

**Управление Кадровым
потенциалом
(секретное оружие)**

Кухоткина Ольга

15 апреля 2005 год Москва

- Я хочу задать Вам вопрос, прошу Вас задуматься и ответить себе честно,
- Если бы ваша компания исчезла сегодня, как изменился бы мир завтра?
 - Зависит ли от вашей компании облик современного мира?
 - И что вам нужно сделать (или изменить), чтобы всегда быть золотым стандартом?

КОРПОРАТИВНЫЙ ИМИДЖ КОМПАНИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КОРПОРАТИВНЫЙ БРЭНД КОМПАНИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ ДЛЯ ТОП МЕНЕДЖЕРОВ

Управленческая Команда

Участие в разработке Стратегии Компании

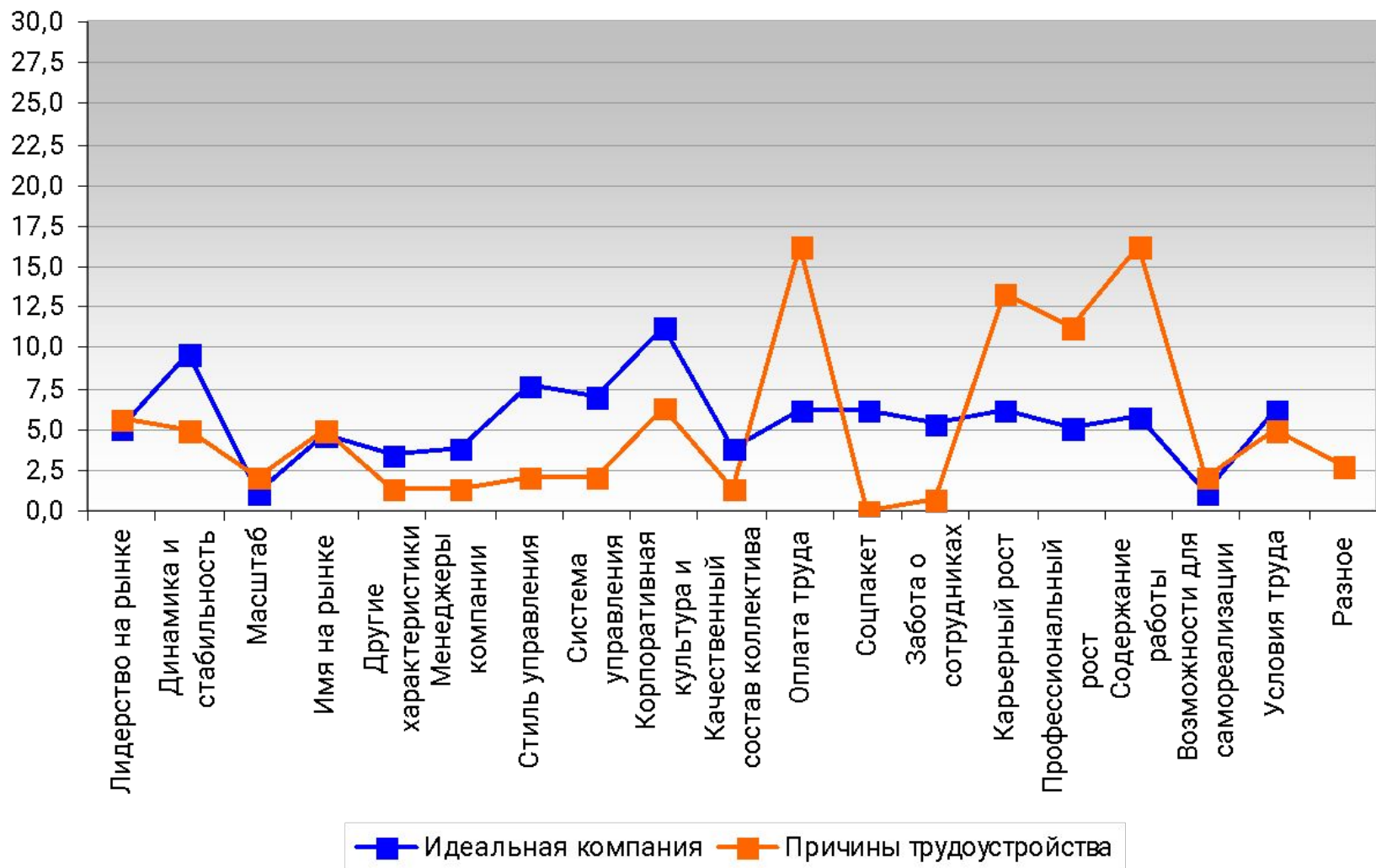
Тип корпоративной культуры

Возможности для профессионального роста и саморазвития

Возможности для карьерного роста и его темп

Простроенность коммуникаций внутри компании

ИДЕАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ, ПРИЧИНЫ ТРУДОУСТРОЙСТВА



