Развитие талантов на примере корпоративной модели компетенций автомобильного концерна «Continental»

Хромушина Е.А.
MBA, Стратегический HR бизнес-партнер,
Continental Tires RUS, г. Москва

e-mail: ekaterina.khromushina@conti.de

Аннотация

Глобальные изменения, связанные с мировыми кризисами, 4-й индустриальной революцией, изменением экономики и рынка труда, заставляют компании, осуществляющие свою деятельность в мировом масштабе, развивать корпоративную культуру в соответствии с новыми вызовами и пересматривать модели компетенций. Когда стоит задача объединить сотрудников, находящихся в разных точках мирах и говорящих на разных языках, важность создания идеологического конструкта, который будет транслировать единые стандарты и ожидания желаемого поведения и ориентировать на достижение общих целей, имеет ключевое значение. В статье описывается опыт автомобильного концерна «Continental» по внедрению корпоративной модели компетенций в качестве основы развития талантов.

Ключевые слова

• компетенции • корпоративная культура • таланты • изменения •

Введение. В последнее время среди специалистов по управлению и развитию персонала достаточно часто обсуждается концепция «бирюзовой компании» как пример «живой» организации, организации «будущего», в которой менеджеры являются коучами, решения принимаются коллегиально, а ключевые показателей эффективности не сводятся исключительно к экономическому результату, а являются следствием выбранных ценностных ориентиров, разделяемых всеми сотрудниками. Согласно теории Фредерика Лалу, бирюзовая организация – это новый тип организации, который основан на принципе контролируемого самоуправления. Каждый сотрудник такой организации может участвовать во всех происходящих в ней процессах, оставаясь командным игроком, который стремится сделать все от него зависящее для достижения общей цели [1]. Для многих идея «бирюзовой организации» до сих пор является спорной и мало применимой в реальной жизни, тем не менее практический опыт построения модели компетенций в инновационной глобальной компании, которая основывается на философии, близкой к идеям «организации будущего», кажется автору весьма ценным и достойным изучения. Прежде чем перейти к описанию корпоративной культуры и модели развития талантов концерна Continental – необходимо рассказать о компании и осветить принципы, которые лежат в основе ее деятельности.

О компании. Концерн Continental разрабатывает инновационные технологии и сервисы для сферы грузовых и пассажирских перевозок с использованием сетевых решений и соблюдением принципов устойчивого развития. Основанная в 1871 году технологическая компания предлагает надежные, эффективные, продуманные и доступные решения для автомобилей и дорожно-транспортных средств. В 2017 году компания Continental достигла оборота 44 млрд евро, в настоящее время в концерне занято более 240000 сотрудников в 61 стране. Положительная коммерческая динамика привела за последние 10 лет к значительному росту численности сотрудников. Такой приток был обусловлен, в первую очередь, наращиванием производственных мощностей, ростом за счет новых приобретений и постоянным расширением области НИОКР. В рамках эффективной мировой сети 42 000 разработчиков и специалистов 146 различных национальностей трудятся над тем, чтобы сделать продукты и услуги Continental еще «умнее». «Будь то промышленные линии, роботы, дроны или автомобили: наши продукты и услуги в сочетании с программным обеспечением и интеллектуальными датчиками поддерживают транспортное сообщение и потоки товаров во всем мире», — рассказывает председатель совета директоров Эльмар Дегенхарт, «только в 2017 году наши клиенты из различных отраслей установили более 600 млн датчиков компании Continental. В трех из четырех автомобилей во всем мире сегодня используются наши решения, продукты и системы». Компания имеет огромный опыт в создании «обуви» как для автомобилей, так и для людей – она активно сотрудничает с компанией Adidas, выпускающей инновационные кроссовки с надежной и удобной подошвой. С недавнего времени Continental уделяет внимание лошадям, разрабатывая удобную альтернативу металлическим подковам – подкову, которая не травмирует копыта и нервную систему животных, а также снижает нагрузку на их суставы [2].

