Управление Кадровым потенциалом

(секретное оружие)

Кухоткина Ольга

15 апреля 2005 год Москва

Я хочу задать Вам вопрос, прошу Вас задуматься и ответить себе честно,

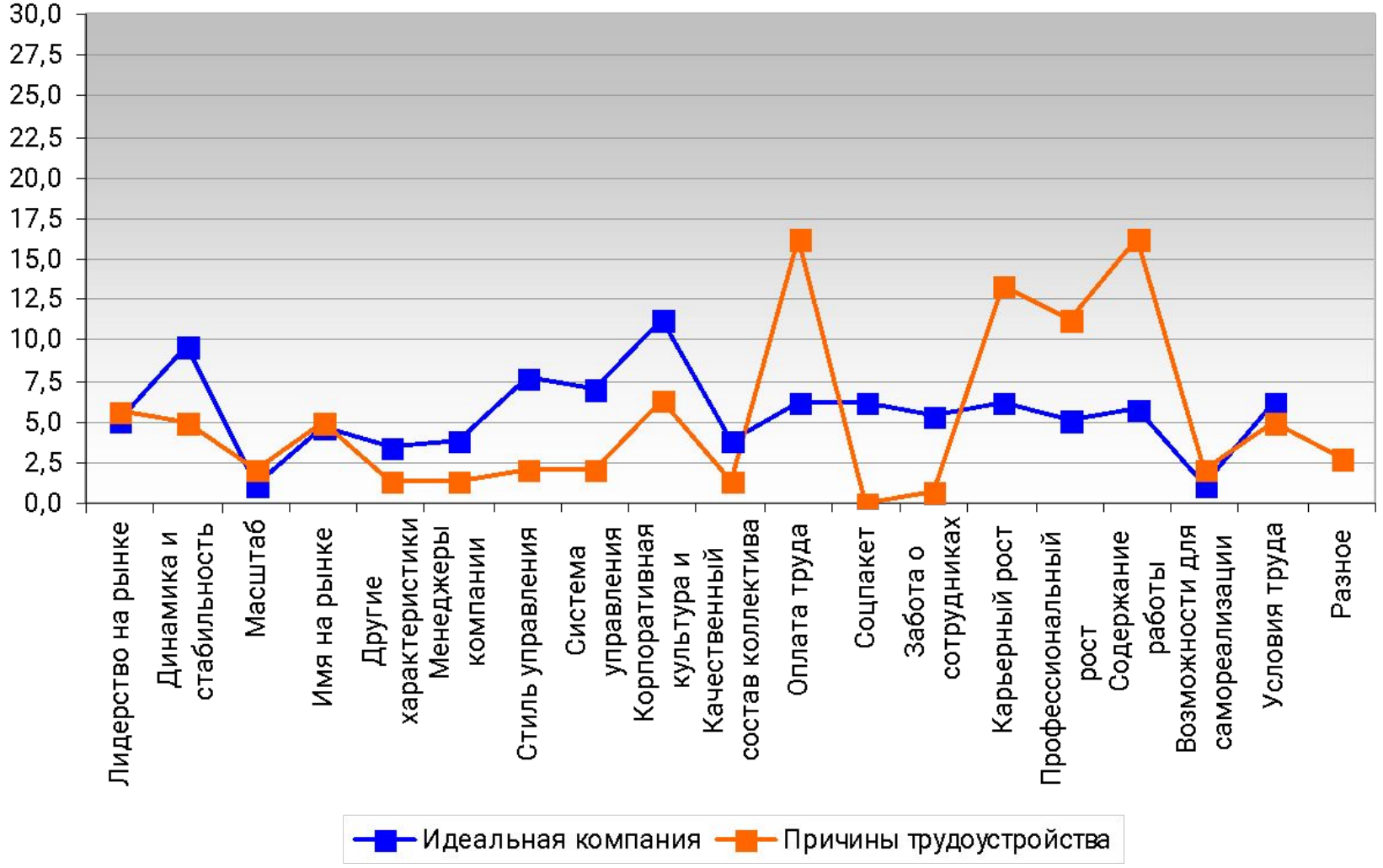
- Если бы ваша компания исчезла сегодня, как изменился бы мир завтра?
-Зависит ли от вашей компании облик современного мира?

