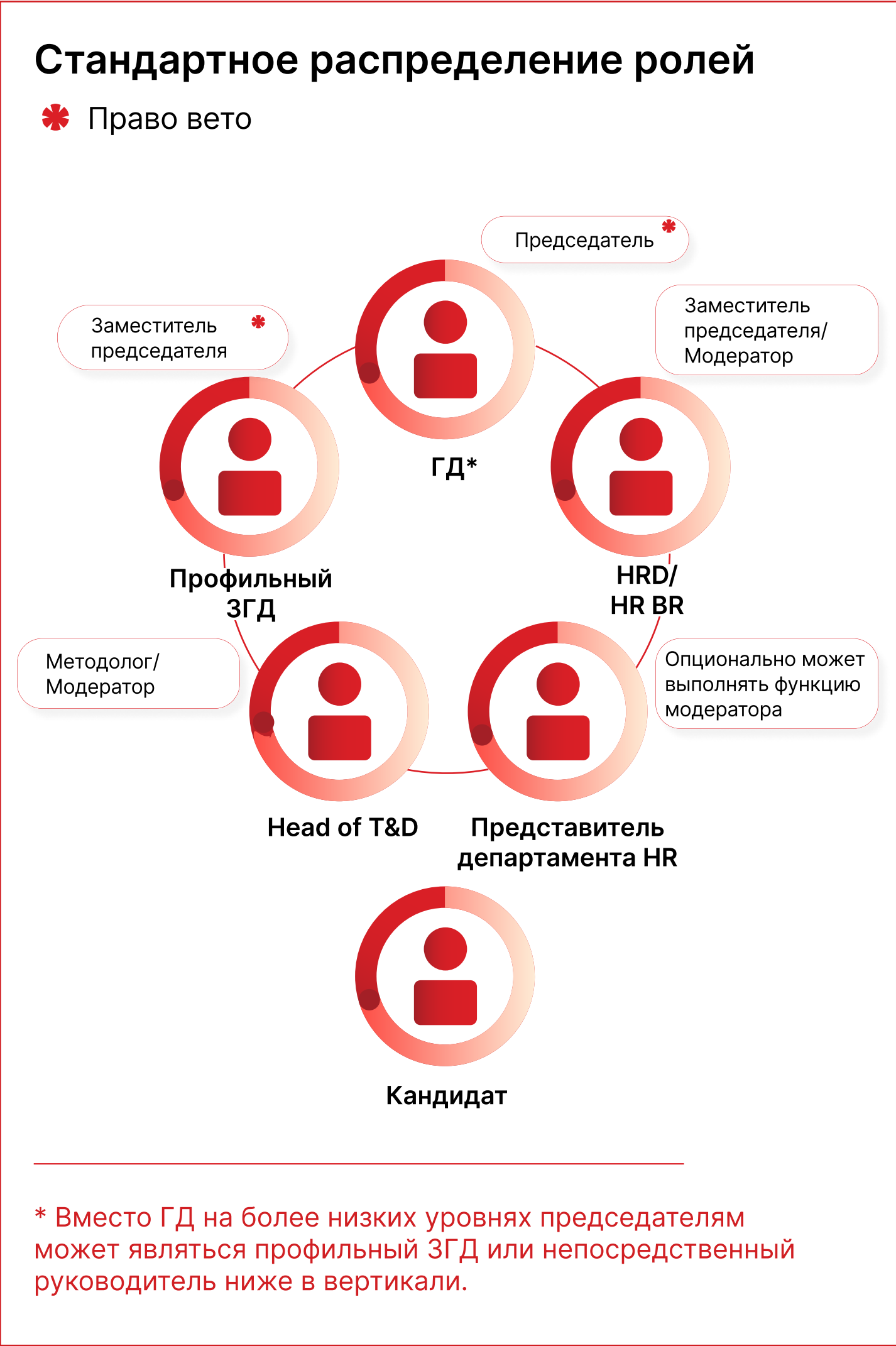
КЕЙС 2

Кадровые комитеты в компании фасилитируют не HR-бизнес-партнеры, а сами бизнес-лидеры. HR присутствует как участник и эксперт, но ведут встречу и отвечают за решения руководители. Повестка стандартизирована, руководители четко знают структуру презентации и вопросы. Однако для встреч с акционером допускается гибкость: он придает особую значимость комитетам, поэтому обсуждения могут выходить за рамки запланированного. Но ведут их по-прежнему представители бизнеса, а не HR.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ В КАДРОВОМ КОМИТЕТЕ

От того, кто обладает правом решающего голоса, правом вето, а кто остаётся в роли эксперта или методолога, зависит не только скорость принятия решений, но и их качество, а также степень доверия к системе со стороны бизнеса.

Далее представлен наиболее распространенный вариант распределения ролей, а также один из возможных альтернативных вариантов.



Основные роли в комитете

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Роль: Председатель
Полномочия: Оценивает готовность кандидата, обладает правом решающего голоса и правом вето, принимает финальное решение в спорных ситуациях.

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГД / ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ (ПРОФИЛЬНЫЙ) РУКОВОДИТЕЛЬ

Роль: Заместитель председателя
Полномочия: Оценивает готовность кандидата, может презентовать профили кандидатов, защищает их перед комитетом, может настоять на включении кандидата в кадровый резерв «под свою ответственность», даже если остальные члены комитета против.

ЗГД ПО ПЕРСОНАЛУ

Роль: Заместитель Председателя / Модератор
Полномочия: Оценивает готовность кандидата, может презентовать профили кандидатов, вовлекаться в фасилитацию и организацию комитета, консультирует других членов комитета по вопросам талантов.

ДИРЕКТОР КОРП. УНИВЕРСИТЕТА / ГЛАВА T&D / HR

Роль: Держатель процесса преемственности / Методолог / Модератор
Полномочия: Обеспечивает соблюдение методологии, организацию процесса. При наличии компетенций фасилитирует дискуссию.

Вовлекать ли непосредственного руководителя в кадровые комитеты?

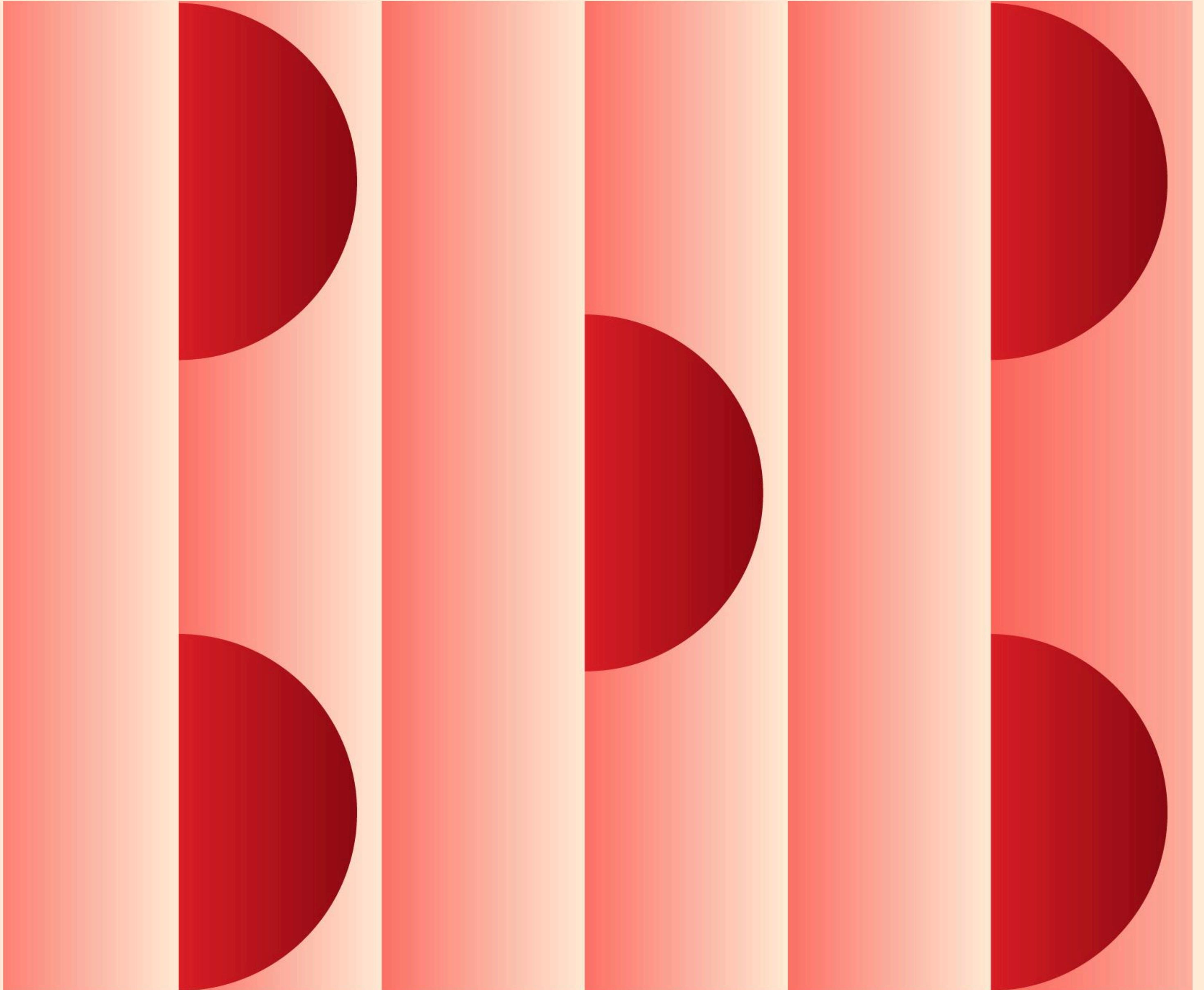
Большинство компаний активно вовлекают непосредственных руководителей к участию в комитете, несмотря на субъективность. Тем не менее, их присутствие стараются уравновесить включением в дискуссию:

- руководителей из смежных функций, взаимодействующих с кандидатом
- вышестоящих руководителей
- внешних экспертов для модерации (особенно распространено для топ-уровней)

Такой подход минимизирует конфликт интересов и позволяет комитету принимать более независимые решения.

