

УРОВНИ КАРЬЕРНОГО РОСТА
СРЕДСТВО МОТИВАЦИИ СООБЩЕСТВА
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ

ДИРЕКТОРИУМ

07 апреля 2014

Стратегическими целями сообщества профессиональных директоров является активное развитие организаций с участием Российской Федерации, расширение их зоны влияния и увеличение числа потребителей. За успехом, как и за неудачами организаций часто стоят конкретные действия членов советов директоров, т.е. характер, склонности, образование корпоративных директоров во многом определяют эффективность работы предприятий.

За поступками и принимаемыми решениями профессиональных директоров стоят определенные мотивы, которые подлежат анализу, оценке и управлению. Таким образом, появляется необходимость в управлении мотивацией членов профессионального сообщества.

Прежде всего, речь идет о правильном подборе участников, об анализе соответствия требований к кандидатуре при выполнении определенных обязанностей. Следует учитывать воздействие темперамента, склада характера, приоритетов личности на характер выполняемых им работ.

В большинстве случаев профессиональные сообщества не обладают широким спектром инструментов воздействия на мотивацию своих членов. Однако текущая практика показывает, что далеко не все российские сообщества способны оценить и использовать в работе столь эффективный инструмент управления, как мотивацию.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.

Мотивация - как функция управления - процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом.

На основе проведенного исследования сделан вывод о необходимости внедрения системы мотивации профессионального сообщества «Директориум».

В процессе реализации комплекса мер по повышению мотивации необходимо четко отслеживать результаты, при провале одного из мероприятий необходимо внедрять новое. Весь комплекс мер должен носить системный характер, исключать противоречия между мероприятиями.

Необходимо провести работу по разъяснению новой системы мотивации, так как ряд участников сообщества может самоустраниться по причине непонимания сути и текущих правил работы.

Обеспечение карьерного роста – серьезный стимул качественной работы. В целях внедрения данного инструмента была предложена следующая система управления деловой карьерой:

1. Член ревизионной комиссии
2. Председатель ревизионной комиссии
3. Член совета директоров
4. Председатель совета директоров
5. Председатель совета директоров акционерных обществ по спец.перечню

В связи с тем, что функционал уровней 1-2 трудно квалифицировать, а назначение профдиректора на уровень 5 не зависит от профессионального сообщества для дальнейшего исследования были использованы три уровня управления деловой карьерой:

1. Член ревизионной комиссии
2. Член совета директоров
3. Председатель совета директоров

Список из трех уровней был представлен сообществу для оценки способностей и талантов.

