

Формирование управленческой команды: подготовка кадрового резерва

*«Правильная реализация посредственной стратегии
вполне может принести победу,
невнимание же к деталям выполнения
блестящей стратегии обрекает на поражение»
Сунь-Цзы, «Искусство войны»*

В предыдущей статье мы рассмотрели подходы к организации и проведению аудита управленческого потенциала. Итак, чем мы теперь располагаем?

- Проект организационной структуры, которая наилучшим образом обеспечит реализацию стратегических планов компании;
- Набор компетенций, которые необходимы для выполнения управленческих обязанностей на той или иной должности;
- Результатами аттестации с выводами относительно наличия/отсутствия управленческого потенциала у сотрудников компании;

Теперь мы можем определить: каких сотрудников целесообразно было бы подготовить к «соединению» с той или иной управленческой должностью. О самих действиях, которые необходимо выполнить для формирования кадрового резерва, написано довольно много, поэтому я остановлюсь на тех моментах, которые позволят интегрировать саму методику с другими «контурами» системы корпоративного управления. Дело в том, что мало правильно реализовать какую-либо уместную методику как «вещь в себе». Не менее важно обеспечить правильную стыковку со всеми остальными элементами управления, для чего уже необходимо учесть все возможные взаимовлияния. Ведь недаром принято считать, что компания, скорее, представляет собой подобие живого организма, чем – конструкции. Ну, может быть, что-то вроде киборга.

К сожалению, часто случается, что как раз эти вопросы выпадают из фокуса внимания реализаторов той или иной, весьма прогрессивной самой по себе, технологии.

Анализ стартовых позиций

Практика показывает, что аудит управленческого потенциала, помимо искомого положительного эффекта, приводит к возникновению некоторого количества «параллельных» проблем.

Проблема №1: «Ожидания заслуженных»

Оказывается, что ряд «заслуженных» сотрудников вовсе не являются оптимальными кандидатами на повышение. Как правило, это люди, которые принадлежат к т.н. типу «Ответственный исполнитель». Такой персонаж отлично выполняет порученную ему работу и соблюдает все корпоративные правила, чем радуется руководство и заслуживает абсолютно оправданную хорошую репутацию. Но – это

отнюдь не означает следующее: если мы такого образцового сотрудника назначим на должность руководителя, то его способности и умения каким-то таинственным, наподобие вирусной инфекции, способом, передадутся подчинённым. Конечно, такой эффект маловероятен – мы ведь понимаем, что подчинённые никогда не будут самостоятельно осваивать те привычки, которые требуют повышения интенсивности труда и, соответственно, понижают достигнутый уровень комфортности. Более того – такое назначение, скорее всего, приведёт к тому, что сам руководитель окажется перегруженным работой на фоне того, что его подчинённые будут трудиться в «облегчённом» режиме.

Конечно, не обязательно, что все хорошие сотрудники стремятся к карьерному росту. Но – так уж повелось, что многие привыкли рассматривать кресло руководителя как, своего рода, заслуженную ударным трудом синектуру. Поэтому, на всякий случай, можно предположить: включение в кадровый резерв его менее заслуженных коллег вызовет понижение мотивации нашего «передовика».

Рекомендуемое решение: Параллельно с подготовкой кадрового резерва, Вам нужно будет позаботиться об индивидуальных мотивационных настройках для тех, кто, достигая хороших результатов в индивидуальной работе, не является достойным кандидатом для управленческой карьеры. При этом следует учитывать и то, что, несмотря на все наши усилия, ничего не может служить гарантией от снижения мотивации «передовиков». Но – это, конечно, не повод экономить на фокусировке ресурсов для профилактики негативных настроений.

Дело в том, что сейчас ваша компания находится, по сути дела, на переломе – внедряются новые методики повышения конкурентоспособности компании и увеличения эффективности использования человеческого потенциала. В дальнейшем, по мере внедрения и отладки, большинство возможных негативных явлений будут выявляться, и предупреждаться заблаговременно, на ранней стадии. Сейчас же вам надо быть готовым к тому, что без жертв не обойтись.

Поэтому целесообразно, в первую очередь, учитывать вопросы эффективности, во вторую же – те «неправильные» ожидания персонала, которые сформировались из-за отсутствия, до сего момента, необходимого набора HR – методик.

