

КАК ВОВЛЕЧЬ БИЗНЕС-РУКОВОДИТЕЛЕЙ В РАБОТУ С ТАЛАНТАМИ?



АННА ТИМОФЕЕВА

Директор по консалтингу,

Лидер практики «Работа с талантами»,
ЭКОПСИ Консалтинг

КАК ВОВЛЕЧЬ БИЗНЕС-РУКОВОДИТЕЛЕЙ В РАБОТУ С ТАЛАНТАМИ

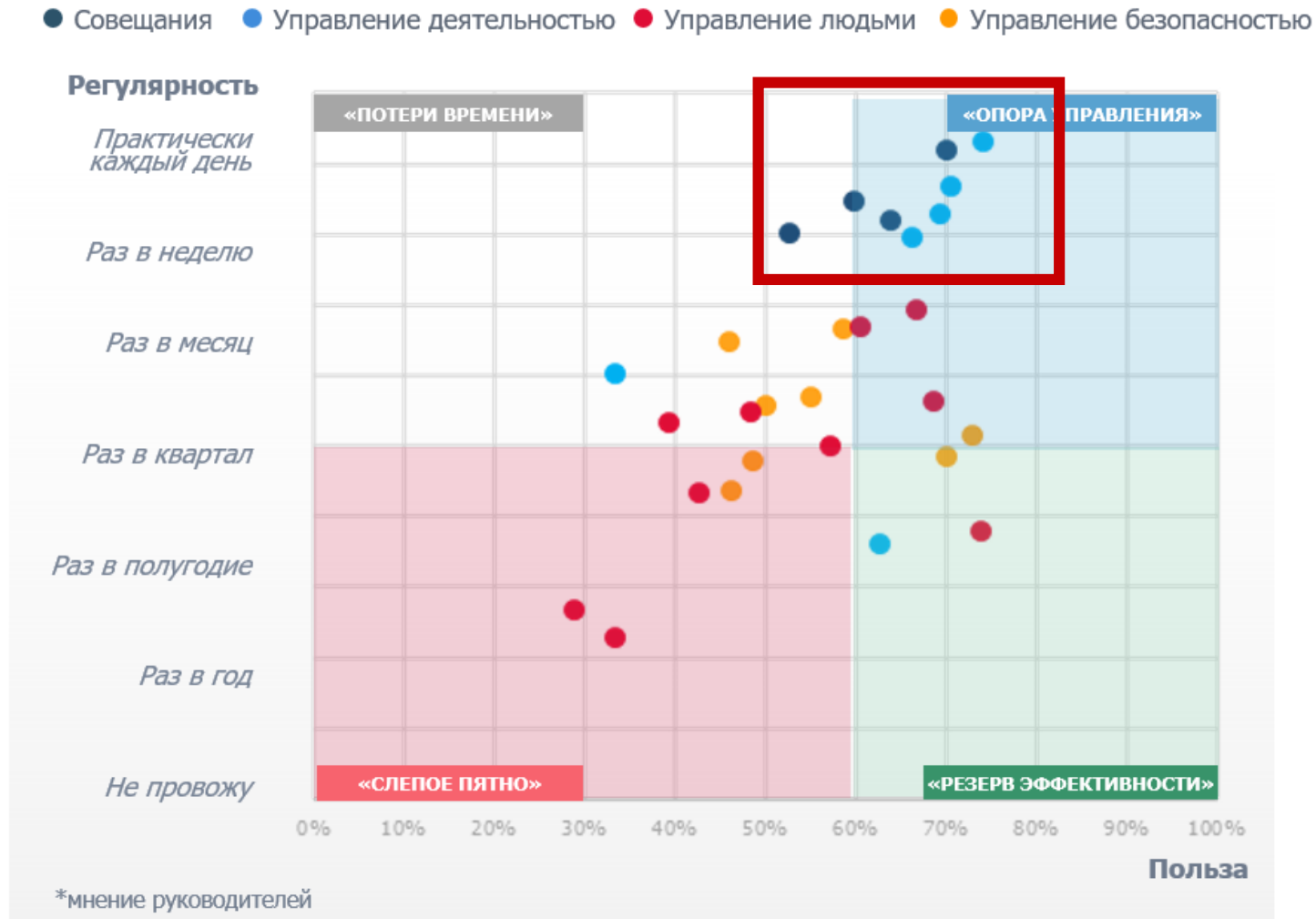


01

ПРАКТИКИ ТМ

САМИ СЕБЯ НЕ ВНЕДРЯЮТ

КАКИЕ ГРУППЫ ПРАКТИК НАИБОЛЕЕ ПОЛЕЗНЫ И РЕГУЛЯРНО ИСПОЛЬЗУЮТСЯ, ПО ОЦЕНКАМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ?