ГРУППЫ КАЧЕСТВ, ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПРИ ПРОДВИЖЕНИИ КАНДИДАТА

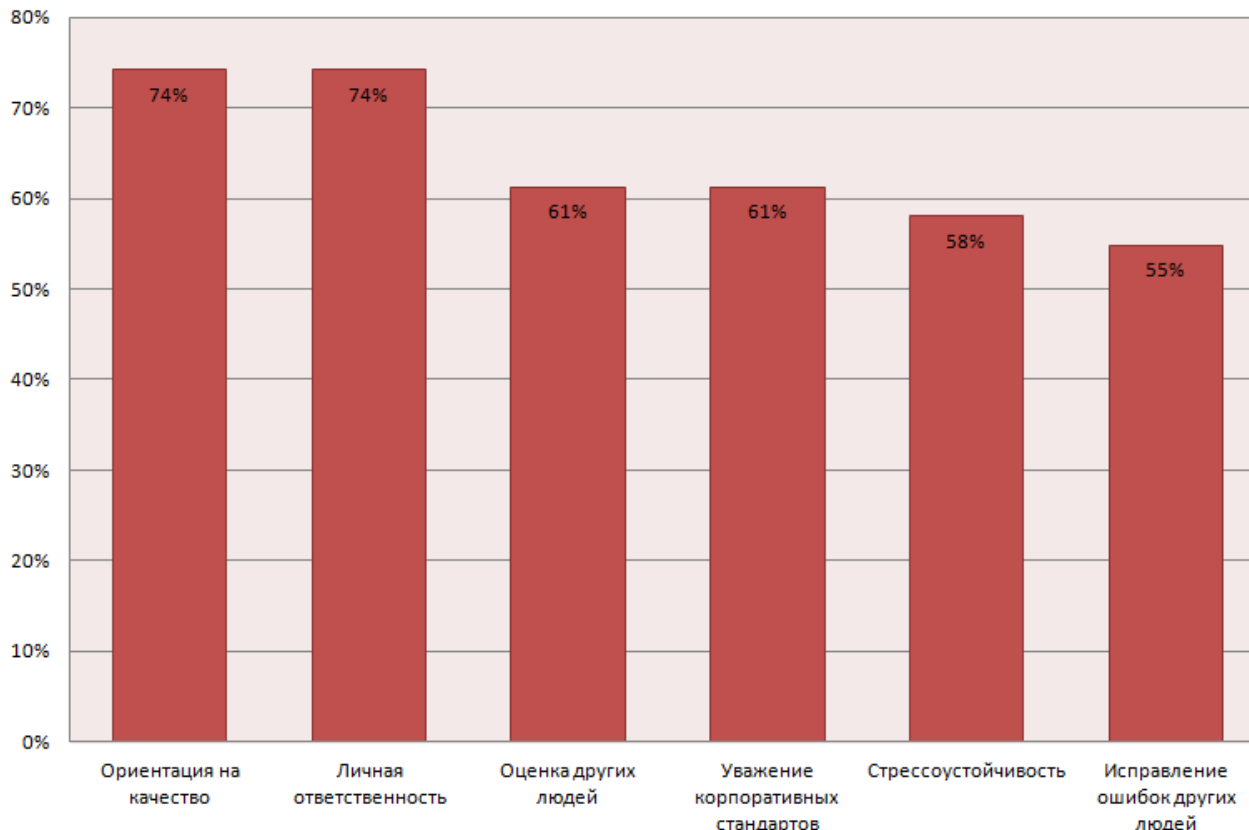
Для определения соответствия качественных характеристик человека требованиям различных уровней при продвижении кандидатов были использованы следующие группы качеств:

1. *Управление человеческими ресурсами*: Лидерство, Постановка реалистичных целей окружающим, Исправление ошибок других людей, Развитие других людей, Оценка других людей.
2. *Управление производительностью*: Передача ролевых ценностей, Умение заручиться поддержкой окружающих, Понимание механизмов мотивации, Организаторские способности, Инициативность.
3. *Производственный менеджмент*: Планирование проекта, Ориентация на качество, Нацеленность на результат, Решение проблем, Упорство.
4. *Самоорганизация*: Стрессоустойчивость, Личная ответственность, Мотивация, Оценка самого себя, Вера в себя.
5. *Умение вести за собой*: Реалистичность ожиданий, Гармоничное принятие решений, Уважение корпоративных стандартов, Дальновидность, Ответственность за окружающих.
6. *Умение мотивировать своим видением перспектив*: Гибкость, Способность к интеграции, Долгосрочное планирование, Концептуальное мышление, Умение убеждать, Самостоятельность.

