



Mars Talent Community: Круглый стол «Кадровый резерв -2»



Декабрь, 2011

MARS
incorporated



Тема Круглого стола: Вызовы и решения в работе с кадровым резервом



Часть 1. 19 сентября 2011.

Процесс работы с кадровым резервом

- Что такое кадровый резерв
- Главные цели и результат работы с КР
- Как определить «ключевые позиции для бизнеса»
- Процесс работы с КР
- Основные компоненты работы с КР
- Мотивация КР и остальных к развитию
- Коммуникация



[Результаты обсуждения 1 части здесь...](#)

Часть 2. 20 декабря 2011.

Вызовы и решения в работе с кадровым резервом

- Знакомство
- Наши достижения и вызовы
- Представление кейса компании MARS
- Совместная работа в группах над кейсом



Результаты обсуждения 2 части приведены далее в этой презентации

Участники



Модерация



ВЫЗОВЫ ПРИ РАБОТЕ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

в 2012 основной вызов нашей компании в работе с Кадровым резервом это...



Марс – согласовать разные подходы и практики в разных подразделениях.

Renault - изменение подхода к кадровым комитетам

Renova – как правильно выстроить карьеры резервистов верхнего уровня.

DKC – начать фактическую работу с кадровым резервом.

Росгосстрах – выстраивание системы работы на общий результат. Вверху не всегда знают о наличии «звезд» на местах.

Yota –определить подходы к формированию среды: отношение менеджеров к развитию через разговор с HR-бизнес-партнером. Через это информировать, формировать мнение и мотивацию.

Сбербанк – нет системы грейдов пока по всем банкам, не завершена унификация должностей (называется по-разному должность, а делают одно), IT – система еще не до конца интегрирована. Сложность в том, что это изменения, они встречают сопротивление.

Газпром-Нефть – меняется система работы с КР

КЕЙС КОМПАНИИ MARS

Кейс

История:

- Компания в СНГ состоит из 10 разных бизнес-единиц: Марс Шоколад Россия , Royal Canine (корма для животных) и т.д.
- Исторически от одного юр.лица (бизнес-единицы) компания пришла к 10 (в результате выделения компаний, а также слияний и поглощений)
- Сейчас у компании очень амбициозные планы по развитию в СНГ, для компании это приоритетный регион по развитию
- Существует описание ролей на языке компетенций – Mars capabilities.
- Культура: очень демократичная, отсутствует понятие статуса в иерархии, нет секретарей, машин и т.д. И поэтому не все топ-менеджеры, которых мы могли бы привлечь извне, готовы к такой культуре.

Сейчас процесс формирования пула КР выглядит так:

- Процесс начинается с нижнего уровня каждой БЕ. Линейные руководители вместе с командой определяют ключевых сотрудников в БЕ.
- После этого на уровне бизнес-единиц руководители БЕ определяют mission critical roles (ключевые роли) и преемников (кадровый резерв, КР) на эти позиции
- Затем в каждом сегменте бизнеса GM обсуждают роли менеджерской команды. Тот же процесс происходит и на более высоком уровне. Рассматривается функциональный и кросс-функциональный pipeline.
- С результатом есть список ключевых для бизнеса позиций на уровне бизнес-единицы, сегмента, региона.

Проблема: очень тонкая прослойка КР, необходимо понять, что нужно сделать, чтобы обеспечить хороший уровень преемственности по критическим должностям.

Задача: Повысить количество и готовность преемников до следующего уровня. При этом важно, чтобы на критичные роли люди приходили изнутри, и это часть корпоративной культуры. Кроме того, важно, чтобы топ-менеджеры были ролевыми моделями.

ЦЕЛЬ: УВЕЛИЧИТЬ КОЛИЧЕСТВО ПРЕЕМНИКОВ

ОТБОР В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ



Оценка, процесс и критерии отбора:

- Стимулировать сотрудников проявлять потенциал, например, рацпредложения, неформальное лидерство (хобби, ...), когда сотрудники могут организовать других на различные виды деятельности
- Измерять потенциал сотрудников: в дополнение к performance оценивать и потенциал, возможно, поменять веса у критериев оценки
- При подборе делать акцент на способности к обучению, а не на функционале.
- Проводить внутренние конкурсы, по результатам которых можно оценить сотрудника
- «Замороженные» таланты – пересматривать рейтинги сотрудников, по отношению к которым у нас сформировалось стереотипное отношение и рейтинг
- Сделать процесс планирования преемственности (management development review (MDR) panel) более интересным и увлекательным

Поток преемников (резервистов):

- Внедрить самовыдвижение
- Делать больше стартовых позиций, т.е. шире воронку входящих сотрудников с точки зрения усиления внимания к поведению в культуре Марса.
- Брать людей с запасом, и при этом количество людей в организации должно быть «минус один»: мы берем человека в компанию, если только он реально лучше, чем остальные. Брать тех, кто нас растит.
- Посмотреть таланты на других рынках, не СНГ
- Искать преемников на уровнях (минус 2) и больше.
- Быстрее реагировать на неэффективных работников и их оперативнее увольнять, обеспечивая тем самым возможность продвижения для преемников

