

2 апреля 2008 года в зале Санкт-Петербургского Международного Института Менеджмента (ИМИСП) состоялось очередное заседание Петербургского кадрового клуба «Кочубей».

Тема

«Собственник и топ-менеджер»

Спикеры:

1. «Собственник и топ-менеджер».

Дмитрий Игнатьев, председатель правления и генеральный директор «Производственного объединения «Ленстройматериалы»

2. «HR как часть стратегии компании».

Евгения Громова, президент группы компаний WorkLine, генеральный директор компании WorkLine Research (COMCON-SPb).

Вел заседание Президент Петербургского кадрового клуба «Кочубей» Куприн Валерий.

Дмитрий Игнатьев поделился с участниками заседания своими взглядами на взаимоотношения собственника и топ-менеджеров. По его мнению, все компании, так или иначе, можно поделить на два типа: публичные и семейные.

Публичным компаниям присущи коллегиальный стиль управления, медийность в силу необходимости поддерживать яркий и привлекательный внешний образ, отсутствие «живого», реально корпоративного лидера, которого заменяет некий абстрактный образ основателя, владельца или крупного акционера, а также подобные компании в основном относятся к конвейерному типу бизнеса, то есть разнимаются массовым распространением типового продукта (например, ритейл, различные сети кафе, Coca-Cola).

Свою компанию Дмитрий относит к другому типу - семейному. Такие компании более закрыты и избегают медийности (например, банки), у них есть четко выраженный лидер, который управляет бизнесом, сильно развит внутренний PR. Часто семейные компании занимаются несколькими направлениями бизнеса сразу.

По мнению Дмитрия, собственник должен в первую очередь решить, что он строит: ликвидный бизнес, который он сможет продать в любой момент (публичную компанию), или же он строит себе «дом на века» (семейную компанию). И далеко не всегда собственники делают для себя этот выбор.

Функции HR-директора напрямую зависят от типа компании. В публичной компании это в первую очередь исследовательская работа по рынку – поиск высококвалифицированных специалистов, выявление тенденций зарплат, изучение используемых систем мотивации и стимулирования. Персонал, в том числе и топ-менеджеры, подбирается по принципам профессионализма кандидатов и «соотношения цены и качества». Вполне нормальная практика брать на руководящую должность человека со стороны. Поощряется конкуренция среди топ-менеджеров.

В семейной компании HR-директор должен быть в первую очередь близок собственнику по духу, образу мыслей и основным ценностям. И основная его функция – построение внутренней корпоративной культуры, транслирование ценностей и взглядов на ведение бизнеса собственника на весь персонал. Топ-менеджеров в семейных компаниях подбирают по принципу ментальной близости, схожести взглядов на жизнь с собственником. Выбирая между двумя кандидатами, один из которых немного уступает другому в профессиональных навыках и опыте работы, но зато близок по духу собственнику, в семейной компании предпочтение отдадут именно ему. Собственник должен лично участвовать в подборе всех своих топ-менеджеров хотя бы на три уровня вниз. «Научить мы всегда сможем, а перевоспитать – нет». При открытии вакансии руководителя в первую очередь стараются продвигать своих, закрыть ее за счет внутренних трудовых ресурсов.

В публичных компаниях топ-менеджеров стимулируют в основном материально – деньги, бонусы, акции. Существует феномен «рыночной капитализации самого менеджера» - переходя в другую компанию, топ-менеджер рассчитывает на большее поощрение, его «стоимость» все возрастает. HR должен понимать, что топ-менеджер готов перейти в другую организацию.

В семейных компаниях топ-менеджеры зарабатывают меньше, чем в публичных компаниях, но зато получают более комфортные условия работы в компании единомышленников и гарантию стабильности. Заменить ушедшего топ-менеджера в семейной компании сложнее, чем в публичной.

Выступление *Евгении Громовой* было посвящено управлению по ценностям. Управление по ценностям - это система, которая предполагает единство и согласие между внутренней организацией и внешним рынком. В этой ситуации необходимо тесное сотрудничество таких служб как: коммерция, маркетинг, PR и HR, поскольку требуются интегрированные коммуникации бренда, как внутри компании, так и за ее пределами.