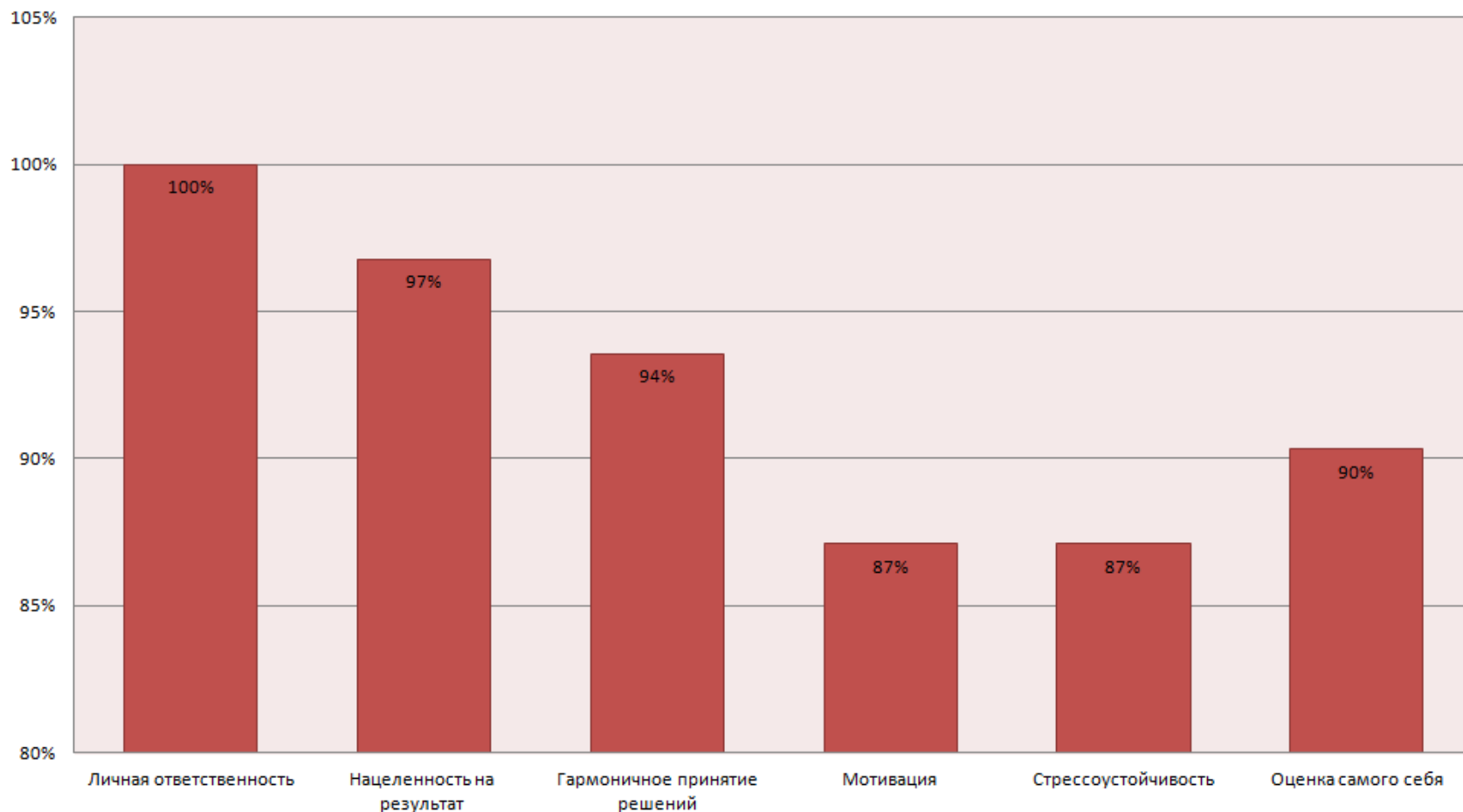
Качества представлены профессиональному сообществу, проведено Анкетирование, в котором члены сообщества оценили необходимость тех или иных качеств одному из трех карьерных уровней.

РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ “ЧЛЕН РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИИ”

