Mars Talent Community: Круглый стол «Кадровый резерв»

Материалы обсуждений

September, 2011

MARS incorporated

Тема Круглого стола:

Формирование устойчивой преемственности на ключевые для бизнеса позиции: крепкий кадровый резерв и работа с ним

MARS incorporated

Уважаемые коллеги!

Мы благодарим Вас за активное участие во встрече Круглого стола

«Формирование устойчивой преемственности на ключевые для бизнеса позиции: крепкий кадровый резерв и работа с ним»*,*

организованного компанией MARS 19 сентября 2011 года!

Предлагаем вашему вниманию:

- ***Материалы мероприятия,***
- ***Список участников,***
- ***Контакты участников,***

- Новости Клуба «Hr-среда»: http://www.actionspace.ru/hr_sreda/

Структура обсуждения

В ходе круглого стола участники обсудили следующие вопросы:

- **Что такое кадровый резерв**
- **Главные цели и результат работы с точки зрения**
  - Менеджера
  - Сотрудника
  - Организации
- **Как определить «ключевые позиции для бизнеса»**
  - Как есть?
  - Как правильно (хотелось бы)?
- **Процесс работы с КР**
  - Основные стадии процесса работы с КР
  - Ответственные
  - Результат каждого этапа
- **Основные компоненты работы с КР**
  - Критерии и инструменты отбора
  - Инструменты развития и оценки развития
- **Мотивация** КР и остальных к развитию
- **Коммуникация**
  - Смысл и позиционирование, место работы с КР в организации
  - как мы им сообщаем и сообщаем ли мы им, что они в резерве
  - что обещаем
  - коммуникация с линейным менеджером

Материалы обсуждения

Что такое кадровый резерв

Кадровый резерв – это: группа сотрудников, выделенная по определенным критериям, готовых к занятию определенных позиций, обладающих потенциалом для развития

На уровне:

- Менеджера: инструмент, который позволяет быстро и без потерь достигать поставленных бизнес-целей
- Сотрудника: мотивирующий инструмент быстрого построения карьеры
- Организации : система беспрерывного воспроизводства талантов внутри организации

Материалы обсуждения. Главные цели и результат работы с КР с точки зрения менеджера, сотрудника, организации:

- Менеджер:
  - Потребности менеджеров топ- и среднего уровня – чтобы люди были активны, энергичны, предоставлены вовремя, профессионально подготовлены, обладали правильными компетенциями
  - Потребности всех менеджеров: чтобы закрывать позиции и удовлетворяли бизнес-потребности, чтобы не тратить времени на рекрутирование. Вырастить себе преемника.

- Сотрудник:
  - возможности развития, роста, понимание карьерных перспектив
  - круг общения, связи, статус (признание, привилегии)
  - возможность преодолеть организационные барьеры, получить нехарактерные для позиции задания, где можно проявить себя
  - возможность быстрого развития

- Организация:
  - отсутствие риска не заполнения вакансий
  - минимизация бизнес-рисков
  - эффективное управление затратами
  - повышение прогнозируемости
  - большая готовность встретиться с человеком, который вырос внутри компании, знает ее культуру и правила игры
  - конкурентное преимущество с точки зрения бренда работодателя
  - привлечение более амбициозных людей
  - сохранение корпоративной культуры.