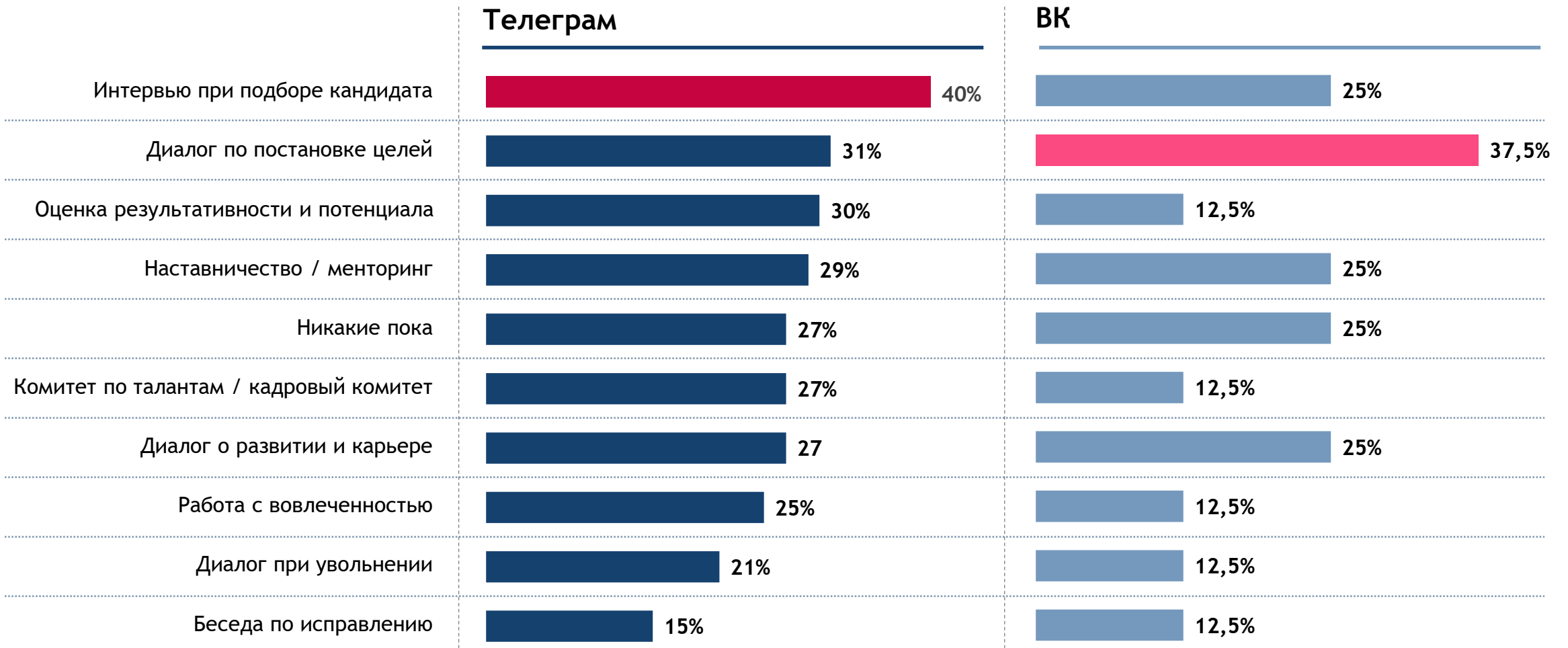


- Руководители **в наибольшей мере используют те практики, которые помогают добиться результата здесь и сейчас** (группа «Управление деятельностью» и «Сопровождения»).
- Руководители **в меньшей мере используют те практики, которые связаны с более долгосрочными эффектами** (ТМ Практики / Практики, связанные с качеством команды). Руководители в качестве причины неиспользования говорили – не понятна цель / не знаем зачем.
- **Качество команды и связь с немедленным результатом не является интуитивно-очевидной для многих руководителей.**

02

**ПОЛЕЗНО СОЗДАВАТЬ
СИСТЕМУ ИЗ НЕМНОГИХ, НО
ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ ТМ ПРАКТИК**

КАКИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ ИСПОЛЬЗУЮТ РУКОВОДИТЕЛИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?



ВЫБОР ТМ ПРАКТИК ЗАВИСИТ: 1. ОТ ОТВЕТА КОМПАНИИ НА ВОПРОС «КТО ДЛЯ НАС ТАЛАНТЫ?»»

ТАЛАНТЫ - ЭТО ...