Важно отметить тот факт, что инновационность продуктов и решений компании отражает и дух корпоративной культуры, у которой есть конкретно обозначенная цель – стать к 2030 году самым прогрессивным и привлекательным работодателем в мире. Для достижения такой амбициозной цели концерн выбрал следующий подход: «люди, которых мотивируют, в культуре, которая вдохновляет». Прорывные решения и революционные технологии рождаются только в атмосфере вдохновения, которая дает свободу творчества и поощряет сотрудничество, основанное на доверии. Ключевым моментом в развитии сотрудников является подход, при котором ошибки и вынесенные из них уроки помогают справляться с провалами и сохранять мотивацию к достижениям. Подтверждением высокой оценки этих принципов служат награды, которые получают подразделения компании в разных уголках мира как «Лучший работодатель». Поддерживая рабочие связи, не ограниченные иерархическими или организационными рамками, компания быстрее реагирует на новые тенденции и изменения рынка и действенно предлагает лучшие решения в своей отрасли.

Атмосфера эффективности и достижение исключительных результатов заложены в корпоративной культуре через ценности, философию лидерства и модель компетенций. Для компании, направленной в будущее, ключевым является использование передовых методов и практик развития персонала, включающих «коучинговый подход» в развитии талантов, направленный на раскрытие скрытого потенциала. Согласно этому подходу – талантами обладают не только сотрудники, которые входят в «кадровый резерв», но и те, кто стабильно показывает хорошие результаты, позволяя поддерживать производительность всей компании в целом, то есть около 80% всей рабочей силы организации. При

таком подходе модель компетенций позволяет обозначать общие для всех стандарты поведения, а также помогает сотрудникам последовательно развиваться и расти в должности в соответствии с общими критериями оценки.

Как известно, современные подходы к управлению и развитию персонала в организациях включают следующие метрики оценки эффективности: экономические показатели (производительности труда, затраты на персонал и тому подобное); показатели удовлетворённости клиентов (управление взаимоотношениями с клиентами для успешного функционирования организации); а также показатели развития и оценки модели компетенций как совокупности знаний, навыков и мотиваций рабочей силы компании, которые непосредственно проявляются в рабочем поведении и определяют эффективность и производительность труда. Статистика говорит, что при успешном внедрении такой методологии текучесть кадров уменьшается на 70%, при этом прибыль компаний увеличивается приблизительно вдвое, в первую очередь растет объем продаж [3]. Именно смещение фокуса развития в сторону сотрудников со скрытым потенциалом обозначило следующие принципы развития талантов в Continental:

- Открытая и неформальная культура.
- Достижение исключительных результатов.
- Культура обратной связи.
- Восприятие ошибок как уроков.

Компетентностно-ориентированный подход является платформой, на которой основывается весь жизненный цикл сотрудника в организации. Они вписаны в процесс подбора кандидатов в форме «интервью по компетенциям», в ежегодный цикл оценки сотрудников, центры оценки и оценку 360 градусов, корпоративные программы развития, а также индивидуальные траектории планирования и развития карьеры.

Как модель компетенций интегрирована в цикл развития талантов? Как было сказано выше – основой для развития талантов служат корпоративные ценности компании: «доверие», «командный дух», «свобода действий», «стремление к победе». А также философия лидерства, в основе которой лежит принцип «ролевой модели изменений». Для того, чтобы эти ценности и философия поддерживались, воплощались на практике и позволяли управлять эффективностью каждого, в цикле развития сотрудников обозначены следующие цели:

- Определить, развивать и удерживать таланты сегодняшних и будущих лидеров.
- Обеспечить работников понятной обратной связью в отношении его работы, потенциала и мер по его развитию.
- Определить индивидуальные цели.
- Управлять рейтингом работников и способствовать высокой культуре эффективности.
- Обеспечить оценку результативности и потенциала работников в различных регионах, бизнес-подразделениях, департаментах.
- Управлять карьерным планированием в масштабах всей организации с фокусом на ключевые функции и роли.