Материалы обсуждения

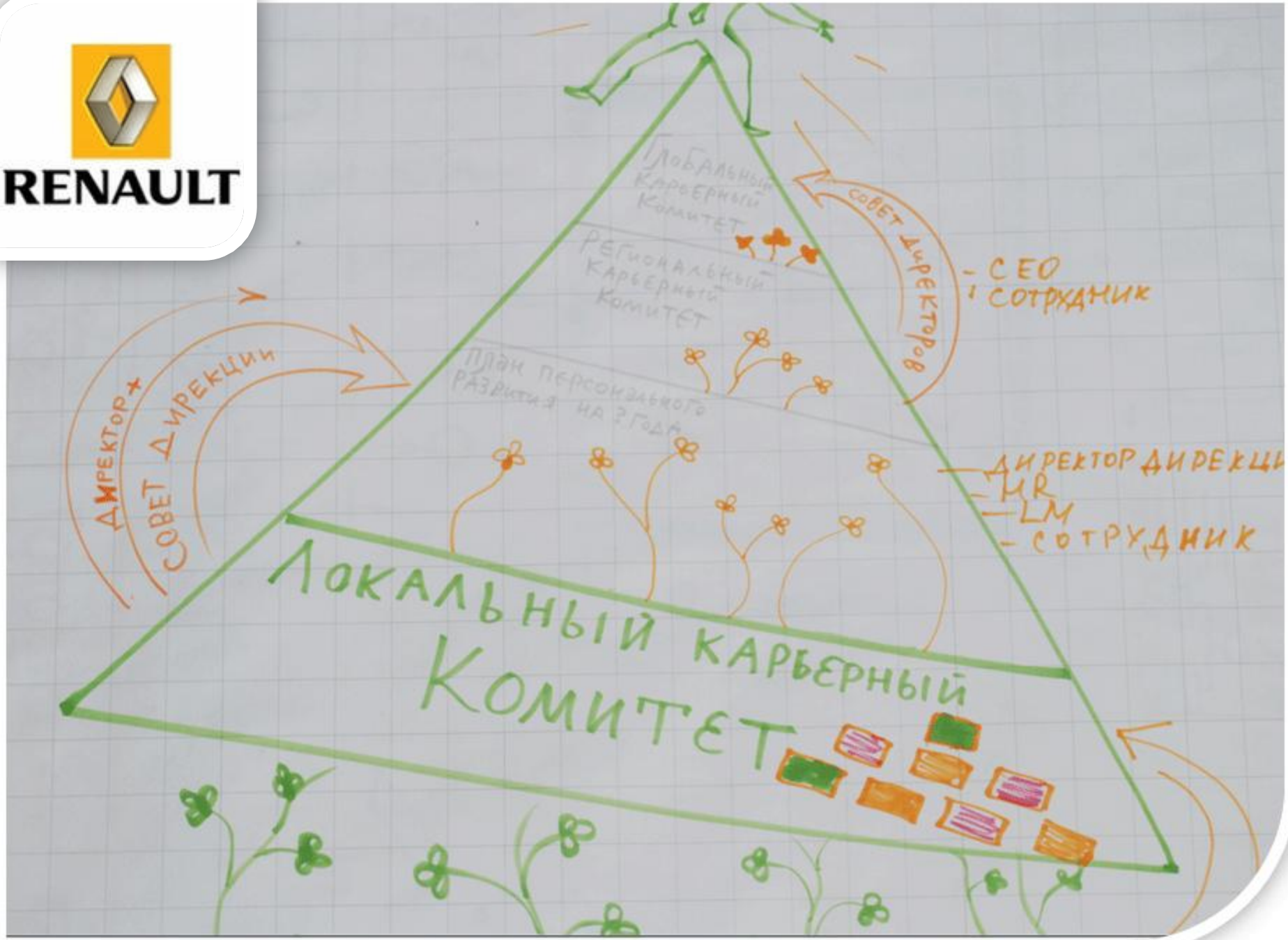
Определение ключевых для бизнеса позиций:

Подходы к работе с КР в разных компаниях:

- **По определению политик КР:**
  - Глобальный подход –ключевые позиции определяются глобально и конкретизируются на местах в зависимости от видения бизнес-единиц и HR
  - Локальный подход – когда каждая бизнес-единица определяет, какие позиции являются ключевыми
  - Смешанная модель – когда топы попадают в список + люди с уникальным набором знаний, которых компания хочет удержать и минимизировать риски.
- **По определению КР и работе с ним:**
  - **Создается список компетенций**, которые для важны для компании – **критические роли и критические компетенции**. Различия в подходе компаний:
    - Существует список конкретных ролей (МТС)
    - Списки создаются HR и менеджерами по определенным критериям (Марс)
    - Существует список ролей и компетенций, а также редких специалистов
    - (РГС), при этом относительно сотрудников филиалов – остается вопрос, как прогнозировать высвобождение вакансий на 1-2 года .
  - **На ключевых людей** делается план по удержанию и план действий - что делать, если они уйдут.
    - есть ключевые позиции (те, кто может потенциально стать директором, делается профиль навыков, должностные инструкции, прописываются компетенции) (JTI)
    - Существует программа планирования карьеры для базовых менеджеров (JTI)
- **Желаемое направление развития системы:**
  - Хочется гибкости в подходе к определению ключевых ролей. Хочется глобальных рекомендаций, и при этом чтобы была возможность определять ключевых специалистов в зависимости от территории и ситуации на рынке. Необходимо прогнозировать такие потребности.
  - Чтобы был план подбора (год +1, +2, +3) - совместный труд линейного руководителя и HR.