ИНВЕСТИЦИИ В ПЕРСОНАЛ

**ИНВЕСТИЦИИ В
ПЕРСОНАЛ**

**Обучение и
развитие**

Кадровый резерв

**Корпоративные
традиции**

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ



КУРСЫ ТОП 10

- 1. Онтопсихология**
- 2. Лидерство**
- 3. Планирование времени**
- 4. Управление стрессом**
- 5. Эффективные переговоры**
- 6. Общения с руководителем**
- 7. Оценка результатов деятельности**
- 8. Полезные возможности Microsoft Excel, Word**
- 9. Эффективное управление конфликтами**
- 10. Проведение презентаций**

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ КОРПОРАЦИИ

ЗАКАЗЧИКИ ПРОЕКТА

**ТОП МЕНЕДЖЕРЫ
КОРПОРАЦИИ**



ТРАНСЛЯТОРЫ

**РУКОВОДИТЕЛИ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ
СЛУЖБА HR**

УЧАСТНИКИ

**МЕНЕДЖЕРЫ
СРЕДНЕГО ЗВЕНА**

ЦИКЛ ПРОЕКТА «КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ»

3

Второй этап оценки

(индивидуальный АЦ)

Было 10 участников =7
кандидатов в кадровый резерв

1

Отбор участников проекта

было 110 кандидатов стало 30
участников проекта

Создание «Профиля Успешного
кандидата»

4

Внедрение проекта
Составление планов
индивидуального
развития.

Обучение и развитие

2

Первый этап оценки

(групповой АЦ)

Было 30 участников =10
кандидатов на индивидуальный
ассесмент

Кадровый резерв или привлечение менеджеров со стороны

Управленческая команда

```
graph TD; A[Управленческая команда] --> B[Выдвижение менеджеров изнутри]; A --> C[Привлечение менеджеров со стороны: <br/>• по рекомендациям <br/>• с помощью собственного HR департамента <br/>• с помощью Executive Search консультантов];
```

**Выдвижение
менеджеров изнутри**

**Привлечение менеджеров со
стороны:**

- по рекомендациям
- с помощью собственного HR департамента
- с помощью Executive Search консультантов

Мое мнение - необходимо создавать кадровый резерв, который обезопасит бизнес от кадровых потрясений и сделает его более независимым от конкретных личностей.

Преимущества выдвижения менеджера изнутри

- Знание специфических особенностей компании и бизнеса.
- Понимание внутренних бизнес процессов и процедур.
- Знание всех членов команды, их преимуществ и недостатков.
- Знание и понимание корпоративной культуры компании.
- Лояльность менеджера компании.
- Налаженность внутренних коммуникаций (горизонтальных и вертикальных).
- Отсутствие необходимости в адаптации.

Условия, обеспечивающие возможность продвижения менеджеров изнутри

- Наличие отлаженных механизмов:
 - подготовки кадрового резерва,
 - долгосрочного планирования карьеры,
 - обучения и развития персонала,
 - Наставничества,
 - аттестации менеджеров,
 - мотивационных схем для формирования лояльности менеджмента.

- Сформирован набор компетенций для должности.
- Вакантная должность предполагает понятные, стандартные задачи.

Недостатки выдвижения менеджеров изнутри

- Ограниченность выбора (выбираем из тех, что есть).
- Субъективность оценки собственного персонала.
- Ограниченность профессионального кругозора менеджера рамками своего подразделения.
- Сложность принятия менеджером непопулярных решений в силу сложившихся отношений с командой.
- Отсутствие необходимого профессионального опыта работы на подобной позиции.
- «Внутренний» менеджер является носителем применяемых в компании технологий. Не привносит новое.