Разработанная в соответствии указанными целями и встроенная в идеологию корпоративной культуры модель компетенций служит механизмом их реализации и позволяет компании сохранять устойчивость и развивать свой человечески капитал. Модель компетенций представляет собой набор навыков и характеристик, необходимых сотрудникам для эффективного выполнения работы на определенной должности. Компетенция – это интегральное качество, которое позволяет работнику быть успешным в рамках своей должности. Компетенции могут рассматриваться исключительно в рамках контекста и требований организации к рабочему процессу в конкретный период времени. Они могут быть оценены через определенные индикаторы – стандарты поведения, которые проявляются в деятельности работника. Эти стандарты определяются путем анализа рабочих ситуаций и соотнесения их с желаемым поведением, которое определяет производительность работника в различных рабочих ситуациях.

Модель компетенций и изменения. Основным преимуществом модели компетенций является тот факт, что в зависимости от требований, которые предъявляются к организации, в нее вносятся изменения и происходит обновление поведенческих стандартов на уровне всей компании. По общему правилу модель компетенций в крупных компаниях обновляется раз в 4-8 лет. Для быстрого реагирования на вызовы внешней среды, удовлетворения ожиданий клиентов, а также получения преимущества в

конкурентной борьбе в 2018 году в концерне Continental был запущен проект по пересмотру текущей модели компетенций 2011 года и трансформации ее в соответствии с требованиями рынка – цифровизацией, совершенствованием процессов и контроля качества, а также в связи с необходимостью обеспечения конкурентного преимущества в будущем на период 4-5 лет. В процессе проекта был проведен анализ соответствия модели компетенций бизнес-целям, привлечены внутренние и внешние эксперты и разработана новая модель компетенций, которая отражала преемственность основных принципов корпоративной культуры компании и включала в себя ключевые поведенческие характеристики, которые должны обеспечить в долгосрочной перспективе достижение целей и адаптивность организации к различным глобальным и локальным кризисам, изменениям предпочтений клиентов, нового фокуса «устойчивого развития» и использование альтернативных источников энергии в экономике. В результате совместной работы были выявлены четыре базовые поведенческие характеристики, которые должны обеспечить в будущем реализацию целей концерна: «качество», «ориентация на результат», «ответственность», «сотрудничество». В дополнении к базовым поведенческим характеристикам были определены десять дополнительных компетенций, включающие весь спектр необходимых качеств и действий, которые должны обеспечить прогресс и устойчивость команды в целом. Все компетенции распределены в зависимости от управленческого уровня должности: «управление собой», «управление людьми», «управление лидерами», «управление бизнесом». Каждая компетенция включает детальное описание желаемого поведения и оценивается по трем параметрам: «регулярность проявления», «качество» и «количество». Внедрение новой модели компетенций сопровождалось в организации специально разработанной промо-кампаний, видео роликами, учебными материалами и тренингами для руководителей разного уровня и специалистов по управлению персоналом. Такой подход обеспечил трансляцию единого видения, критериев оценки, а также важности применения новых ключевых компетенций на уровне всей компании (рис. 1).

