

СУММА ПОТЕНЦИАЛОВ

ОЛЬГА
ШАТАЛОВА

Только 47% компаний из России и стран СНГ планомерно занимаются возвращением будущих руководителей. Об этом говорит исследование компании SEB SHL, проведенное весной 2015 года. Между тем, как отмечают его авторы, наличие в компании кадрового резерва с высокопотенциальными сотрудниками способно увеличить темпы роста выручки и прибыли в два раза. А заодно и сократить расходы на кадровую службу: поиск, отбор, согласование и утверждение кандидата со стороны обходится значительно дороже, чем заполнение вакансий менеджерами из внутреннего резерва.

— В подавляющем большинстве случаев выращивать людей внутри компании более продуктивно, — соглашается с экспертами Светлана Емельянова, генеральный директор консалтинг-центра «ШАГ». — Сотрудники проникаются духом организации, становятся значительно лояльнее и, проходя все ступеньки карьерной лестницы, понимают устройство «своего» бизнеса намного лучше тех, кто приходит со стороны.

Именно знание «внутренней кухни» компании становится главным преимуществом «выращенного» лидера перед «варягами». Дополнительных очков ему может добавить умение отлично ориентироваться в продукте. Это особенно важно, если сфера деятельности связана с технически сложными продуктами. Например, в компании Parallels, специализирующейся на разработке ИТ-решений, более половины вице-президентов и директоров департаментов начинали свой путь как тестировщики — то есть с низкой технической

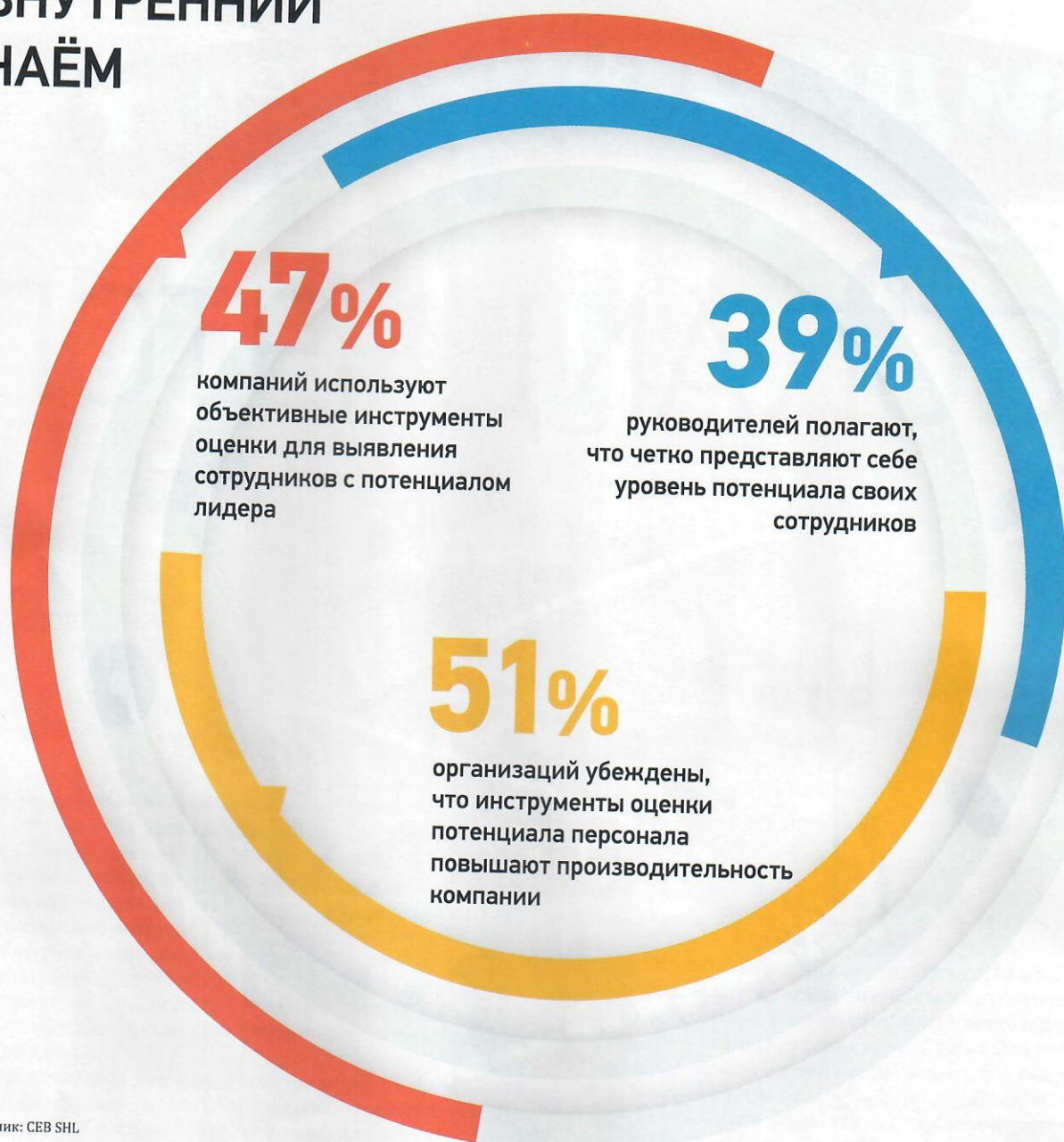
Извечный кадровый вопрос: пригласить в компанию на управляющую должность «варяга» или вырастить до нужного уровня собственного специалиста? «Внутренний наём» топ-менеджеров может показаться предпочтительнее, но требует от компании внимательной HR-работы и формирования кадрового резерва.