- 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

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

УЧАСТНИКИ

РУКОВОДИТЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СЛУЖБА HR

МЕНЕДЖЕРЫ СРЕДНЕГО ЗВЕНА

ЦИКЛ ПРОЕКТА «КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ»

1

Отбор участников проекта

было 110 кандидатов стало 30 участников проекта

Создание «Профиля Успешного кандидата»

2

Первый этап оценки

(групповой АЦ)

Было 30 участников =10 кандидатов на индивидуальный ассесмент

3

Второй этап оценки

(индивидуальный АЦ)

Было 10 участников =7 кандидатов в кадровый резерв

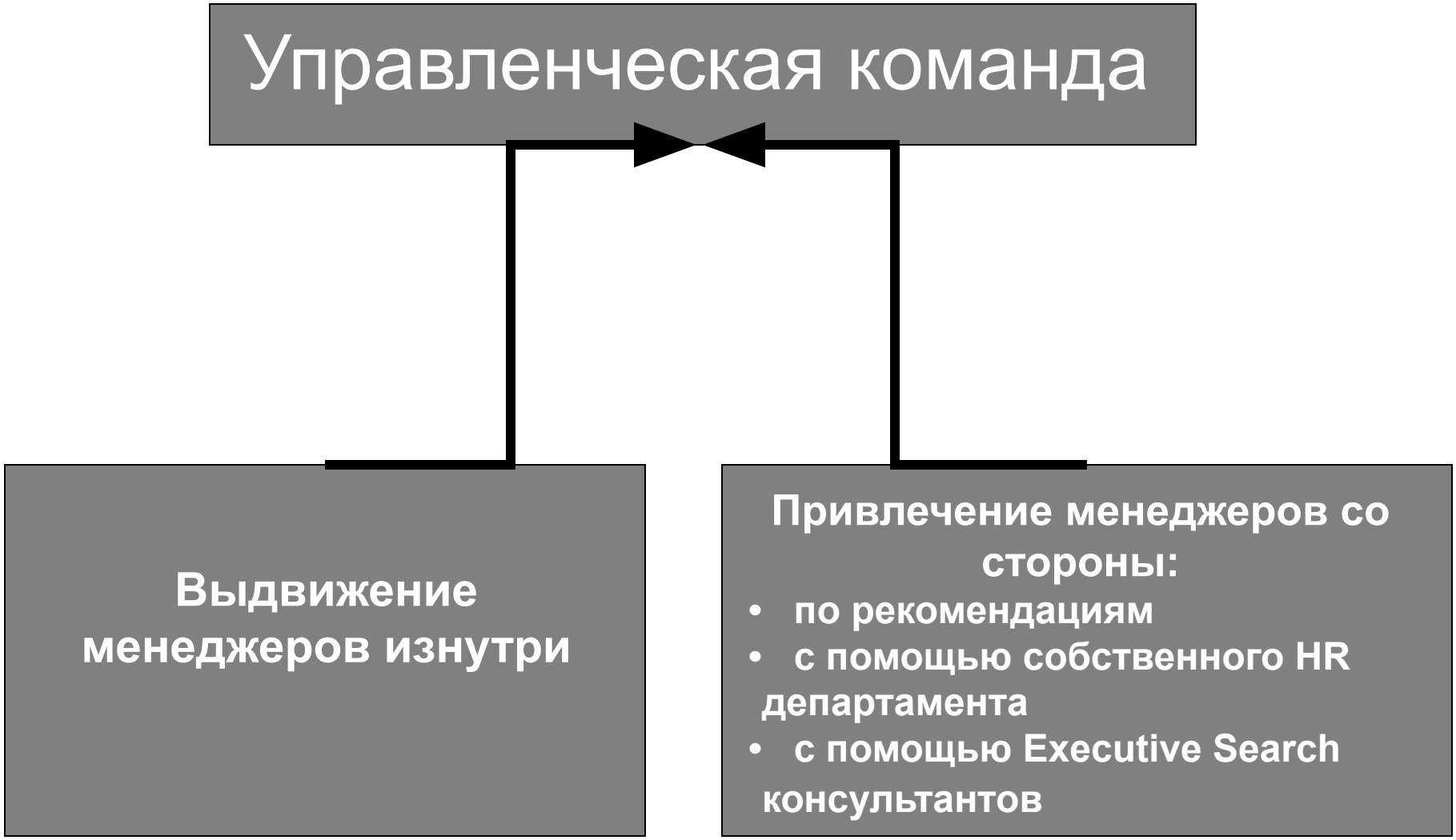
4

Внедрение проекта

Составление планов индивидуального развития.

Обучение и развитие

Кадровый резерв или привлечение менеджеров со стороны


Управленческая команда
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?

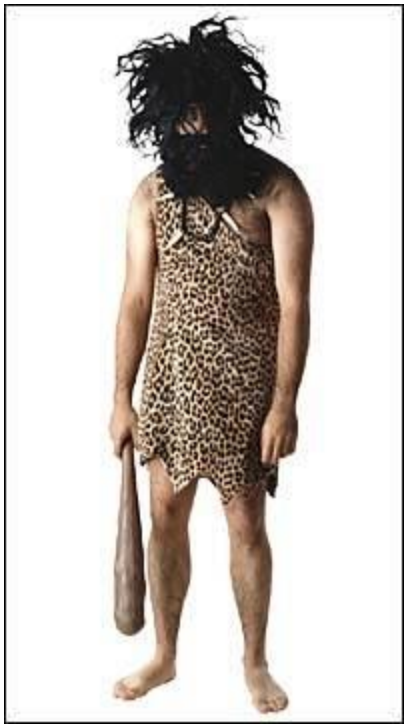
- Плохой HR-менеджер может натворить немало бед даже в самой успешной компании, а хороший – оказать немалую помощь самой слабой. Позицию HR-менеджера, на мой взгляд, должен