



Онлайн-конференция

Как создать внутренний кадровый резерв под будущие роли в компании

Знакомство



Ксения Дубровская

Руководитель направления обучения
сервиса в компании **FRESH**
Лидер проекта «Кадровый резерв»

- ◆ бывший HRD в области Ритейла
- ◆ опыт работы в качестве бизнес-тренера и T&D-менеджера более 10 лет

Любимые задачи: запуск обучающих программ

FRESH **сегодня**



ТОП-3

автохолдингов России по продажам авто с пробегом*

18

лет на рынке

500 000+

проданных автомобилей

13

городов

3 000+

сотрудников

41

хаб



HAVAL



CHANGAN AUTO

EXEED



solers

JAC

JETOUR

Сервисные контракты



Образовательный проект автомобильного маркетплейса FRESH

2018

2022

1

вне

**Обучающие продукты
для рынка автомобилей
с пробегом**

- школа бизнеса авто с пробегом
- тренинги F&I
- обучение диагностики

2

внутри

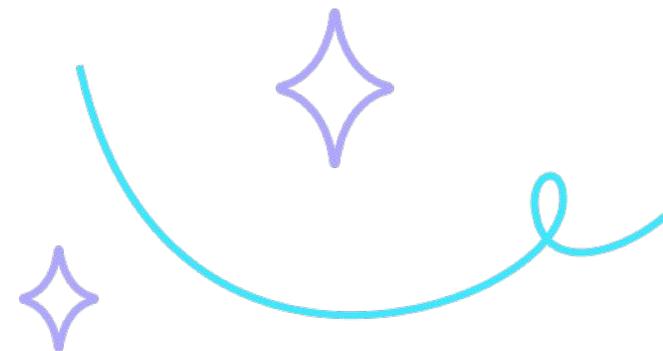
**Корпоративный
университет**



- обучение и оценка для сотрудников FRESH
- обучение и оценка для сотрудников партнеров

Определите потребности бизнеса

1. Посмотрите на стратегию
2. Учтите специфику бизнеса
3. Спросите мнение каждого заказчика
4. Оцените состояние рынка

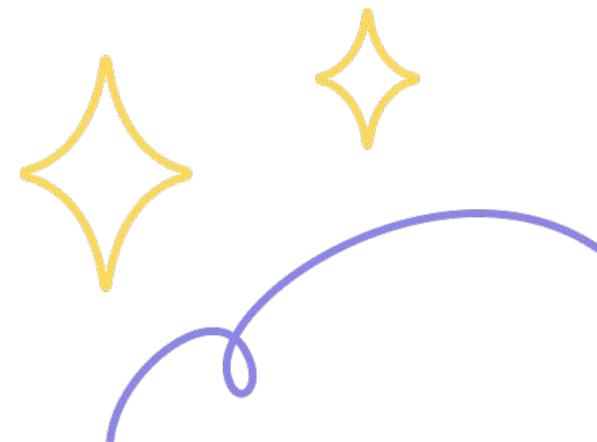


FRESH - это...

3 направления деятельности:

- ◆ Авто с пробегом (продажа и выкуп)
- ◆ Новые авто (дилерство)
- ◆ Сервис (ремонт и обслуживание авто)

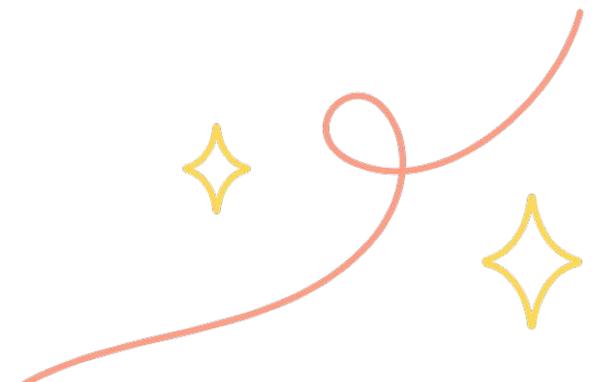
Стратегия компании - глобальный рост
(собственные филиалы и развитие
франчайзинговой сети)



