



**Модульная программа
«HR практикум: тренды
в HR и практические навыки».**

**Управление талантами.
Планирование карьеры и
преемственности**

**Модуль 7
26 сентября 2020 г.**

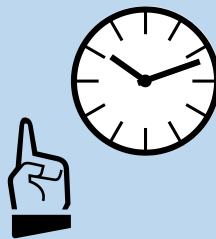
Программа

Модуль 1: Задачи Стратегического HR	май
Модуль 2: Структура и роль HR подразделения	июнь
Модуль 3: Вопросы найма сотрудников.	4, 11 июля
Модуль 4: Обучение и развитие персонала.	25 июля, 1 августа
Модуль 5: Управление эффективностью	15, 22 августа
Модуль 6: Оплата и мотивация труда	5, 12 сентября
Модуль 7: Управление талантами, планирование карьеры и преемственности	26 сентября, 3 октября
Модуль 8: Развитие корпоративной культуры.	17, 24 октября

Наши правила



Отключаем мобильные
телефоны



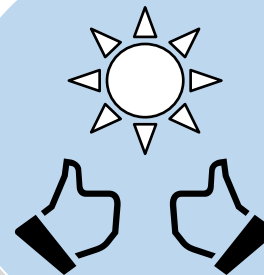
Мы - пунктуальны



Не боимся задавать
вопросы



Делимся опытом и
знаниями



Мы - активны и позитивны!



Виртуальное
терпение

Планирование в управлении человеческими ресурсами?

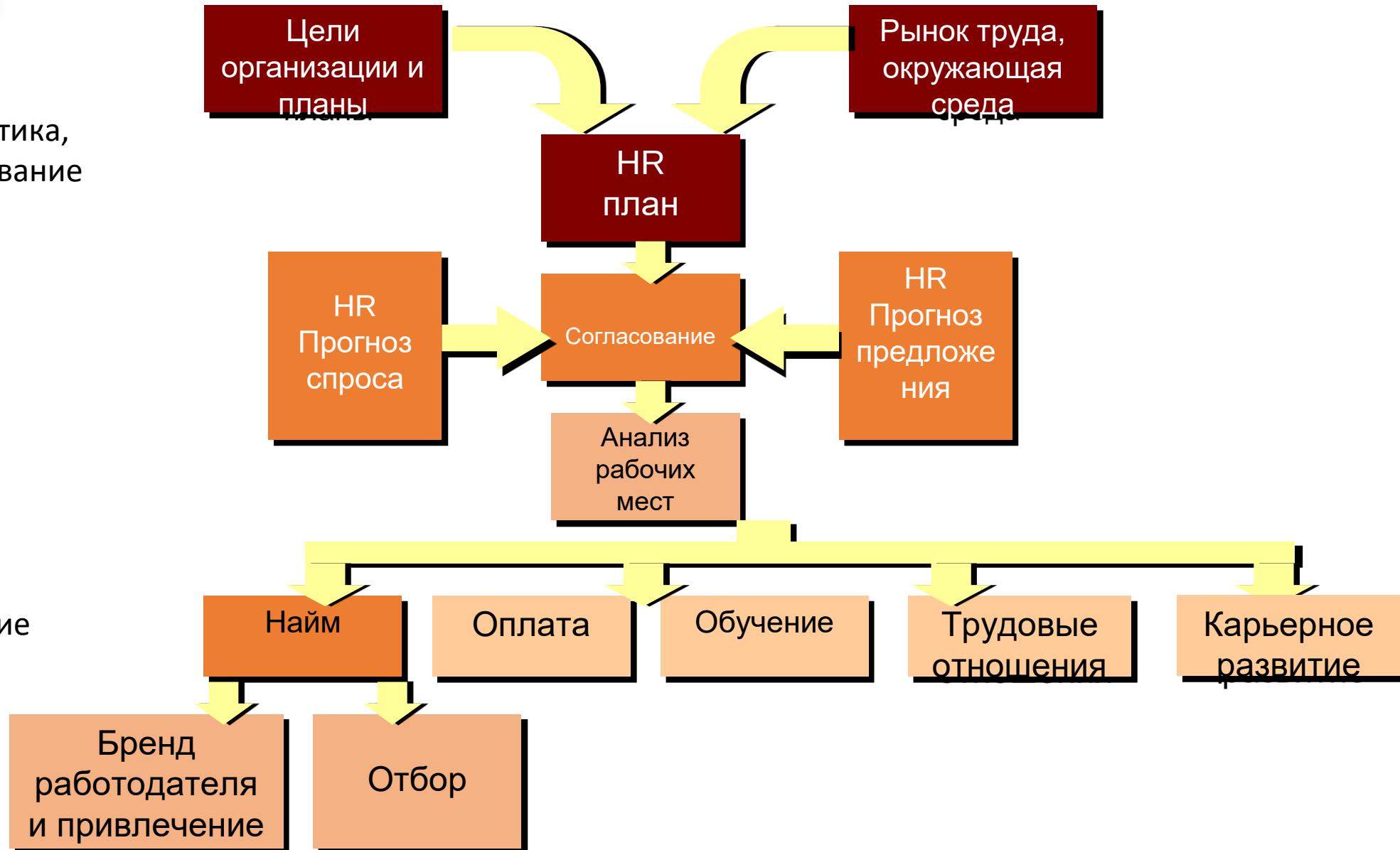
Все мероприятия, направленные на обеспечение организации
правильными **людьми** с правильными **навыками** в правильном **месте** в
правильное **время**