Кадровый комитет – это не просто административный орган, а зеркало управленческой культуры.

В компаниях с развитыми практиками «диалога о людях» он становится местом содержательной дискуссии, где сталкиваются разные оценки и рождается консенсус. Там, где культура только формируется, комитет рискует превратиться в формальное утверждение или, напротив, в бесконечные прения без решений. Настройка комитета является одновременно и процедурным, и культурным выбором. Состав участников, распределение ролей, право вето, фасилитация либо усиливают, либо ослабляют качество решений.



2.4

Как развивать
и удерживать
резервиста?



КАК РАЗВИВАТЬ И УДЕРЖИВАТЬ РЕЗЕРВИСТА?

Четвёртая развилка связана с подходами к развитию и удержанию резервистов. Компании определяют, каким образом будет выстроена работа с участниками кадрового резерва: через индивидуальные планы развития, ротации, участие в стратегических проектах или специализированные обучающие программы.

Не менее важным является вопрос удержания – и здесь принципиально то, как компания позиционирует кадровый резерв. В открытых системах включение в резерв транслируется сотруднику напрямую как участие в программе преемственности: организация прямо сообщает, что видит в нём будущего лидера и готова инвестировать в его рост. Такой подход позволяет управлять ожиданиями: назначение может состояться не скоро, но сама принадлежность к резерву уже является значимым статусом и формой признания.

Выбор модели развития напрямую зависит от ресурсов компании и зрелости системы. **На основе анализа практик мы выделили два принципиально разных подхода:**

	ФОКУС НА ПРАКТИЧНЫХ ЗАДАЧАХ	ФОКУС НА ЭКСПЕРИМЕНТАХ
ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ В КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ	Фокус на масштабируемости системы и эффективности затрат . Резервисты развиваются через единые программы и рабочие инструменты, встроенные в операционную деятельность. Упор на практику, а не на разнообразие форматов.	Фокус на вовлеченности сотрудников и поиске новых форматов . Развитие строится через разнообразие контента, гибкость и персонализацию траекторий. Компания тестирует новые методы и дает резервистам выбор.
ГДЕ РАСПРОСТРАНЕН	• Индивидуальные планы развития (ИПР) • Наставничество и менторство • Проектная работа (реальные бизнес-задачи) • Унифицированные программы обучения для всех • Клубы выпускников потоков кадрового резерва • Площадки для кросс-функционального нетворкинга	• Модульные программы с вариативными темами (выбор под запрос, в т.ч. более теоретизированными) • Микрообучение и геймификация • Цифровые ассистенты для планирования развития • Бюджеты на индивидуальное развитие • Краткосрочные ротации и стажировки • Хакатоны и бизнес-симуляции
ПРИМЕР КОМПАНИИ ВЫБОРКИ	КЕЙС 1 Разделение резерва на стратегический и операционный треки с фокусом на реальные бизнес-проекты и работу с выпускниками после обучения. В круг обучаемых входит ограниченное число людей: • Стратегический трек: лидерская программа развития с бизнес-школой • Операционный трек: программа по менеджменту и оптимизации процессов Также создан Клуб выпускников и сообщество молодых специалистов для поддержки и развития резерва.	КЕЙС 2 Многоуровневая программа обучения резервистов: • Программа подготовки – целевая подготовка линейных руководителей для последующего выдвижения на должности начальников цехов. • Программа 1 – для топ-100 резервистов на уровень ГД-2. Фокус на развитие управленческих компетенций, экономику предприятия и стратегическое мышление. • Программа 2 – подготовка резерва на уровень ГД-1. Акцент на управленческую зрелость, soft skills и работу с неопределенностью.

75% 63%

КОМПАНИЙ ВЫБОРКИ
ИСПОЛЬЗУЮТ ИПР

КОМПАНИЙ ВЫБОРКИ
ИСПОЛЬЗУЮТ МОДУЛЬНЫЕ
ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Тем не менее, компании, как правило, переходят к экспериментированию только после прохождения этапа с практико-ориентированными задачами.

Помимо выбора образовательной модели, компании определяют, кто и за что отвечает в процессе развития резервистов.

Ниже приведено типичное распределение ролей между руководителем, HR и корпоративным университетом.

Распределение ролей в развитии резервиста

РУКОВОДИТЕЛЬ

Постановка задач на рабочем месте (on-the-job), вовлечение в проекты, обратная связь, контроль исполнения ИПР.

HR

Сопровождение процесса, организация обучения, мониторинг прогресса.

КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Разработка и проведение обучающих программ.

НАСТАВНИКИ /
МЕНТОРЫ

Передача экспертизы, карьерное консультирование (там, где система формализована).

КЕЙС 1
ИИ-ПОМОЩНИК ПО СОСТАВЛЕНИЮ ИПР

В компании разработан и внедрен цифровой помощник на базе искусственного интеллекта для составления индивидуальных планов развития (ИПР) сотрудников кадрового резерва. Пользователь загружает в систему результаты комплексной оценки (360 градусов, тесты потенциала и другие диагностические данные), ИИ-помощник обрабатывает информацию и автоматически формирует план развивающих действий с персонализированными рекомендациями по развитию.

КЕЙС 2
ХОЛИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Компания продвигает холистический подход к обучению для которого характерно развитие личности в целом, а не только профессиональных навыков. Компания инвестирует в то, что интересно человеку, поддерживая баланс профессионального и личностного роста. Это проявляется в расширенном перечне тем, включенных в обучающие программы резервистов, программы благополучия и более персонализированный подход к ИПР.

КЕЙС 3
НЕТВОРКИНГ В РАМКАХ РЕЗЕРВА

Часть компаний, помимо самих программ обучения, выстраивает системную работу с выпускниками резерва, превращая разовые потоки в постоянные сообщества. Компания X запустила клуб выпускников, задача которого восполнить то, чего не хватило в формальном обучении через регулярный обмен опытом: обсуждение реальных проектов, управленческих задач, демо-дни и семинары с приглашенными экспертами. К клубу также подключили сообщество молодых специалистов - сотрудников без управленческого опыта, но с высоким потенциалом.

Также существует практика постоянного кросс-опыления резервистов. Выпускники прошлых лет и топ-менеджеры регулярно приходят к действующим резервистам, делясь опытом. В дополнение компания осознанно делает группы большими (до 100 человек), понимая, что именно нетворкинг даёт главный долгосрочный эффект, возможность быстрее решать бизнес-задачи за счет сформированных связей и общего языка. Акцент смещается с трансляции «правильных» знаний на внутреннюю осознанность и переосмысление собственного опыта участниками.

УДЕРЖАНИЕ РЕЗЕРВИСТОВ

Кадровый резерв становится инструментом удержания только в момент, когда статус резервиста конвертируется в реальные преимущества. При этом текучесть в резерве воспринимается в большинстве компаний как неизбежность.

MIN
3%

MAX
17%

ТЕКУЧЕСТЬ В КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ

К основным льготам, доступным резервистам относят:

- приоритетное предложение вакансии;
- доступ к уникальному обучению (например, специализированной программе для резервистов, тренингам по лидерству);
- доступ к уникальным внешним сертификациям;
- приглашения на встречи с внешними экспертами, выступления топ-менеджмента и выдающихся резервистов;
- льготы при переводе в другие географии (оплата переезда, помощь с переездом семьи).

“

Нам математически дешевле готовить и терять людей, чем не готовить и остаться без кадров.

Респондент
компании выборки

”

КЕЙС 1

В компании выстроена система мотивации, где вхождение в кадровый резерв становится дополнительным фактором при включении в программу долгосрочной мотивации (LTI).

LTI-программа в компании распространяется не на всех резервистов автоматически, но статус «резервист» рассматривается как весомый аргумент в пользу включения сотрудника в программу.

Таким образом, LTI-программы усиливают удержание и традиционно «якорят» сотрудников, связывая их благосостояние с долгосрочным успехом компании.

КЕЙС 2

Компания сделала ставку на публичные истории успеха сотрудников, которые были в резерве и получили назначения. Эти истории регулярно публикуются на внутренних порталах, в корпоративных СМИ и рассылках.

Вместо того, чтобы убеждать сотрудников в ценности резерва через инструкции и регламенты, компания показывает живые примеры. Это создаёт эмоциональную связь и укрепляет веру в то, что участие в резерве является реальным путем к росту.