Выберите владельца процесса

На что обратить внимание

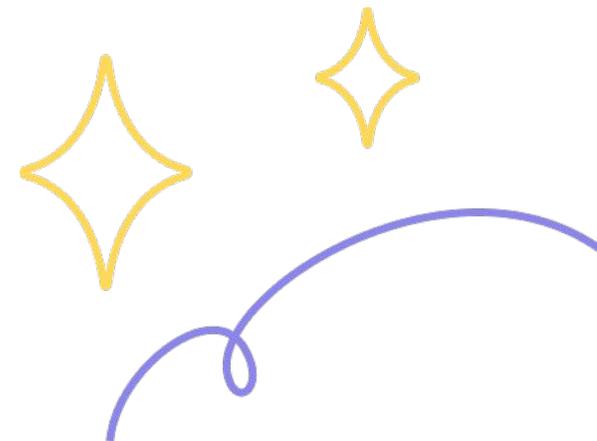
- ◆ Соответствие целям
- ◆ Наличие полномочий
- ◆ Наличие ресурсов



Кто во FRESH

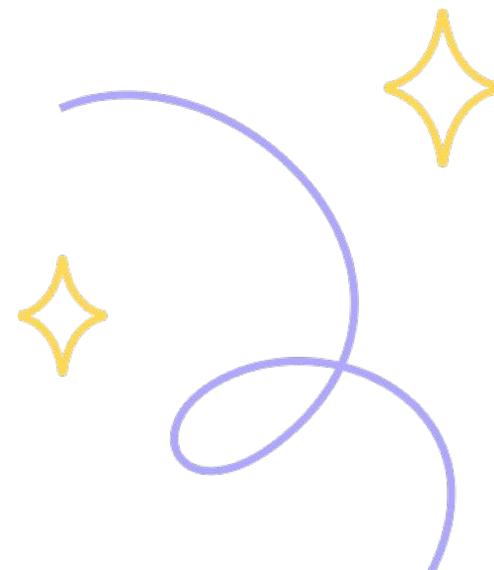
Корпоративный университет  **FRESH АКАДЕМИЯ**

- ◆ обучение и оценка для сотрудников FRESH
- ◆ обучение и оценка для сотрудников партнеров



Решите, кого растить

- ◆ Просчитайте, какую категорию сотрудников будет дешевле и проще нанять на замену
- ◆ Выстраивайте многоуровневые системы, если это необходимо



