



**СБЕРБАНК**

Корпоративный  
университет

---

## Системная работа с HiPo в крупной корпорации и университете

**В.С. Катькало**

д.э.н., профессор  
Ректор КУ Сбербанка  
Вице-президент EFMD

13 ноября 2015 г.



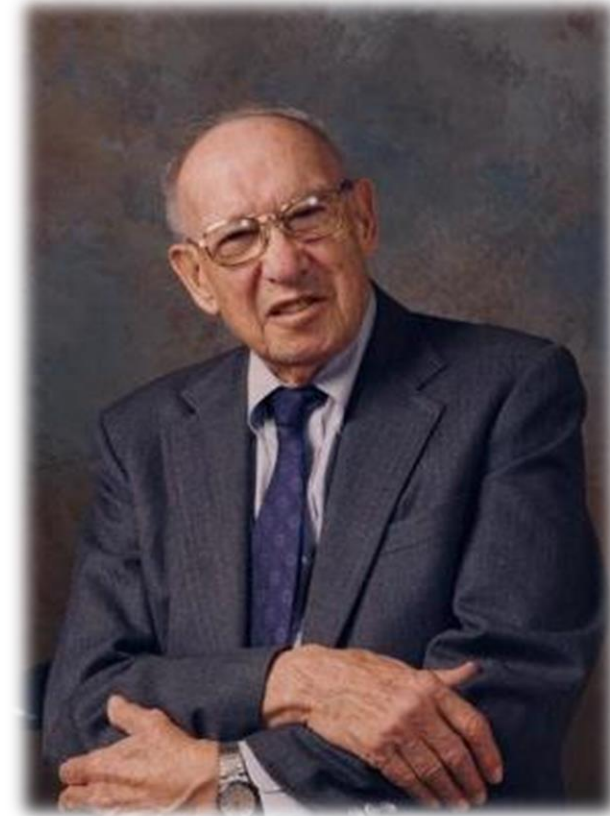


“

«Неправильно отождествлять менеджмент только с управлением бизнесом...

...Общие принципы менеджмента одинаково применимы для достижения высоких результатов деятельности при управлении фирмой, церковью, университетом или больницей».

*Питер Друкер,  
«Задачи менеджмента в XXI веке»*



”

## Критерии для определения HiPo

Высокопотенциальный (выходит за рамки текущей должности)	5+	Преобладает оценка "B", по некоторым компетенциям встречаются оценки "C" или "A". Годовая оценка не ниже "B"
	Цели (КПЭ / ППР)	Стабильное выполнение всех поставленных целей на уровне <b>100% и выше</b>
	Потенциал к росту и развитию	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрирует потенциал к выполнению работы более высокого уровня сложности.</li> <li>• Готов к продвижению.</li> <li>• Успешно решает задачи, выходящие за рамки его зоны ответственности.</li> <li>• Инициировал и реализовал проекты, которые способствовали повышению эффективности своего подразделения, а также других подразделений.</li> <li>• Сформировал сильную команду. <b>Есть преемник.</b></li> <li>• Самостоятелен, не требует контроля со стороны руководителя.</li> <li>• Заинтересован в своем профессиональном росте. <b>Занимается саморазвитием, инвестирует собственное время и деньги в повышение своей квалификации.</b></li> </ul>
Высоко результативный (обеспечивает высокие результаты)	5+	Преобладает оценка "C", по некоторым компетенциям встречается оценка "B". Годовая оценка не ниже "C"
	Цели (КПЭ / ППР)	Стабильное выполнение всех поставленных целей <b>не ниже 100%</b>
	Потенциал к росту и развитию	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Имеет потенциал к дальнейшему росту, но требуется время для развития некоторых менеджерских качеств.</b></li> <li>• При необходимости берет на себя задачи, превышающие зону его ответственности.</li> <li>• Вносит предложения, способствующие достижению более высоких результатов подразделения.</li> <li>• <b>При решении большинства вопросов демонстрирует самостоятельность, не нуждается во внешнем контроле.</b></li> <li>• Заинтересован в своем профессиональном и карьерном росте.</li> </ul>

## Принципы системной работы с HiPo (1/2)

Принцип 1. Эффективность работы с HiPo зависит от качества HR-цикла организации



- HR-цикл есть базовый инструмент управления талантами и зависит от: стратегии, траектории развития и бизнес-модели организации
- работа с HiPo как драйверами развития организации является частью HR-цикла
- успех HR-цикла сопряжен с:
  - пониманием CEO/ректора как главного HR-менеджера,
  - требуемых инвестиций в сопровождение HR-цикла
  - наличия системы 70-20-10

## Принципы системной работы с HiPo (2/2)

---

Принцип 2. Профиль HiPo предопределяется принятыми бенчмарками и корпоративной культурой

- профессиональные бенчмарки определяют критерии отбора HiPo (с кем организация хочет конкурировать?)
- HiPo должны быть агентами перемен при модернизации (создании инновационной) организации
- наличие формализованной и принятой в организации корпоративной культуры (включая набор ключевых ценностей)

Принцип 3. Ключевая роль технологий/рутин в системной работе с HiPo

- базовые технологии:
  - набор корпоративных компетенций, кадровые комиссии, комиссия по талантам, ИПР
- планирование (горизонт более 1 года) работы с HiPo, включая программы их развития
- формализация процедур "востребованности" и оценки прогресса HiPo в организации (КПЭ/ППР; оценка по системе 5+; обратная связь 360°; продвижение и ротация)