Необходимость привлечения менеджеров со стороны

- Изменения в бизнесе и/или стратегии компании.
- Перед компанией стоят новые управленческие задачи.
- Недостаток операционных навыков у существующего менеджмента.
- Отсутствие времени и/или возможности выращивать профессионалов внутри.
- Необходимость привлечения менеджера с опытом решения аналогичных задач.
- Желание повысить капитализацию компании за счет ослабления зависимости бизнеса от личности его акционеров (привлечение наемного CEO).
- Необходимость формирования команды топ менеджеров, которые смогут привлечь потенциальных инвесторов.

Риски привлечения топ менеджера со стороны

- Неэффективные коммуникации нового менеджера с членами управленческой команды.
- Неэффективное взаимодействие с акционерами в силу их недостаточного доверия топ менеджеру на начальном этапе.
- Завышенные взаимные ожидания.
- Долгий этап вхождения в бизнес и изучения состояния дел в компании.
- Недооценка уровня сложности проблем.
- Длительный процесс адаптации в компании.
- Незнание индустрии (при кроссиндустриальных переходах).
- Приход нового топ менеджера часто влечет за собой смену старой команды.

Executive Search – оптимальное решение задачи привлечения топ менеджеров?

В последние годы многие руководители уверовали в то, что участие в войне за таланты просто необходимо для процветания их бизнеса.

Это дало мощный импульс «охоте за головами», и способные люди стали чаще переходить из компании в компанию.

Executive Search – оптимальное решение задачи привлечения топ менеджеров

1. Профессиональные технологии решения проблемы поиска топ менеджеров.
2. Знание рынка профессиональных топ менеджеров и возможности доступа.
3. Консалтинг по вопросам задач, зоны ответственности и места вакантной должности в структуре управления.
4. Помощь при выработке ключевых характеристик кандидата.
5. Поиск менеджера, оптимально соответствующего профессиональным и личностным критериям.
6. Консалтинг по вопросам мотивационных схем для топ менеджмента.
7. Поддержка на этапе адаптации нового топ менеджера в компании.

Схема проекта поиска топ менеджера Executive Search

- **Первый этап – аналитический**

Анализ компании: позиция компании на рынке; стратегические задачи; особенности корпоративной культуры.

Определение позиции: стратегические задачи топ-менеджера, место в структуре компании; сценарии карьерного роста; требования к кандидату; компенсационный пакет.

- **Второй этап – разработка стратегии поиска**

Определение стратегии поиска: зона поиска; идентификация информационных ресурсов; применение существующих контактов.

Исследование рынка: сравнительный анализ кандидатов по функциональным обязанностям и компенсационному пакету.

Создание информационного профайла для кандидатов: описание и позиции.
Составление подробного плана проекта: поэтапный план; сроки выполнения.

- **Третий этап – реализация стратегии**

Выполнение проекта согласно намеченному плану. Информирование о ходе поиска кандидатов. Составление первоначального списка потенциальных кандидатов. Обсуждение списка с генеральным директором.

Схема проекта поиска топ менеджера Executive Search (продолжение)

Четвертый этап – оценка потенциальных кандидатов

Интервью с потенциальными кандидатами с подробным анализом их опыта. Проверка дополнительной информации (рекомендации): оценка сильных и слабых сторон кандидата. Организация интервью кандидатов с ген. директором. Сравнительный анализ всех финалистов.

Пятый этап – выбор и принятие решения

Выбор финалиста. Помощь в обсуждении и составлении job offer (предложения о работе). Финальные переговоры.

Шестой этап – адаптация

Эффективная адаптация менеджера в компании. Последующее взаимодействие с менеджером.

Секретное оружие

- *Кредо – людьми нельзя управлять. Управлять можно запасами, а людей необходимо вести за собой.*

Во все времена сильное руководство оказывалось, пожалуй, самым важным конкурентным преимуществом компании. Не бывает лидеров без последователей. Но чтобы их приобрести, только таланта и харизмы недостаточно. Заставлять людей следовать за собой становится все сложнее. Последователи – подчиненные живые люди и неповторимые личности.

Я за столько лет работы убедилась, что последователи испытывают не меньшую внутреннюю потребность в лидере, чем лидеры – в последователях.