Кадровый резерв FRESH

Этаж 2

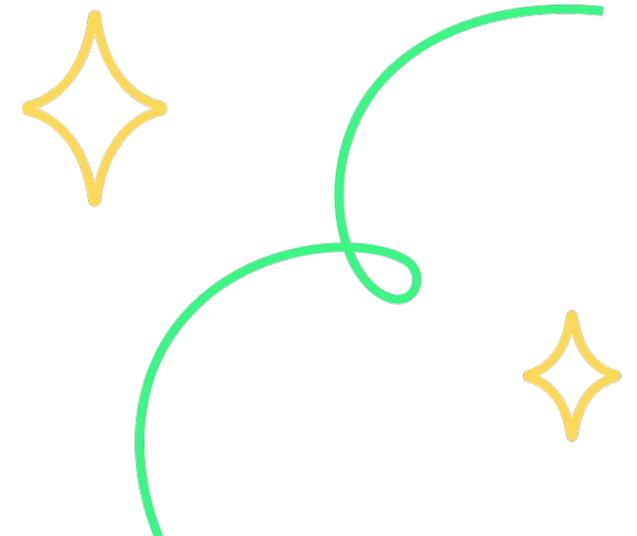
FRESH АКАДЕМИЯ



Пропишите понятный и прозрачный путь

Создайте минимум 2 варианта

- ◆ Подробное положение
- ◆ Упрощенная версия с наглядной визуализацией

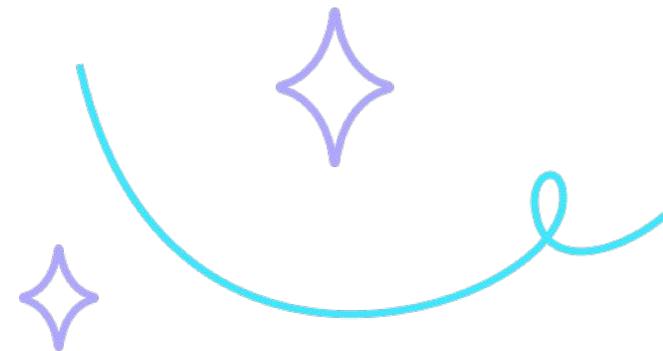


6 шагов резервиста



Четко разграничьте функции и ответственность участников

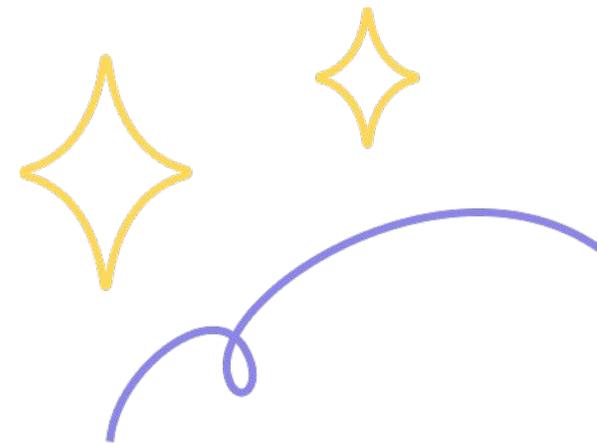
1. Резервисты
2. Непосредственные руководители
3. Руководители подразделений
4. HR
5. Внутренние провайдеры



Роль HR в построении КР FRESH

HR – цемент нашего двухэтажного «здания»

- ◆ Поддержка в продвижении
- ◆ Рекомендации на этапе номинации
- ◆ Участие в диагностике
- ◆ Помощь в принятии решения о зачислении
- ◆ Коммуникация с резервистами
- ◆ Контроль работы руководителя по развитию сотрудников на местах



Согласуйте со всеми заинтересованными лицами

Обязательно покажите:

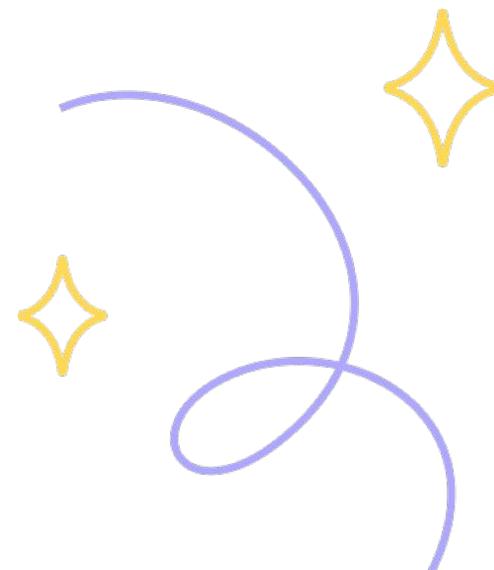
- ◆ Процесс и его участников
- ◆ Сроки реализации
- ◆ Конечный результат
- ◆ Предполагаемые затраты



Донесите до всех участников процесса

Важно:

- ◆ Начинайте от ТОП и дальше спускайтесь по иерархии
- ◆ Задействуйте разные каналы коммуникации (онлайн/офлайн встречи, собрания на местах, корпоративные сайты и мессенджеры, рассылки, базы знаний)



Подготовьте процедуру отбора

1. Определите критерии
2. Оцените ресурсы
3. Выберите инструменты
4. Создайте шаблон результатов
5. Подготовьте команду



Слайд-досье с результатами

FRESH АКАДЕМИЯ

Этаж 2

СЛАЙД ДОСЬЕ ОЦЕНКА НОМИНАНТОВ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ НА РУКОВОДИТЕЛЯ ФИЛИАЛА/ РУКОВОДИТЕЛЯ БРЕНДА/ РУК НАПРАВЛЕНИЯ



Иван Иванов

Руководитель отдела продаж, регион X
Готовность к переезду - готов

Ключевые функции

- реализация автомобилей и услуг
- управление отделом продаж

Результаты за 3 месяца:

- Вал - 100%
- Продажи - 100%

Компетенции

- 2,1

Сильные стороны

- мотивация
- постановка целей
- лидерство
- анализ и принятие решений
- планирование

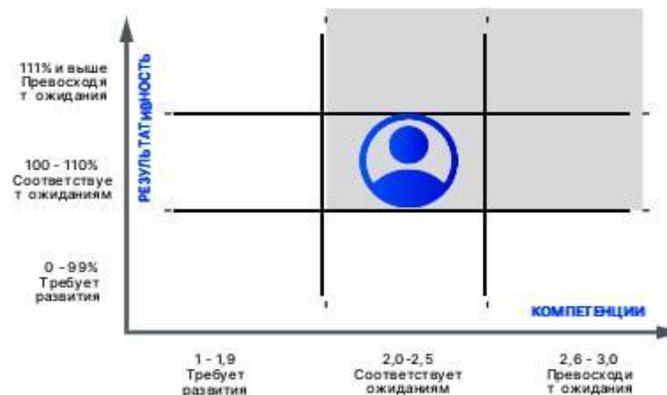
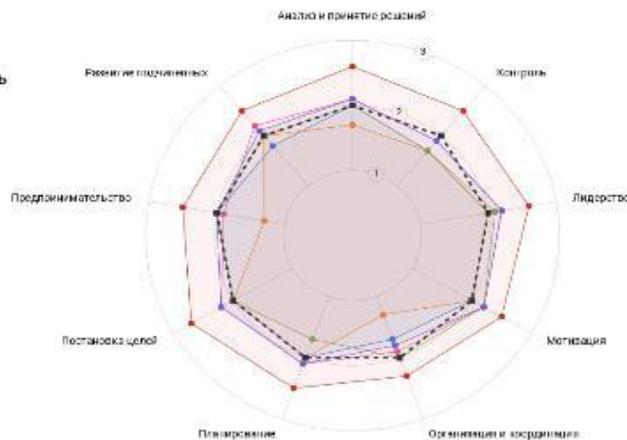
Зоны роста