занимать самый коммуникабельный и стрессоустойчивый руководитель – тот самый менеджер-сказочник, дипломат, имеющий и жизненный опыт, 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.*

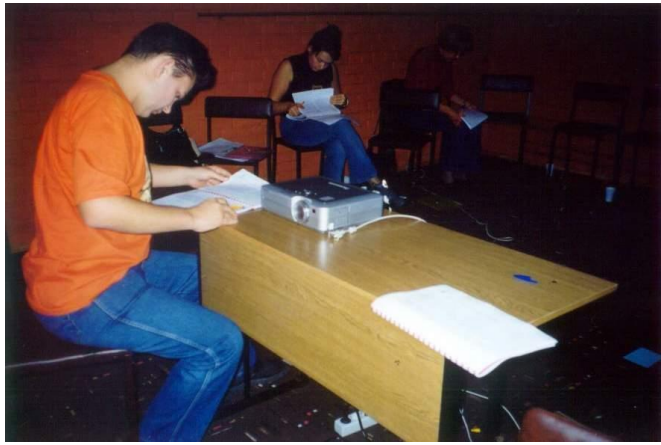
Грубый или вечно недовольный руководитель – значит, реально бизнесом и людьми руководят начальники подразделений, от которых и зависят финансовые результаты. Этому человеку не до резервистов. Собственники, – бойтесь такого менеджера, с ним нет будущего для вашего бизнеса.

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 изо 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.

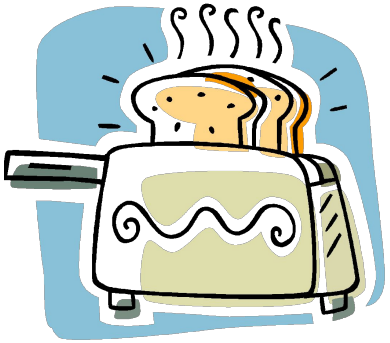
Крупнейшие корпорации стали более поворотливыми, но сохранили стабильность и предсказуемость, что привлекает не только тех, кто хочет начать карьеру, но и тех, кто собирается ее завершить.

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 наверх.

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 <u>сейчас</u> 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 только 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!!!