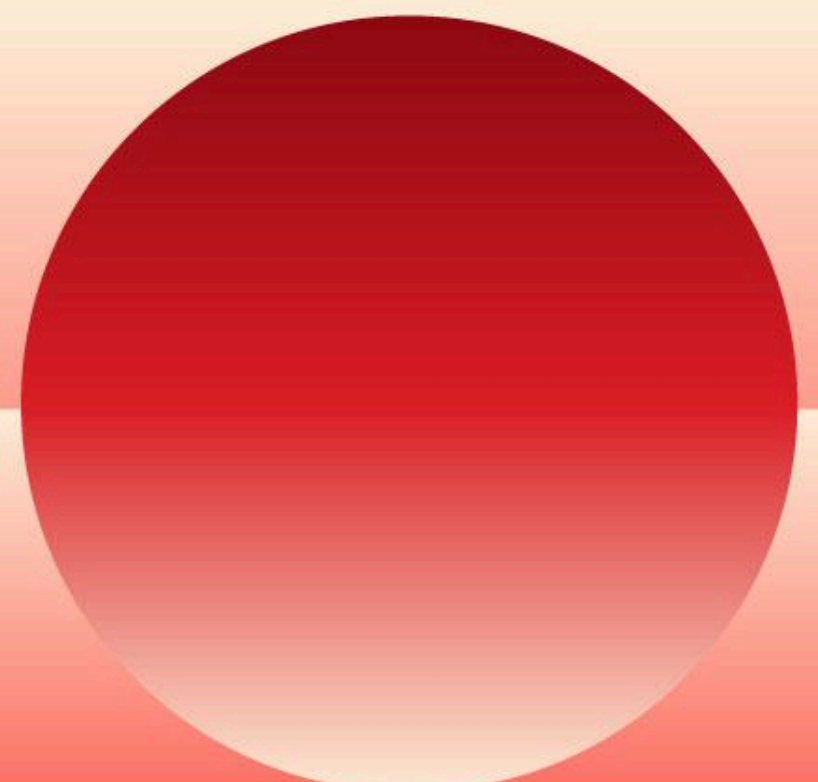
КЕЙС 3

Компания использует подход Future Back Career Planning, который определяет, на какие позиции человек потенциально может выйти к пику своей карьеры. Для включения кандидата в резерв помимо оценки текущей результативности принципиально важным является ответ на вопрос: «Видим ли мы этого сотрудника на уровне глобального президента, регионального вице-президента или функционального директора?» Отталкиваясь от «максимально высокой будущей роли», компания выстраивает траекторию «назад», от будущего к настоящему: какие роли, проекты и опыты необходимо пройти сотруднику, чтобы к этой роли подготовиться. Горизонт планирования может составлять от 5 до 20 лет в зависимости от уровня позиции. Для каждого резервиста создаётся дифференцированный план развития с конкретными шагами, которые приближают его к целевой роли. Именно этот долгосрочный горизонт и прозрачность траектории работают на удержание. Сотрудник понимает не только ближайшие шаги, но и видит свой потенциальный путь на годы вперёд.

КЕЙС 4

В R&D-подразделении компании, где традиционно большое количество молодых сотрудников, рассматривается программа софинансирования для резервистов. Механика напоминает накопительный счёт: компания регулярно вносит средства на счёт резервиста, итоговая сумма зависит от продолжительности его участия в резерве и стажа в компании. Инструмент ориентирован на долгосрочное удержание молодых ученых и инженеров, для которых классические бонусы менее значимы, а горизонт планирования охватывает десятилетия.

Развитие и удержание, две стороны одного процесса. Компании, которые ограничиваются только обучением, но не создают реальных карьерных перспектив и мотивационных механизмов, рискуют потерять лучших резервистов в тот момент, когда они становятся наиболее ценными.



ЧАСТЬ 3

Управление
системой
кадрового
резерва и ее
развитие



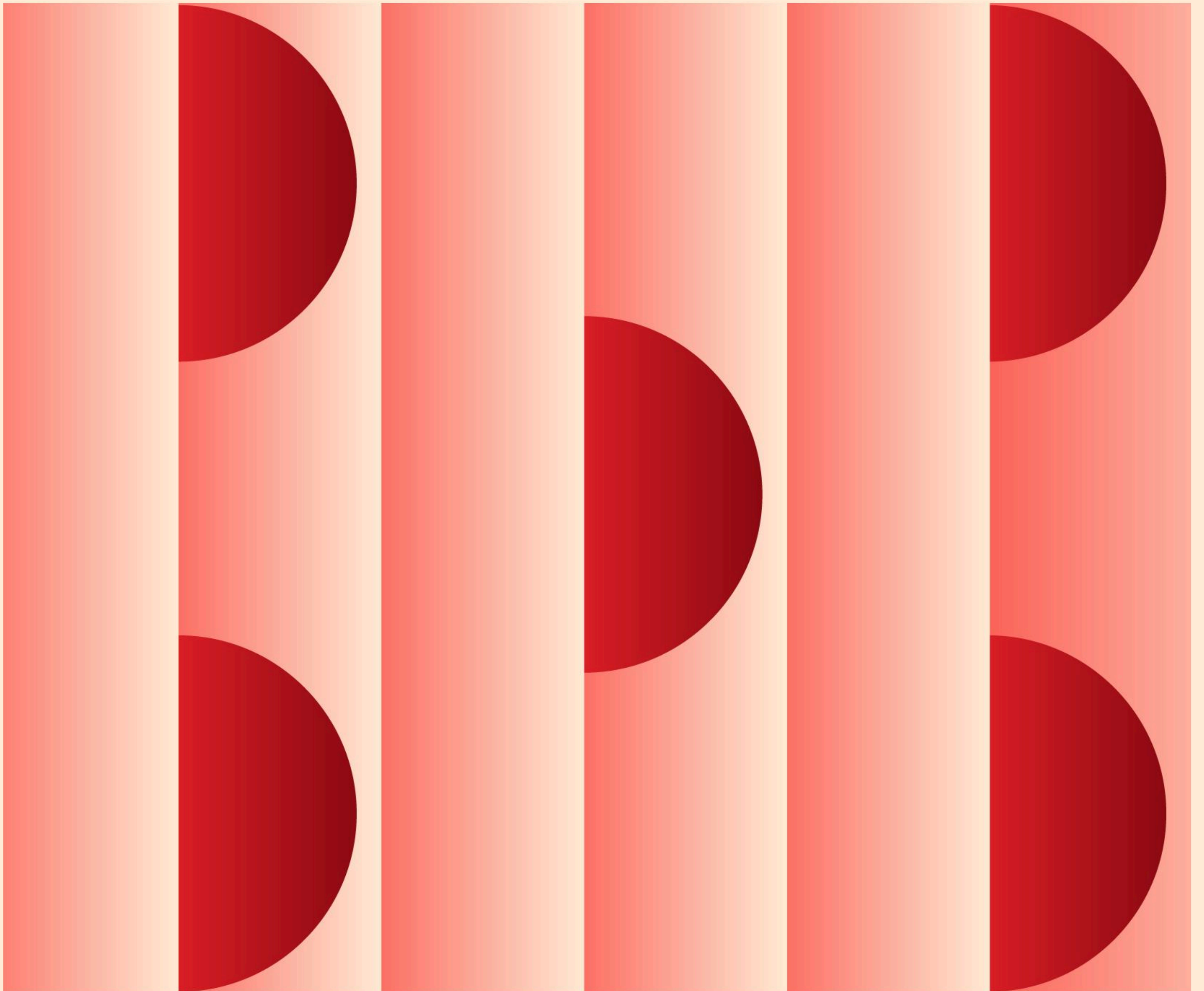
УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА И ЕЕ РАЗВИТИЕ

Архитектурные решения, приведенные в Части 1, задают каркас системы кадрового резерва. Настройка ключевых развилок, а именно, номинации, оценки, организация работы кадровых комитетов, а также развития и удержания резервистов, определяет логику архитектуры.

На этом этапе у многих компаний возникает иллюзия завершенности. Запуск резерва воспринимается как финальная точка. Практика лидеров рынка демонстрирует обратное: именно после старта системы возникают вызовы, не фиксируемые в регламентах. Рост уязвимости резервистов перед внешними предложениями, саботаж ротаций со стороны руководителей, снижение качества дискуссии на кадровых комитетах, ручное управление данными и отставание от изменяющейся бизнес-стратегии - наиболее типичные вызовы.

Часть 3 посвящена управлению этими вызовами. Здесь мы отвечаем на вопросы, отличающие формальный резерв от стратегического актива: как митигировать системные риски, измерить реальный бизнес-эффект, определить необходимую степень автоматизации, синхронизировать резерв с HR-циклом, выбрать модель управления в группе компаний и адаптировать международные практики.





3.7

Системные риски
кадрового резерва



СИСТЕМНЫЕ РИСКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Эффективность управления кадровым резервом напрямую зависит от готовности бизнеса к митигации рисков, возникающих при его формировании и развитии.

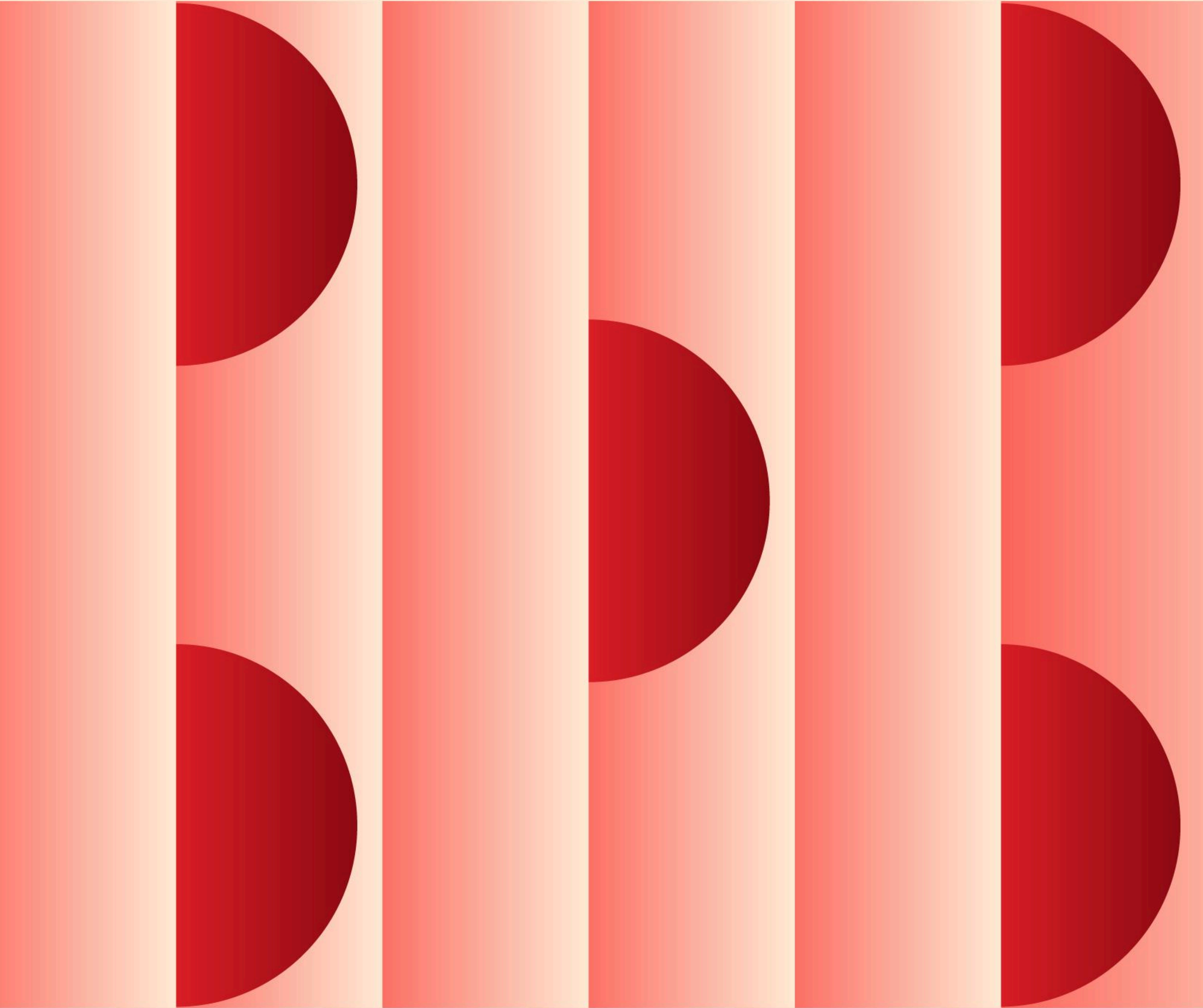
Анализ практик компаний выборки позволил структурировать наиболее распространённые риски на две группы: фоновые (актуальные на протяжении всего жизненного цикла системы) и связанные с прохождением ключевых развилок (номинация, оценка, комитеты, развитие и удержание).