- организация и координация
- контроль
- предпринимательство

Радар компетенций

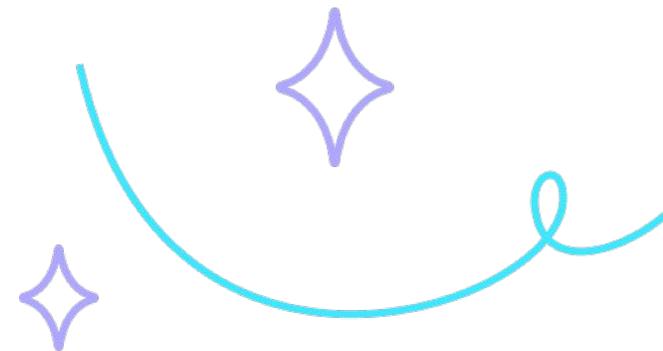
Диаграмма показывает оценки по всем компетенциям от всех групп респондентов. Она поможет выявить расхождения между оценками от разных групп

- Самооценка
- Руководитель
- Коллеги
- Подчиненные
- Оценка окружения
- Средняя оценка
- Требуемый уровень



Разработайте программу обучения

- ◆ Проанализируйте целевую аудиторию
- ◆ Определите, чему учить
- ◆ Учтите специфику направления работы
- ◆ Продумайте формат
- ◆ Сфокусируйтесь на практике
- ◆ Привлеките экспертов



Программа подготовки 1 этажа

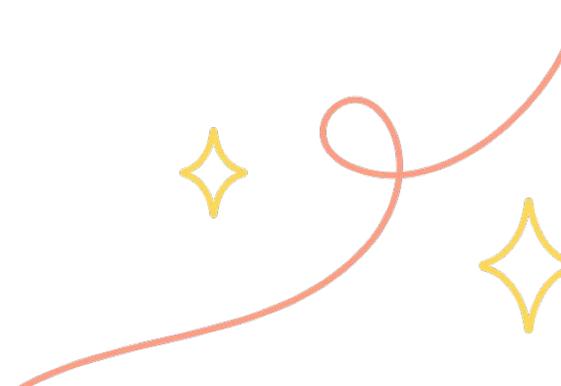
ИД

ШКОЛА РУКОВОДИТЕЛЯ



Добавьте в «блюдо частичку повара»

Найдите то, что сделает ваш кадровый резерв уникальным и отражающим ценности именно вашей компании



Кадровый резерв FRESH

СРЕДА ДЛЯ РАЗВИТИЯ



Між синхронних і асинхронних форматів



Чат в Telegram



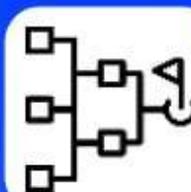
Приложение FRESH Академия



ПРЕПОДАВАТЕЛИ
ТОП-команда FRESH



Диагностика компетенций



Траектория обучения



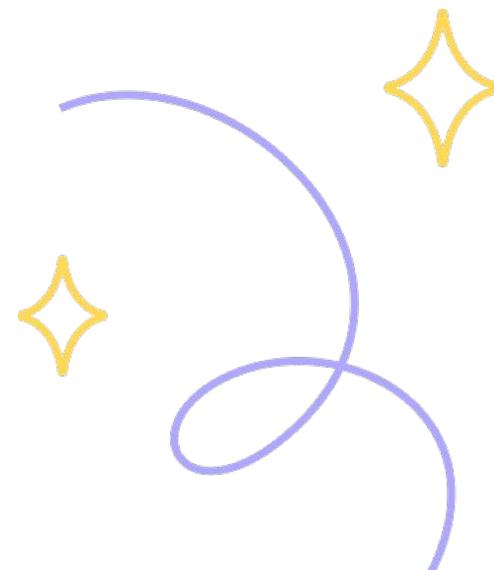
Практические кейсы под каждое направление