Сказочным героям в чём-то живётся вольготнее, чем «Первым лицам» - им всегда приходится выбирать между явным добром и откровенным злом. Руководителю же чаще всего достаётся выбор наименьшего зла. Непонимание этой разницы и, соответственно, активный поиск отсутствующего на «поле решений» добра приводит к двум стандартным управленческим ляпам.

Инициатор кадровых преобразований может элементарно «зависнуть», так как будет пытаться решить достаточно противоречивую проблему нравственно-этического характера вместо того, чтобы сформировать перечень актуальных, именно на данный момент, управленческих приоритетов. Следствием такого положения становится сначала замедление, а потом и полная остановка организационных преобразований. С учётом того, что наиболее перспективные сотрудники, естественно, ожидали положительных изменений в своей карьере, то такая ситуация приводит к массовым увольнениям наиболее ценных, с точки зрения стратегического развития, кадров.

Другая крайность – резкие кадровые перемещения, которые выполняются безо всякого учёта тех самых параллельных мотивационных настроек. Такие действия приводят, опять-таки, к проблемам уже иного рода: снижению повседневной результативности, увольнению наиболее «крепких» исполнителей и/или к формированию глубокоэшелонированного сопротивления организационным преобразованиям. С учётом того, что разворачивать новую организационную структуру нам придётся в условиях, когда на ряде ключевых управленческих позиций будут «новенькие», Вы легко можете себе представить все последствия. Поверьте – своя компания отнюдь не является лучшим местом для дружного и непрофессионального, пока ещё, преодоления нами же режиссированных трудностей.

Так что, пожалуйста, не экономьте на тщательной проработке возможных сценариев развития тех событий, которые неизбежно будут вызваны ещё не перемещением, а самым зачислением в «кадровый резерв» кандидатов на управленческие вакансии.

Проблема №2: «Расставание с питомцами»

Существует очень много причин, которые приводят к тому, что руководители, в реальности, не занимаются развитием компетенций своих подчинённых. Хотя – все, конечно, признаю необходимость такой процедуры. Но – как-то всё не с руки. То «времени нет» - иначе говоря, вопрос не в приоритете. То невыгодно – а вдруг «подсидят» самого босса? А иногда и прямой финансовый интерес мешает – проще держать у себя наиболее платежеспособных клиентов, подчинённых же использовать на ролях «подай-принеси». Конечно, весь этот «букет» проблем присутствует в тех компаниях, где пока ещё не была выработана чёткая система обязательных подходов к развитию персонала. Но – это, как раз, сейчас и не важно. Бывают и счастливые исключения – подразделения, в которых руководитель, осознанно или нет, что, опять-таки, сейчас не важно, но развивает своих подчинённых достаточно системно. А параллельно - подстригает «хвост» и избавляется от тех, кто не обладает должным рвением к развитию своей квалификации. Следствием такой практики будет являться более высокое, чем в среднем по компании, сочетание квалификации и целеустремлённости, мотивации к достижениям.

В результате же нашей аттестации может получиться, что именно у такого руководителя в наличии наибольшее количество достойных к карьерному росту кандидатов.

Можно себе легко представить его радость: холил, лелеял, учил – а тут такой сюрприз. Кстати, нежелание оказаться в такой ситуации может привести к тому, что ещё на стадии проведения аттестации будут предприняты попытки занижить или исказить реальные результаты подчинённых. Для нейтрализации, в том числе, подобных, в общем-то, естественных для руководителя подразделения дивертисментов, и понадобится наша аттестационная комиссия. Как говориться – во избежание...

Поэтому, помимо моральных воздействий на «наставника», как-то – всякого рода объяснения о корпоративной надобности в достойных для реализации стратегии кадров, необходимо вводить достойную материальную награду. Вот тут, зачастую, возникают интересные возражения со стороны «Первых лиц». Мол – за что платить,

это входит в их обязанности? Действительно – входит. Но при этом существенная часть руководителей подразделений этой обязанностью, при попустительстве «Первых лиц», позволяет себе пренебрегать. Согласитесь – нехорошо как-то, несправедливо.