Кадровое планирование

Диагностика,
исследование

Прогноз

Внедрение



Виды кадрового планирования

Ежегодное планирование

Количественное HR планирование

- Акцент на статистике
- Бюджетирование расходов
- Акцент на согласовании численности персонала
- Ответственны за процесс HR или финансисты

Стратегическое планирование 3-5 лет

Качественное HR планирование

- Акцент на навыках, квалификации, поведении, культуре, ценностях
- Взаимодействие HR и линейных руководителей
- Ответственны за процесс HR

Прогноз потребности в HR планировании



Необходимые данные...

- Какой объем работы планируется?
- Корректна ли численность?
- Обладают ли работники необходимыми навыками?
- Есть ли другие пути восполнения потребности в персонале?
- Какие сроки реальны для реализации планов по персоналу?

Прогноз предложения в HR планировании

- HR 'выбытие'
текучесть, выход на пенсию и
т.д.

HR 'прибытие'
например найм,
прикомандирование

- Демографические тренды
- Изменения в поколениях
- Состояние рынка труда
- Образование
- Война за таланты
- Регионы найма

- Кадровый «резерв»
стабильность, продвижения,
абсентизм, карьерные
профили



Тренды

НЕТ

Прогноз, основанный на прошлых трендах и опыте – неадекватен в современном мире

ДА

Максимум горизонт планирования на будущее 6 месяцев, 1 год

Акцент на HR планировании больше, чем на бюджетном планировании

Планирование преемственности

- Планирование преемственности предполагает тщательную и систематическую подготовку к тому моменту, когда ключевые руководители уйдут из организации.
- Принципы планирования преемственности аналогичны принципам планирования людских ресурсов в целом, но касаются меньшего числа сотрудников и более длительного периода времени.
- Включает в себя группу мероприятий, направленных на обеспечение того, чтобы в любой момент времени организация имела достаточное количество людей, обладающих способностями, знаниями и личными качествами, необходимыми для того, чтобы занять руководящие должности, когда они становятся вакантными.

Этапы планирования преемственности

- Определить ключевые позиции, которые должны быть включены в этот процесс.
- Определить возможности, которые потребуются каждой из этих должностей в будущем.
- Определить и оценить возможных кандидатов.
- Обеспечить этим людям целенаправленное развитие.
- Регулярно проводить обзор прогресса выявленных преемников.

Традиционный подход к кадровому резерву

- Был приемлем при менталитете «работа на всю жизнь»
- Включает в себя работу с избранными и быстрое продвижение
- Критика включает в себя тот факт, что отбор обычно проходит субъективно; он может создавать клоны нынешних лидеров; элитарен и потенциально дискриминирует определенные группы.

Современные тренды

- Усиление удержания сильных исполнителей;
- Повышение репутации компании как работодателя;
- Целенаправленные, индивидуальные инициативы по развитию персонала;
- Более сильное организационное развитие, усиление личного предпринимательства в организации;
- Старение населения, концепция 100 лет жизни;
- Более жесткие рынки труда в целом, талантливые люди знают, что у них есть варианты;
- Сокращение штата нанесло ущерб лояльности сотрудников к организациям

Современные тренды

Появляются новые подходы, имеющие те же цели, но другие методы:

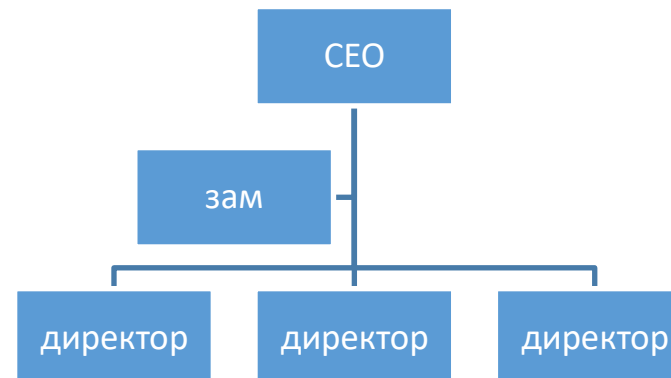
- Ключевая характеристика: меньше секретности, открытый конкурс на места в ускоренных программах продвижения;
- Линейным руководителям рекомендуется выявлять и развивать таланты на местном уровне;
- Меньшая точность, создание пула талантов, которые могут претендовать на высшие должности, а не определение конкретного преемника для каждой должности;
- Широкий спектр методов развития.