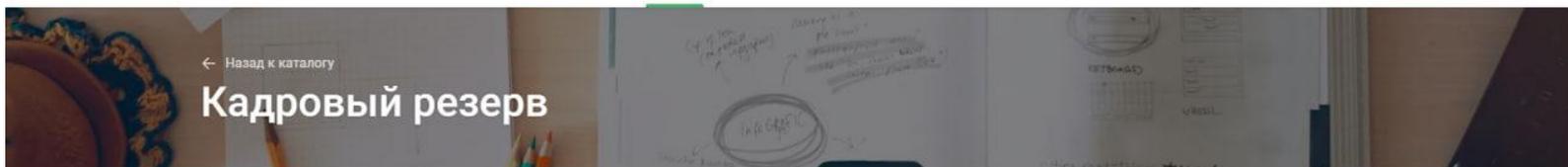
Обмен опытом

Посмотрите на весь процесс глазами участника

- ◆ Все ли понятно?
- ◆ Все ли удобно?
- ◆ Хочется ли в этом участвовать?



Номинация в приложении FA



← Назад к каталогу

Кадровый резерв

Выберите курс из каталога и добавьте в «Мои курсы».

По названию курса ▾

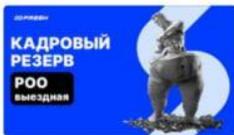
Поиск...



Кадровый резерв. Этаж 1. РКСО

Задание

Поздравляем 🎉 Ты сделал важный шаг на пути своего развития!



Кадровый резерв. Этаж 1. РКСО

Задание

Поздравляем 🎉 Ты сделал важный шаг на пути своего развития!



Кадровый резерв. Этаж 1. РКСО

О материале

Добавить в «Мои курсы»

Инструкция

Поздравляем 🎉 Ты сделал важный шаг на пути своего развития!

Для того, чтобы пройти этап номинации в кадровый резерв, ответь на несколько вопросов и выполни задание:

1. Как долго ты работаешь в текущей должности?
2. Тебя номинировал руководитель или это твоя инициатива?
3. Ты ознакомился с положением о подготовке кадрового резерва и принимаешь все условия?
4. Готов ли ты к релокации в другой город в случае назначения на должность или участия в проекте Франшиза?
5. Заполни свою результативность по основным показателям за последние 3 месяца (таблица во вложении) и прикрепи файл к заданию
6. Кейс

Жди информацию о следующем шаге - Диагностике твоих компетенций)

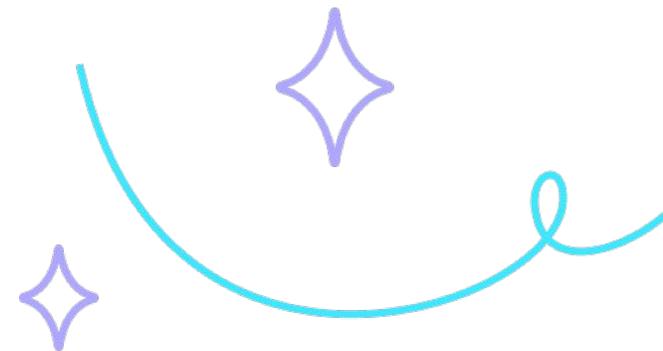
Куратор задания



Дубровская Ксения
Есть вопросы по заданию?
Свяжитесь с куратором

Подумайте о мотивации и вовлечении резервистов

1. Подогрев участников на старте
2. Удержание интереса на всем пути
3. Эффектное завершение