Риски «критических развилок»

	ОПИСАНИЕ	РЕШЕНИЕ
РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРОХОЖДЕНИЕМ РАЗВИЛОК	Руководители, как правило, замечают только ограниченный круг сотрудников, чаще всего из прямого подчинения. Это приводит к системной «недономинации» и потере перспективных кандидатов, не попавших в поле зрения.	Комбинация источников номинации
ОТСУТСТВИЕ ОБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКИ ГОТОВНОСТИ ПРЕЕМНИКОВ	Руководители, как правило, замечают только ограниченный круг сотрудников, чаще всего из прямого подчинения. Это приводит к системной «недономинации» и потере перспективных кандидатов, не попавших в поле зрения.	Дифференциация инструментов по уровням позиций и использование других источников оценки, помимо оценки руководителя
ФОРМАЛИЗМ КАДРОВОГО КОМИТЕТА	Комитет превращается в площадку для формальных утверждений или бесконечных прений, не ведущих к решениям. Основные причины: отсутствие чёткой фасилитации, размытые роли и избыточный состав участников.	Закрепление ролей, ограничение круга участников и стандартизация повестки.
ОТСУТСТВИЕ РЕАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И ПОТЕРЯ РЕЗЕРВИСТОВ	Если статус резервиста не конвертируется в значимые задачи, ротации или карьерные перспективы, наиболее амбициозные сотрудники либо теряют мотивацию, либо уходят к конкурентам.	Индивидуальные планы развития с конкретными проектами и регулярные карьерные диалоги.

Фоновые риски

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРОХОЖДЕНИЕМ РАЗВИЛОК	В компаниях с низкой культурой «диалога о людях» резерв рискует восприниматься как закрытый клуб, инструмент продвижения «своих» или несправедливая система привилегий. Это ведёт к демотивации и оттоку талантов.	Прозрачные критерии отбора, обратная связь по итогам комитетов и публичная коммуникация успешных кейсов.
НЕСООТВЕТСТВИЕ РЕЗЕРВА БУДУЩИМ ПОТРЕБНОСТЯМ БИЗНЕСА	Если кадровый резерв формируется под текущую организационную структуру без учёта долгосрочной стратегии, система устаревает быстрее, чем начинает приносить результат.	Регулярная синхронизация профилей ключевых ролей со стратегическими приоритетами компании.
НЕДОСТАТОЧНЫЙ РЕСУРС HR	Автоматизация и стандартизация процессов требуют времени и бюджета. Перегруженный HR-департамент не способен качественно сопровождать все этапы от номинации до развития резервистов.	Ограничение глубины резерва и поэтапное наращивание потока кандидатов по мере автоматизации.



3.2

Метрики
эффективности
кадрового резерва



МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Эффективность системы определяется не количеством показателей, а тем, насколько точно выбранный набор метрик отражает текущую стратегию управления талантами.

Кроме того, метрики эффективности кадрового резерва динамичны и набор приоритетных показателей меняется по мере развития системы.

МЕТРИКА ЭФФЕКТИВНОСТИ	С КАКОЙ ЦЕЛЬЮ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ?	УСЛОВИЯ ПРИМЕНИМОСТИ
% назначений из резерва	Понять, насколько резерв стал реальным источником закрытия вакансий, а не «формальным списком». Показывает востребованность резерва бизнесом.	Универсальная метрика, больше подходит компаниям, где резерв существует не первый год и в компании существует пул подготовленных кандидатов (как правило, впервые оценивают по истечении 2 или 3-го года). На старте система будет показывать низкие значения, что может демотивировать. Некоторые компании отслеживают данный показатель кумулятивно, за последние 3 года.
% внутренних назначений	Оценить общее здоровье системы управления талантами: насколько компания способна выращивать и удерживать свои кадры, не прибегая к кандидатам внешнего рынка.	Универсальная метрика для любого этапа. Особенно важна в компаниях с уникальной экспертизой, где внешний найм затруднён или дорог.
Текучесть резервистов, %	Отследить, не теряет ли компания тех, в кого уже вложилась. Высокая текучесть резерва – сигнал о проблемах с удержанием или коммуникацией.	Критична для зрелых систем, где резерв уже сформирован и компания активно инвестирует в развитие.
% позиций, для которых есть резервисты	Оценить защищённость бизнеса от кадровых рисков. Показывает, насколько компания готова к внезапным потерям ключевых сотрудников	Базовая метрика для любого этапа. Особенно актуальна для компаний с высокими рисками внезапных увольнений (например, в регионах с дефицитным рынком труда).
% назначений на руководящие должности из резерва	Понять, насколько резерв выполняет свою стратегическую функцию, подготовку лидеров, а не просто закрытие массовых позиций.	Важна для компаний, где кадровый резерв позиционируется как кузница руководителей. На ранних этапах может быть нерелевантна из-за редкости назначений на топ-уровне.

Наиболее универсальными и часто используемыми метриками являются:

% назначений из резерва главный индикатор востребованности системы бизнесом	% позиций для которых есть резервисты индикатор кадровой защищенности	% внутренних назначений индикатор зрелости всей функции управления талантами
---	---	--

от 1 до 4 МЕТРИК

используют компании
единовременно

КЕЙС 1

В компании текучесть группы «ТОП-400», значительно пересекающейся с кадровым резервом, является одним из важных КПЭ в системе мотивации руководителей: он входит в набор КПЭ для всех директоров в линейке ГД-1 и многих руководителей ГД-2. Данный КПЭ имеет вес 10% и с учетом многочисленности целей руководителей является значимым.

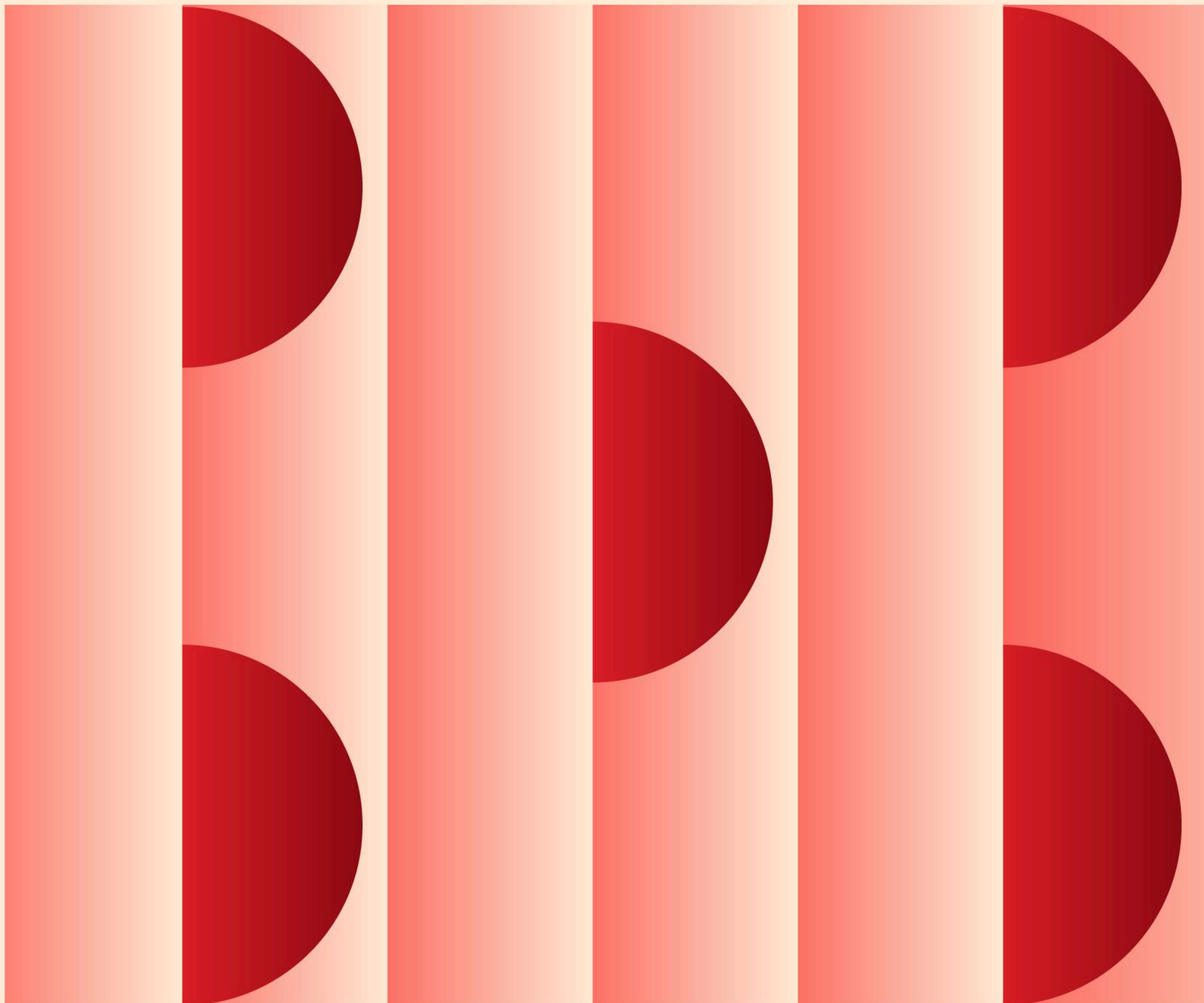
КЕЙС 2

ДЛЯ READY NOW- READY LATER СИСТЕМ:

Защищенность позиций резервистами является одним из главных КПЭ для HR и General Manager. Он рассчитывается по следующей формуле:

- Ready Now = 1 (полноценный преемник, готовый занять позицию в ближайшие 12 месяцев)
- Ready Later = 0,5 (кандидат, который будет готов через 1–3 года)

Цель: сумма коэффициентов по каждой позиции должна быть ≥ 1



3.3

Автоматизация
кадрового резерва



АВТОМАТИЗАЦИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Анализ практики крупнейших компаний показывает, что технологическая зрелость системы кадрового резерва является критическим фактором её эффективности. В то время как базовые уровни автоматизации (Excel, выгрузки из 1С и других корпоративных учетных систем) лишь фиксируют текущий статус резервистов, переход к специализированным цифровым системам и внедрение ИИ-инструментов позволяют трансформировать кадровый резерв из «статичного списка» кандидатов в динамическую экосистему.

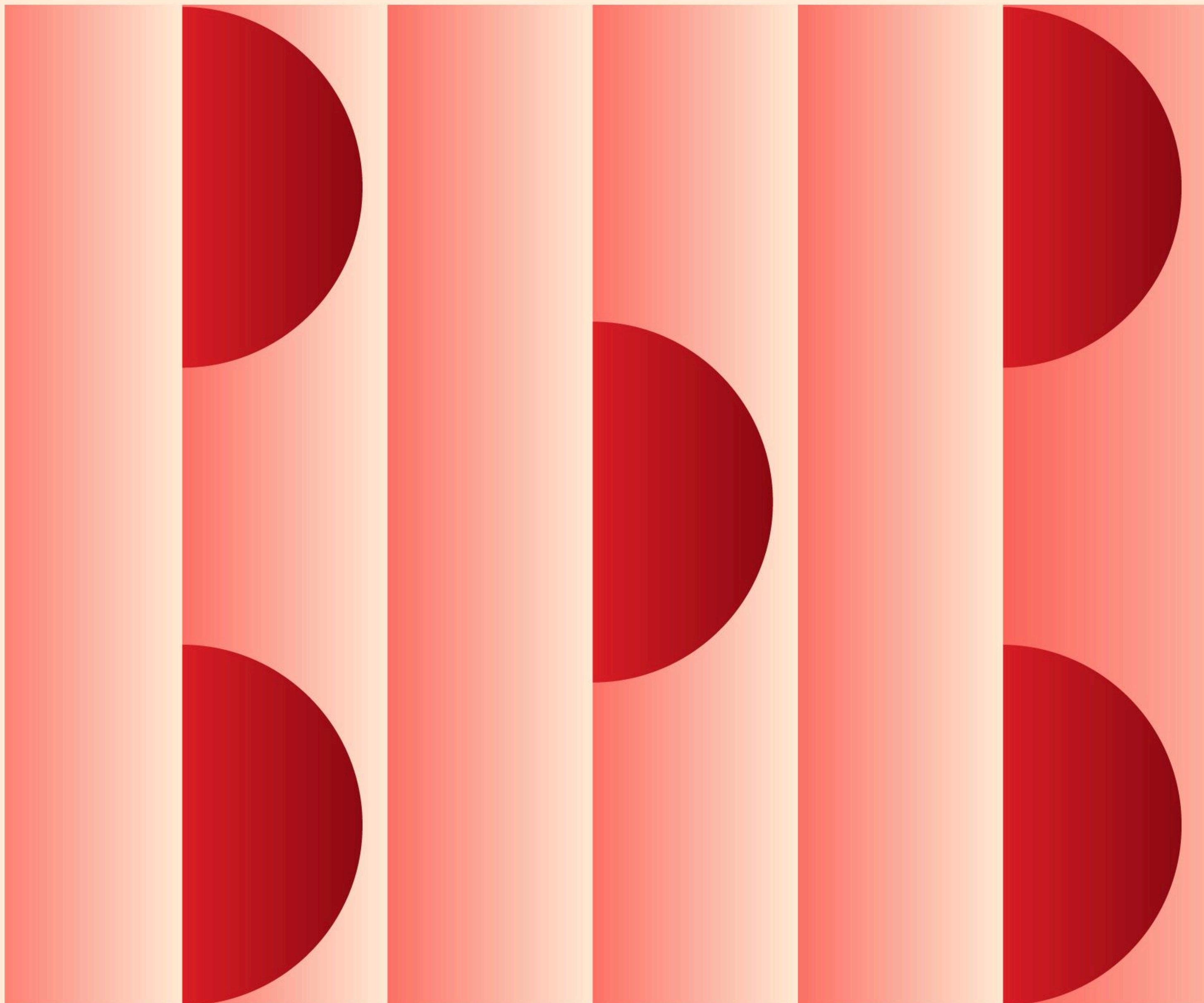
4 уровня автоматизации:

УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА	ЗАКРЫТИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ РИСКОВ	МАСШТАБИРОВАНИЕ	«ФАБРИКА ЛИДЕРОВ»	«АКСЕЛЕРАТОР ТАЛАНТОВ»
КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ	Фиксация преемников под ключевые позиции	Возможность работать с большим пулом резервистов	Сквозное управление развитием резервистов	Прогнозирование готовности, персонализация ИПР
ИНСТРУМЕНТАРИЙ УРОВНЯ	Файлы Excel Ручное заполнение списка преемников	Выгрузки из учетных систем Сводные таблицы Excel Использование внешних платформ для тестирования	Единый цифровой контур, объединяющий профиль, оценку 360, ассессмент и ИПР	ИИ-ассистент Предиктивная аналитика Цифровая платформа, объединяющая результаты оценки в профиль сотрудника
КЕЙС	Автоматизация кадрового резерва находится на начальном уровне. Ключевым инструментом являются Excel-таблицы, где данные обновляются вручную. Переход на интегрированные HR-платформы рассматривается как возможный шаг в будущем, но пока не реализован.	Система управления резервом находится на этапе перехода к специализированному решению. Текущие процессы опираются на выгрузки из кадровой системы с последующей ручной обработкой в Excel и формированием отчетов в Word. Оценка проводится на разрозненных внешних платформах. Компания находится на стадии выбора единой Talent Management системы, которая позволит объединить профили резервистов, оценки и ИПР в общий контур.	В компании функционирует зрелая цифровая система управления талантами, где все этапы работы с резервом, от оценки до кадровых комитетов, полностью оцифрованы и связаны в едином контуре. Это позволяет не просто хранить данные, а управлять ими в режиме реального времени: формировать актуальные профили резервистов, отслеживать выполнение ИПР и анализировать динамику развития.	HR-система на базе собственной цифровой платформы, которая объединяет данные по результативности, компетенциям и потенциалу в единый «профиль» сотрудника. Система автоматизирует проведение сотен кадровых комитетов. Компания уже тестирует ИИ-ассистента для персонализации ИПР и планирует использовать предиктивные алгоритмы для анализа карьерных треков и вовлеченности на основе больших данных.
	1	2	3	4

Тем не менее, автоматизация кадрового резерва не самоцель, а инструмент повышения управляемости. Четыре уровня зрелости отражают не столько технологический прогресс, сколько эволюцию управленческих задач.

Переход с уровня на уровень требует не только инвестиций в технологии, но и зрелости процессов. Автоматизация на уровне «Excel» является сознательным выбором для компаний, где резерв решает только операционные задачи.

Однако внедрение «Акселератор талантов» без согласованной архитектуры и отлаженных инструментов номинации, оценки и комитетов не принесет ожидаемого эффекта: цифровая платформа не исправляет методологические ошибки, а только масштабирует их.