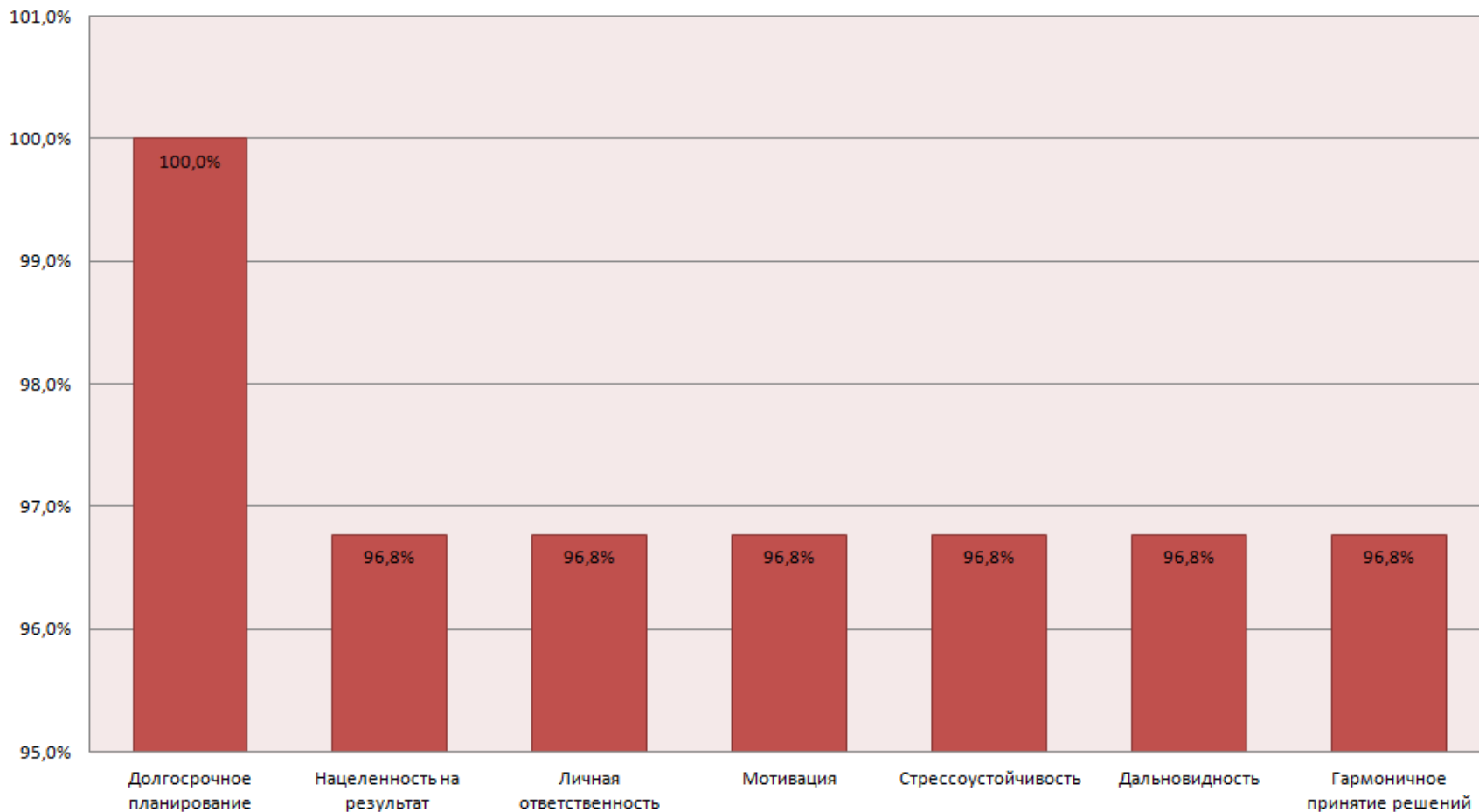
Согласно результатам анкетирования большинство респондентов в целом считают, что все перечисленные способности в той или иной мере соответствуют одному из трех предложенных карьерных уровней. Наиболее актуальными оказались следующие способности:



1. Для членов ревизионной комиссии: Личная ответственность, Ориентация на качество, Оценка других людей, Уважение корпоративных стандартов, Исправление ошибок других людей, Стрессоустойчивость.



2. Ключевые способности для членов советов директоров: Личная ответственность, Нацеленность на результат, Гармоничное принятие решений, Мотивация, Стрессоустойчивость, Оценка самого себя.