Рекомендуемое решение: С одной стороны, в перспективе показатели руководителя по подготовке кандидатов в кадровый резерв на карьерный рост либо на «горизонтальное» развитие должны стать одним из тех ключевых показателей, по которым будет оцениваться профпригодность. Да, я не шучу – помимо «производственных» показателей, мы должны будем рассматривать, в том числе, и этот. Мы не можем обязать руководителя стать талантливым наставником или коучем, но – можем обязать его качественно, с должной регулярностью проводить необходимые действия для оценки и развития потенциала подчинённых. Но – не забудем о том, что, прежде чем требовать, компания должна оказывать руководителям подразделений поддержку в разработке, внедрении, использовании и развитии соответствующих технологий.

А для тех, кто в этом нелёгком деле достиг высот – деньги, почёт и всеобщее уважение. А также – «мягкий» режим изъятия подготовленных с приоритетом в удовлетворении заявок на привлечение новых рекрутов.

Так мы, с одной стороны – принуждением к исполнению положенных процедур, с другой – достойным вознаграждением за достижение результатов, сможем сдвинуть с места эту проблему.

К сожалению, в реальной жизни все эти рекомендации нарушаются с вызывающей сожаление систематичностью. К чему же приводит такая порочная практика – достаточно понятно и комментариив, на мой взгляд, не требует.

Итоговое заключение о состоянии управленческого потенциала

После того, как мы выполним все положенные действия, а также – обеспечим положенную открытость для всех сотрудников как самих управленческих вакансий, так и - критериев и условий для перемещения на оные, а также – всех принятых в компании кадровых решений, нам надо будет решить ещё один вопрос. А именно – как выбрать между «своими» и «чужими»?

Действительно – мы можем обеспечить прошедшим аттестацию «своим» право «первой руки», конечно – после прохождения необходимого, с точки зрения разницы между реальными и необходимыми показателями по компетенциям, обучения и новой аттестации. А можем – устроить открытое соревнование, объявив охоту за кандидатами на рынке труда и по мере их появления на горизонте сравнивать всех претендентов, не делая между ними различий.

Сделать выбор не просто, так как и тот, и другой варианты имеют как достоинства, так и недостатки.

Выгоды приоритетного продвижения «своих»

«Здесь всё своё и всё вокруг знакомо»: сотрудник компании имеет хорошее представление, как о сегменте бизнеса, так и о функционировании самой компании.

Несомненно, он располагает какими-то горизонтальными связями и обладает, опять же, определённой репутацией. Всё это вместе взятое позволяет предполагать, что «свой» быстрее освоится в новой должности и выйдет на интересующий компанию уровень показателей.

«Знакомый чёрт»: как гласит китайская поговорка, он лучше, чем, соответственно, незнакомый. «Свой» сотрудник более понятен и предсказуем, мы располагаем не только результатами аттестации, но и – обобщёнными данными наблюдения за сотрудником в процессе выполнения рабочих заданий. Мы лучше понимаем, где и в чём его надо поддерживать или подстраховывать, а также – как он реагирует на те или иные управленческие воздействия.

«Рачительность»: в «своего» сотрудника уже произведены некоторые инвестиции, как прямые, так и косвенные. Его учили, на него тратили время, компания несла расходы по выплатам компенсационного пакета. Конечно, все эти издержки являются невозвратными, но – ведь стоит подумать об отдаче. В этом случае затраты могут превратиться в инвестиции, что уже интереснее.

«Благой пример»: карьерный рост или горизонтальное развитие «своего» сотрудника является весьма важным положительным примером для остальных. Компания чётко и недвусмысленно показывает, что каждый, кто готов себя проявить достойно, получает шанс для личного и/или служебного роста. Такие примеры очень сильно влияют на мотивацию к саморазвитию, а также – на старательность, как рядовых сотрудников, так и руководителей.

Опасности приоритетного продвижения «своих»

Постановка авторитета: для сотрудника, который становится руководителем, может представлять определённую проблему выстраивание новых отношений. Эти вопросы ему придётся с прежними коллегами, для которых он теперь становится руководителем. Часть подчинённых может быть не согласна со справедливостью его назначения, а кому-то может показаться любопытным просто бросить вызов новому боссу. При смене лидера в группе возникает целый набор определённых процессов, что может так или иначе препятствовать выстраиванию эффективных взаимоотношений.

