

Система кадрового резерва на предприятии:

особенности построения и сложности внедрения

Подготовка замены руководящих позиций на производственном предприятии требует формирования кадрового резерва. Задача осложняется, если речь идет о вертикально интегрированной компании, включающей несколько предприятий. Рассмотрим проект создания и внедрения единой системы кадрового резерва для группы компаний.



Диана Сидельникова,
начальник управления по найму и развитию персонала, ЗАО «ФосАгро АГ», Москва



В 2011 г. руководство Группы «ФосАгро» (далее – группа), проанализировав кадровую ситуацию на предприятиях (статистику по заполнению вакансий из внутреннего резерва, средний возраст ключевых работников, план замещаемости по ключевым должностям), сочло необходимым внести изменения в существующие процессы работы с персоналом. На большинстве

предприятий группы действовал ряд общих ограничений:

- ▶ отсутствие единой системы принятия кадровых решений, четких принципов продвижения работников; при принятии кадровых решений большое значение имели субъективные критерии;
- ▶ достаточно высокий средний возраст работников, занимающих ключевые позиции (особенно, на производстве);
- ▶ дефицит квалифицированных кадров и недостаточная по численности «скамейка запасных».

Согласно сделанным выводам значительное количество руководящих позиций, особенно на производстве, требовало подготовить

Справка о компании

Группа «ФосАгро» – российская вертикально интегрированная компания, один из ведущих мировых производителей фосфорсодержащих удобрений, чьи производственные мощности сосредоточены в России. Основным направлением деятельности является производство фосфорсодержащих и азотных удобрений, апатитового концентрата и кормовых фосфатов. В Группу «ФосАгро» входят: ОАО «Апатит», ОАО «ФосАгро-Череповец», ЗАО «Агро-Череповец», ООО «Балаковские минеральные удобрения», ООО «Метаким», ООО «ФосАгро-Транс», ООО «ФосАгро-Регион», ОАО «НИУИФ» и ООО «ГорноХимический инжиниринг». В Группе «ФосАгро» работает около 25 тыс. человек.



Мария Зюбан,
директор филиала, «ЭКОПСИ Консалтинг», Санкт-Петербург

замену. Для формирования кадрового резерва нужны были работники, с одной стороны, имеющие производственный опыт и являющиеся экспертами в своей области (обладающие специальными знаниями, обучение которых требует достаточного количества времени), а с другой, – такие, которые могут развиваться как управленцы. Массово привлечь подобных кандидатов со стороны не представляется возможным, во-первых, из-за сложности адаптации таких кандидатов к условиям химического производства и горного дела, во-вторых, поскольку это сопряжено с большими затратами. Выход один: чтобы обеспечить кадровую защищенность предприятий, нужно искать таланты внутри трудового коллектива.

В связи с этим руководством группы было принято решение о формировании единой системы кадрового резерва (далее – КР) для всех ее предприятий. Система КР формировалась в целях:

- ▶ обновления кадрового состава подразделений без введения дополнительных штатных единиц;
- ▶ повышения взаимозаменяемости персонала;
- ▶ ротации персонала между предприятиями группы;
- ▶ использования потенциала экспертов, давно работающих на предприятиях, для обучения и развития менее опытных работников;
- ▶ снижения текучести персонала;
- ▶ упрощения внедрения изменений в организации;
- ▶ улучшения корпоративной культуры и коммуникаций в группе;
- ▶ создания единой системы критериев для поиска и от-

бора специалистов с внешнего рынка.

В итоге формирование единой для всех предприятий системы КР должно было дать синергетический эффект и привести к тому, чтобы предприятия группы работали как единый организм.

Руководством группы по рекомендации HR-службы управляющей компании для работы над проектом была выбрана компания «ЭКОПСИ Консалтинг», имеющая большой опыт в области построения систем КР. В проект активно включились руководство группы, HR-службы и топ-менеджмент предприятий.

Построение системы кадрового резерва

Целью проекта стало построение целостной, единой для всех предприятий группы системы КР, дополнительной задачей – создание внутреннего центра экспертизы из числа работников службы персонала для того, чтобы впоследствии собственными силами удовлетворять потребность в оценке и развитии работников на всех предприятиях.