«Не бывает любви, которая не воспроизводила бы детские стереотипы» - писал Фрейд. Если резервисты верят, что их начальник заботится о них как родной отец, они все силы отдают на благо организации. Этот позитивный «перенос» тесно связан с производительностью. Но беда в том, что иногда резервисты воспринимают своего начальника как, человека, с которым нужно бороться. Персонал послушно следует за боссом только тогда, когда ощущает себя любимым ребенком. Люди все меньше ценят лидеров в привычном понимании этого слова. Перенос как «эмоциональный клей» связывает кадровый резерв с руководителем.

Самым ощутимым образом перенос проявляется в трудные для организации времена, когда резервисты особенно легко поддаются неосознанным чувствам и особенно нуждаются в похвале и защите со стороны руководителя.

Руководитель же в это время поглощен другим: он должен урегулировать вполне реальный кризис и ему не до детских страхов своих «золотых зернышек». И этим тут же пользуются хедхантеры.



- Известно, что у многих людей самочувствие улучшается, как только они обращаются к врачу, т. е. еще до начала лечения. Это явление объясняется доверием пациентов к доктору, на которого они переносят свои детские ощущения – больного ребенка, окруженного заботой родителей. «Отцовский перенос» может возникнуть по отношению к наделенной властью женщине, а материнский – по отношению к мужчине.

С ключевыми и заслуженными обращение всегда должно быть «вельветовым».

HR- кто это? Почему он умеет договариваться?

- Плохой HR-менеджер может натворить немало бед даже в самой успешной компании, а хороший – оказать немалую помощь самой слабой. Позицию HR-менеджера, на мой взгляд, должен занимать самый коммуникабельный и стрессоустойчивый руководитель – тот самый менеджер-сказочник, дипломат, имеющий и жизненный опыт, кроме профессионального. Хотя финансовые требования никто не отменял. В общем, очень сложный сплав эмоционально-личностных характеристик для одного человека.

Но тем не менее...

Одни из лучших специалистов по продажам, - это HR-менеджеры.

Объясняется это просто: в большинстве случаев HR не имеет достаточных полномочий по сравнению с другими линейными руководителями. Поэтому они постоянно вынуждены использовать силу своего убеждения.

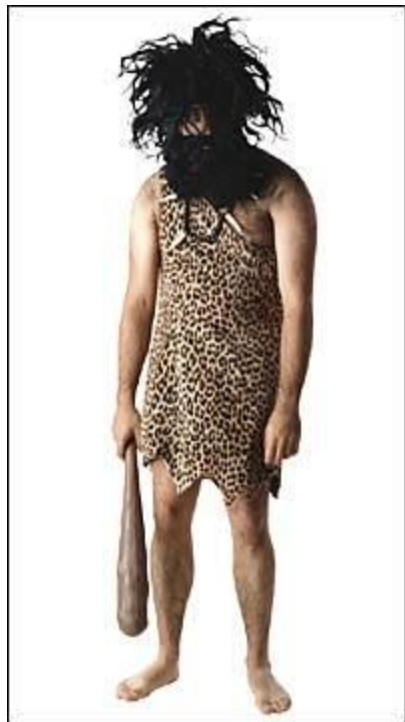
Тот, кто делает карьеру в области управления персоналом – хороший сейлз-менеджер.

ЭМОЦИИ

Установлено, что к важнейшим факторам, влияющим на финансовые показатели компании, относятся настроение лидера и определяемое настроением поведение.

Значит, *очередной задачей любого руководителя должно стать совершенствование собственного эмоционального стиля управления.*

Грубый или вечно недовольный руководитель – значит, реально бизнесом и людьми руководят начальники подразделений, от которых и зависят финансовые результаты. Этому человеку не до резервистов. Собственники, – бойтесь такого менеджера, с ним нет будущего для вашего бизнеса.