Все сотрудники
(Инклюзивный подход)

IKEA

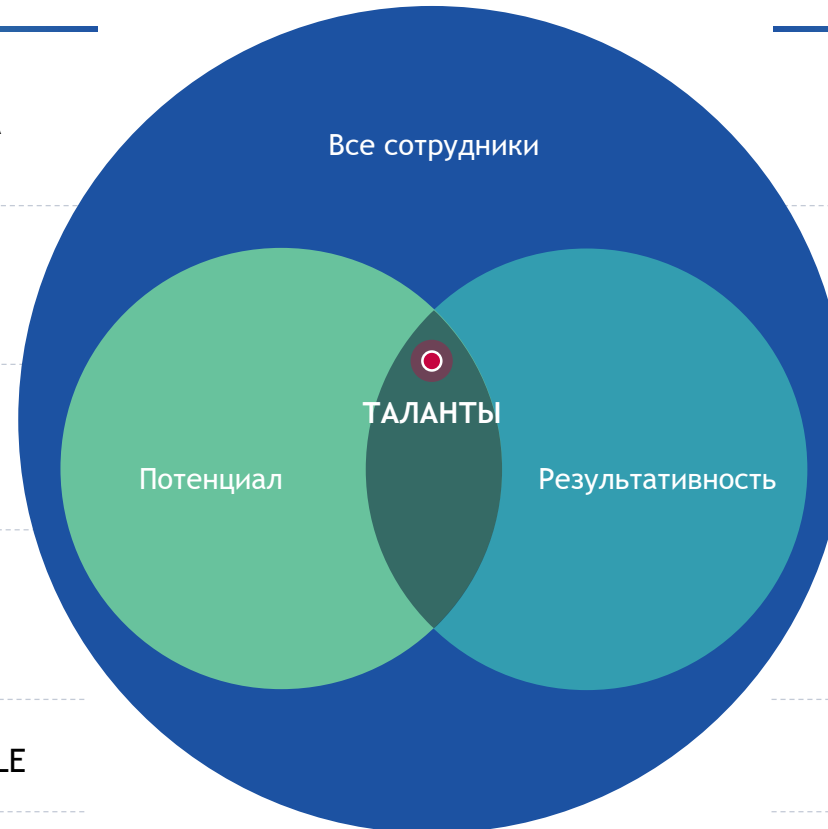
Наиболее результативные (вносят
максимальный вклад в бизнес)

Сотрудники с высоким потенциалом
(HiPo, HiPro...)

Наиболее результативные сотрудники
с высоким потенциалом

Гении

APPLE



TALENT MANAGEMENT - ЭТО ...

Управление персоналом
(все сотрудники - таланты)

Управление эффективностью
Программы удержания
Управление вовлеченностью





Программы преемственности и КР
Обучение и развитие
Управление карьерой

Best people management
(привлечение + внутренние программы
удержания и развития)

Гениями управлять сложно, можно только
создавать для них условия

ПОЛЕЗНО ИМЕТЬ КОНСЕНСУС С БИЗНЕСОМ ПО ЭТОМУ ВОПРОСУ

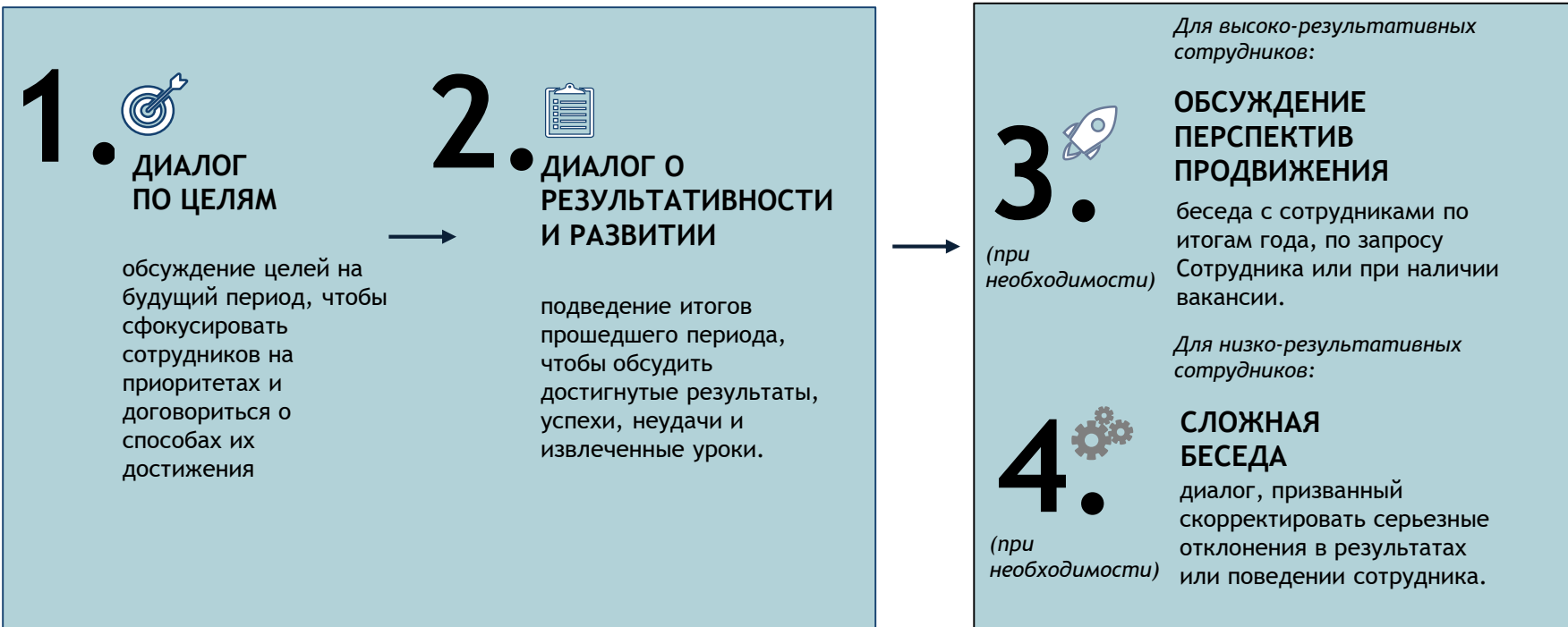
ВЫБОР ТМ ПРАКТИК ЗАВИСИТ: 2. ОТ ЗРЕЛОСТИ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ, С КОТОРОЙ МЫ РАБОТАЕМ