Планирование преемственности

- Как «поженить» Кадровый резерв и Управление талантами?
- «Управление талантами» и «Обучение и развитие» - две стороны одной медали. Но компании управляют процессами, как будто они не имеют ничего общего друг с другом.
- Компании ведут скрупулезные списки преемников, которые могут занять место ключевого руководителя, но большинство преемников терпят неудачу, потому что плохо подготовлены к тому, что нужно делать.
- 5 правил для системы планирования преемственности:
 1. Сосредоточьтесь на развитии
 2. Определите ключевые позиции, проекты и роли
 3. Сделайте его прозрачным
 4. Регулярно измеряйте прогресс
 5. Сохранить ее гибкой

Планирование преемственности

- Определите кандидатов на эту должность;
- Определите степень их готовности к выполнению данной должности;
- Определите опыт, навыки и умения, необходимые для данной должности;
- Сопоставьте кандидатов с каждым из требований;
- Разработайте план развития и усиления профиля преемников и степень прогресса.



Планирование преемственности

Кандидат	Степень готовности
#1	Высокая (готовность немедленно или до года)
#2	Средняя (1-3 года)
#3	Низкая более 3-х лет)

Навыки и знания	#1	#2	#3
Управление людьми	Высокая	Средняя	Низкая
Управление финансами	Средняя	Средняя	Низкая
Другое..			
Опыт			
Опыт в центральных исполнительных органах/местных ...	низкая	Низкая	Средняя
другое...			

Планы развития и обучения

Кандидат #1 зоны для развития

- Финансовый менеджмент
- Управление конфликтами
- Решение проблем
- ...

Стратегия развития кандидата #1

- Коучинг
- Обучение ...

«ZHAS ORKEN»



«Жас Өркен»

«Жас Өркен» – это не обучение на рабочем месте под конкретную позицию в компании, а **инструмент формирования и развития управленцев нового поколения** с активной гражданской позицией и широким профессиональным кругозором



Привлечь **20** самых лучших и талантливых выпускников с целью их дальнейшей подготовки для трудоустройства в компаниях Фонда



Способствовать личному и профессиональному развитию молодых потенциальных лидеров: развить талант, мотивацию и долгосрочную приверженность делу



МИССИЯ ПРОГРАММЫ

Развитие талантливой молодежи Казахстана



ОРГАНИЗАТОР ПРОГРАММЫ

Осуществляет организационно-финансовую поддержку программы



ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН ПРОГРАММЫ

Обеспечивает выполнение организационных мероприятий и непосредственное проведение проекта

Это - **4** ротации стажеров в национальных компаниях
в течение **2** -х лет
по **5** месяцев каждая



Индивидуальный наставник у каждого стажера



Пристальный учет прогресса стажеров



Построение индивидуального карьерного плана на длительную перспективу



Выплата ежемесячной стипендии стажеру, оплата его проезда на место прохождения стажировки и проживания



Трудоустройство успешных участников

Цели и задачи наставников



ЦЕЛИ НАСТАВНИКА

развитие и повышение профессиональных и управленческих компетенций стажеров во время их пребывания в компании



ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ НАСТАВНИКА

- Освобождение времени менеджера для более сложной/креативной работы
- Развитие лидерских качеств
- Дополнительные мозги



ФОКУСЫ ДЛЯ НАСТАВНИКА

развитие профессиональных и личностно- деловых навыков стажера

ЗАДАЧИ НАСТАВНИКА

- 1 Знакомство с компанией**
методы управления, основные бизнес процессы, оргструктура, принципы корп. культуры и проф. этики
- 2 Передача личного управленческого опыта**
- 3 Адаптация стажера к специфике трудовой деятельности в компании**
- 4 Создание условий для трудовой деятельности стажера в компании**
- 5 Моральная и психологическая поддержка стажера**

Вносить предложения по улучшению процесса наставничества в рамках проекта **Жас-Өркен**



Подводить итоги профессиональной адаптации стажера, составлять отчет по итогам наставничества, давать заключение о результатах и рекомендации

Портрет и подготовка наставников

Отбор наставников



- Выбор компаний
- Подключение экспертизы HR менеджеров в компаниях

Критерии отбора наставников



- Состоявшийся признанный профессионал в своей области
- Не менее 3 лет работы в компании
- Не менее 5 лет опыт управления людьми
- Уровень CEO –2/-3
- Желание взять на себя роль наставника

Вводный тренинг для наставников



«Наставничество, менторство и коучинг»

Механизм организации наставничества



Участники программы “Жас Өркен” в 2017 году

  Назия Сулейменова	  Тимур Рахимжанов	  Мирас Аусат	  Лаура Байсалбаева	  Адилъ Жапарғалиев
  Жаркын Сарсенғалиев	  Айжан Какенова	  Саяхат Медеубай	  Адила Каракаева	  Бекмыза Кулжанов
  Ернат Абеуов	  Ерзатхан Аблайханов	  Жанике Евниева	  Айжан Бугенова	  Адилъ Абдиханов
  Айжан Сейтжанова	  Акжунис Арыстанбек	  Акмарал Мухтасарова	  Жанибек Жолдас	  Жулдыз Нурпеисова

