



Русский менеджмент – носитель лучших практик



Юлия Назарова,
20.11.2009г.



Статистика:

Численность персонала в 2009г.: 92 000 чел.

Выручка в 2008г.: \$22,4 млрд.

1 место в РФ по производству стали в 2008г.

Ключевые вызовы в 2008-09 годах:

- Глобальное падение спроса на сталь более чем на 30%
- Снижение рыночных цен на основные продукты до 50%
- Бурный рост компании в течение последних 15 лет привел к существованию десятков культур, зачастую конкурирующих между собой



1. Создание коалиции единомышленников:

- *Разделение миссии, видения, ценностей, стратегии компании внутри Топ-10*
- *Активная коммуникация миссии, видения, ценностей компании всем 90 тыс. сотрудников*
- *Расширение коалиции единомышленников через ежегодную оценку и обратную связь через Target Dialogue и кадровые комитеты*
- *Развитие агентов изменений через кросс-функциональные команды и роли навигаторов в проекте «Постоянные улучшения»*

2. Изменение системы обратной связи от сотрудников

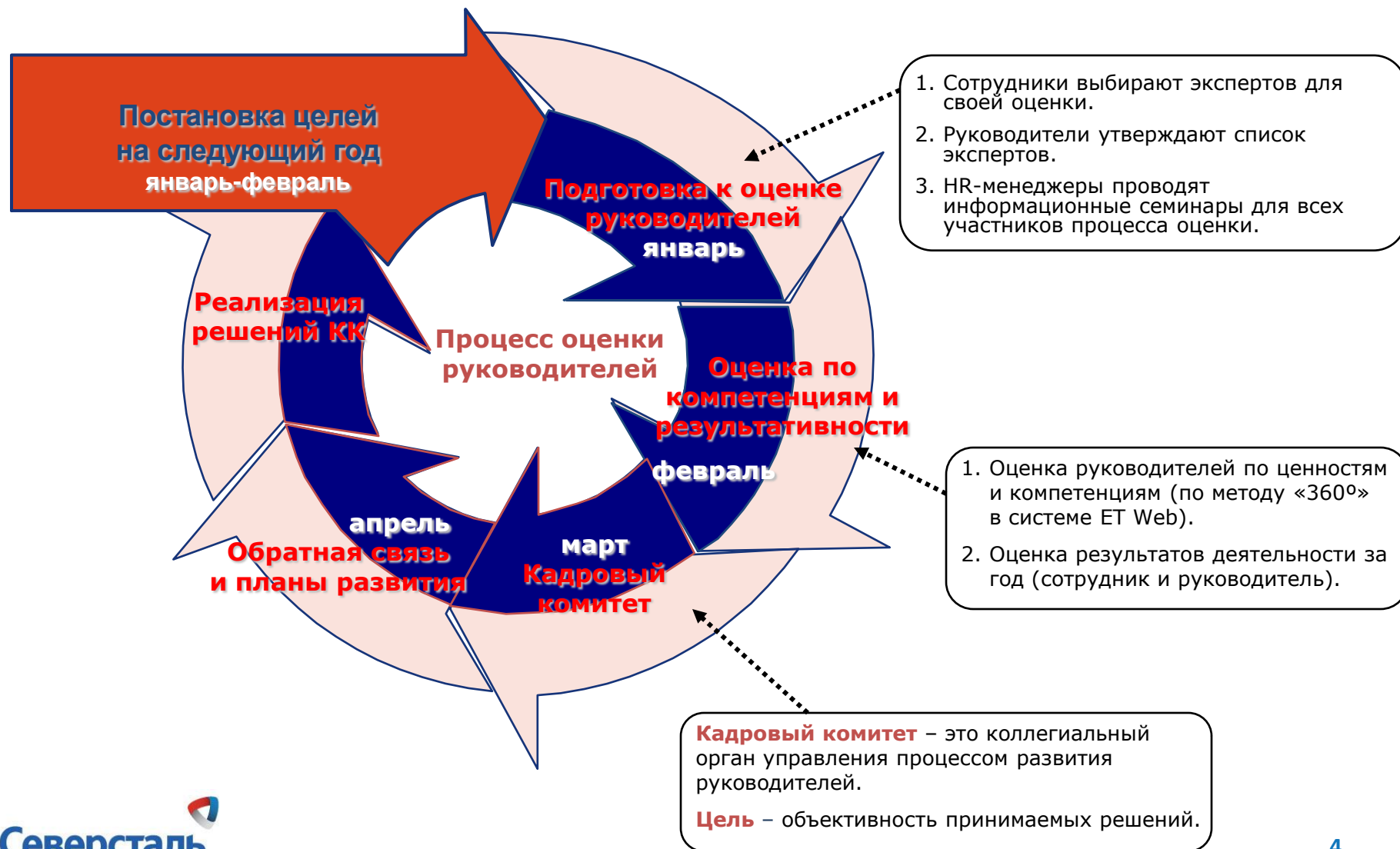
3. Изменение системы вознаграждения

4. Изменение культуруобразующих бизнес-процессов

Процесс оценки руководителей



ЦЕЛЬ - развитие сотрудников для решения бизнес-задач, с учётом стратегических целей Компании



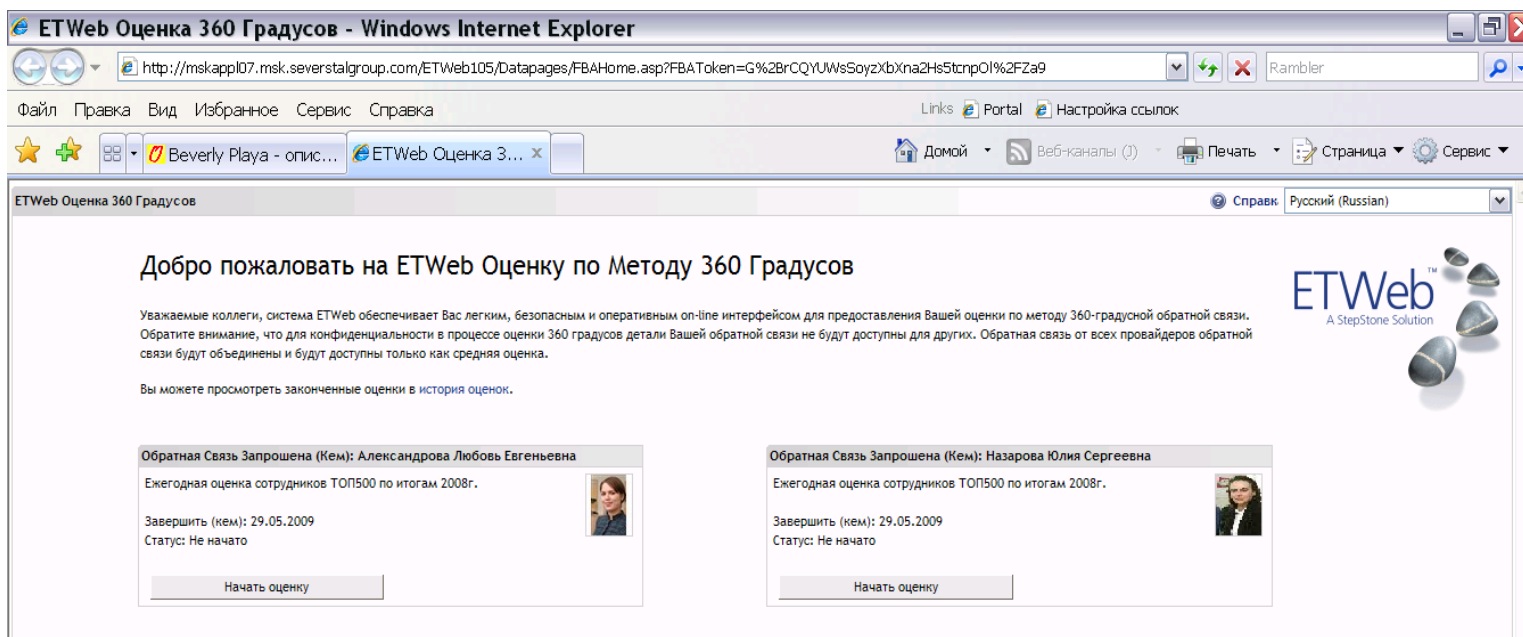


✓ Простая и удобная IT-система для проведения оценки 360°:

- все участники заполняют опросники в эл. виде
- система автоматически обрабатывает результаты
- HR формирует отчеты и предоставляет их руководителям
- руководители используют полученные отчеты на Кадровом комитете

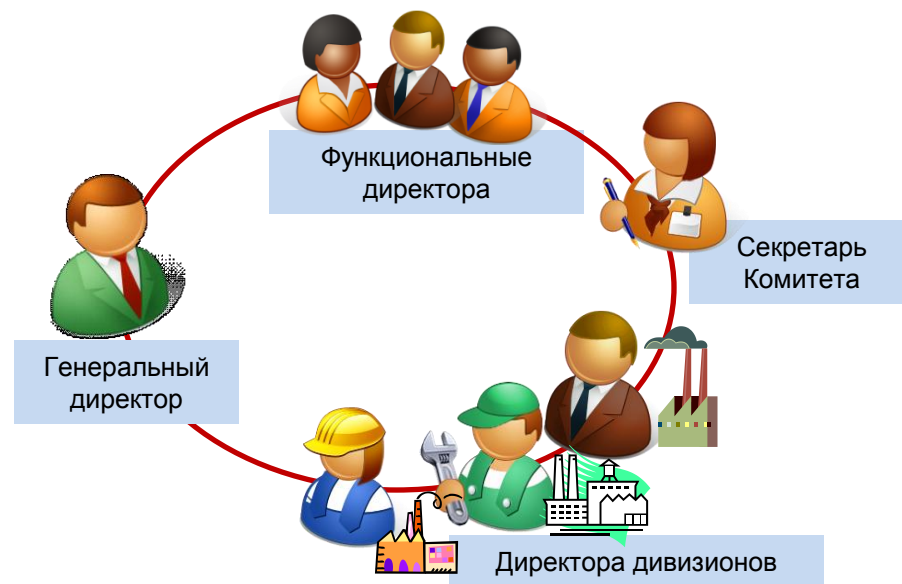
✓ Всем пользователям предоставляются простые инструкции для работы с системой

✓ Организация и администрирование процесса оценки осуществляется 5 HR-ми



Состав и схема работы Кадрового комитета

- Кадровый комитет рассматривает результаты оценки каждого руководителя.
- Каждый директор представляет результаты своих прямых подчиненных.
- Все участники готовятся к Кадровому комитету вместе с менеджером по оценке.
- Оценка является завершенной после рассмотрения на Кадровом комитете.
- Существует 3 уровня Кадровых комитетов:
 - Корпоративный (ТОП50)
 - Дивизиональный (ТОП300)
 - Локальный (ТОП1000)



**Непосредственный
руководитель**



Кадровый комитет

Представляет Комитету:

- ✓ Свои комментарии по сильным сторонам и областям для развития сотрудника
- ✓ Предложения по способам развития сотрудника
- ✓ Кандидатов в преемники данному сотруднику

Анализирует и обсуждает:

- ✓ Результаты работы сотрудника за год
- ✓ Управленческий потенциал сотрудника на основании результатов оценки по ценностям и компетенциям
- ✓ Риск ухода сотрудника из Компании

Принимает решение:

- ✓ По способам развития сотрудника
- ✓ О перемещении, продвижении, удержании сотрудника
- ✓ О расставании с сотрудником
- ✓ Подготовке кадрового резерва на позицию сотрудника



Успехи:

1. Миссия «Лидерство в созидании» предоставила мировоззренческую основу для проведения реструктуризации компании.
2. Все Топ-10 и большая часть Топ-50 готовы быть ролевыми моделями поведения и активными коммуникаторами миссии, видения и ценностей
3. В 2009 году все назначения в Топ-10 и Топ-50 сделаны из кадрового резерва, обсужденного и утвержденного Кадровыми комитетами.

Уроки:

1. Обратная связь, полученная по методике 360 требует:
 - Высокого уровня доверия в организации
 - Более глубокого обучения как экспертов, предоставляющих эту обратную связь, так и менеджеров (анализ и правила построения диалога при обсуждении полученной обратной связи с экспертом)
2. Требуется изменение системы оценки результативности менеджеров (что такое high performance), а также оценки управленческого потенциала (кто такие high potentials)