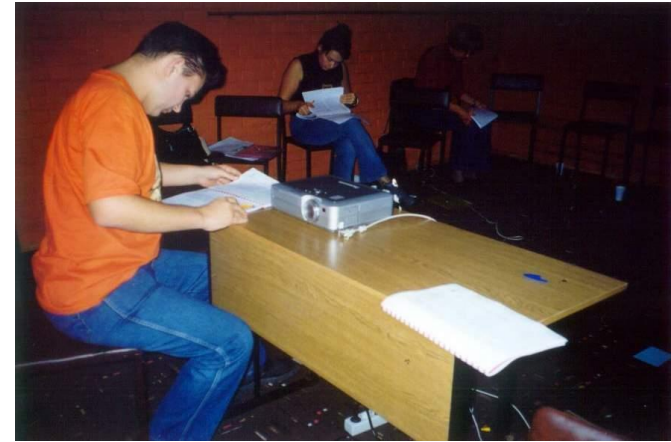
Обучение и развитие

- Вы либо верите, либо не верите в программы подготовки руководителей. Они сложны, и невозможно ни доказать, ни опровергнуть ту или иную точку зрения. Я и не пытаюсь. Я твердо знаю, что мы должны растить руководителей, которые смогут управлять своими подразделениям и в то же время видеть более широкую, общекорпоративную перспективу. Бизнес держится на таких людях, и я хочу доказать своими успехами, как важно заниматься их подготовкой.
- Многим компаниям будет трудно воплотить у себя принципы, о которых я говорю: корпоративная культура чаще всего основывается на «вертикальном» мышлении.

Особенно когда Ваш успех огромен и длителен, вы перестаете обращать внимание на чужое мнение, не видите сильных и результативных менеджеров, уходите от принятия простых решений к сложным – это и есть начало конца...

- Золотой кадровый резерв компании – это всегда амбициозные молодые люди из всех сил изучающие финансы, маркетинг, теорию продаж, стратегию и прочие серьезные предметы. И это правильно – нужно быть отменным специалистом, чтобы вплотную подойти к вершине, попасть в число кандидатов на высшую должность. Однако, если, поднявшись на вершину, человек не успел разобраться в самом себе, не овладел навыками общения, не научился чувствовать людей и ситуацию, то, скорее всего, его пребывание в роли лидера (а член кадрового резерва – это всегда лидер) будет недолгим.

У меня для резервистов есть предметы, которые приобретают решающее значение в дальнейшем карьерном продвижении – онтопсихология; организационное поведение; основы, формация и векторность лидерства.



- В программы подготовки резервистов я включаю занятия, которые учат человека мыслить, исследовать собственный опыт, отрабатывать ситуации, которые встретятся в будущем и они уносят именно это, т.е. только то, что можно применять в ежедневном движении.
- Заказ на развитие «золотого» персонала всегда должен быть взят HR- директором только из рук владельцев бизнеса. Нельзя браться за эту работу, не поговорив с руководителем компании: не поняв его цели и проблемы, невозможно провести эффективный тренинг, даже разовый.

Ротация

- Раньше считалось, что человек делает карьеру в своей корпорации. Почему же руководители иногда меняют место работы? – если их рост не соответствует их ожиданиям. Один из главных выводов моего исследования очень прост: перспективы карьерного роста руководителя зависят от компании.
- В растущих фирмах у резервистов гораздо больше возможностей для продвижения, чем в стагнирующих. При прочих равных в более молодых фирмах человек продвигается по служебной лестнице быстрее – возможно, все из-за той же тенденции образования более плоской корпоративной структуры. Корпорации предоставляют своим сотрудникам широкие возможности для роста и повышения квалификации. Для них характерны многоступенчатые карьерные лестницы, поэтому тех, кто имеет опыт работы в такой «академической» компании, с удовольствием берут на работу в другие фирмы.

Крупнейшие корпорации стали более поворотливыми, но сохранили стабильность и предсказуемость, что привлекает не только тех, кто хочет начать карьеру, но и тех, кто собирается ее завершить.

В более молодых компаниях и в компаниях, проходящих реструктуризацию, возможностей для карьерного роста гораздо больше, а вот гарантий гораздо меньше: там можно быстро занять высшую должность, но велик риск в ходе реорганизации оказаться за бортом.

Увы, несмотря на то, что академические компании считаются образцом в области кадровой политики, у них становится все меньше последователей по вкладу значительных средств в своих менеджеров и руководителей.

- В компаниях с короткой иерархической лестницей приглашают руководителей со стороны: считается, что полномочия руководителя следующего уровня значительно превышают возможности сотрудника, находящегося на один уровень ниже. Поэтому одним из путей карьерного роста может стать, например, переход с поста финансового директора небольшой фирмы на аналогичную должность в более крупной компании.

Всегда молодые, быстрорастущие компании предпочитают брать талантливых сотрудников со стороны.