ЦЕЛЬ: УВЕЛИЧИТЬ КОЛИЧЕСТВО ПРЕЕМНИКОВ



МОТИВАЦИЯ РЕЗЕРВИСТОВ

- **Мобильность сотрудников:**
 - Заранее оговаривать вопрос мобильности с приходящими и/или рассмотреть альтернативы мобильности – какие есть еще возможности в современном мире.
 - Вопрос компенсации льгот: иногда сотруднику может быть материально невыгодно переезжать на позицию того же уровня. Провести анализ мобильности, а также после этого пересмотреть компенсации, карьерный рост, изменение функционала и т.д.
 - Чтобы снять проблему страха остаться на непопулярном новом месте мобильности: сотрудник может работать, оставаясь в прежнем юрлице
- **Ротация:**
 - Ротация между сегментами и бизнес-единицами: при этом должна быть очевидна перспектива для человека, который горизонтально ротировается
 - Это может быть временное назначение, и это может удовлетворять места повышенного (в т.ч. сезонного) спроса на человеческие ресурсы. Можно ввести это как требование: нельзя вырасти, не побывав в ротации.
 - Должна быть хорошая мотивация для руководителя резервиста (относительно ротации). Эти решения могут спускаться через уровень.

ЦЕЛЬ: УВЕЛИЧИТЬ КОЛИЧЕСТВО ПРЕЕМНИКОВ



МОТИВАЦИЯ РЕЗЕРВИСТОВ

- **Мобильность сотрудников:**
 - Заранее оговаривать вопрос мобильности с приходящими и/или рассмотреть альтернативы мобильности – какие есть еще возможности в современном мире.
 - Вопрос компенсации льгот: иногда сотруднику может быть материально невыгодно переезжать на позицию того же уровня. Провести анализ мобильности, а также после этого пересмотреть компенсации, карьерный рост, изменение функционала и т.д.
 - Чтобы снять проблему страха остаться на непопулярном новом месте мобильности: сотрудник может работать, оставаясь в прежнем юрлице
- **Ротация:**
 - Ротация между сегментами и бизнес-единицами: при этом должна быть очевидна перспектива для человека, который горизонтально ротировается
 - Это может быть временное назначение, и это может удовлетворять места повышенного (в т.ч. сезонного) спроса на человеческие ресурсы. Можно ввести это как требование: нельзя вырасти, не побывав в ротации.
 - Должна быть хорошая мотивация для руководителя резервиста (относительно ротации). Эти решения могут спускаться через уровень.

ЦЕЛЬ: УВЕЛИЧИТЬ КОЛИЧЕСТВО ПРЕЕМНИКОВ



РАЗВИТИЕ РЕЗЕРВИСТОВ

- **Инструменты развития:**
- Если сотрудник не вошел в КР, также предлагать ему инструменты развития, но более экономичные. Выделить «классы» сотрудников с точки зрения перспектив КР
- Возможно, существуют более быстрые технологии роста и развития, изучить их
- **Обучение:**
- Оценить количество участников в лидерских программах и оценить качество лидерских программ, на которых вырастают преемники
- **Проектная деятельность и практика**
- Необходимо, чтобы панель (MDR) определяла развивающие проекты, чтобы люди могли попробовать себя в рамках этих проектов. Сделать кросс-функциональную команду по созданию таких развивающих проектов
- Давать тестовые задания, пробные проекты в рамках рабочей деятельности. Например, брать преемников на декретную должность.
- Менять местами руководителей и их подчиненных для получения практики.
- Отпускать людей на внешний рынок для роста и развития, а потом принимать обратно
- Создавать «промежуточные» позиции, на которых преемник может практиковаться

ЦЕЛЬ: УВЕЛИЧИТЬ КОЛИЧЕСТВО ПРЕЕМНИКОВ

РАЗВИТИЕ ПРЕЕМНИКОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

- Оценивать руководителей с точки зрения количества выращенных преемников. Посмотреть на всех, кто на топовых позициях, и обратить внимание на блокирующих рост.
- Можно оценивать количество по уровням преемников («светофор» - количество преемников разных категорий, которым условно присваивается цвет). Выстраивать рейтинг по количеству выращенных звезд и ставить в цели.
- Можно давать преемнику наставника, когда он перенимает его опыт (shadowing)



ЦЕЛЬ: УВЕЛИЧИТЬ КОЛИЧЕСТВО ПРЕЕМНИКОВ



КОММУНИКАЦИЯ

- Сделать кадровый резерв прозрачным: объявлять роли и компетенции
- Показывать «светофоры» - распределение преемников по уровням
- Давать более четкую, честную ОС по результатам отбора, и делать follow-up по результатам отбора, чтобы сотрудники могли легко перенести ситуацию, когда их не выбрали.



**Большое спасибо
за активное участие!**

**Мы будем рады
следующим встречам с вами!**

- Приходите на встречи Клуба.
- Предлагайте кейсы, становитесь Заказчиками темы и лучшие HR-ы и столицы придут к вам!

518 39 40, +7 905 7 222 69 2, +7 905 539 59 59 Ирина, Яна
actionspace@mail.ru



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

[Группа в LinkedIn](#)



Mars Talent Community:
Круглый стол
«Кадровый резерв-2»
Спасибо за ваше участие!



Декабрь, 2011

MARS
incorporated