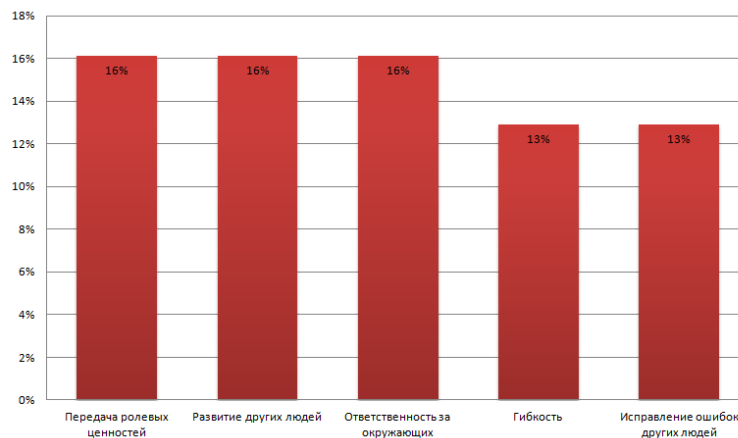


3. Ключевые способности для председателей советов директоров: Долгосрочное планирование, Нацеленность на результат, Личная ответственность, Мотивация, Стрессоустойчивость, Дальновидность, Гармоничное принятие решений.

РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ “НЕ ПОПУЛЯРНЫЕ СПОСОБНОСТИ”

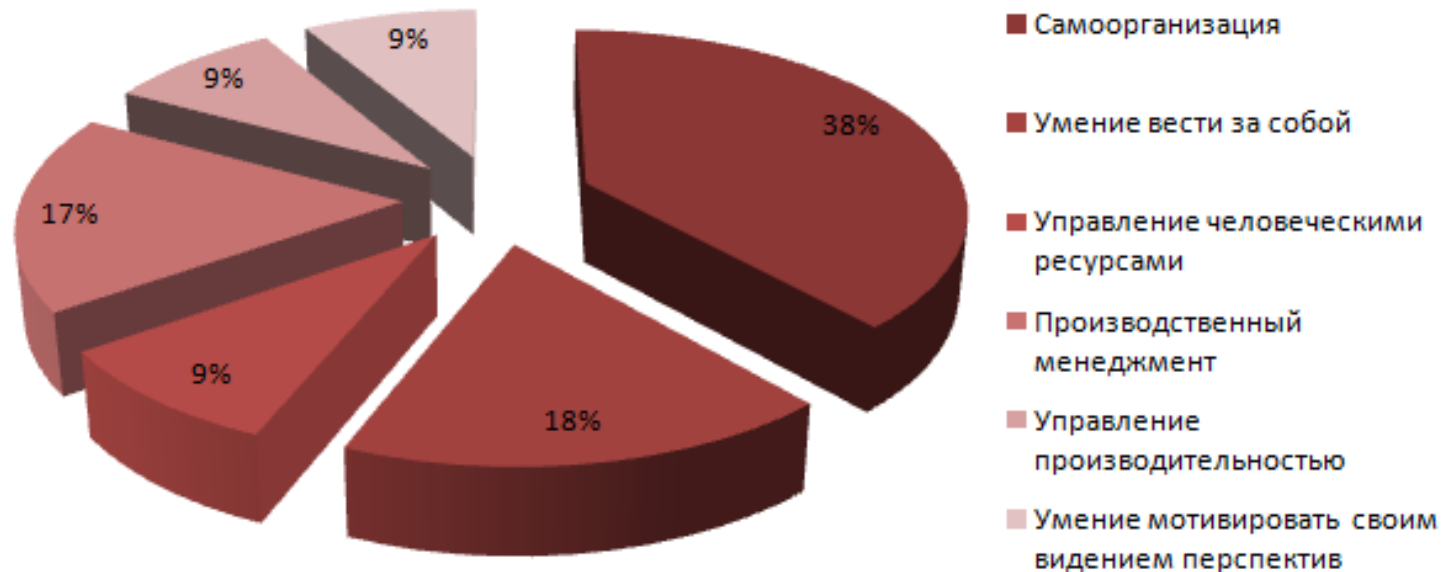
Развитие следующих способностей профессиональные директора посчитали не обязательным:

- Передача ролевых ценностей,
- Развитие других людей,
- Ответственность за окружающих,
- Гибкость,
- Исправление ошибок других людей.