Людей, ни разу не менявших место работы, становится все меньше: верность своей компании сохраняет только тот, кто быстро продвигается вверх.

Женщины на руководящих постах

Женщинам приходится преодолевать больше препятствий, чем мужчинам, поэтому они быстрее набирают опыт. Количество женщин в руководстве зависит не от размера и не от возраста компании, а от отрасли. Анализируя свои перспективы, женщина должна учитывать общее состояние отрасли, а не только существующие в ней традиции и методы работы.



Сугубо мое жизненное мнение – рядом с сильным мужчиной всегда есть рядом гораздо более сильная женщина, но она мудрая и всегда в тени.

Собственник и «золотой» менеджер

Один раз в год, после проведения очередной аттестации, когда готовы все результаты по персоналу и известны те менеджеры, которые вошли в состав стратегического кадрового резерва (напоминаю, что есть еще и оперативный кадровый резерв, но я говорю только о стратегическом), согласованы и подписаны все формы результатов аттестации руководителями структурных подразделений, необходимо, провести встречу резервистов, первых наемных менеджеров и акционеров.

Встреча должна быть подготовлена HR-подразделением на высочайшем деловом уровне: по оформлению; по настрою и собственников и резервистов до дрожи в коленях; состояние души – как перед экзаменом; форма одежды – самая лучшая; и т.д.

Слова акционера в сторону резервистов должны быть искренними, к этой встрече надо готовиться очень серьезно. Нельзя проводить эту встречу между другими встречами, на бегу.

Резервисты должны увидеть «ОТЦА», который истинно super горд своими детьми. Они должны уйти с этой встречи уверенными в том, что отец знает, что и в старости его дети будут рядом с ним и подадут стакан воды.

Мне добавить нечего!!!

Прогноз

Есть простое правило: подчиненные делают не то, что нужно, а то, что вы контролируете.

Во-первых, брендом сейчас становятся не продукты, а люди.

Во-вторых, бизнес продолжает двигаться в сторону интеграции.

- По мере того как корпорации стремятся сократить издержки и увеличить прибыль, расходы на развитие менеджеров будут снижаться.
- При приеме на работу будет цениться опыт управления центром прибыли.
- Крупные корпорации будут еще осторожнее набирать людей на ответственные должности.

В результате поток талантов, который традиционно был направлен от академических организаций к мелким фирмам, повернет вспять.

Честолюбивые руководители будут зарабатывать репутацию в небольших компаниях или как самостоятельные предприниматели и только затем приходить в крупные корпорации.

Начнется взрослая война за таланты.

Рынок захватов талантов будет процветать. (ЭТО ТЕМА СЛЕДУЮЩЕЙ НАШЕЙ ВСТРЕЧИ).

Собственник строит конвейер успешного бизнеса, и ему нужны эффективные рабочие и менеджеры для этого конвейера. Тогда он сможет заниматься тешащими его душу «бизнес-фенечками».

- И здесь, собственникам, нужны будут как воздух - зрелые, умные, мудрые, нетрадиционные, умудренные жизненным опытом волки или волчицы (потому что они - же и охотники за талантами, знающие точно, где их взять) – HR- директора, а не те, кто, будучи начальником отдела кадров, быстро решил себя назвать директором по персоналу и ничего кроме кадрового делопроизводства не знает.
- Я бы посоветовала акционеру сделать еще один логичный в этой ситуации шаг – взять сильного исполнительного директора.

Наняв сильного менеджера, собственник столкнется с неожиданной для себя проблемой. Его менеджеры могут восстать против нового человека и потребовать уволить его (ЭТО еще ТЕМА для НАШЕЙ ВСТРЕЧИ).

Обратите внимание сейчас на серьезных, результативных HR- менеджеров, успех бизнеса на этих людях.

В заключении, я могу сказать, а Вы, пожалуйста, услышьте меня:

- кадровый резерв можно удержать и управлять им только объединяя общими надеждами и устремлениями;
- дав резервисту, возможность брать на себя разумные риски и принимать решения, Вы не прогадаете;
- кадровым потенциалом компании нельзя управлять, с кадровым потенциалом можно договариваться.



И еще,

если кто-то и может управлять кадровым резервом, то только сильный HR-директор, а не непосредственный руководитель подразделения.

Вот Ваше секретное оружие, пользуйтесь!!!