должности. «Технари» тяжелее втягиваются в роль руководителей, признают в компании, однако это окупается рядом других преимуществ. Во-первых, они в тонкостях знают свой программный продукт, во-вторых, у них налажены связи с командой. К тому же они более уверены в своих действиях, даже когда принимают непопулярные решения.

Немаловажную роль играет вовлеченность «своего» кандидата в деятельность организации. Как правило, восхождение по карьерной лестнице сопровождается увеличением мотивации: сотрудник чувствует, что его усилия были замечены и оценены по достоинству. А вот от руководителя со стороны ждать особой лояльности не стоит. Чтобы по-настоящему «полюбить» компанию, ему требуется время и достаточные для того основания. Любого нанятый с внешнего рынка труда руководитель обязательно будет первое время оценивать организацию и решать, соответствует ли она его требованиям.

Процент вакансий, закрытых внутренними сотрудниками, довольно сильно разнится от компании к компании и практически не зависит ни от ее размера, ни от специфики бизнеса. Так, в страховой компании AIG около 24% всех руководящих позиций заняты «выращенными» менеджерами.

ВНУТРЕННИЙ НАЁМ



Источник: CEB SHL

В FM Logistic «своих» и «чужаков» примерно поровну. А в BDO Unicon Outsourcing, специализирующейся на аутсорсинге бизнес-процессов, доля топ-менеджеров и управленцев, начавших свою деятельность с рядовых должностей, достигает 70%. «Наш коммерческий директор начинала с позиции секретаря», — добавляет Сергей Тиунов, управляющий партнер BDO Unicon Outsourcing.

ТЕСТИРУЕМ КАНДИДАТОВ

Выявить потенциальных руководителей в своей компании можно разными способами. Торговый портал

«Фабрикант» использует для оценки сотрудников три простых критерия. Для попадания в кадровый резерв специалист должен иметь смелые цели, стремиться к их осуществлению и разделять корпоративные ценности. Чтобы доказать наличие здоровых амбиций, специалист должен предъявить самостоятельно составленный план своего развития. С этим задокументированным списком целей и будут сопоставляться результаты его работы. Верность корпоративному духу проверяется умением кандидата работать в команде. Финальный тест — назначение сотрудника в наставники. Если и тут работник проявит

свои лучшие качества — значит, есть все основания считать, что из него получится отличный руководитель. Правда, директор по персоналу «Фабриканта» Анна Войт предупреждает: не стоит путать высокопотенциальных и высокопрофессиональных сотрудников. Если в первом случае речь идет об искомым лидерах, способных возглавить отдел, то вторая категория включает трудолюбивых и ответственных работников, но не имеющих лидерской жилки. «Высокопрофессиональные сотрудники очень хорошо работают со знакомыми им задачами, они прекрасные наставники, — отмечает Войт. — Однако стиль мышления у них иной, они часто испытывают трудности при изменении участка работы, зоны ответственности, технологий».

Идею индивидуального плана развития разделяют и в компании «Джонсон и Джонсон». В рамках ежегодного процесса постановки целей каждый сотрудник обсуждает с непосредственным руководителем задачи, над которыми необходимо работать, свои сильные и слабые стороны, а также проговаривает краткосрочные (на 2–3 года) и долгосрочные (на 5–7 лет) карьерные планы. Это помогает выстроить стратегию обучения, улучшения тех или иных навыков сотрудника. «Мы применяем формальные тренинги, необходимые для получения определенных знаний, реальные бизнес-проекты, которые помогут человеку освоить на практике многие компетенции, менторство и нетворкинг, то есть обучение в процессе общения с другими членами команды, — объясняет Антон Киселёв, директор по работе с персоналом сектора медицинских изделий и диагностики компании «Джонсон и Джонсон» в России и СНГ. — Если мы предполагаем, что в ближайшем будущем у какого-то менеджера может произойти карьерное повышение, то начинаем заранее его готовить. Например, отправляем на ряд тренингов по управлению людьми, назначаем его ответственным за адаптацию новых членов команды, чтобы он смог уже сейчас потренировать навыки коучинга и обучения».