На момент начала реализации проекта ситуация на предприятиях выглядела следующим образом:

- ▶ ОАО «Апатит», г. Кировск – самое большое предприятие Группы «ФосАгро» (более 11 тыс. человек), сложный рынок труда, отсутствие притока кадров;
- ▶ ОАО «Аммофос», ОАО «Череповецкий “Азот”» (в результате слияния образовано ОАО «ФосАгро-Череповец», г. Череповец) – предприятие с численностью персонала более 6,2 тыс. человек (в регионе

есть крупные игроки – конкуренты на рынке труда);

- ▶ ООО «Балаковские минеральные удобрения» (ООО «БМУ»), г. Балаково – предприятие с численностью персонала более 2,5 тыс. человек, наиболее лояльных по отношению к управляющей компании Группы «ФосАгро» и наиболее консервативных.

В дальнейшем к Группе «ФосАгро» присоединилось еще одно предприятие – ООО «Метахим» (г. Волхов), численность персонала которого составляла около 1,6 тыс. человек. Быстрое включение этого предприятия в работу по построению системы кадрового резерва впоследствии помогло руководству лучше понять особенности ООО «Метахим».

С учетом анализа ситуации на предприятиях руководством группы было принято решение о реализации пилотного проекта построения системы КР в ОАО «Апатит», где кадровые проблемы на момент начала реализации проекта были наиболее остры. Такая ситуация сложилась, потому что местный рынок труда очень узок, а приток кадров мал, что, в свою очередь, связано с удаленным расположением предприятия и суровыми погодными условиями (Мурманская область), а средний возраст работников на предприятии высок. При этом руководство управляющей компании имело большие планы по реализации новых проектов на предприятии.

Проект состоял из нескольких этапов:

- ▶ разработки системы: принципов и инструментов (моделей компетенций, центров оценки для разных категорий персонала);

- ▶ пилотного проекта (формирования КР на позицию «начальник цеха» в ОАО «Апатит»);
- ▶ обучения руководителей и службы персонала предприятия работе с системой КР;
- ▶ трансляции системы КР на все предприятия Группы «ФосАгро»;
- ▶ поэтапной оценки КР на позиции «начальник цеха», «руководитель непроизводственного подразделения» (начальник службы, начальник управления, начальник отдела), «линейный менеджер» (начальник участка, начальник отделения, начальник смены).

В дальнейшем предполагалось формирование развивающих программ для разных категорий персонала и обучение работников необходимым управленческим навыкам. В целом для формирования системы КР был использован традиционный, классический подход, однако проект имел и ряд особенностей.

Особенности внедрения проекта

На этапе разработки принципов функционирования системы КР и ее инструментов силами приглашенных консультантов и специалистов HR-службы группы была проведена масштабная работа с топ-менеджментом предприятия ОАО «Апатит» и его HR-службой, а также представителями среднего и линейного менеджмента. Были проанализированы текущие HR-процессы:

- ▶ существующая система кадрового резервирования;
- ▶ принципы построения КР, подбор и развитие персонала;
- ▶ система наставничества и т. д.

Для этого было проведено анкетирование и интервью со специалистами и руководителями разного уровня управления ОАО «Апатит», а также с руководителями управляющей компании. Были изучены действующие политики, процедуры и ряд должностных инструкций, в результате чего удалось выделить ряд проблемных вопросов, например:

- ▶ критерии определения ключевых должностей;
- ▶ возрастная граница для включения кандидата в КР;
- ▶ критерии определения потенциала развития кандидата;
- ▶ определение приоритета (чье мнение будет решающим при принятии решений о продвижении: кадрового комитета или непосредственного начальника).

Консультанты «ЭКОПСИ Консалтинг» провели стратегические сессии, в которых приняли участие топ-менеджеры предприятия и начальники цехов. На сессиях обсуждались ключевые принципы формирования системы КР, а также проекты двух моделей управленческих компетенций для руководителей производственных и непроизводственных подразделений. Модели компетенций стали общими для всех предприятий «ФосАгро» после небольшой адаптации с учетом их особенностей.

Этап обсуждения ключевых принципов КР оказался одним из самых сложных: руководители были достаточно скептически настроены и не верили в то, что система КР начнет действовать, а формат работы был для них новинкой. В этой связи уделялось внимание внутренней коммуникации проекта как с руководителями высшего и среднего звена управления, так и с персоналом,

который планировалось оценить (таблица).