По результатам опроса можно сделать вывод о том, что некоторые профессиональные директора имеют слабое представление о Корпоративном управлении и затрудняются выделить качества и способности, используемые в современных методиках, подходах и решениях, таких как Performance Development, Balance Scorecard, Consulting and Coaching for Change в корпоративном управлении. Вместе с тем, вопрос о развитии персонала остается актуальным, и сообщество нуждается в прояснении этого вопроса в виде статей, семинаров или тренингов.

Интерес профсообщества к различным группам качеств



В результате анкетирования у профсообщества в целом выявлена тенденция к активному развитию навыков самоорганизации, стремление к улучшению навыков производственного менеджмента и умению вести за собой. Вместе с тем занижена значимость способностей к управлению человеческими ресурсами, управлению производительностью и умениям мотивировать своим видением перспектив.

В сообществе может быть введено шесть карьерных уровней:

1. Кандидат в члены совета директоров
2. Член совета директоров
3. Председатель совета директоров
4. Кандидат в члены совета директоров по спец.перечню
5. Член совета директоров по спец.перечню
6. Председатель совета директоров по спец.перечню

Для перехода на следующий карьерный уровень каждый кандидат должен проработать как минимум один год, показать соответствующие результаты, а также:

- Выполнить план обучения;
- Набрать необходимое баллы по наличию качеств и способностей (Soft Skills);
- Представить рекомендацию действующего председателя совета директоров для перехода на 2 и 3 уровень, а также действующего председателя совета директоров по спец.перечню для перехода на 4 и 5 уровень соответственно.

Для определения карьерного уровня и присвоения статуса уже действующим членам сообщества могут быть использованы:

- Сведения из Промежуточной отчетности о действующем корпоративном статусе;
- Рекомендации председателя совета директоров;
- Тестирование по наличию профессиональных качеств и способностей (Soft Skills).

ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА

Деловая оценка - целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места, в нашем случае, подтверждение корпоративного статуса в сообществе профессиональных директоров:

Кандидат в члены СД

Оценка других людей

Инициативность

Ориентация на качество

Личная ответственность

Уважение корпоративных стандартов

Способность к интеграции

Член СД

Постановка реалистичных целей окружающим

Понимание механизмов мотивации

Нацеленность на результат

Стрессоустойчивость

Гармоничное принятие решений

Концептуальное мышление

Председатель СД

Лидерство

Организаторские способности

Планирование проекта

Мотивация

Дальновидность

Долгосрочное планирование

На каждом следующем карьерном уровне остаются значимыми способности с предыдущего уровня, а также приобретают актуальность новые способности и качества (Soft Skills).

Предлагаемая процедура тестирования способностей предназначена для оценки личностных и профессиональных качеств члена сообщества. Тестирование возможно с помощью уникального продукта Success Insights® PTSI®. «Анализ способностей и талантов» определяет уровень развития способностей, эмоционального (социального) интеллекта, позволяет оценить, в каких областях человек компетентен, насколько хорошо он владеет такими социальными навыками, как навыки самоконтроля, принятие решений, самоорганизации, лидерства, коммуникативными навыками и т.п.

Методика была создана основателем аксиологии Робертом Хартманом, номинированному в 1973 году на Нобелевскую премию за разработку теории, положенной в дальнейшем, в основу инструментария серии Success Insights® PTSI®.

За последние двадцать лет анализ эффективности методики проводился 28 раз девятнадцатью независимыми группами экспертов, подтвердивших валидность методики и ее соответствие уровню мировых стандартов.

«Анализ способностей и талантов» успешно применяется в системе управления талантами для подбора, обучения, мотивации персонала, с целями коучинга и оценки результативности работы.