3.4

Встраивание
кадрового резерва
в HR-цикл



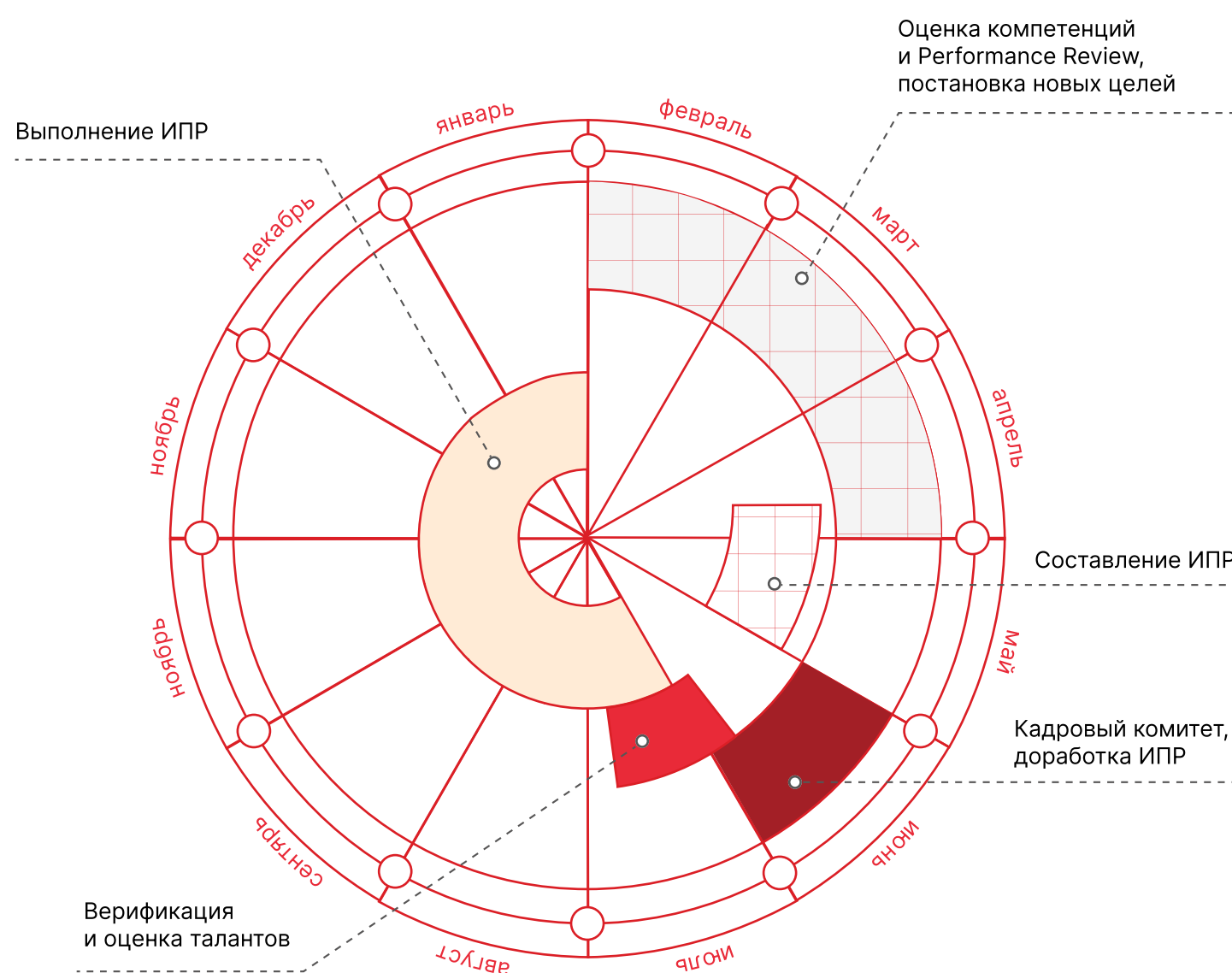
ВСТРАИВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В HR-ЦИКЛ

Кадровый резерв не функционирует изолированно – он встроен в более широкую систему управления талантами. Его эффективность напрямую зависит от синхронизации с годовым циклом оценки персонала, Performance Review и планирования развития.

Выбор оптимальной регулярности обеспечивает непрерывность работы системы, её предсказуемость и управляемость.

Кадровый комитет проводится 1 раз в год

Большинство компаний используют ежегодный цикл формирования резерва. Основные активности сконцентрированы в первом полугодии: номинирование, оценка и отбор кандидатов проходят в рамках единого процесса, чтобы единовременно иметь утвержденный пул преемников для формирования планов развития и проведения ротаций в течение года.

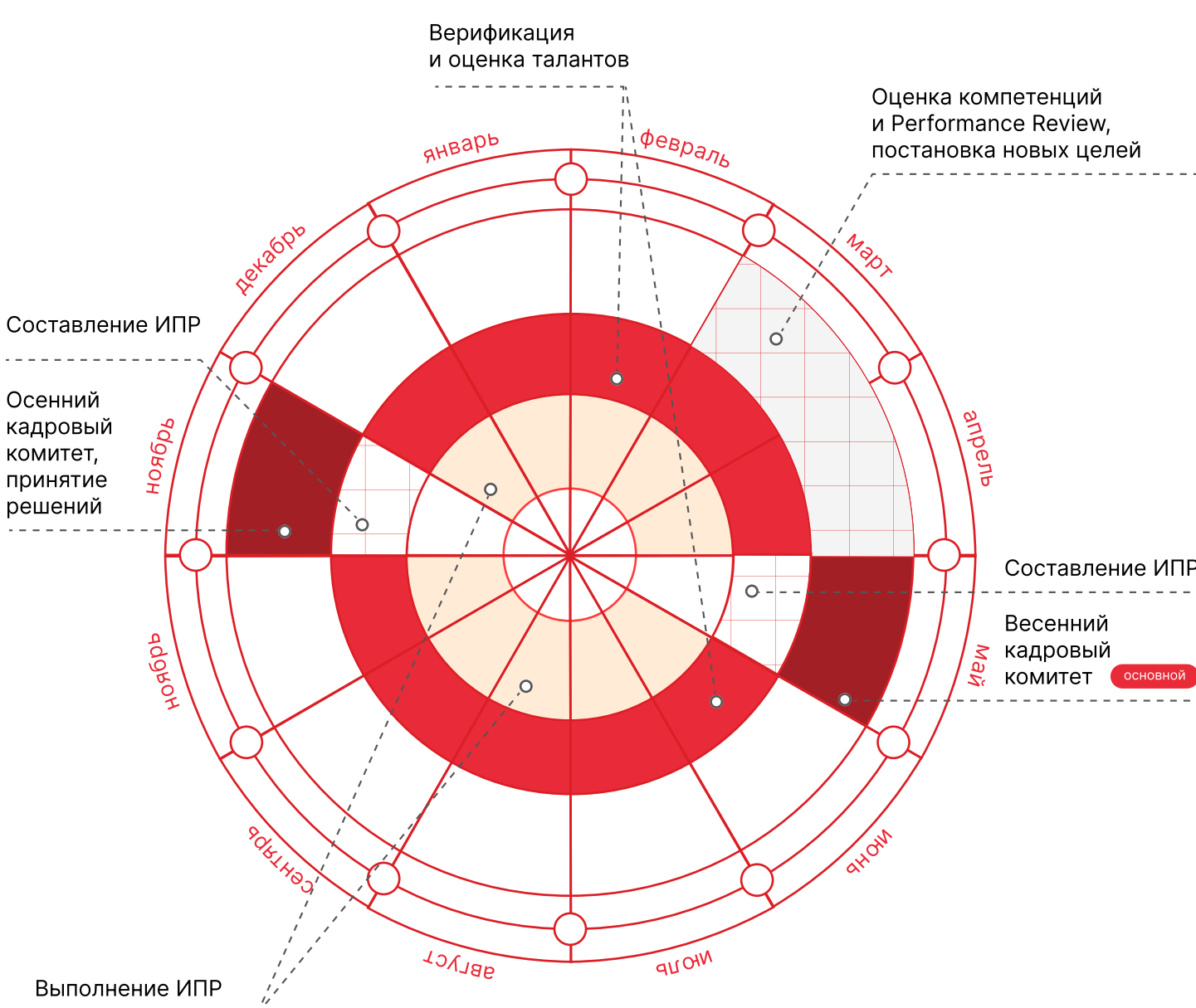


Кадровые комитеты проводятся 2 раза в год

На каждом из комитетов одновременно решаются две задачи: утверждение новых номинантов в резерв и финальное утверждение резервистов, прошедших оценку между циклами. Оценка идёт практически непрерывно, что позволяет поддерживать пул актуальным.

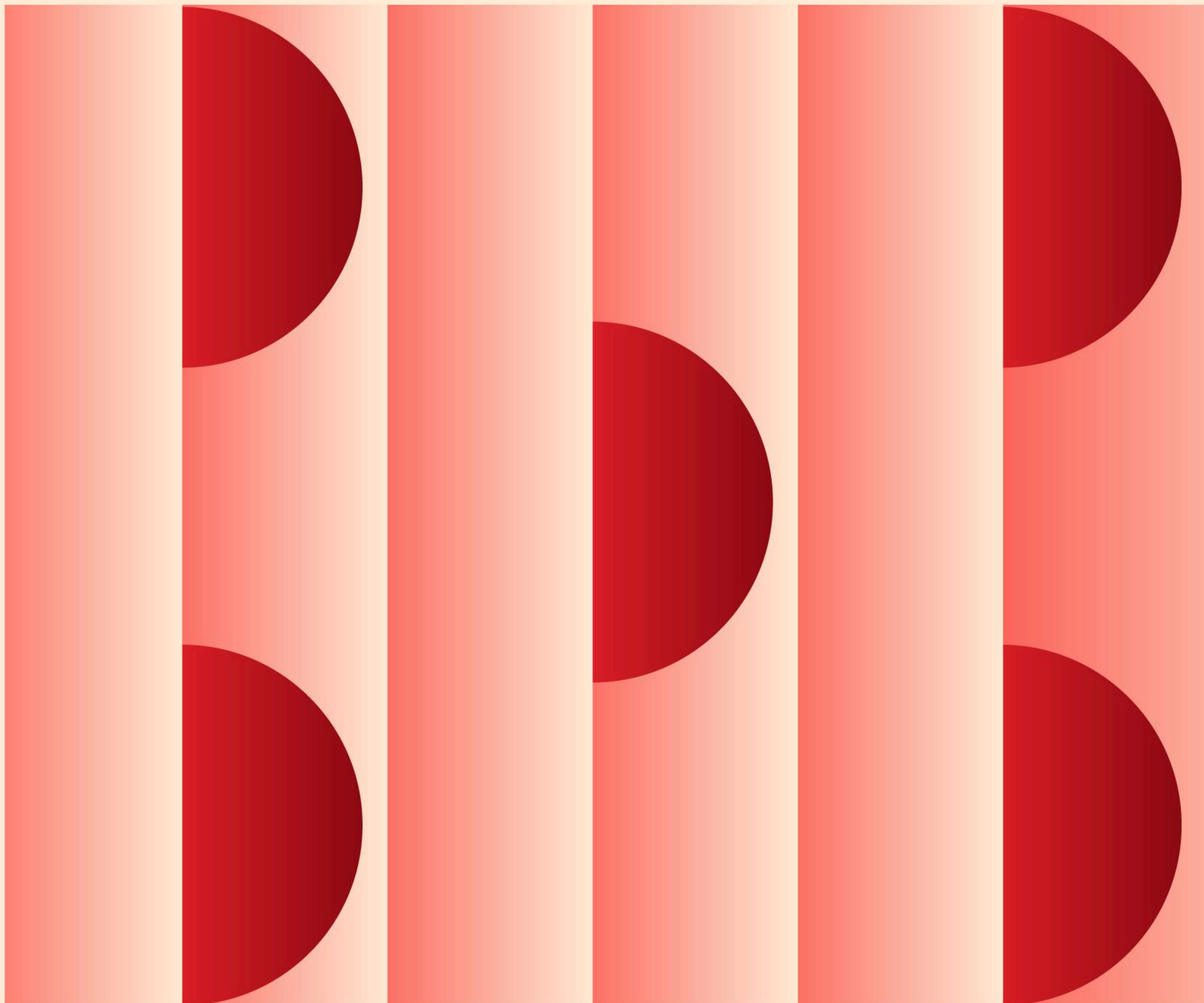
Весенний кадровый комитет – основной комитет, на котором руководители представляют свою команду целиком, цели ее развития и формируют кадровый резерв для себя и своих подчиненных.