Категории УМ	За что отвечает
 «Топ-менеджер»	<p>Результаты компании, бизнеса в целом.</p> <p>Концентрация талантов в компании: привлекательна ли организация для соискателей нашей отрасли? какие новые компетенции нужно привлекать с рынка для новых задач? кого надо удерживать? как обеспечить преемственность? Выстраиваю ценностное предложение компании, систему работы с талантами, удержания сильных людей и пр. Заказчик системы ТМ.</p>
 «Руководитель среднего звена»	<p>Результат функции.</p> <p>Забочусь о выращивании критичных компетенций в моей функции, отслеживаю специалистов, кто потенциально сможет стать сильным линейным руководителем.</p>
 «Линейный руководитель»	<p>Командный результат.</p> <p>Управляю умениями и навыками своей команды, обеспечиваю их достаточность для достижения командного результата: подбор, наставничество, оценка навыков и умений</p>
 «Исполнитель»	<p>Собственный результат.</p> <p>Свое развитие: беру новые задачи, углубляю и расширяю профессиональные знания и навыки, кругозор, исходя из моих собственных амбиций и представлений о своем будущем в компании.</p>

ПРИМЕР 1 (ЛИНЕЙНЫЙ И СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ): КОМПАНИЯ РАЗДЕЛИЛА ПРАКТИКИ НА ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ И ОПЦИОНАЛЬНЫЕ

Регулярные (обязательные) практики.
Интегрированы в цифровой личный кабинет,
привязаны к календарю и выполняются всеми
руководителями

Ситуативные (опциональные)
практики. Выполняются по
необходимости к отдельным
сотрудникам, при поддержке HR BP