АНАЛИЗ СПОСОБНОСТЕЙ И ТАЛАНТОВ - СЕТКА

Тест «Анализ способностей и талантов» заполняется непосредственно оцениваемым в результате получается интегрированная оценка, выраженная в баллах. Эта оценка учитывает мнение самого сотрудника о своих личностных, деловых и профессиональных качествах.

На основании проведенного исследования нами разработана разрядная сетка для трех уровней карьерного роста. Каждый уровень варьируется в пределах 10 баллов.

	Кандидат ЧСД	Член СД	Председатель СД
Оценка других людей	5-6	6-7	7-8
Постановка реалистичных целей окружающим	4-5	5-6	6-7
Лидерство	4-5	4-5	5-6
Инициативность	5-6	6-7	7-8
Понимание механизмов мотивации	4-5	5-6	6-7
Организаторские способности	4-5	4-5	5-6
Ориентация на качество	5-6	6-7	7-8
Нацеленность на результат	4-5	5-6	6-7
Планирование проекта	4-5	4-5	5-6
Личная ответственность	5-6	6-7	7-8
Стрессоустойчивость	4-5	5-6	6-7
Мотивация	4-5	4-5	5-6
Уважение корпоративных стандартов	5-6	6-7	7-8
Гармоничное принятие решений	4-5	5-6	6-7
Дальновидность	4-5	4-5	5-6
Способность к интеграции	5-6	6-7	7-8
Концептуальное мышление	4-5	5-6	6-7
Долгосрочное планирование	4-5	4-5	5-6

Подводя итоги получится следующее соответствие анкетных баллов уровню карьерного роста:

- от 78 до 89 баллов - соответствует кандидату в члены совета директоров;
- от 90 до 113 баллов - член совета директоров;
- от 114 баллов и выше - соответствует председателю совета директоров, а также кандидату, члену и председателю совета директоров по спец.перечню.

Присвоение разряда связано с введением в сообществе новой системы обучения, учитывающее помимо развития теоретической базы знаний, развития на каждом этапе обучения соответствующих способностей.

Тестирование может проводиться на сайте НП «Философия для будущего» посредством онлайн-соединения. Результаты тестируемый может прислать на сайт НП и они будут занесены в аттестационную карту и протокол, который подписывается руководителем НП и секретарем. Другие документы по результатам аттестации не оформляются. Протокол заседания аттестационной комиссии, аттестационная карта и анкета "Аттестация" хранятся в течении пяти лет. Результаты аттестации заносятся в Анкету профдиректора на МВ-Портале.

Изложенная методика организации и проведения тестирования способностей позволяет:

- на каждом этапе объективно подходить к оценке способностей профдиректоров;
- определить уровень их профессиональной подготовки и соответствие отправленным заявкам на участие в управлении предприятиями с участием Российской Федерации.

В заключение работы можно сделать следующие выводы:

1. Мотивация членов профессионального сообщества является эффективным инструментом развития. Правильно сформулированный подход к мотивации дает возможность существенно повысить результаты работы, обеспечить конкурентоспособность и дальнейший рост предприятий, в которых будут работать члены сообщества.
2. Мотивация относится к долгосрочным инструментам управления. По мере снижения эффективности одних инструментов мотивации целесообразно внедрять новые. Член сообщества должен быть уверен в точности выполнения условий программ мотивации и долгосрочности программ, поэтому предложенный подход должен быть согласован с Росимуществом.
3. Каждый член сообщества характеризуется тем или иным уровнем и структурой мотивации и нет необходимости ломать данную мотивацию. Искусство управления заключается в возможности корректировать мотивацию в соответствии с целями сообщества.
4. При разработке системы мотивации особое внимание следует уделить системе управления деловой карьерой, так как именно данный инструмент стимулирования наиболее эффективен в условиях роста и развития компании.

Таким образом, управление деловой карьерой - проводимые сообществом, совместно с обучающими мероприятиями, мероприятиями по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста Профессионального директора, могут соответствовать целям, потребностям и возможностям сообщества и самого профессионального директора.