Осенний комитет – дополнительная возможность выдвинуть номинантов в резерв, принять решение относительно кандидатов, прошедших верификацию, обсудить корректировки развития резервистов.



Ежегодный цикл – доминирующая практика на рынке, которая даёт предсказуемость. Участники процесса знают, что пул преемников обновляется в строго определённый период, а кадровый комитет становится точкой сбора всех данных за последний год. Как правило, этого достаточно для компаний со стабильным бизнесом и прогнозируемой текучестью. Ключевым риском такой модели становится устаревание пула резервистов: к концу года данные о готовности резервистов могут расходиться с реальностью.

Двухцикловая модель встречается реже и применяется там, где рынок или внутренняя мобильность требуют частого пересмотра пула. Однако её внедрение имеет смысл только после отладки базового ежегодного цикла.



3.5

Степень централизации
и особенности
кадрового резерва
группы компаний



СТЕПЕНЬ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ И ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ГРУППЫ КОМПАНИЙ

При наличии кадрового резерва как головная, так и дочерние компании стремятся извлекать выгоду - увеличивать защищенность персонала и оптимизировать затраты.

Тем не менее, обратной стороной этой медали становится уязвимость и взаимозависимость компаний друг от друга.

Существует 2 основные стратегии развития кадрового резерва в рамках группы:

	ИНТЕГРАЦИЯ	АВТОНОМИЯ
КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ	Единые стандарты, методология и инструменты оценки для всех активов группы. Централизованное ведение пула талантов.	Каждый актив самостоятельно выстраивает работу с резервом под свои задачи. Единые стандарты отсутствуют или минимальны.
ПРЕИМУЩЕСТВА	- Обеспечение видимости талантов по всей группе - Бесшовные кросс-функциональные перемещения - Доступ резервистов к ресурсам головной компании: корп. университеты, страт. проекты - Кросс-опыление в обучении укрепляет единую культуру - Экономия на скорости закрытия вакансий и онбординге	- С учетом отраслевой и локальной специфики резерв формируется под потребности конкретного бизнеса - Сохранение локальных талантов - Гибкость и скорость решений - Высокая вовлечённость лидеров активов
ОГРАНИЧЕНИЯ	- Головной офис забирает сильнейших, оставляя «дочки» без защищённого кадрового слоя - Назначения из центра на ключевые позиции демотивируют локальных резервистов - Географическая распределенность активов не гарантирует релокацию резервистов - Риск избыточной бюрократии	- Отсутствие единой картины талантов в группе - Разные стандарты оценки и форматы данных затрудняют переходы между компаниями - Дублирование затрат на обеспечение и развитие кадровых резервов

КЕЙС 1

Головная компания запустила кадровый резерв год назад. Ключевое условие включения сотрудников дочерних компаний – готовность кандидатов переходить в рамках Группы компаний при появлении перспектив. Целевой уровень сотрудников – ГД-1 в дочерней компании для резервирования позиций ГД-1 головной компании. Таким образом Группа «забирает» в свой пул только верхний слой руководителей из активов. Преемники из дочерних компаний группы получают возможность участвовать в программе развития и кросс-функциональных проектах головной компании.

КЕЙС 2

Группа объединяет разноотраслевые активы единым подходом к кадровому резерву. При интеграции новых компаний стандарты Группы применяются без адаптации, что обеспечивает бесшовность HR-процессов. Кроме того, «ревность» к своим командам постепенно уходит в прошлое. Новым вектором становится кросс-обмен между активами. «Подсвечивание» двусторонней выгоды превращает резерв в инструмент стратегической мобильности.

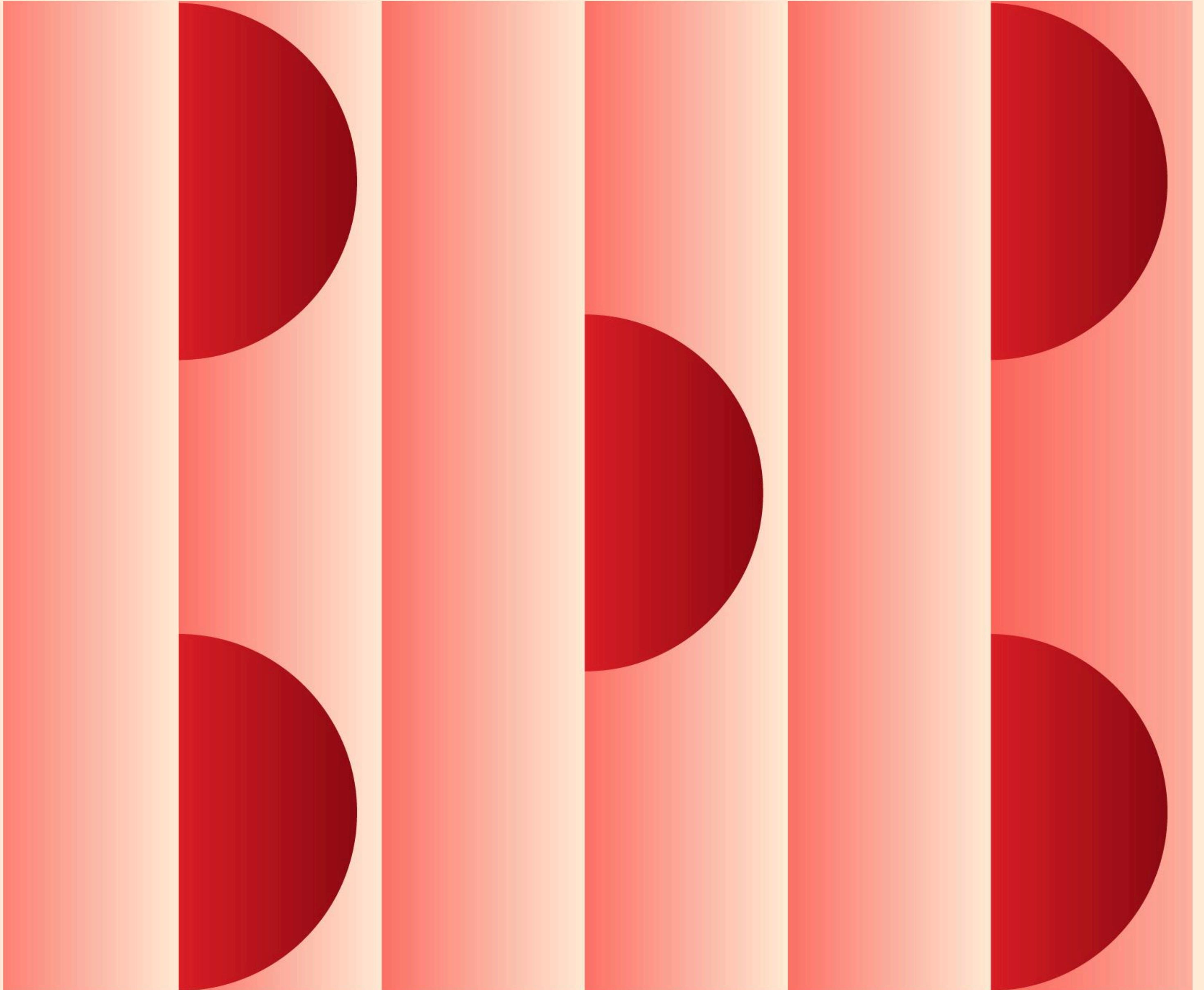
КЕЙС 3

В периметре компаний одного акционера создана среда, где внутренний кандидат может претендовать на роль за пределами своей организации. Например, в транспортном блоке, если руководитель вырос внутри плоской структуры и готов управлять функцией целиком, HR может предложить рассмотреть его на позиции в дружественных активах.

Выбор модели управления кадровым резервом в группе компаний определяется двумя факторами: степенью интеграции бизнесов и зрелостью управленческой культуры в активах.

Полная синхронизация эффективна в вертикально интегрированных холдингах, где бизнесы технологически связаны и требуют единого пула управленцев. Автономия предпочтительна для диверсифицированных групп с разноотраслевыми активами, где локальная специфика перевешивает выгоды унификации.