Некоторые организации стремятся оценивать не одни лишь количественные показатели, но и качественные. Так, в компании по производству электротоваров Eaton большую роль играет не только достижение само по себе, но и способ его реализации — происходило это в одиночку или в команде, научился ли чему-нибудь специалист и научил ли других. Показатели KPI и индивидуальные победы сотрудников оцениваются в балльной системе и сводятся в рейтинг производительности. Лидеров рейтинга, сумевших показать выдающиеся результаты, в компании называют «топ-перформерами». В награду они получают индивидуальный план развития на ближайшие 3–5 лет.

— В зависимости от потребностей специалиста и целей компании мы можем отправлять таких сотрудников на очные тренинги или порекомендовать пройти онлайн-курсы в нашем корпоративном университете, — рассказывает о программе возвращения кадров Наталья Булычёва, руководитель HR-департамента компании Eaton в России. — Кроме того, стараемся знакомить высокопотенциальных сотрудников с топ-менеджерами, которые приезжают к нам из других стран. На этих встречах «топы» рассказывают о своей карьере, дают советы, а сотрудники делятся своим видением деятельности подразделений, в которых они работают, и бизнеса Eaton в целом.

В ИТ-компании ALP Group считают, что потенциальный руководитель обязательно должен обладать «высокой энергетикой»: начальник должен иметь определенный драйв, чтобы постоянно двигаться вперед и подталкивать своей безудержной энергией коллектив и клиента. «Если руководитель и команда не будут обладать этим качеством, сложный проект с большой вероятностью просто «пролетит» по срокам, — говорит руководитель департамента ИТ-аутсорсинга и проектов ALP Group Дмитрий Бессольцев. — Ведь даже в самом просчитанном комплексном проекте всегда остается риск нештатных ситуаций. А справиться с ними может только «драйвер», возглавляющий не просто умную команду, а умную команду с высокой скоростью реакции и готовностью к изменениям». Чтобы найти подобных сотрудников, в ALP Group разработали алгоритм «первого года»: в первый год работы сотрудник получает задачи на две–три ступени выше его компетенций. Компания советует избегать слишком большого разрыва между возможностями сотрудника и функциями, которые на него возлагаются, иначе специалист сломается и уйдет. Такая система позволяет автоматически отобрать активных, готовых к постоянному обучению и совершенствованию людей.

КАК МОЖНО СТАТЬ РЕЗИДЕНТОМ ТЕХНОПАРКА?

Основные преимущества аренды помещений вашей компании в технопарке — это пребывание в бизнес-среде, которая помогает компании развиваться, обладая синергетическим эффектом. Возможность получить дополнительные ресурсы в виде налоговых преференций, субсидирующих программ, госзаказов на производимую продукцию.



ПОЧЕМУ СТОИТ ВЫБРАТЬ ИМЕННО НАС:

- Удобное расположение и транспортная доступность
- Широкий спектр профессиональных услуг
- Создание комфортных условий для ведения бизнеса
- Организация и проведение мероприятий, способствующих развитию вашей компании
- Развитая современная инженерно-техническая инфраструктура
- Наличие помещений разных форматов и площадей: офисно-лабораторные от 20 до 500 кв. м, производственно-конструкторские от 50 до 2 000 кв. м

КАЛИБР
ТЕХНОПАРК

Контакты нашей команды:

Технопарк «Калибр»

129085, г. Москва, ул. Годовикова, 9

Тел. +7 (495) 730-09-02,

+7 (495) 730-32-61

E-mail: technopark@kalibroao.ru

Сайт: www.kalibroao.ru



Далее останется лишь определить, кто из них обладает задатками лидера, способного возглавить отдел или проект.