Ценность	Our Behaviors Разделы	Our Behaviors модель компетенций в компании Континентал				Философия лидерства
		Управление собой	Управление людьми	Управление лидерами	Управление бизнесом	
Доверие	Клиентоориентированность	Клиентоориентированность	Концентрация на внутренних/внешних клиентах	Концентрация на внутренних/внешних клиентах	Концентрация на внутренних/внешних клиентах	Выступает как ролевая модель Формирует изменение
	Качество (базовая программа)	Ориентированность на качество	Лидерство в области качества	Лидерство в области качества	Лидерство в области качества	
	Доверие	Честность и самоотдача	Построение доверия	Построение доверия	Построение доверия	
	Изменения	Принятие изменений	Управление изменениями	Управление изменениями	Управление организационными изменениями	
Стремление к победе	Фокус	Решение проблем	Решение проблем	Принятие решений	Принятие решений	Обеспечивает выполнение задачи Стимулирует следовать своему примеру
	Ориентированность на результат (базовая программа)	Планирование и организация	Стремление к достижению целей	Стимулирует выполнение	Определение стратегического направления	
	Коммуникация	Эффективная коммуникация	Результативная коммуникация	Результативная коммуникация	Продвижение видения компании	
Свобода действий	Развитие	Постоянное совершенствование	Постоянное совершенствование	Самоанализ	Самоанализ	Содействует вовлеченности и наделяет полномочиями Стимулирует развитие инноваций
	Ответственность (базовая программа)	Принятие ответственности на себя	Создание вовлеченности и наделение полномочиями	Создание вовлеченности и наделение полномочиями	Создание вовлеченности и наделение полномочиями	
	Инновации	Содействие инновациям	Управление инновациями	Управление инновациями	Предпринимательский подход	
Командный дух	Различия	Ценность различий	Эффективное использование различий	Действует, ориентируясь на глобальную перспективу	Действует, ориентируясь на глобальную перспективу	Содействует разнообразию и сотрудничеству Стимулирует людей проявить свои лучшие качества
	Сотрудничество (базовая программа)	Сотрудничество	Установление связей и построение партнерских отношений	Управление стратегическими связями	Управление стратегическими связями	
	Наставничество	Стремление к росту и развитию	Наставничество и развитие себя и других	Наставничество и развитие людей	Формирование кадрового резерва	
	Работа в команде	Стимулирование командной работы	Формирование высокоэффективных команд	Формирование высокоэффективных команд	Формирование высокоэффективных команд	

Рисунок 1 – Модель компетенций компании Continental

Какие задачи решает корпоративная модель компетенций? Целостность подхода к управлению и развитию персонала позволяет использовать модель компетенций в качестве мощного инструмента трансформации компании, особенно в мировом масштабе. Специально разработанная и учитывающая фокус и специфику корпоративной культуры модель компетенций позволяет компании транслировать правильные поведенческие ориентиры в ситуации изменений и сложной бизнес-среды. Она служит основой для единого понимания значимости ключевых поведенческих характеристик, которые обеспечивают достижение широкого спектра бизнес-целей. В свою очередь, повышение производительности работников ведет к достижению гуманитарных целей, связанных с развитием талантов и построением среды, в которой это развитие становится возможным. Очевидно, что сама по себе модель компетен-

ций не может являться гарантией успеха и адаптивности организации, но связанная единой идеологий и встроенная в бизнес-контекст организации, она позволяет обеспечивать в каждодневной рабочей обстановке развитие как отдельной личности, так и многонациональной и кросс-функциональной команды в целом.

Список использованной литературы:

1. Фредерик Лалу. Открывая организации будущего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
2. Пресс-релиз. Пресс-служба Continental Tires RUS, 2018.
3. Компетентностный подход в управлении персоналом: история, применение, цели и задачи. Основы управления персоналом. – URL: https://businessman.ru/kompetentnostnyiy-podhod-v-upravlenii-personalom-istoriya-primenenie-tseli-i-zadachi-osnovyi-upravleniya-personalom.html

Talent management and organizational development based on the corporate competency model - life transformation

Khromushina E.A.
MBA, Strategic HR Business Partner, Continental Tires RUS, Moscow

E-mail: ekaterina.khromushina@conti.de

Abstract

Global changes caused by world crises, the Fourth Industrial Revolution, shift in economics and labor market force multinational companies to develop talents and corporate culture to cope with new challenges and review competency model. Driven by the main objective to consolidate employees from all over the globe who speak different languages, their key focus is to build and maintain a common approach for competency management that communicate main principles and standards of the employees' expected behaviors to reach business goals. The article describes key role and main targets of competency model in the current business environment. It introduces good practice sharing and application of the corporate competency model as a tool to transform talent management and provide holistic framework for driving company performance in a global company Continental.

Key words

• competencies • corporate culture • talents • changes •

References

1. Frederic Laloux. Reinventing Organizations. – M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2016.
2. Press Release Continental Tires RUS, 2018.
3. Competency based approach to human resources management: history, application goals and targets. – URL: https://businessman.ru/kompetentnostnyiy-podhod-v-upravlenii-personalom-istoriya-primenenie-tseli-i-zadachi-osnovyi-upravleniya-personalom.html