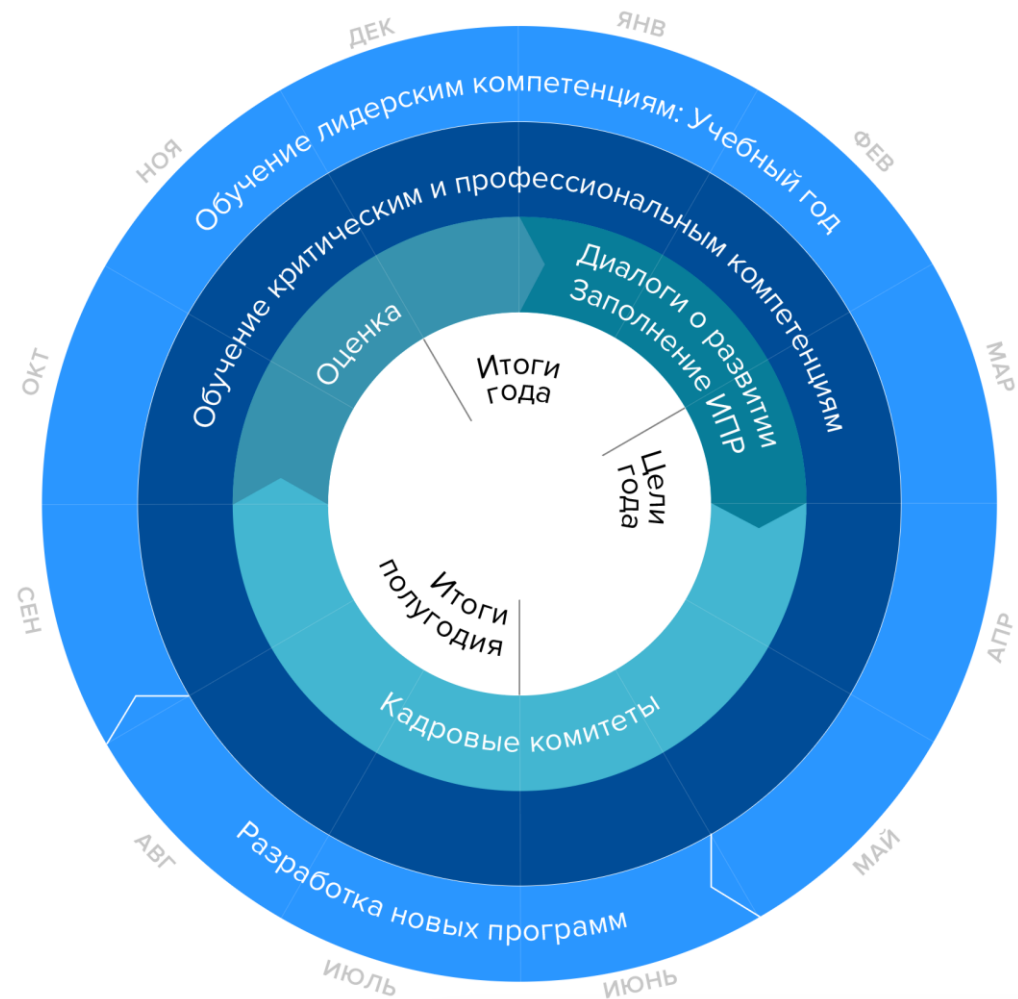
ПРИМЕР 2: КОМПАНИЯ НАЧАЛА ВНЕДРЕНИЕ ТМ ПРАКТИК ДЛЯ ТОП-РУКОВОДИТЕЛЕЙ С ОЦЕНКИ 360 И КАДРОВЫХ КОМИТЕТОВ

Управление результативностью

Постановка годовых целей	март
Подведение полугодовых итогов	июль
Подведение итогов года	декабрь - январь

Оценка и планирование персонала

Оценка 360	ноябрь, декабрь
Диалоги о развитии и заполнение ИПР	январь — март
Кадровые комитеты	апрель — июнь



СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ТМ ПРАКТИК: ФАКТОРЫ УСПЕХА

✓ НЕМНОГИЕ, НО ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ДЛЯ УЧАСТИЯ

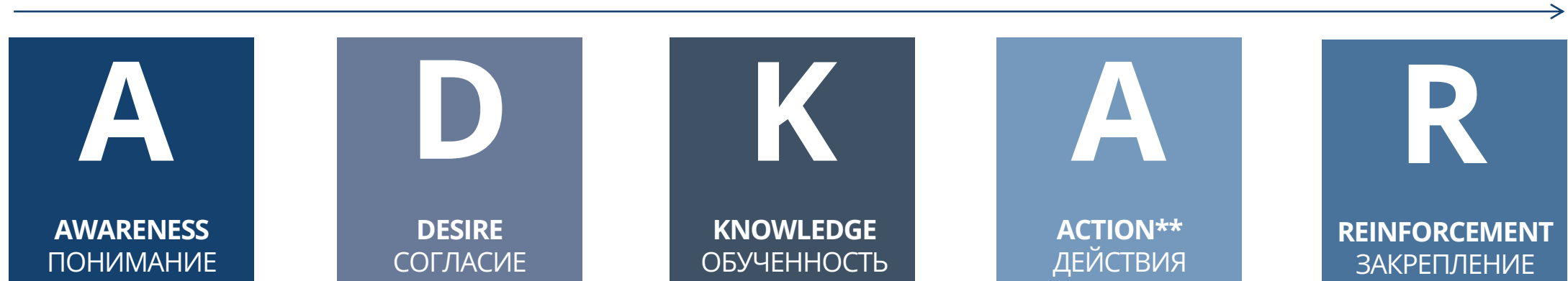
- Приоритетные, находящиеся в зоне ближайшего развития для компании с точки зрения ТМ (не стоит внедрять сразу сложные практики, требующие большой зрелости руководителей и HR-инфраструктуры, и не более 2-3 за 1 внедрение)
- Есть единое согласованное описание на уровне принципов и алгоритмов - как надо делать
- Есть привязка к календарю / HR / ТМ циклу
- Использование может отслеживаться за счет автоматизации/ интеграции с цифровой средой (личным кабинетом / внутренними порталами/ учетными и управленческими системами)



03

ВНЕДРЯТЬ ТМ ПРАКТИКИ КАК
ОРГ.ИЗМЕНЕНИЯ И ВСЕРЬЕЗ
УЧИТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ВНЕДРЯТЬ ТМ ПРАКТИКИ КАК ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ



Создавать понимание важности «заниматься людьми», показывая HR метрики, ситуацию на рынке труда и бенчмарки по ТМ

«Продавать» руководителям их роль в ТМ, показывать преимущества и долгосрочный эффект.