СМОТРИМ ШИРЕ

В ИТ-компании Cognitive Technologies считают, что возвращение руководителей — почти искусство. И в качестве основного инструмента для выявления и обучения перспективных кадров применяют специальную методику визуализации мышления, предназначенную для развития творческих способностей и «пробуждения инноваций». Этот способ был в свое время заимствован у группы художников-шестидесятников под руководством Элия Белютина. Метод Белютина сосредотачивается на развитии трех элементов: зрения, «внутреннего зрения» (воображения, способности анализировать, видеть закономерности в происходящем)

К роли лидера сотрудника с высоким потенциалом надо готовить заранее. Хорошим подспорьем в этом может стать составление индивидуального плана развития — на год или несколько лет вперед. В таком плане анализируются сильные и слабые стороны специалиста и определяются задачи, над которыми ему необходимо работать

и жестов. За счет их тренировки удастся повысить скорость обработки информации, степень и глубину ее усвоения. Особое место в методике уделяется развитию «статической памяти», которая содержит весь пласт накопленных за годы жизни знаний. Эффективно мыслящий человек может быстро «добыть» информацию из статической памяти и переместить ее в динамическую, где будет происходить ее окончательная обработка. Метод Белютина также развивает способность эмоционально и творчески воспринимать окружающий мир. Пройдя подготовку по Белютину, специалисты начинают смотреть на проблему шире и находят оригинальные способы ее решения.

«По этой методике мы стараемся работать с сотрудниками до 27 лет, поскольку активная подготовка в руководители начинается именно с этого возраста, — рассказывает Андрей Черногоров, генеральный директор Cognitive Technologies. — Более взрослым методика дается непросто, потому что им тяжелее строить новые динамические связи». Как отмечает эксперт, похожим образом с 1960-х годов тренируют своих инноваторов и руководителей крупные научные центры в Гарварде. Метод Белютина разделяют многие российские и международные компании: в использовании его приемов признаются, например, Банк Москвы и PriceWaterhouseCoopers.

БЕРЕМ СО СТОРОНЫ

Впрочем, внутренний наём не может служить универсальным ответом на все кадровые вопросы. Нередки ситуации, когда даже при наличии кадрового резерва целесообразнее нанять руководителя извне. Например, при открытии в компании совершенно новой должности. Готовый специалист с рынка быстро поставит на ноги только созданный отдел или департамент, в то время как талантливый, но не имеющий подходящих компетенций может «завалить» дело.

— Руководителей на стороне ищут в том случае, когда текущие сотрудники просто еще не достигли уровня нужной должности и им не хватает конкретных навыков — например, умения выстраивать команду, контролировать процессы и быть ответственным за результат, — объясняет Ольга Демидова, управляющий партнер рекрутинговой компании RichartsMeyer. — Конкретный кандидат может в принципе не обладать важными качествами — внутренним стержнем, самостоятельностью, независимостью, которые обычно присущи лидеру. В нашей практике есть такой пример, когда внутреннему кандидату на руководящую позицию не хватало менеджерских навыков, что выразилось в его излишней жесткости с подчиненными. Работа в команде не клеилась, и это стало причиной поиска руководителя на стороне. Аналогичная ситуация складывается, когда для разрешения застарелых проблем требуется свежий взгляд. «Очень часто смена руководителя вызвана тем, что собственников или топ-менеджеров не устраивают результаты деятельности подразделения, — отмечает Николай Фоменко, управляющий партнер ГК «ФНВ». — Если на должность будет назначен человек, который работал в неэффективной структуре, то ощутимых изменений ожидать не следует. А управленец, нанятый со стороны, при грамотном подборе и оценке по профилю должности эти изменения принесет».

Понятно, что приглашение руководителей со стороны имеет ряд минусов. На то, чтобы влиться в новый коллектив, зарекомендовать себя, завоевать авторитет, уйдет время. Несмотря на кажущуюся простоту, эти задачи весьма коварны, и многие начальники не в силах с ними справиться. Сложности возникают у руководителей и при стремлении внедрить свой опыт, принесенный из другой организации или другой отрасли. Иногда сделать это вообще невозможно по разным причинам: в силу непринятия коллективом, владельцем бизнеса, из-за сложившихся в компании традиций, отсутствия подходящих технологий и инструментов. Ну и, наконец, стоит помнить о рисках нелояльности новичков. Получив более интересное предложение, они покинут компанию, не задумываясь.

Пожалуй, наилучшая стратегия для гармоничного развития — соблюдать баланс между руководителями, приглашенными со стороны, и менеджерами, возвращенными в коллективе. «Люди, выросшие внутри компании, — поясняет Мария Шиповалова (FM Logistic), — хорошо адаптированы, знают все процессы, понимают нюансы ведения бизнеса и разделяют корпоративные ценности. Однако у них отсутствуют знания других практик. Поэтому оптимальное соотношение руководителей, получивших должность путем повышения и путем приглашения извне, — 50 на 50». «Золотая середина» позволит сохранить вовлеченность и профессионализм «своих» сотрудников, а заодно предоставит все выгоды «свежего взгляда» специалистов, прибывших в компанию извне.

БЖ