В процессе выработки совместных принципов у руководителей возникали расхождения во мнениях. Например, много споров вызвал вопрос о том, кто имеет право решающего голоса: кадровый комитет (генеральный директор, HR-директор, заместитель генерального директора по направлению, непосредственный руководитель кандидата) или непосредственный руководитель? Часть руководителей поддержала принцип единоначалия, но в результате сошлись на том, что финальное решение – за кадровым комитетом как более объективным органом.

Были разработаны стандарты предприятий, регламентирующие формирование и работу с КР. В них определены: структура; уровни КР; порядок планирования ключевых должностей и численности резерва; основные принципы и критерии подбора кандидатов в КР; источники и порядок формирования КР, оценка и отбор в КР; основные формы и методы развития КР; мониторинг развития резервистов; порядок назначения на вакантную ключевую должность; ответственность и порядок взаимодействия руководителей структурных подразделений при организации работы с КР; функционал кадровых комитетов предприятий.

Обсуждение стандартов предприятий по формированию и работе с КР, их корректировка и утверждение проводились на уровне руководства группы. Пилотный этап работы занял около трех месяцев.

С учетом сложностей, возникших на пилотном этапе, на остальных предприятиях уделя-

Основные трудности при формировании системы кадрового резерва

Уровень руководства	Трудности	Пути решения
Топ-менеджмент группы	Изначальная настороженность по поводу предложенных инструментов. Высокая потребность в использовании результатов и принятии кадровых решений	Регулярные комитеты по КР с включением в их состав первых лиц. Подтверждение того, что большая часть результатов оценки коррелирует с результативностью работников. Обсуждение вариантов решений непосредственно с руководителями предприятий
Топ-менеджмент предприятий	Сопrotивление оценке, страх увольнения. Отсутствие веры в то, что система заработает и участников КР будут обучать и назначать	Информирование участников о проекте: встречи и презентации с участием руководства предприятия и HR-служб группы. Обязательная обратная связь со всеми участниками оценки. Продвижение проекта. Запуск обучающих программ для участников КР. Возможность получать информацию о ходе реализации проекта от других предприятий группы
Другие участники процедуры оценки	Настороженное отношение к внедрению новой системы. Недоверие к результатам оценки (как отделить профкомпетенции от управленческих компетенций). Склонность к принятию кадровых решений по старым правилам	Разъяснение особенностей системы и методологии на старте проекта: презентации, ответы на вопросы. Вовлечение топ-менеджмента в процесс адаптации системы к особенностям предприятий. Участие топ-менеджмента группы в текущем процессе оценки. Обсуждение полученных результатов с генеральными директорами и HR-менеджерами предприятий. Обучение менеджеров работе с системой КР. Разъяснение различий между профессионалом и руководителем

лось значительно больше внимания PR-сопровождению проекта и информированию всех его участников. PR-сопровождение проекта осуществлялось рабочей группой и информационными (PR) службами группы. Проекты стартовали обязательными презентациями для топ-менеджеров, HR-команды и работников, которые впоследствии оценивались. Им подробно разъяснялось, что и как предстоит делать в дальнейшем в рамках проекта, в чем будут состоять задачи всех вовлеченных в процесс сторон, что дадут результаты проекта предприятию и самим его участникам. Во время презентации все присутствующие имели возможность получить ответы на интересующие их вопросы, что в итоге способствовало существенно меньшему сопротивлению и напряжению со стороны его участников.