Серьезно обучать принципам и алгоритмам практик, как формально, так и через наставничество / менторинг

Интегрировать практики в бизнес-календарь, обеспечивать автоматизацией и digital инструментами

Делать практики обязательными. Проверять здоровье и используемость практик, привлекать руководителей к их доработке

* ПОДХОД УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ADKAR© РАЗРАБОТАН КОМПАНИЕЙ PROSCI

**ABILITY - ВЕРСИЯ PROSCI, ACTION - ВЕРСИЯ ЭКОПСИ



КЕЙС

**Внедрение практики подбора для нанимающих менеджеров
в крупном производственном Холдинге**

АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ НАНИМАЮЩИХ МЕНЕДЖЕРОВ ПОДТВЕРЖДАЛ РЫНОК ТРУДА

1. Рынок драматически поменялся в 2020 году, соискателей перестало на всех хватать

- Популярность гибридной занятости, проектной и временной работы
- Расширение областей для фриланс-деятельности
- Расширение географии работодателского поиска
- Выравнивание зарплат в регионах
- Низкая соискательская активность, как следствие высокая конкуренция среди работодателей

2. Работать с рынком по-старому больше не получится, рынок мгновенно будет бить низким откликом

3. Как поступить:

- Необходимо максимально критично проанализировать свое рыночное предложение (в широком смысле слова) и быстро его исправить в случае необходимости
- Также необходимо критически посмотреть на свой процесс подбора и поправить его
- Важна кооперация HR и бизнеса, чтобы повысить % принятия офферов

БИЗНЕС-ЦЕЛИ, КОТОРЫЕ РЕШАЛИ В ПРОЕКТЕ



1. **Сформировать оптимальный состав команд** за счет качественных решений при подборе
2. **Сформировать позитивный образ компании** как работодателя на внешнем рынке труда
3. **Повысить % принятия офферов лучших кандидатов**

КАК ПРОХОДИЛА ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА И В ЧЕМ БЫЛА ПОЛЬЗА ДЛЯ БИЗНЕСА

1. Реальная вакансия Холдинга, на которую откликнулись «кандидаты» с релевантным опытом
2. Интервью участники проводили в подгруппах, куда друг за другом приходили реальные кандидаты. «Нанимающие менеджеры» после интервью могли сравнить свои оценки кандидатов и поделиться друг с другом обратной связью
3. Кандидаты имели возможность сравнить формат проведения интервью разными участниками и поделиться честной обратной связью:
 - Если бы вы выбрали между тремя разными «компаниями», то в какой «компании» захотели бы работать? Почему?
 - Какие слова и вопросы интервьюера помогли вам раскрыться?
 - Что бы вы хотели изменить в проведении интервью?
 - Что вас привлекло в рассказе о компании?
4. Такая обратная связь дала участникам почву для инсайтов





1. ТЕОРИЯ (Knowledge)

Интегрирована в онлайн курс «Подбор» в рамках обучения по инструментам HR цикла в «личном кабинете» руководителя при заявке на найм



2. ПРАКТИКА (Action)

Онлайн тренинг, 3 дня по 4 часа:

- День 1: Подготовка к интервью
- День 2: Проведение интервью
- День 3: «Продажа» компании и вакансии

Участники на практике тренировали навыки проведения интервью и принятия решений. Каждый тренинговый день состоял на 20% из теоретического блока и на 80% из практики



3. ВНЕДРЕНИЕ (Reinforcement)

После завершения онлайн тренинга, в рамках 2-3 недель, каждому участнику обучения проводилась супервизия силами HR и предоставлялась обратная связь по навыкам проведения интервью с реальными кандидатами.

Только по итогам супервизии руководители допускались к найму.

ОТ ОБУЧЕНИЯ К ВНЕДРЕНИЮ

04

ПРОВЕРЯТЬ ИСПОЛЬЗУЕМОСТЬ
И «ЗДОРОВЬЕ» ПРАКТИК



КЕЙС

Оценка применения практик ТМ на уровне Директоров Дирекции и подразделений (частота и воспринимаемая полезность) в крупном Холдинге.