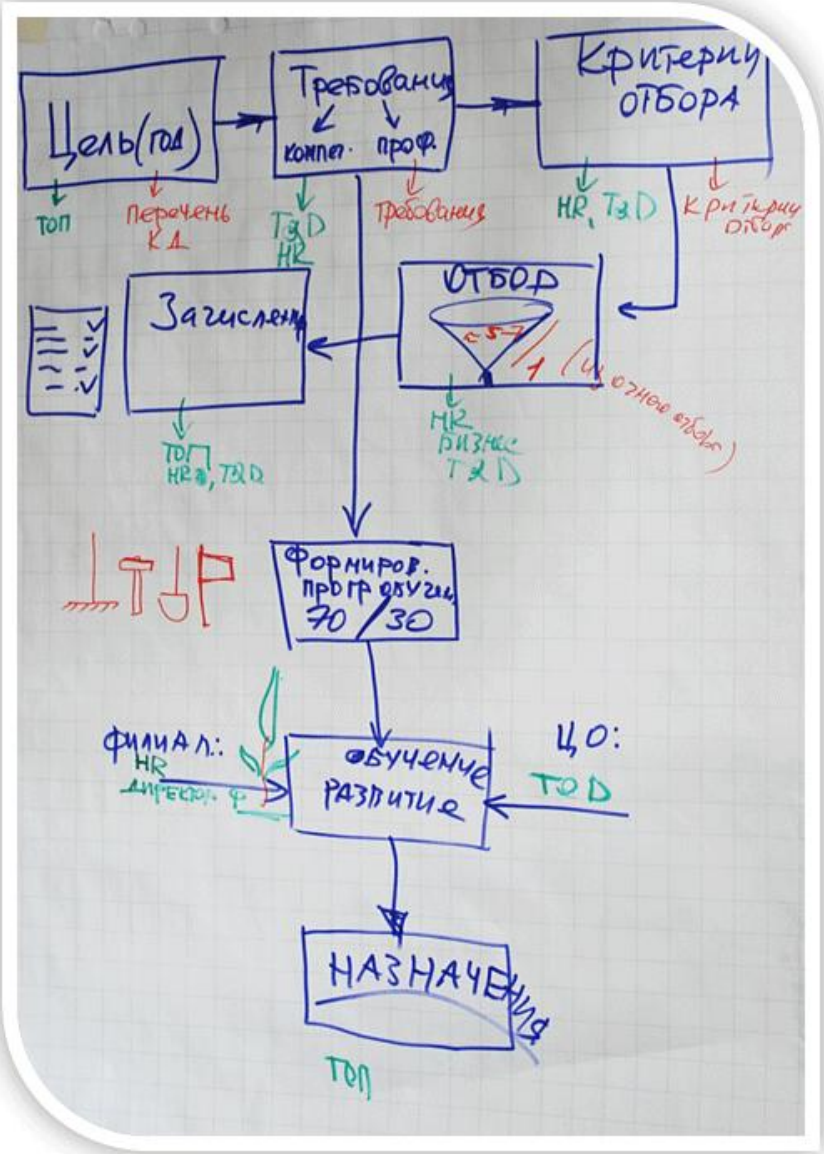
Участники представили свои системы работы с кадровым резервом:

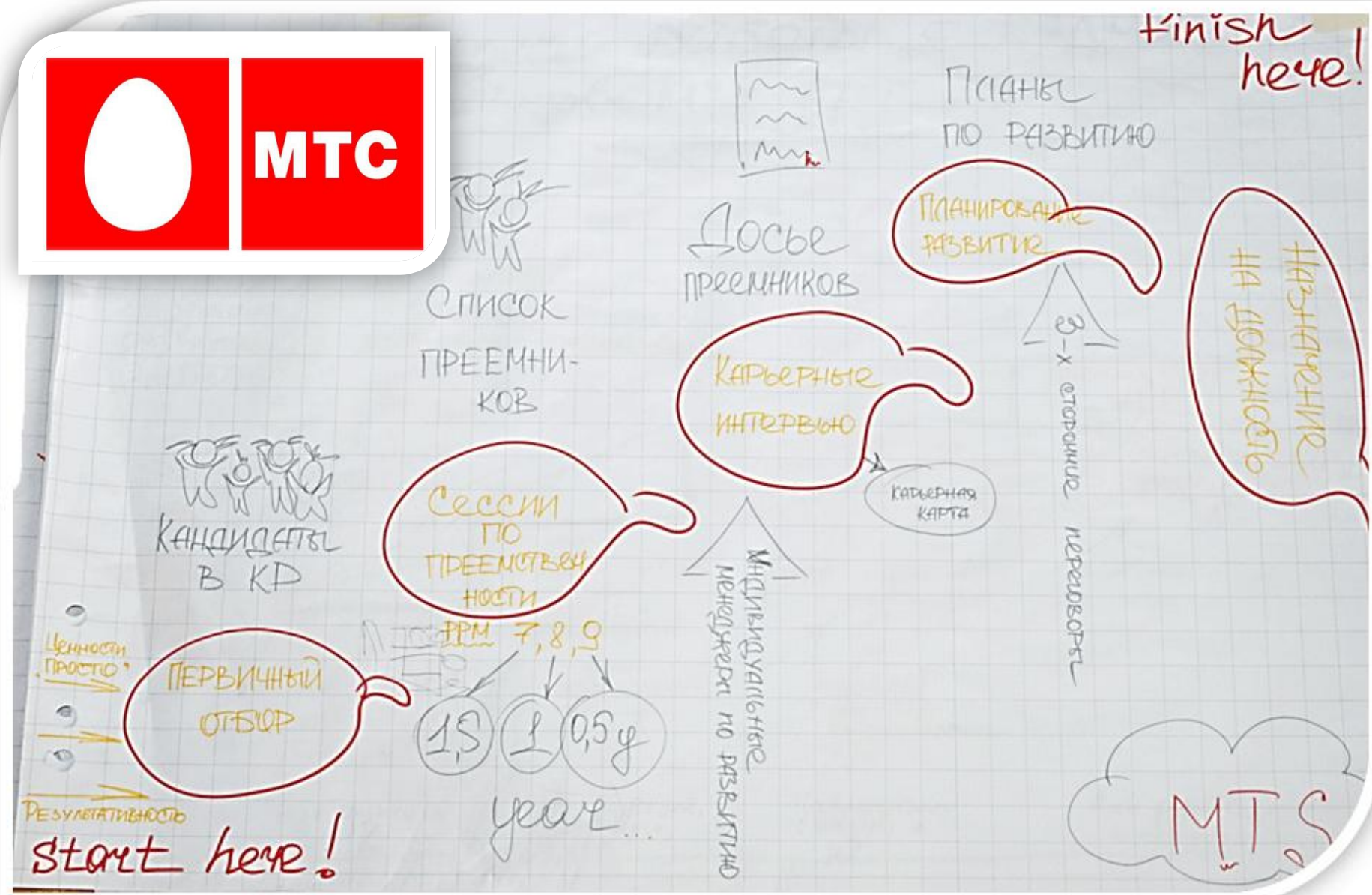
RENAULT


Глобальный Карьерный Комитет
Региональный Карьерный Комитет
План персонального развития на 2 года
Совет директоров
- CEO
1 сотрудник
Директор +
Совет дирекции
Директор дирекции
- HR
- LM
- сотрудник
Локальный карьерный Комитет

MARS

MARS
ПЛАН
ПОТРЕБНОСТЬ В ТАЛАНТАХ
MDR
PPM
матрица
Таблица преемствен-ти
Роль
Job HOLDER
Готов сейчас
Готов позже
XYZ
YZX
ZXY
План развития
70 / 20 / 10


Цель (год)
Требования
компет.
проф.
Критерии отбора
ТОП
Перечень К1
Требования
Критерии отбора
Зачисление
ОТБОР
Формиров. прогр обуч
70 / 30
Филиал:
Обучение Развитие
ЦО:
НАЗНАЧЕНИЯ
ТОП


МТС
Finish here!
Планы по развитию
Досье преемников
Планирование развития
Назначение на должность
Список преемников
Карьерные интервью
3-х сторонние переговоры
Карьерная карта
Кандидаты в КР
Сессии по преемственности РРМ 7,8,9
Индивидуальные менеджеры по развитию
Ценности "Просто"
Первичный отбор
1,5
1
0,5 у
year...
Результативность
Start here!
MTS

Процесс работы с кадровым резервом : JTI

Миссия: способствовать росту бизнеса Компании, создавая при этом среду, в которой каждый сотрудник стремился бы к профессиональному развитию для повышения эффективности РАБОТЫ.