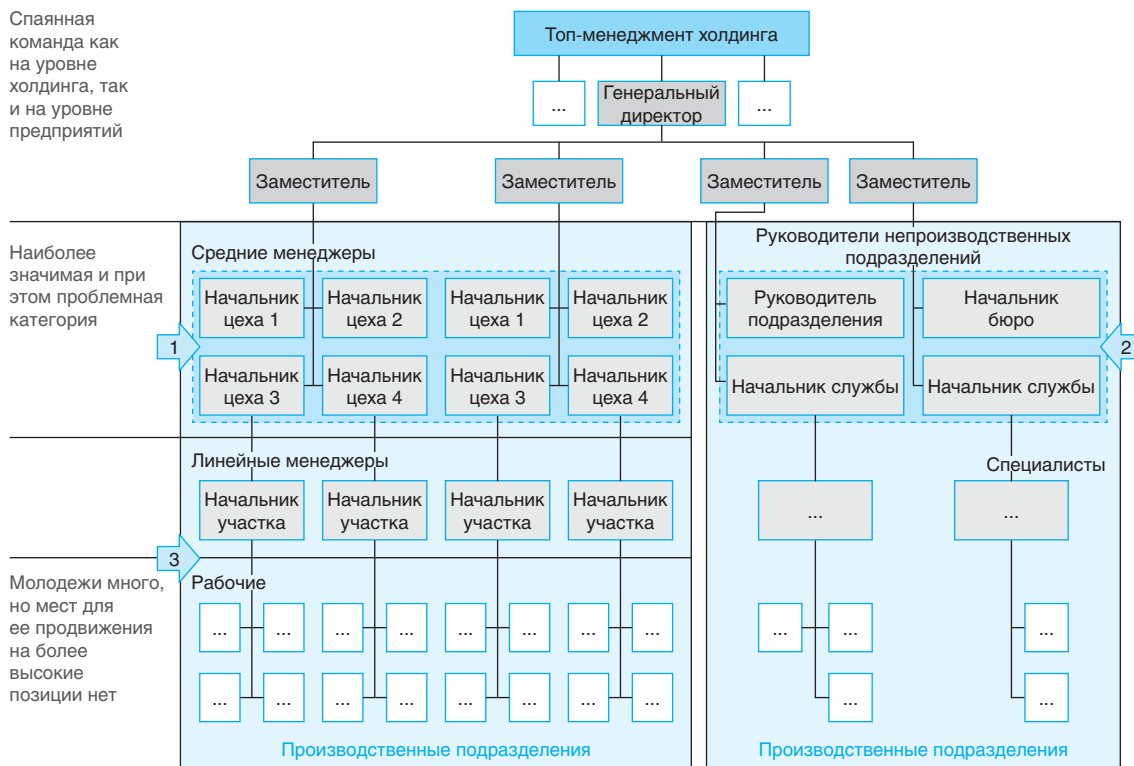
На предприятиях «ФосАгро» разработаны следующие основные принципы системы КР:

- ▶ на уровне холдинга регулярно отслеживаются результаты текущей оценки и обсуждаются кадровые перестановки;
 - ▶ на каждом предприятии создаются кадровые комитеты;
 - ▶ по результатам оценки и после проверки текущих показателей эффективности работников могут быть приняты кадровые решения о перестановках и перемещениях по карьерной лестнице;
 - ▶ кандидаты, зачисленные в КР, участвуют в целевых программах обучения и получают приоритет при назначении на вакантные должности;
 - ▶ любые кадровые решения принимаются на уровень выше ($n + 1$), но никак не непосредственным руководителем работника («правило дедушки»).
- После разработки модели компетенций и принципов системы КР на предприятии ОАО «Апатит» стартовала оценка. Традиционно подобного рода

процессы начинают с уровня топ-менеджмента либо линейных менеджеров. Однако у топов (как на предприятиях, так и в управляющей компании группы) были достаточно сплоченные команды, а у линейных менеджеров отсутствовала возможность дальнейшего продвижения. Таким образом, особенностью проекта стало то, что формирование КР началось с наиболее значимой и при этом проблемной позиции – со средних менеджеров производственных подразделений (целевая позиция – начальник цеха). На предприятиях «ФосАгро» такая позиция подразумевает серьезный масштаб управления (в цехах трудится до 800 работников). При этом во многих цехах фактически не было кандидатов из числа работников для замены действующих руководителей (рисунки).

Кандидаты в КР на всех предприятиях группы проходили многоуровневый отбор. Структура оценочной части была предло-

Категории персонала, включенные в систему кадрового резерва



жена консультантами и включала следующие этапы:

- ▶ отбор по формальным критериям (возраст, образование, опыт работы);
- ▶ барьерометрию (прохождение интеллектуального теста и заполнение мотивационного опросника). Цель – отсев работников, показавших низкие результаты (обычно около 30% кандидатов, которые «не могут» или категорически «не хотят» дальше развиваться);
- ▶ центры оценки – проведение ассессмент-центров по специально разработанному сценарию (решение проблем предприятия со схожей бизнес-спецификой в процессе проведения деловой однодневной игры, в ходе которой участники решают бизнес-кейсы, участву-

ют в групповых обсуждениях и ролевых играх, специально направленных на разработанную модель компетенций).