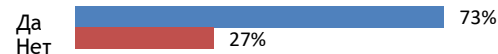
ПРАКТИКА «КОУЧИНГ» (РАЗВИТИЕ ПОДЧИНЕННЫХ)

Директора

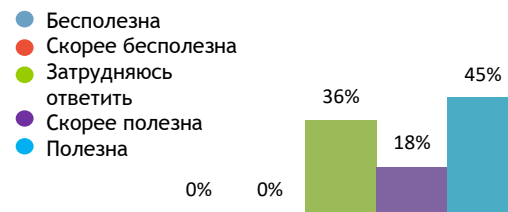
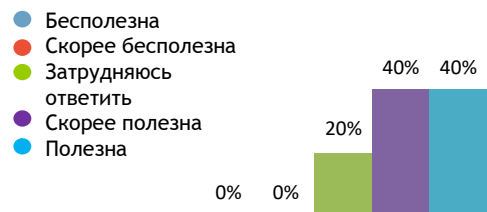
Руководители подразделений

Сотрудники

Я был обучен использованию практики «Коучинг»

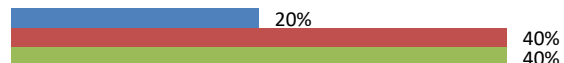


Оцените полезность практики «Коучинг» в Вашей работе

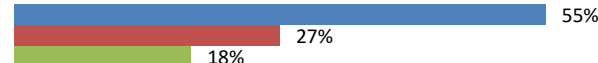


Оцените, насколько часто Вы побуждаете других (коллег/подчиненных) использовать практику «Коучинг»

- Я не побуждаю других использовать данную практику
- Иногда я говорю другим о необходимости использовать эту практику
- Я систематически побуждаю и обучаю других выполнению этой практики, убеждаю коллег, приводя аргументы в пользу практики



- Я не побуждаю других использовать данную практику
- Иногда я говорю другим о необходимости использовать эту практику
- Я систематически побуждаю и обучаю других выполнению этой практики, убеждаю коллег, приводя аргументы в пользу практики



Вывод: Директора, сотрудники считают практику полезной и скорее полезной. Среди руководителей подразделений мнения разделились (36% затруднились с ответом).

ПРАКТИКА «КОУЧИНГ» (РАЗВИТИЕ ПОДЧИНЕННЫХ)

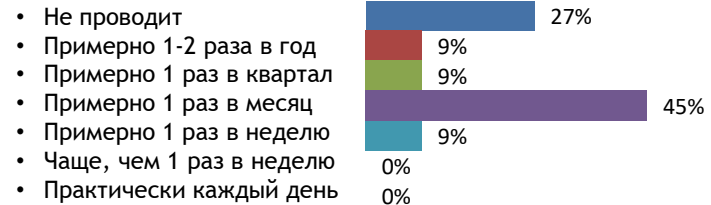
Директора

Как часто Вы проводите сессии коучинга?



Руководители подразделений

Как часто Ваш руководитель проводит с Вами сессии коучинга?

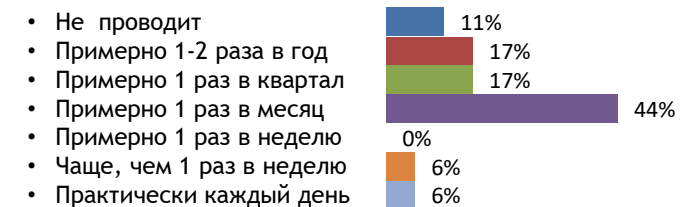


Сотрудники

Как часто Вы проводите сессии коучинга?



Как часто Ваш руководитель проводит сессии коучинга?



Вывод: разные руководители подразделений и директора проводят коучинг с различной периодичностью / частотой, а также в некоторых ситуациях менеджмент не проводит четкое разделение между коучингом и обратной связью.

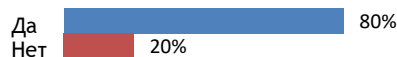
ПРАКТИКА «СЛОЖНАЯ БЕСЕДА»

Директора

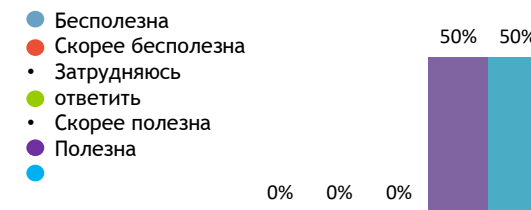
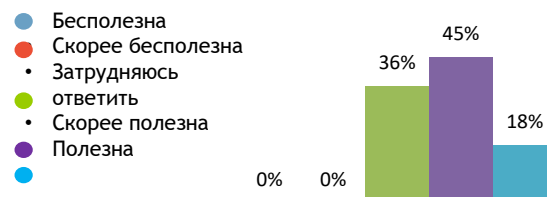
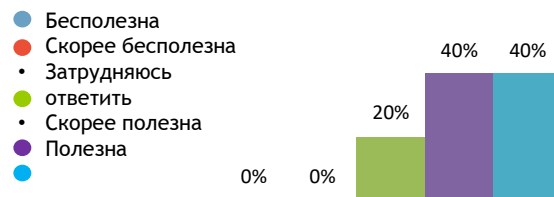
Руководители