Кроме того, другим руководителям также придётся воспринимать его в качестве коллеги, а не подчинённого. Даже в том случае, если компания обеспечит максимально правильный набор поддерживающих действий, вопрос постановки авторитета и обеспечение эффективного взаимодействия со всеми иерархическими уровнями может представлять проблему. Результатом может стать низкая эффективность и снижение мотивации новых «назначенцев», а также – их переход в другую компанию.

Снижение требований: если приоритет гарантирован «своим», то может сложиться ситуация, при которой критерии к уровням компетенций, для той или иной должности, будут учитывать не столько реальные требования рынка, сколько – возможности кандидатов. Речь, конечно, не идёт о сознательном понижении «планки», но – людям свойственно неосознанная подгонка реального под желаемое. Грань между обеспечением наилучших возможностей и понижением критериев достаточно тонка, да и математически корректные критерии невозможны.

«Застой крови»: в ситуации, когда «своим» обеспечено приоритетное продвижение по службе, может возникнуть, своего рода, вариант замкнутой экосистемы. А это

уже чревато замкнутостью, отторжением новых методик и новых людей и неизбежной конфронтацией с привлечёнными извне сотрудниками. В итоге компания рискует превратиться в некое закрытое сообщество, которое будет сосредоточено, скорее, на поддержке традиционного уклада, чем на успешном развитии бизнеса.

Выгоды приглашения «чужих»

«Свежий взгляд»: приглашение «чужих» специалистов может позволить компании выявить какие – либо неправильности в бизнес-процессах. Так или иначе, но – повседневная работа формирует привычки. И, как бы хорошо не была отрегулирована система корпоративного управления, вполне может оказаться, что какие – то вопросы решаются недостаточно оптимально. То - есть, явного недостатка нет, а вот недостаточно эффективный процесс можно и не заметить. Это естественно, ибо всегда хватает «горячих» проблем, на ликвидацию которых и обращают внимание в первую очередь. А на то, что, допустим, хоть и не очень удобно, но сильно не беспокоит, не обращают внимания. Новый же руководитель, привлечённый в компанию, иногда спрашивает: «А почему вот это у вас устроено таким образом?» Дело может быть и не в том, что он располагает более совершенным алгоритмом, но – на то и «свежий взгляд», чтобы заметить привычную «своим» несуразность.

Новые возможности: компания может получить хорошие дополнительные ресурсы в том случае, если будет привлекать «чужих» целенаправленно, точно понимая, носители каких технологий необходимы для какого-либо прорыва, с учётом стратегических планов. Такие «доноры» могут работать либо в конкурирующих компаниях вашего сегмента, либо – в компаниях из других областей деятельности, где, по Вашей оценке, научились хорошо решать интересующие Вас задачи. Для того, чтобы действительно получить ожидаемый эффект, очень пригодится такой бизнес-процесс, как бенчмаркинг. На всякий случай: это методика копирования лучших, в своём роде, бизнес-процессов. Довольно часто случается, что в компании, которая не является явным лидером, какой-то бизнес-процесс отрегулирован не просто хорошо, а гораздо лучше, чем у тех, которые находятся далеко впереди по «сумме баллов». Тогда и есть смысл попытаться переманить руководителя, владеющего искомой технологией. При этом, если компания с «образцовым» процессом не лидирует, то весьма вероятно, что для того, чтобы заинтересовать руководителя переходом в Вашу компанию, Вам и не понадобятся крупные инвестиции. И – наоборот, переманивая руководителя из лидирующей компании, Вы должны будете хорошенько потратиться, что может вызвать либо нарушение логики и равновесия в Вашей системе формирования компенсационных пакетов, либо – потребует их пересмотра в связи с «вновь открывшимися обстоятельствами». Обидно будет, если в результате всех хлопот Вы не получите того, чего хотели. Так бывает довольно часто: руководитель, который привык работать в компании-чемпионе, не может достигнуть аналогичных результатов в меньшей, по масштабам, компании. Поэтому, с одной стороны, для роста необходимо привлекать с рынка труда руководителей из тех компаний, которые работают на интересующем Вас в перспективе уровне, с другой – тщательно разбираться в том, что Вы, собственно, покупаете. Ещё одна рекомендация: руководителей можно разделить по такому признаку, как «строители» и