Цель – отбор лучших.

Классическая система построения КР не требует оценки целевых позиций, но в данном проекте требовалось оценить действующих руководителей для того, чтобы выяснить, каковы стартовые позиции в целом по предприятиям, и учесть все особенности актуальной кадровой ситуации. Именно поэтому все действующие начальники цехов и их заместители в обязательном порядке проходили центры оценки, минуя первые этапы отбора: нужно было выяснить, кто есть кто среди действующих руководителей компании и каков их управленческий потенциал.

За период реализации проекта (полтора года) в результате оценки было отобрано 15–20% кандидатов (в зависимости от предприятия), которых включили в основной КР предприятий. Все участники центров оценки получили обратную связь относительно уровня развития своих навыков, и на каждого из них были составлены индивидуальные отчеты (профиль оценок по компетенциям каждого участника содержал общие выводы, указание сильных сторон и ограничений, рекомендуемые тренинги).

После завершения всех этапов был сформирован КР на позицию «начальник цеха» (в КР вошло более 150 человек). Первый период оценки кандидатов на эту позицию занял четыре месяца. Затем эксперты компании «Фос-

Агро» завершили начатую работу самостоятельно. Кроме того, на каждом предприятии были составлены список ключевых должностей и план замещений, а также определены дальнейшие меры по развитию резервистов.

Основные сложности на этом этапе были связаны с недоверием и скепсисом участников оценки по отношению к процедурам, а также с непониманием того, каким образом результаты оценки скажутся на их дальнейшей карьере. Много внимания приходилось уделять разъяснению оснований для проведения оценки. Сотрудники должны были понять, что оценивается потенциал будущих руководителей, а не результативность или профессионализм. Нужно было также показать степень значимости проекта для руководства, поэтому перед каждой деловой игрой выступал HR-директор предприятия. Всем участникам разъяснялось, что результаты их оценки изучаются лично генеральным директором предприятия. По итогам проведенной работы в настоящий момент директора предприятий, действительно, внимательно читают индивидуальные отчеты участников оценки и используют их, в частности, при возникновении текущих вопросов по кандидату.

Параллельно с оцениванием кандидатов в КР консультанты передавали внутренним экспертам компании «ФосАгро» технологии оценки, последних обучали методике проведения ассесмент-центров (центров оценки). Схема обучения включала: теоретический семинар (знакомство со сценарием центра оценки и моделями компетенций), отработку навыков наблюдения, проведения

интервью и обратной связи. Затем внутренние эксперты (специально отобранные сотрудники HR-служб предприятий группы), прошедшие обучение под руководством консультантов, участвовали в «полевой» оценке. Именно этот этап был самым сложным и наиболее важным в обучении, поскольку только в ходе практической работы вместе с опытными специалистами обучающиеся могли опробовать и «настроить» новые инструменты оценки, получить индивидуальные рекомендации. После прохождения цикла теоретического и практического обучения команды экспертов начали работать самостоятельно.

На этапе передачи технологии также возникли некоторые сложности. Серьезная проблема состояла в том, что в процесс обучения были включены работники, потенциал развития которых в области оценки оказался низок. Они либо выбывали по собственной инициативе, либо демонстрировали несостоятельность, и, соответственно, их дальнейшее обучение признавалось нецелесообразным. В итоге был введен многоступенчатый отбор для оценки, включающий стартовые отборочные процедуры, в ходе которых отбирались кандидаты, не имеющие критических ограничений, то есть те, кто действительно хочет и может заниматься оценкой. По окончании каждого этапа передачи технологии руководству предоставлялась обратная связь об экспертах-оценщиках. Таким образом, решение о том, нужно ли развивать того или иного кандидата, напрямую зависело от степени его успешности и мотивированности. Это помогло повысить качество подготовки внутренних экспертов

и снизить уровень текучести среди них.

Команды экспертов-оценщиков получают регулярные супервизии от внешнего провайдера (наблюдение за практической самостоятельной работой команд с последующим детальным разбором и рекомендациями) и при необходимости проходят дополнительное обучение (тренинги, мастерские) по сложным темам. Кроме того, в рамках группы происходит регулярная ротация экспертов-оценщиков между предприятиями, что позволяет обеспечивать независимость оценок и постоянный обмен опытом между экспертами. В настоящий момент почти на всех площадках работают команды оценщиков (5–10 человек – в зависимости от численности предприятий), которые способны обеспечить текущие потребности в оценке на предприятиях группы.