Ключевые ценности подобны генетическому коду организации: они формируют решения и действия. В основе ключевых ценностей компании лежат ценности, которые являются высоко значимыми для ее основателей. Руководитель компании не может их просто знать. Он должен их полностью принимать. Дело в том, что любой человек выражает собственные ценности во всем, что делает, поскольку ключевые ценности исходят изнутри. На основе ключевых ценностей и убеждений и образуют систему основных мотивирующих принципов и постулатов.

Большинство классификаций, принятых в психологической практике, опираются лишь на отдельные элементы структуры жизненного пространства личности, не рассматривая их в комплексе. То есть все они имеют определенные ограничения для использования их в управлении персоналом и брендинге, поскольку игнорируют анализ ценностной сферы.

Создание востребованного поведения должно быть основано на формировании мотивационной среды, которая обеспечивается развивающим пространством. Наиболее успешным оказывается та компания, методы управления которой опираются на ценности, разделяемые сотрудниками.

На основе главных ценностей выделяют 6 типов, разбитых на 3 категории:

I. Традиционалисты

1. интеллигенты – одухотворенные традиционалисты.
2. обыватели – нормативные материалисты.

II. Новаторы

3. независимые – новаторы.
4. гедонисты – ценители удовольствий.

III. Ищущие выгоду

5. карьеристы – целеустремленные прагматики.
6. подражатели – имитаторы.

Более подробно характеристики этих типов и самой концепцией управления по ценностям раскрыты в презентации Евгении.

В заседании приняли участие:

1. Андреев Сергей – управляющий директор компании «ТИ-Групп».
2. Бараусова Ирина – директор по персоналу группы компаний «BSI».
3. Белолы Анна – директор по персоналу компании «UPM-kymmene-Russia».
4. Болотова Наталья – тренер, партнер компании «АНТ-Менеджмент».
5. Дмитрий Игнатъев – председатель правления и генеральный директор производственного объединения «Ленстройматериалы».
6. Евгения Громова – президент группы компаний WorkLine и генеральный директор «КОМКОН-СПБ».
7. Звягин Михаил – директор компании «ИМИСП Консалтинг».

8. Коршунова Ольга – директор по управлению человеческими ресурсами стратегической бизнес единицы "Торговый Дом" группы компаний "Мастер Профиль".
9. Кранк Вадим – генеральный директор компании «Алианта Спб», входящей в группу компаний «Alianta Group».
10. Куприн Валерий – генеральный директор, компания «АНТ-Менеджмент», Президент Петербургского кадрового клуба «Кочубей».
11. Куцко Татьяна – заместитель директора по персоналу группы компаний «BSI».
12. Матвеева Ирина – директор по персоналу компании «Intermedia».
13. Морозова Наталья – директор по персоналу компании «Тайпит», холдинг «Ниеншанц».
14. Никульшина Ольга – директор по персоналу сети ресторанов «ТИНЬКОФФ».
15. Осьминина Александра – заместитель генерального директора по персоналу компании «РАМЕС».
16. Подушко Михаил – директор по стратегическому развитию компании «WorkLine Research» (COMCON-SPb).
17. Попова Елена - тренер, партнер компании «АНТ-Менеджмент».
18. Сафонов Александр – генеральный директор компании «Авант»
19. Смирнова Наталья – начальник управления по работе с персоналом производственного объединения «Ленстройматериалы».
20. Тетыш Андрей – председатель совета директоров компании «АРИН».
21. Тупальская Анна – директор по развитию компании «Ассоциация по сносу зданий».
22. Тупальский Игорь – управляющий компании «Ассоциация по сносу зданий».
23. Чернова Елена – бизнес-консультант.
24. Черняк Евгений – директор научно-производственного объединения «Катод»
25. Школа Михаил – генеральный директор текстильной мастерской «Мастер»
26. Якушев Петр – генеральный директор группы компаний "Кайрос"

Петербургский кадровый клуб Кочубей

Малый В.О. проспект дом 54-а, БЦ Гранат офис 313

199178 г. Санкт-Петербург, Россия

Тел.: +7 (812) 740 18 11 Моб.: +7 (901) 304 10 50

kate@ant-management.spb.ru

www.hrclub.ru

Контактное лицо – Екатерина Петрова, администратор Клуба.