«эксплуатационники». «Строители» могут разработать и наладить какой-либо бизнес-процесс, а «эксплуатационники» - только руководить уже налаженной системой и, в лучшем случае, вносить в неё незначительные улучшения. Кроме того, «строителям», естественно, неинтересно заниматься уже налаженным процессом, им становится скучно, они не любят рутину. «Эксплуатационники» же чувствуют себя неуютно в режиме постоянных инноваций и реформ. Так что, во-первых, не ошибитесь при подборе, а во-вторых, не следует забывать о долгосрочной мотивации. Эксплуатация руководителя в неоптимальном для него режиме приводит к таким проблемам, как невозможность своевременного запуска стратегически важных бизнес-процессов и низкой отдаче от инвестиций в человеческий потенциал.

Обострение конкуренции: приглашение к конкурсу на вакантные должности «чужих» руководителей повышает активность «своих». Понимая, что вакансия им отнюдь не гарантирована, руководители, работающие в компании, начинают лучше работать и более серьезно относиться к развитию своей как профессиональной, так и управленческой квалификации. Если практика проведения открытых конкурсов становится постоянной, то корпоративные руководители понимают: переждать не удастся и прошлые заслуги ничего не гарантируют. Есть требования к показателям работы и уровню владения компетенциями, либо ты им соответствуешь, либо – нет. Если не соответствуешь, но – стараешься изменить ситуацию и есть устраивающая компания динамика изменений, то тебе, конечно, дадут возможность. Покажешь лень, деструктивность или неспособность – извини, ничего, как говорится личного, только бизнес. Во многих «западных» компаниях гласно или негласно действует принцип «Продвигайся или убирайся». Компания выдвигает требования к технологиям и компетенциям, предоставляет возможности и ожидает от персонала адекватного включения. В общем – никаких льгот «своим», соревнуемся в равных условиях.

Опасности приглашения «чужих»

Демотивация «своих»: руководители, работающие в компании на момент проведения корпоративных преобразований, могут быть недовольны тем, что их прошлые заслуги не обеспечивают им приоритета. Но даже если и достижений особых не просматривается, то сам факт долгой работы на одном месте без взысканий человек часто рассматривает как уже серьёзное достижение. Помните, как в фильме Марка Захарова «Тот самый Мюнхгаузен»? В одном из эпизодов бургомистр говорит: «Я тоже каждый день хожу на работу в магистрат. Не могу сказать, что это подвиг, но – нечто героическое в этом есть».

Сама вероятность возникновения недовольства, безусловно, не должна влиять на Ваш выбор. Но учитывать такое развитие ситуации стоит, если Вы не хотите как напрасных «потерь» среди проверенных и надёжных сотрудников, так и скрытого саботирования самих преобразований. Для того, чтобы уменьшить вероятность возникновения подобной проблемы, Вам необходимо хорошо продумать обоснование своего выбора в пользу «открытого» конкурса на вакансии. Сразу хотел бы Вас предостеречь от двух типичных ошибок.

Во-первых, не надо советоваться с управленческой командой по поводу выбора. Это уже будет явным перебором по части уровня демократии. Кроме того, попытка совместного принятия решения в подобном вопросе всегда будет представлять

собой манипуляцию. Такое случается в тех компаниях, где «Первое лицо» не хочет быть автором «непопулярных решений». Конечно, несложно сложить разговор с управленческой командой таким образом, чтобы люди, которые бы захотели выступить в защиту варианта, гарантирующего приоритет «своим», выглядели бы нелояльными и эгоистичными. В этом случае большинство предпочтёт «на словах» согласиться с вариантом открытого конкурса, а с меньшинством несложно будет справиться. Это и будет манипуляцией, причём довольно жёсткой и некрасивой. Да, Вы решили вопрос «чужими руками», они, как бы, сами одобрили это решение. Но – в этом случае неминуемы как потеря Вашего из-за неготовности взять ответственность на себя, так и скрытое сопротивление преобразованиям вкупе с понижением уровня мотивации. Люди, знаете ли, не любят, когда с ними такое проделывают, а, кроме того, всегда понимают скрытый смысл происходящего. Во-вторых, не надо объявлять открытый конкурс на вакансии как «кару небесную в наказание за грехи наши». Я сталкивался с такими ситуациями, когда руководитель объявлял о своём решении, интонационно, как бы, радостно потирая руки – мол, попили моей кровушки, так уж я вам сейчас, безобразникам, будете теперь знать... В общем – не экономьте на продумывании аргументации и формы представления своего решения, будьте тверды и спокойны, объясните своё решение, но – не унижайтесь до оправданий и не позволяйте оспаривать своё право выбора.