Сотрудники

Я был обучен использованию практики «Управление сложной беседой»

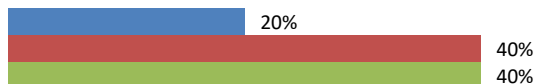


Оцените полезность практики «Управление сложной беседой» в Вашей работе



Оцените, насколько часто Вы побуждаете других (коллег/подчиненных) использовать практику «Управление сложной беседой»

- Я не побуждаю других использовать данную практику
- Иногда я говорю другим о необходимости использовать эту практику
- Я систематически побуждаю и обучаю других выполнению этой практики, убеждаю коллег, приводя аргументы в пользу практики



- Я не побуждаю других использовать данную практику
- Иногда я говорю другим о необходимости использовать эту практику
- Я систематически побуждаю и обучаю других выполнению этой практики, убеждаю коллег, приводя аргументы в пользу практики

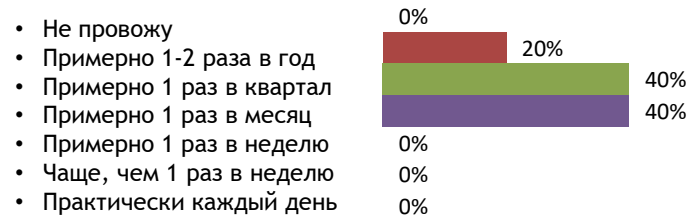


Вывод: Директора, руководители подразделений и сотрудники считают практику скорее полезной (40% / 45% / 50% голосов соответственно) и полезной (40% / 18% / 50% голосов соответственно), что говорит об эффективности практики в глазах сотрудников.

ПРАКТИКА «СЛОЖНАЯ БЕСЕДА»

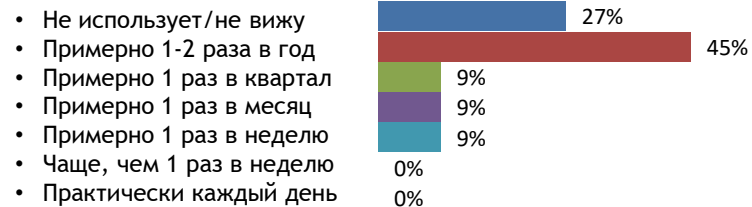
Директора

Как часто Вы проводите сложные беседы?



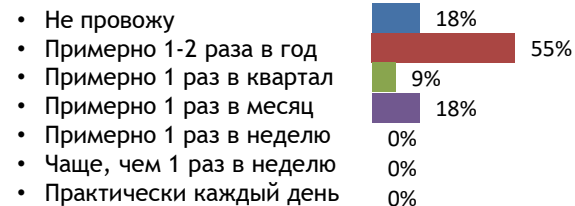
Руководители подразделений

Как часто Вы видите, что ваш непосредственный руководитель использует практику «Управление сложной беседой»?



Сотрудники

Как часто Вы проводите сложные беседы?



Как часто Вы видите, что ваш непосредственный руководитель использует практику «Управление сложной беседой»?



Вывод: Директора считают, что используют практику примерно 1 раз в квартал (40% голосов) и примерно 1 раз в месяц (40% голосов), руководители подразделений отмечают, что они видят применение практики со стороны директоров реже: примерно 1-2 раза в год (45% голосов), также 27% опрошенных говорят, что не видят применение практики. Исходя из данных опроса руководителей и сотрудников, практика используется в основном не чаще 1-2 раза в год.

ПРОВЕРЯТЬ ИСПОЛЬЗУЕМОСТЬ И «ЗДОРОВЬЕ» ПРАКТИК

✓ **МОНИТОРИНГ ВНЕДРЕННОСТИ И ПОЛЬЗЫ ПРАКТИК С ПОМОЩЬЮ ОПРОСОВ**

- ОТДЕЛЬНЫЕ ОПРОСЫ СОТРУДНИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ, СРАВНЕНИЕ ОЦЕНОК
- ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ – ЧТО ХОРОШО, ЧТО ТРЕБУЕТСЯ УЛУЧШАТЬ
- ПОБОЧНЫЙ РЕУЗЬТАТ – ИНСАЙТНЫЙ ОТЧЕТ КАЖДОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ («ЭТО ПОЛЕЗНЕЙ, ЧЕМ 360»)

✓ **РАЗРАБОТКА ИДЕЙ ПО УЛУЧШЕНИЯМ И ИЗМЕНЕНИЯМ ПРАКТИК**

- СОВМЕСТНО С РУКОВОДИТЕЛЯМИ





БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

КАК ВОВЛЕЧЬ БИЗНЕС-РУКОВОДИТЕЛЕЙ В РАБОТУ С ТАЛАНТАМИ