Club HR - Среда

«Вовлечение линейных менеджеров в управление талантами»

Материалы обсуждений, 30.09.2011

Уважаемые коллеги!

Мы благодарим Вас за активное участие во встрече «Управление талантами», организованной компанией MSD

30 сентября 2011 года!

Предлагаем вашему вниманию материалы встречи – решение кейса

Club HR - Среда

Club HR - Среда

Хозяевами и Гостями встречи в рамках основной темы

«Вовлечение линейных менеджеров в управление талантами (УТ)»

были озвучены следующие рабочие цели:

1. **Понять, как работать с линейными менеджерами (ЛМ):**
   - **Как донести до линейных менеджеров важность управления талантами**
   - **чтобы они поняли, что от этого зависит их менеджерский успех,**
   - **чтобы они увидели ценность УТ,**
   - **чтобы у них возникло желание использовать инструменты УТ,**
   - **и они начали их использовать. Для этого:**

   a. **Создать 5 способов (вариантов) «продажи» Линейным Менеджерам идеи развития талантов, вовлечения их в процесс управления талантами.**
   b. **Создать 5 ключевых инструментов для Линейных Менеджеров – как управлять талантами.**
   c. **Что можно сделать с большой региональной структурой (УТ в регионах). Методология передачи системы в регионы.**
   d. **Как сделать так, чтобы ЛМ удерживали таланты в меняющейся среде**
   e. **Как сформировать необходимые для этого компетенции у ЛМ**

2. **Обмен опытом и новые идеи в приятной HR среде.**

Club HR - Среда

Материалы обсуждения

Что такое Управление талантами (УТ)

Участники сформулировали определение и подходы к Управлению талантами

Подход 1

У каждого есть талант

УТ – умение раскрыть каждого

УТ -привлечение, удержание и развитие талантов.

VS

Подход 2

Существует корпоративный портрет таланта (предложено 2 профиля таланта):

1. **Высокопотенциальный сотрудник, который может сильно и быстро вырасти**
2. **Узкий эксперт в своей области, они уникальны и знают процессы, которые они создавали**

Club HR - Среда

Материалы обсуждения

Кейс компании MSD

Кейс

Общая информация

- **1000 человек. 70 линейных менеджеров, которым бы хотелось предложить инструменты управления талантами, чтобы они захотели управлять талантами и обладали инструментами для этого. Чтобы ответственность за развитие талантами ЛМ взяли на себя.**
- **На 1 HR-бизнес-партнера в компании приходится около 25-35 линейных менеджеров. Существует 3 уровня иерархии**
- **В 2010 г было слияние компаний (Шеринг Плау, Органон, Мерк). В объединенной компании нет единых стандартов.**

Задача:

- **чтобы менеджеры хотели управлять талантами,**
- **понимали свои выгоды от этого,**
- **владели инструментами работы с талантами,**
- **сами обращались к HR за помощью в этой теме,**
- **развивали и удерживали людей**

Почему сейчас: **в компании нет сформированной (в т.ч. выделенной) функции, которая отвечает за развитие талантов.**
При этом мы бы хотели, чтобы это работало системно, поскольку понимаем, как это важно для достижения бизнес-результата

Материалы обсуждения

Кейс компании MSD

Кейс

Что сейчас уже есть:

- **Описание поведения лидера. Критерии лидера**
- **Факторы оценки потенциала, например, versatility, т.е. универсальность, способность к взаимозаменяемости. А также drive commitment, strategic thinking, goal orientation ...**
- **Инструменты УТ разработаны и представлены нам штаб-квартирой. Но у ЛМ есть ориентация на результат, и нет ориентации на людей, понимания, что развитие людей важно в компании для достижения целей**
- **Есть KPI ЛМ, а также функциональные KPI (например, у маркетологов – launch препарата вовремя и т.д). Важный критерий в компании – достижение и перевыполнение плана. На уровне топ-менеджеров есть понимание необходимости баланса работы с людьми и достижения плана. Есть Performance Management, и при этом для ЛМ на данный момент People Management важен, но не на первом месте.**

Инструменты УТ, которые уже есть:

- **Привлечение талантов**
- **Есть tool-kit (форма) по проведению интервью. Таблицы заполняются 2 раза в год и их содержание фиксируется в системе. Но нет возможности реагировать на это обучением сотрудников.**
- **Удержание: C&B (компенсации и вознаграждения), карьерная лестница (сейчас развита только для уровня представителей, и развивается для других должностей).**
- **Есть инструменты удержания: понимание мотивационного поля, того, какие инструменты удержания могут подойти человеку.**
- **Система Performance Management: постановка и оценка целей, форма обратной связи своим подчиненным.**
- **Менеджеры должны проводить регулярный коучинг и ОС в течение года (не формально), но они не проводят.**

Club HR - Среда

Материалы обсуждения

5 и более способов «продажи» идеи управления талантами

Вовлечение управленческой команды и проведение **Workshop'ов для сотрудников:**

«Вы привлекаете на свою сторону управленческую команду, у вас вырисовывается их видение, затем проводятся мероприятия для сотрудников, в каждую группу приходят агенты изменений, даете теорию, факты того, что это работает в других компаниях, потом Агенты рассказывают, потом люди генерируют идеи, как они могут это делать на местах, и после этого HR консолидирует решения, выбирают лучшие, и топ-менеджеры их валидизируют. Пакет инструментов, которые появятся на выходе, делаются стандартным и обязательным для всех, при этом есть и optional инструменты»

Решения

Последовательность шагов:

1. **Создать пул агентов изменений (отобранные по предварительно сформулированным критериям руководители).**
2. **Провести Workshop для вовлечения ЛМ и запуска системы, в том числе с приглашением Линейных Менеджеров - ролевых моделей.**
3. **Ввести KPI по управлению в систему оценки, связать это с вознаграждениями**
4. **Создать коучинговые формы и сделать форму оценки Линейных Менеджеров. (По аналогии с существующей сейчас формой оценки медицинских представителей из менеджерами)**
5. **Проводить тренинги для всех Линейных Менеджеров – по обратной связи и другим инструментам, создать общее информационное поле.**
6. **Проводить happy hour для Линейных Менеджеров. В неофициальной форме на заданную тему из области ТМ (проблемы, достижения, идеи).**
7. **Проводить ПР системы в рамках внутренних коммуникаций (есть корпоративный портал), отражать в новостях связанные с УТ процессы, новые критерии, рассказывать истории, давать обратную связь по поводу развития проекта.**

Club HR - Среда

Материалы обсуждения

5 инструментов управления талантами для Линейных менеджеров

Решения

Инструменты Управления талантами:

1. **Ежеквартальные встречи Линейного Менеджера с сотрудником : индивидуальные встречи руководителя и сотрудника, где они обсуждают развитие, карьерный рост, мотивацию и т.д. Желательно, чтобы факт проведения встречи можно было отследить.**
2. **Менеджмент development review (или управление карьерой), оценочный комитет. На нем оценивается развитие людей, с акцентом на их потенциал.**
3. **Инструменты оценки по 3 направлениям: управление проектами, экспертиза, менеджмент**
4. **Обратная связь как обязательный инструмент. Бланк обратной связи для сотрудника от Линейного Менеджера с открытыми вопросами**
5. **Руководитель раз в месяц собирается с подчиненными ему менеджерами, и поддерживает навыки. «Ателье» менеджеров, наставничество в отношении Линейных Менеджеров в теме.**

Поддерживающие мероприятия и инструменты:

1. **Обзор удовлетворенности сотрудника деятельностью Линейного Менеджера по их личному развитию**
2. **Мозговые штурмы с самими Линейными Менеджерами (вовлечь их с управление талантами через мозговые штурмы относительно создания и развития инструментов)**
3. **PR кампании через все информационные каналы**
4. **Бонус для Линейных Менеджеров – встреча с первыми (и/или важными) лицами на уровне региона**

Club HR - Среда

Решения

Материалы обсуждения

Что можно сделать с большой региональной структурой

Методология передачи системы управления талантами в регионы

- Выбрать агентов влияния в регионах для поддержки работы систему УТ в регионах.
- Выстроить кросс-функциональные связи, работающие с регионами
- В тренинги, которые происходят в филиалах, вставлять блок обучения про управление талантами, а также модули по подведению промежуточных итогов развития системы управления талантами
- Привлечь в проект группу тренеров из Sales&МКТ (внутренние тренеры) с тем, чтобы они проводили обучения в регионах
- Связать 2 процесса – Perfomance Management и управление талантами, чтобы иметь возможность оценить, насколько Линейный Менеджер успешно работал в течение года в теме УТ, в т.ч. На уровне регионального управления
- Создать анкету обратной связи, исследовать, насколько инструменты УТ успешно внедряются в регионы, возможно, анонимно
- PR: привлечь руководителя по корпоративным коммуникациям, который подчиняется генеральному директору, с тем, чтобы осуществлять коммуникацию на регионы
- Для охвата большой, в т.ч. региональной целевой аудитории создать сообщество в социальных сетях, сделать его живым, убрать официальность
- Создать Talent Profiles – сделать такие профили для всех ключевых специалистов, в т.ч. региональных, чтобы отслеживать их прогресс удаленно. Собирать информацию: когда пришел, сильные стороны, достижения и т.д.

Club HR - Среда

Материалы обсуждения

Решения

Как сделать так, чтобы ЛМ удерживали таланты в меняющейся среде

- ***Организовывать много коммуникаций*** *для всех сотрудников, в том числе, неформальные коммуникации про то, что «происходит много изменений, не все гладко, не все ладится» … , не заигрывая со слушателями, … «и при этом ...»*
- **Вести честный диалог**
- ***Важно не только честно общаться, но и сделать платформу для регулярного общения*** *– регулярно говорить о текущей ситуации и о победах*
- ***Использовать эту ситуацию (постоянные измнения) как challenge (вызов), вдохновение талантов,*** *пояснять, как эта ситуация поможет таланту и нам всем*
- **Коммуникация со всеми без исключения сотрудниками через Линейных Менеджеров –** опросить всех Линейных Менеджеров, кого из их сотрудников нельзя потерять ни при каких обстоятельствах, и организовать общение Линейных Менеджеров с ними индивидуально. С каждым пообщаться в течении получаса - с кем-то просто поговорить, а с кем-то обсудить возможности роста и развития
- **Делиться историями успеха –** их знать, публиковать
- ***Признание для Линейных Менеджеров:*** *например, лучший менеджер в развитии талантов и т.д.*
- **Быть последовательными в использовании всех инструментов**

Материалы обсуждения

Как сформировать у Линейных Менеджеров компетенции, необходимые для управления талантами:

- **Через пример (ролевые модели других руководителей)**
- **Тренинги**
- **Коучинг**
- **Собирать и использовать лучшие практики формирования компетенций от мировых компаний**
- **PR успешных практик, приглашать спикеров (популяризация УТ).**

Участники

VEGAS LEX

MSD

RENAULT

MARS

OZON.ru

SANDVIK

Фасилитация

Club HR - Среда

ASTG

rivate, onfidential and .egally riviled

Club HR - Среда

Спасибо за ваше участие во встрече Клуба !

30.09.2011

Club HR - Среда

Мы будем рады следующим встречам с вами:

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

Club HR - Среда

Контактная информация:

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