профиль позиции, JD (ключевая)

role profile

Рук. функций + HR

модель компетенций для позиции (лидерские и функциональные)

набор компетенций

Рук. функций, менеджеры, + HR

оценка потенциала (лидерство и функциональные центры развития, опросники, эссе) + проф. ориентация

ИПР

ИПР, сильные и слабые стороны

! сильный семинар по составлению ИПР

Наблюдатели (внутр.) + HR

реализация ИПР

tell (семинары, самообучение)

show (обратн. связь, обучение на опыте других)

do (проекты, развитие на раб. месте)

review (каждые 6 месяцев)

Лин. руководитель + сотрудник

Материалы обсуждения

Выводы о компонентах системы работы с КР:

Отбор

- *Используются схожие критерии: требования, роли, потенциал, результативность, соответствие корпоративной культуре.*
- *Инструменты: оценка, интервью, тестирование, написание эссе, симуляции, комитеты и др.*

Развитие

- *Под развитием понимается широкий круг инструментов – не только обучение, но и защита дипломов, развивающая работа, инновационные решения, создание возможностей для проявления себя на работе, коучи, менторы...*
- *Существуют конкретные развивающие решения: профориентационные решения (JTI), поддержка персональных менеджеров по развитию (МТС)*

Мотивация

- *В КР отбираются те, кому интересно расти и развиваться*
- *Топ-менеджеры ведут курсы*
- *Обучение в бизнес-школе (менеджмент как наука)*
- *Обратная связь от филиалов*
- *Назначения*
- *Системы отчислений из списков КР – если резервист на показывает результат, его могут отчислить*
- *Ведется досье на резервистов*
- *Работа с карьерной картой, по которой можно увидеть возможности роста*
- *Управление развитием через встречу менеджера по развитию, резервиста, HR-менеджера*
- *Есть регистрационная форма , где можно написать о своих достижениях*
- *Подходы к развитию и методы развития – похожи в разных компаниях*

Коммуникация

- *Важно поддерживать ясность отношений и ответственности: что ждет резервиста, что он должен делать*
- *Коммуникация зависит от существующей системы работы с КР*
- *Избранным в КР сообщается о том, от них ожидают успеха в работе, развитие компетенций, что факт повышения в должности не гарантирован (им даются возможности)*

Материалы обсуждения

Результаты:

- Поняли, что есть разные практики, но одни и те же элементы. Наполнение и их связь зависят от системы. Есть что выбрать.
- С людьми кроме ИПР должно многое происходить...
- Обсудили, как это работает в других компаниях. Best practice начали обсуждать, хочется глубины.
- Есть инструменты, которые похожи – используются для разных целей. И есть инструменты совершенно разнящиеся.
- Свою систему менять целиком не надо. Есть что взять. Стоит провести систему через анализ 4х компонентов: отбор, мотивация, развитие, коммуникация.
- Есть подход - развивать, идя от людей, а есть – от задач бизнеса. Стоит проблема – как планировать КР, прогнозировать потребность в выпускниках.
- Коснулись разных тем, многое поверхностно. Есть пожелания провести следующую встречу в течение 1-2 месяцев, а до этого разослать материалы обсуждения.

Материалы обсуждения

Была заявлена и коротко обсуждена проблема:

- Как прогнозировать высвобождение вакансий, позиций на 1-2 года ?
- Области решений:
  - вести аналитическую работу с каждым отделом, чтобы описать ключевые позиции и их развитие
  - учитывать текучесть и расширение, развитие бизнеса

Участники

МТС

РОСГОССТРАХ

MARS

JTI

RENAULT

Модерация

Club HR - Среда

ASTG

rivate, onfidential and .egally rivileged

Mars Talent Community: Круглый стол «Кадровый резерв»

Спасибо за ваше участие!

September, 2011

MARS incorporated