Однако анализ кейсов показывает: наиболее устойчивые системы используют гибридный подход. Единая методология (критерии оценки, формат комитетов, периодичность) сочетается с адаптацией инструментов под масштаб и отрасль актива. А ключевой культурный сдвиг, который отличает зрелые группы, — переход от логики «забираем таланты» к логике «обмениваем талантами».



3.6

Отличие международного
подхода к кадровому
резерву



ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ ПОДХОД МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ К КАДРОВОМУ РЕЗЕРВУ?

Международная практика и российская традиция построения кадровых резервов имеют ряд принципиальных отличий, которые лежат не столько в методологической плоскости, сколько в культуре управления.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА

РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ
VS ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ
ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

В международной практике решения о выдвижении и развитии преемников максимально делегированы на уровень линейного менеджмента. Именно руководитель выдвигает кандидатов, ручается за них и отвечает за их подготовку. Отдельные кадровые комитеты как специальные органы здесь встречаются реже, «разговор о людях» встроен в регулярный управленческий цикл.

В России, напротив, сложилась практика централизованных кадровых комитетов, где решения принимаются коллегиально при ведущей роли HR и первых лиц.

КОНТРОЛЬ
НА ВХОДЕ В РЕЗЕРВ

В международных компаниях ключевой фокус сделан на качественном отборе в резерв. Кандидаты проходят многофакторную оценку (потенциал, результативность, компетенции), но после включения в пул ассессменты, как правило, не проводятся, поскольку считается, что если человек прошёл «входящий фильтр», то развитие идёт через работу и опыт, а не через переоценку.

Российские компании часто сопровождают резервистов регулярными замерами прогресса, промежуточными оценками и контрольными точками.

ПОДГОТОВКА
ПРЕЕМНИКА – ЧАСТЬ
КУЛЬТУРЫ

Принцип «нет преемника – нет продвижения» является в международной практике общепринятой культурной нормой. Руководители осознают, что выращивание талантов на смену это условие их собственного карьерного роста. Это создаёт естественную мотивацию и уменьшает проблему «ревности» к своим сотрудникам.

В России этот принцип **только** **начинает укореняться**, часто оставаясь декларацией. Лидеры не всегда готовы «отдавать» сильных людей.

При всех различиях и международные, и российские компании сходятся в главном – в движении к открытости и прозрачности систем преемственности. В обоих случаях уходят от «теневых» списков и закрытых обсуждений, делая критерии, процессы и решения более понятными для сотрудников. Прозрачность становится основой доверия к системе и её долгосрочной устойчивости.

КЕЙС 1

Базовый фильтр отбора в резерв строится на годовом рейтинге, который получает каждый сотрудник. Параллельно с результативностью оценивается соответствие корп. модели компетенций, которая включает четыре базовые компетенции:

1. Эмпатия (коллаборация, коммуникация, разрешение конфликтов);
2. Амбициозность (клиентоцентричность, страт. видение, готовность к изменениям);
3. Ответственность;
4. Дисциплина.

Кроме того, помимо ядра, в модели есть пул дополнительных настраиваемых компетенций. Финальным шагом потенциал подтверждается со стороны непосредственного руководителя и HR, и кандидат обсуждается на «Конференции по талантам», где есть возможность скорректировать решение.

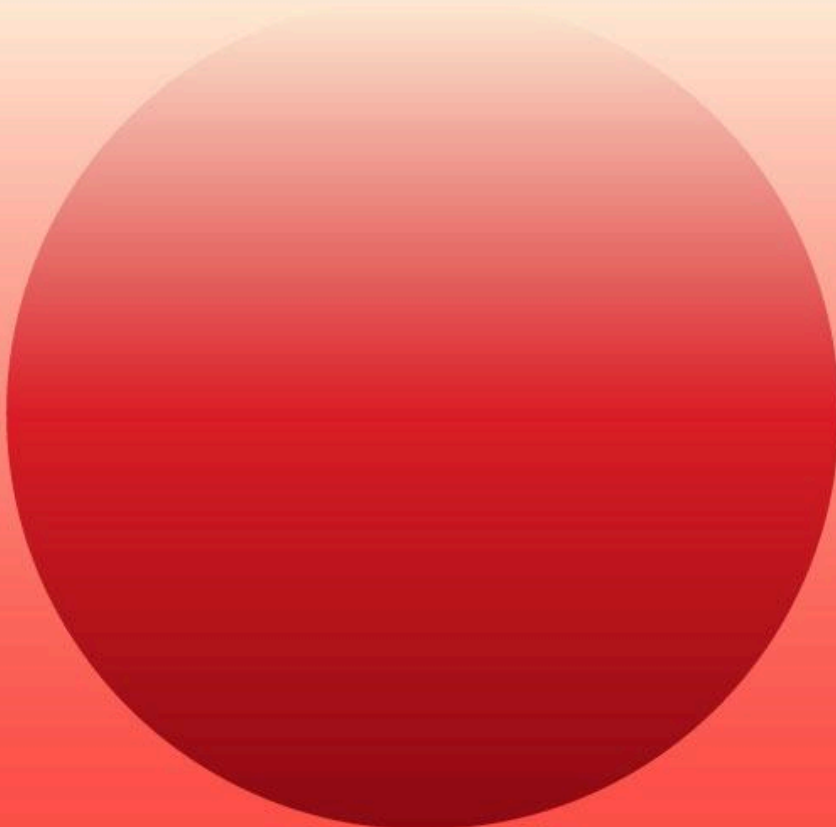
После прохождения всех трёх фильтров кандидат попадает в пул верифицированных преемников. Здесь ассессмент и промежуточные замеры практически не проводятся.

КЕЙС 2

Решения о развитии преемников на местах делегированы на уровень линейного менеджмента. Отдельных кадровых комитетов здесь нет и решения принимаются в рабочем порядке между линейным руководителем и привлекаемым менеджером того же уровня. Принцип «нет преемника – нет продвижения» в компании работает через правило 5 лет: если сотрудник находится в резерве дольше без продвижения, он исключается. Это создаёт естественную мотивацию для руководителей вырастить смену и для самих резервистов, брать ответственность за свое развитие.

Ward Howell

ЗАКЛЮЧЕНИЕ



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы начинали это исследование с наблюдения: кадровый резерв формально существует у большинства компаний – но реальным источником назначений становится у немногих. Как показывает практика, ключевое различие здесь лежит не в наборе инструментов и не в полноте регламентов, а в уровне зрелости управленческой культуры и, как следствие, в качестве системного «диалога о людях» внутри организации.

Проведённый анализ практик лидеров рынка позволяет утверждать: эффективная система кадрового резерва работает не как статичный список преемников и не набор HR-процедур. Это последовательно выстроенная архитектура, где каждый элемент подчинен главному – превращению управленческого потенциала в реальную готовность замещать ключевые позиции.

Какие три фактора важно учесть, чтобы построить эффективный кадровый резерв?

01

Резерв — зеркало управленческой культуры

Если кадровые комитеты превращаются в формальные утверждения списков, руководители саботируют процесс развития, а статус резервиста не конвертируется в реальные карьерные перспективы, то налицо симптомы незрелости культуры, которые сложно компенсировать за счет архитектуры и методологии.

Кадровый резерв не решает все кадровые проблемы. Но в условиях дефицита талантов и растущей цены управленческой ошибки компания, не имеющая работающей системы подготовки резервистов, каждый раз оказывается в положении догоняющей. Выбор архитектуры, настройка развилки и управление системой требуют контекстуальных решений.

02

Эффективность резерва определяется качеством прохождения развилки

Номинация, оценка, кадровые комитеты, развитие и удержание составляют четыре диагностические точки любой системы. Сбой на любом из этих этапов снижает эффективность всей системы. И наоборот, осознанное решение каждой развилки превращает резерв из бюрократической процедуры в работающий механизм.

Но направление движения едино: от разовых кампаний к регулярному диалогу о талантах, от закрытых списков к прозрачности, от ручного управления к цифровой зрелости. Компании, которые пройдут этот путь, получают не просто кадровый резерв. Они получают конкурентное преимущество, которое невозможно моментально скопировать – устойчивую внутреннюю фабрику лидеров.

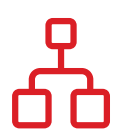
03

Зрелость системы измеряется управляемостью на дистанции

Система, устойчивая к рискам, обеспеченная релевантными метриками, поддержанная адекватным уровнем автоматизации и встроенная в HR-цикл, перестаёт быть обособленным HR-процессом и становится элементом, способствующим достижению бизнес-целей организации.

Ward Howell

Ключевые сервисы:



Модель управления и организационная структура

Проектирование модели управления, распределение ролей, полномочий и уровней принятия решений



Целеполагание и управление эффективностью

Каскадирование стратегических целей в KPI, управленческий ритм и контроль исполнения



Мотивация и вознаграждение

Бенчмаркинги вознаграждений, проектирование STI / LTI, привязка к бизнес-результатам



Лидерство и кадровая архитектура

Требования к ключевым ролям, оценка персонала, преемственность и кадровый резерв



Ключевые HR-процессы как механизм управления

Сквозные процессы подбора, оценки и развития, интеграция hr-практик в модель управления



Организационная культура и управленческие практики

Диагностика культуры, целевые принципы взаимодействия, сопровождение трансформаций

TALENT EQUITY INSTITUTE

Talent Equity Institute, исследовательский институт компании Ward Howell, был основан в 2009 году профессором INSEAD Станиславом Шекшней, который возглавлял его до 2022 года. Основная задача института – создание и распространение новых знаний, инструментов и концептуальных моделей в области управленческих талантов и лидерства.



Больше о наших исследованиях на нашем сайте:

ПОДРОБНЕЕ О ПРОДУКТАХ

wardhowell.com



ПОЛУЧИТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ

info@wardhowell.com



ТЕЛЕФОН

+7 495 921-29-01

АДРЕС

БЦ «Black & White», Москва, ул.
Кожевническая д.14 с.2