На уровне топ-менеджмента группы изначально существовала настороженность в вопросе объективности результатов оценки. Именно поэтому результаты каждого этапа подробно обсуждались с руководством, в процессе проведения презентаций обязательно участвовали генеральные директора предприятий. Отношение топ-менеджеров группы к данному вопросу изменилось после того, как они убедились в том, что результаты оценки чаще всего коррелируют с результативностью руководителей, а также предметно обсудили ряд участников оценки с генеральными директорами предприятий. Было решено, что по результатам оценки и после проверки текущих показателей эффективности кандидатов, показавших критически низкие результаты, могут быть приняты кадровые

решения об их перемещении по карьерной лестнице, в том числе о понижении.

Подведение итогов

Руководство группы было удовлетворено итогами пилотного проекта, в результате которого удалось объективно оценить персонал и создать работающую систему по формированию КР. Система КР и процедуры были откорректированы и доработаны с учетом полученных результатов. Программы по построению КР транслировались при помощи рабочих групп, менеджера проекта и при участии менеджмента предприятий на остальные предприятия группы. Кроме того, результаты оценки на предприятиях ОАО «Аммофос» и ОАО «Череповецкий Азот» учитывались при принятии кадровых решений в процессе слияния двух предприятий в одно – ОАО «Фос-Агро-Череповец».

В ходе работы на всех предприятиях было оценено около 1 тыс. человек (действующих руководителей и кандидатов в КР), более

250 из них вошли в КР. В результате реализации проекта задан единый вектор развития предприятий группы. На большинстве из них сформирован КР на позиции «начальник цеха» и «руководитель непроизводственных подразделений». HR-отделы запустили обучающие программы, учитывающие результаты оценки и потребности предприятий. Для всех резервистов разработаны карты развивающих действий, которые включают как групповые, так и индивидуальные программы. Уже сейчас резервисты участвуют в тематических тренингах, семинарах, бизнес-симуляциях. Решения о назначениях принимаются по понятным для всех и прозрачным критериям, а результаты оценки учитываются при принятии кадровых решений и ротации.

В настоящий момент программы по формированию КР имеют поддержку со стороны топ-менеджмента группы и предприятий, итоги оценки отслеживаются и регулярно обсуждаются, а система действительно заработала во многом благодаря

активному участию руководства. Таким образом, процесс, запущенный в 2011 г., из нового, вызывающего скепсис и сопротивление, превратился в понятный и привычный, а сотрудникам предприятий группы стало очевидно, что «ФосАгро» действительно инвестирует в развитие человеческого ресурса предприятий группы. За последние полтора года с момента начала реализации проекта новые назначения получили: в ОАО «Апатит» – 8% от общего количества оцененных работников данного предприятия; в ОАО «ФосАгро-Череповец» – 11%; в ООО «Балаковские минеральные удобрения» – 6%. В ООО «Метакхим» оценка персонала завершена, но работа по формированию КР в рамках проекта продолжается.



КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Сфера «Решение проблем»:

- ▶ системное мышление – умение увидеть проблему системно, целиком, учесть все многообразие существующих факторов на основе качественного анализа ситуации;
- ▶ принятие решений – способность своевременно принимать продуманные решения с учетом рисков, альтернатив и их экономической целесообразности.

Сфера «Личная эффективность»:

- ▶ ответственность, надежность – дисциплинированность, обязательность, готовность брать на себя ответственность за результат работы;
- ▶ нацеленность на результат – настойчивость в получении результата, умение преодолевать возникающие проблемы и справляться со стрессом;

- ▶ открытость новому / инновационность – положительное отношение к нововведениям, умение перестраиваться, предлагать новые идеи.

Сфера «Взаимодействие и коммуникация»:

- ▶ сотрудничество – способность эффективно взаимодействовать в команде коллег, успешно разрешать конфликты, совместно работать на общие цели;
- ▶ лидерство – умение завоевывать авторитет и оказывать влияние на других, не имея властных полномочий.

Сфера «Управление людьми»:

- ▶ организация и контроль – умение эффективно организовывать и контролировать работу подчиненных;
- ▶ наставничество – понимание индивидуальных особенностей людей и оказание им помощи в профессиональном развитии.