Инструменты вовлечения

Подогревы в мессенджерах



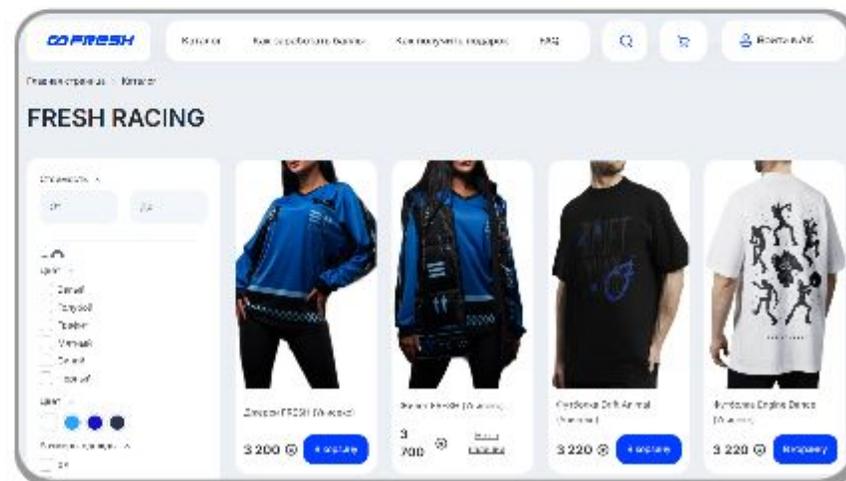
Видеоролики



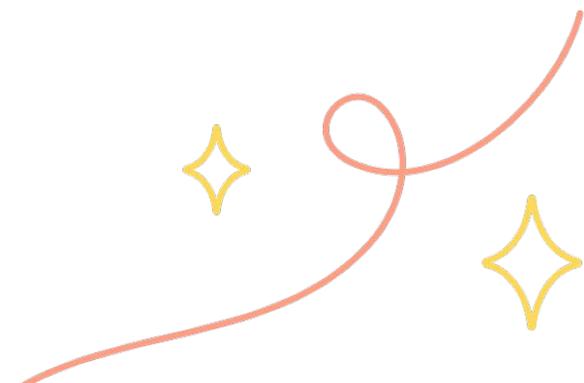
Золотой состав



Баллы в Магазин подарков за активности



Не обошлось без «факапов»...

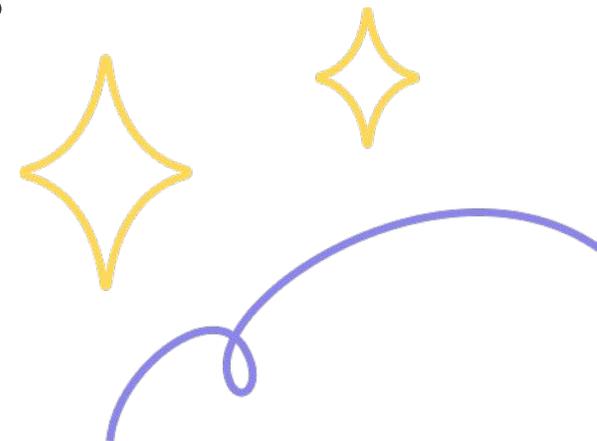


Слишком сильно доверились руководителям

Кейс: не все руководители знали как работать с ИПР

Решение: подготовили шаблон-конструктор ИПР и провели обучение для руководителей по составлению ИПР и проведению встреч по развитию

Вывод: убедитесь в наличии необходимых ресурсов у всех участников процесса



Думали, что руководители знают лучше

Кейс: В первом потоке номинировали в КР только тех, кого рекомендовал руководитель – не учли сотрудников, которые хотят развиваться, но не говорили об этом руководителю

Решение: добавили возможность самономинации при запуске следующего потока

Вывод: используйте все доступные источники рекомендаций



Забыли правило «что очевидно для тебя, неочевидно для других»

Кейс: В первом потоке некоторые резервисты, прошедшие подготовку, не хотели переезжать в другие города на открытые позиции

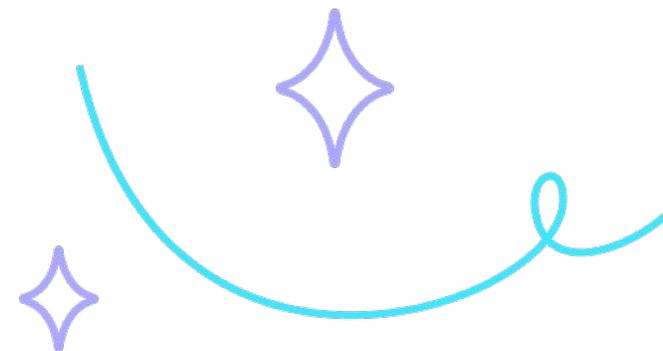
Решение: внесли «готовность к релокации» как минимальное требование при запуске следующего потока

Вывод: четко формулируйте образ результата и требования к резервистам



Еще несколько советов

1. Не экономьте на имидже
2. Стремитесь к качеству, а не количеству
3. Убедитесь, что все играют по правилам
4. Проверяйте гипотезы и подтверждайте их цифрами



Ксения Дубровская

◆ tg@ksenia_dubr0vskaya