Надежда на «варягов»: такое случается в тех случаях, когда «Первое лицо» не может организовать разработку программы корпоративных преобразований, поэтому рассматривает привлечение руководителей с рынка труда как панацею от всех бед. В общем, «Придите и владейте нами!» Как правило, параллельно имеет место разочарование в действующих руководителях, которых считают неспособными более к великим свершениям.

На всякий случай напомним: никто в компании не обязан думать за «Первое лицо», а также – брать на себя ответственность за достигнутый, на сей момент, уровень корпоративного развития. А посему – и нечего обижаться на свою управленческую команду.

Но, если Вы так настроены, то наверняка, в той или иной форме, донесли свои мысли до руководителей компании. Поэтому приготовьтесь к тому, что «чужие» руководители встретятся со сплочённой оппозицией. Сделать что-либо полезное им будет чрезвычайно трудно, так как их взаимодействие с коллегами изначально будет проходить очень сложно. «Свои» сплотятся против «пришельцев» и всё это чревато крупными проблемами, вне зависимости от того, кто победит и победит ли кто-нибудь. Ваша компания же проиграет в любом случае.

Размывание корпоративной культуры: новые люди неизбежно несут на себе отпечаток иной культуры. Поэтому привлечение руководителей с рынка труда неизбежно изменит те «тонкие настройки», которые Вы, осознанно или неосознанно, сформировали в своей структуре. Трудно предсказать, будет ли новая культура лучше или хуже, но надо понимать – будут проблемы, конфликты и, неувидимым образом, изменится сама атмосфера компании. Поэтому к этому надо быть готовым и не удивляться происходящим событиям.

Конечно, формирование корпоративной культуры можно и нужно управлять. Но – что будет, если мы попробуем в требования к кандидатам добавить ещё и параметры культуры? Уверяю Вас – шансы найти тех, кто, помимо всех прочих характеристик, сможет удовлетворить ещё и этим требованиям, будут стремиться к нулю. Поэтому лучше не выдвигать дополнительные условия, а запланировать, в

перспективе, провести ряд целенаправленных мероприятий, направленных на регулировку этого важного вопроса.

Как сделать экзистенциальный выбор?

Наверное, может возникнуть вопрос: так кто же лучше, «свои» или «чужие»? Вот тут-то и придётся нам вспомнить фразу «На вершине нет формул»! А именно – готовых решений Вам никто и нигде не предоставит, во всяком случае – дистанционно. Решать придётся самому, тщательно взвешивая все «за» и «против» и учитывая ту ситуацию с управленческой командой, которая сложилась в Вашей компании, а также – содержание Ваших стратегических планов и содержание «поля конкуренции» в сегменте Вашего бизнеса.

Я позволю себе высказать собственное мнение: при «прочих равных» я бы дал шансы «своим». Но – ни в коем случае не снижал бы требований к уровню компетенций, кроме того – обязательно учёл бы время, которое понадобится для «вывода на режим», и сопоставил бы с тем, насколько быстро развиваются процессы спроса-конкуренции в сегменте. Кроме того, практика показывает, что заполнить все новые вакансии сотрудниками компании нереально и всё равно кого-то придётся привлекать извне.

К сожалению, бывает так, что темпы развития рынка просто не оставляют возможностей для более этичного, что ли, решения. В этой ситуации более правильным решением является привлечение руководителя, который уже обладает интересующим нас уровнем квалификации.

Итоги работы

Итак, чем мы располагаем? Есть заключение о состоянии управленческого потенциала, а также – понимание, кого и откуда мы будем привлекать для заполнения, как новых вакансий, так и тех, которые освободятся после проведения кадровых перестановок. Следующая задача – привлечение специалистов с рынка труда. Об этом – в следующий раз.

Управляющий партнёр
консалтинговой компании «Amadeus Group»
Александр Фридман

Amadeus Group

Strategic Development
Consulting