

**HR В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
КОМАНДЕ:
*роли, функции, формы
взаимодействия
с менеджментом***

Три подхода к HR: разнообразие практики

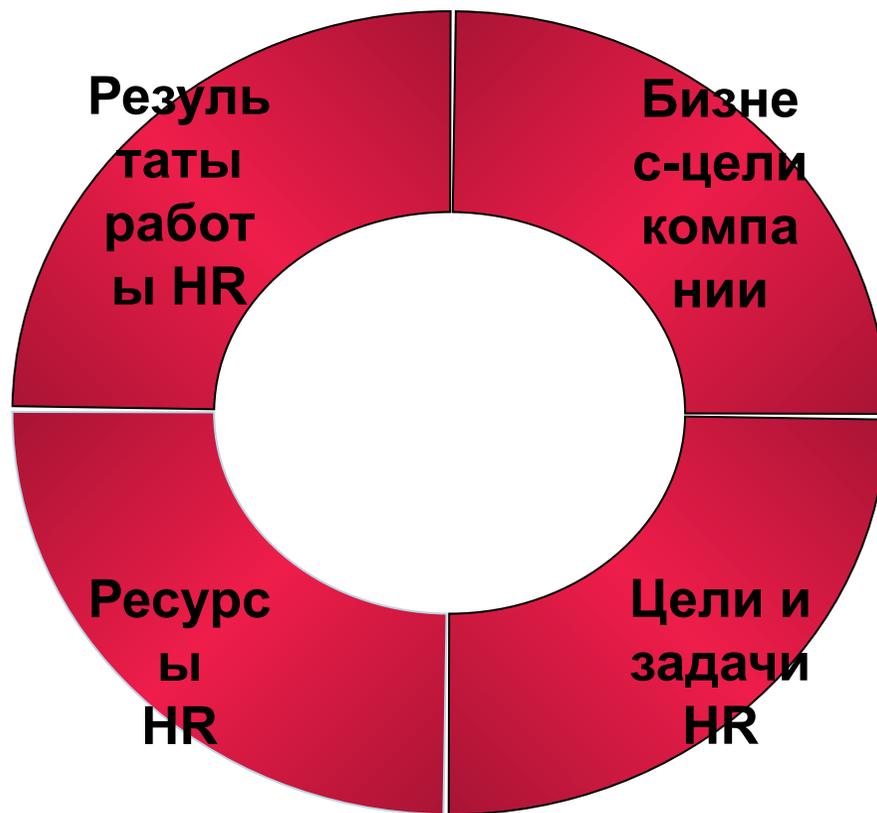
Проблемно-ориентированный
(подход «от проблемы»)

Процессно-ориентированный
(подход «так должно быть»)

Целевой
(подход «от цели»)

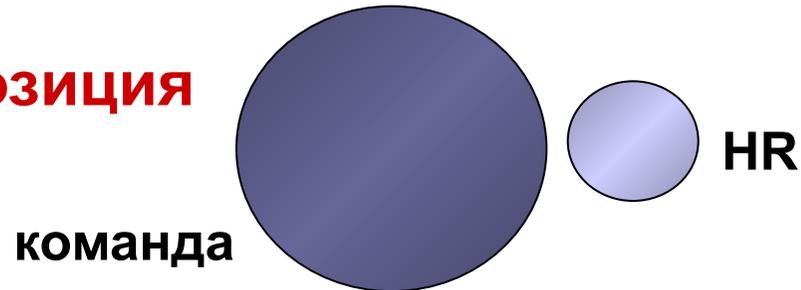
Целевой подход к HR

1. HR – инструмент достижения бизнес-целей, инструмент управления
2. Работа HR и ее результаты рассматриваются строго с точки зрения: «а что конкретно это дает компании?»



HR и управленческая команда – диспозиционные модели

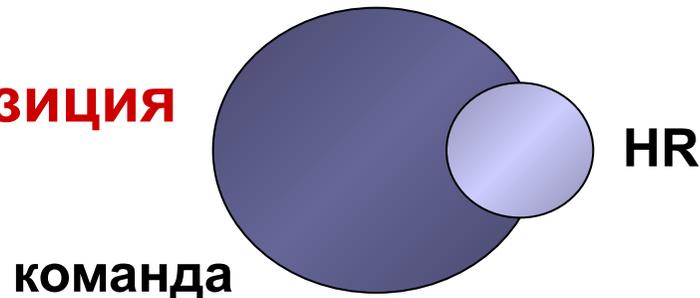
Аутсайдерская позиция



Ассимилированная позиция



Аналитическая позиция



Аналитическая позиция HR

- **Восприятие членами команды:**
HR – один из членов команды, имеющий свою зону действия, ответственности и полномочия. В управленческой команде его воспринимают, ему доверяют - «он один из нас»
- **Самовосприятие (самоидентификация):**
Я внутри команды и вовне ее одновременно. Глубокая включенность в жизнь команды, сочетается с объективностью и аналитичностью оценок

Аналитическая позиция HR

Четыре ступени эффективности

Действие

HR влияет на жизнь команды, он действует

Прогноз

HR прогнозирует развитие командной ситуации, командных процессов

Анализ

Информация анализируется и оценивается в преломлении на бизнес-цели компании

Информация

HR имеет необходимую информацию о членах команды, о характере взаимодействия между ними, о внутрикомандных процессах

Функции HR в управленческой команде (функциональное «колесо» HR)



Функции HR в управленческой команде

Формирующая

Позволяет заложить «скелет» будущей команды (структура, нормы, люди)

Консолидирующая

Позволяет объединять членов команды на достижение бизнес-целей.
Активная помощь лидеру и членам команды

Мотивирующая

Позволяет удерживать мотивацию на работу в команде, на развитие команды. Побуждение, стимулирование членов команды

Консультативная, коучинговая

Позволяет обучать, развивать управленческое и личностное сознание. Ответ на вопросы: «что происходит и что делать»

Диагностическая

Позволяет анализировать, оценивать («держать руку на пульсе») состояние команды в целом, внутрикомандных процессов, индивидуальное состояние членов команды

HR-мониторинг управленческой команды.

Основные принципы

Системность

(мониторинг осуществляется системно, посредством комплекса мероприятий – принцип «рука на пульсе»)

Аналитичность

(мониторинг проводится в рамках целевого подхода к HR, с аналитической позиции HR по отношению к управленческой команде)

Целеподчиненность

(все результаты мониторинга оцениваются через призму бизнес-целей компании)

HR-мониторинг управленческой команды.

Предмет мониторинга

Индивидуальная
диагностика
членов команды

Управленческая компетентность

Замотивированность на достижение цели

Замотивированность на работу в этой команде

Ценности (трудовые, коммуникативные, командные)

Коммуникативная компетентность

Лояльность лидеру

Ответственность

Профессионализм

Эффективность

HR-мониторинг управленческой команды.

Предмет мониторинга



HR-мониторинг управленческой команды

Методы мониторинга

Целенаправленный анализ (собеседования, анкетирование)

Аналитика процесса и результатов обучения (командных тренингов, сессий)

Аналитика управленческой ситуации, социально-психологической ситуации, удовлетворенности трудом в подразделениях, подчиняющихся членам команды

Консультирование, коучинг