



Ward Howell
INTERNATIONAL

Опыт формирования команды топ-менеджеров компании OMZ

Задача

Передача управления от самого
харизматического лидера
профессиональной менеджерской
команде

История. Развитие системы управления компании

- Образование компании с топ-менеджментом и аппаратом управления, состоящего из предпринимателей-управленцев, основателей компании и их единомышленников
- Привлечение внешних отраслевых экспертов и формирование в результате “управленческого бутика” для решения наиболее сложных и нестандартных задач

История. Развитие системы управления КОМПАНИИ

- Расширение бизнеса компании вследствие динамичного процесса поглощения компаний, выявление и использование управленческого резерва (проект по оценке персонала Уралмаша и Ижорских заводов в рамках программы Tacis)
- Реструктуризация бизнесов компании, изменение системы управления и стратегического портфеля компании, возникновение новых, укрупненных центров ответственности и начало формирования команды топ-менеджеров из существующих и новых управленцев

Выявление управленческого резерва при поддержке программы Tacis

- Тасис - это программа, разработанная Европейским союзом для новых независимых государств в целях содействия развитию гармоничных и прочных экономических и политических связей между ЕС и этими странами
- В начале 2001 года был разработан проект ТЕРФ-2, в рамках которого проводилась оценка персонала Ижорских заводов и Уралмаша

Процесс выявления управленческого резерва

- Первичный отбор кандидатов в количестве 180 человек
- В два этапа оценки отбор 20 лучших кандидатов
- Заключительный этап оценки компетенций кандидатов и 10 руководителей высшего звена дочерних предприятий с привлечением экспертов-оценщиков из ОМЗ
- Формирование и использование управленческого резерва в центральном офисе ОМЗ
- Определение разрыва (GAP) - кого не хватает в команде после использования внутренних резервов

Формирование команды ТОП-менеджеров

- Поиск новых менеджеров с помощью компании Ward Howell International
- Первичный отбор потенциальных кандидатов
- Отбор кандидатов путем их интервьюирования группой экспертов, состоящей из топ-менеджеров компании, для дальнейшего прохождения ассессмента в ассессмент-центре «Ласпи»
- Выбор лучшего кандидата по результатам оценки



Ward Howell
INTERNATIONAL

Понимание - Доверие - Результат

- Специфическая постановка задачи позволила определить нестандартные пути и методы ее решения
- Опыт трехлетнего общения с клиентом гарантировал необходимый уровень доверия между сторонами
- Динамичная обратная связь обусловила эффективность совместной работы по поиску, отбору и привлечению топ-менеджеров

Требования к кандидатам

- Не те, кто любит определенность
- Предыдущий индустриальный опыт не важен

Важно:

- Наличие явных достижений и отсутствие удовлетворенности
- Первокласное финансово-экономическое образование
- Опыт работы не менее 10 лет
- Текущая позиция менеджера крупной компании с развитым корпоративным управлением
- Готовность разобраться в бизнесе ОМЗ и самостоятельно оценить перспективы роста

Основные оцениваемые компетенции кандидата

- Достижение целей
- Лидерский потенциал
- Творчество
- Видение
- Неконфликтность

Мотивация на вход

- Взять власть у собственника за 2-3 года
- Опцион на команду до 10%
- Сжатое по срокам вхождение новой команды

Специфика поиска

- Организация исполнителем «горизонтального» поиска
- Использование знания рынка и десятилетнего опыта, включая решенные задачи по формированию высших команд для новых индустрий
- Включение в список кандидатов собственников

Результат

- Интерес со стороны кандидатов из любых индустрий, не связанных с машиностроением
- Эффективный fine tuning позиции, исходя из потенциала кандидата
- Постановка нестандартной задачи и ее постоянство служат жестким и эффективным фильтром, обеспечивающим скорость решения

Основные задачи кадровой политики

- Создание вертикальной, гибкой структуры управления компании
- Формулирование и развитие единой корпоративной культуры через продвижение ценностей компании от топ-менеджмента к каждому сотруднику

Вызовы для менеджерской команды

- Успеть осуществить культурные изменения - построить новые механизмы управления быстрее, чем их выдавят старые связи и методы или разрушатся устоявшиеся механизмы

Актуальные задачи

- Сформировать критическую массу новых менеджеров
- Сохранить ясность воли собственника для менеджеров
- Скорость, последовательность и эффективность совместных действий собственника и менеджеров