



Новая экономика и ее компетенции

«Центр управленческих компетенций Тактик и Практик»
Гришина Л.В.



ПРЕЗЕНТАЦИЯ для Форума «НОВЫЕ ВРЕМЕНА - НОВЫЕ РЕШЕНИЯ» апрель 2010г.

Проявления кризиса в сфере управления персоналом

Произошел резкий перекося в выполнении кадровой функции компании:

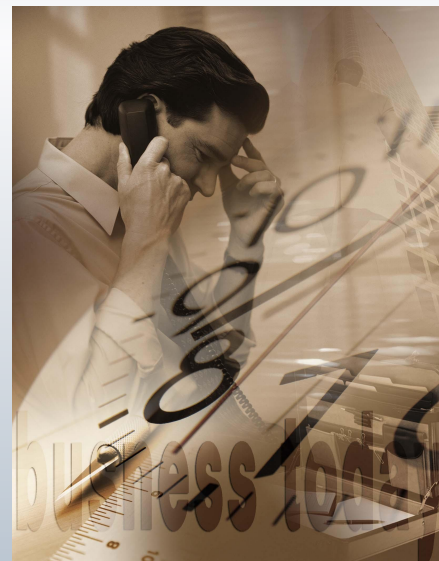
- **рекрутмент** - прекращение набора, оптимизация, порой: «авральное сокращение штата»,
- **адаптация** – угроза безопасности, стресс,
- **организация деятельности** – увеличение нагрузки, усиление контроля, частая смена приоритетов, урезание ресурсов,
- **мотивация** – снижение доходов сотрудников, урезание социальной сферы, кризис лидерства, негативная информация и обратная связь,
- **развитие** - урезание бюджета, нерегулярность/ прекращение обучения,
- **оценка и обратная связь** – изменение требований, отсутствие или смена ориентиров.

Результаты исследования RosExpert «Организационные изменения и программы по оптимизации затрат HR»

1 — Организационные решения

84% Пересмотр рыночной стратегии и ключевых показателей
эффективности компании

74% Реструктуризация компании



Организационные изменения и программы по оптимизации затрат HR

2 — Оптимизация численности персонала

Найм персонала только на замену выбывших сотрудников

- Нет — 28%, Да — 72%

Приостановление найма персонала

- Нет — 28%, Да — 72%

Отпуск без сохранения зарплаты

- Нет — 82%, Да — 18%

Сокращенный рабочий день/ рабочая неделя

- Нет — 72%, Да — 28%

Выведение за штат

- Нет — 86%, Да — 14%

Сокращение численности персонала (увольнение персонала по инициативе работодателя, по соглашению сторон и пр.)

- Нет — 32%, Да — 68%

Организационные изменения и программы по оптимизации затрат HR

3 — Пересмотр целей/ задач/ критериев оценки/ ключевых поведенческих компетенций в рамках управления результатами работы (performance management)

74 % респондентов подтвердило, что существующие критерии оценки успешности сотрудников и иерархия компетенций уже не актуальны

Организационные изменения и программы по оптимизации затрат HR

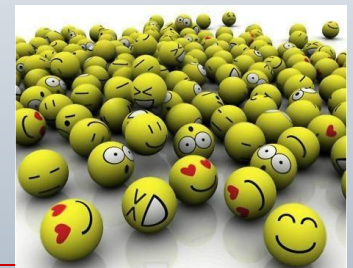
4 – Программы лояльности персонала

Дополнительные меры/программы по поддержанию благоприятного климата в коллективе, оказанию необходимой психологической помощи сотрудникам.

Нет — 38%, Да — 62%

Разработка и использование системы регулярного мониторинга уровня удовлетворенности и лояльности ключевых сотрудников с целью сохранения кадрового потенциала.

Нет — 45%, Да — 55%



Организационные изменения и программы по оптимизации затрат HR

5 — Мероприятия по повышению эффективности работы управленческих команд

Пересмотр зон ответственности, полномочий, индивидуальных и командных KPIs

Нет — 17%, Да — 83%

Усиление команды путем привлечения новых топ-менеджеров

Нет — 55%, Да — 45%

Разработка и реализация программ, направленные на преодоление несогласованности в действиях членов команды (Team alignment).

Нет — 49%, Да — 51%



Организационные изменения и программы по оптимизации затрат HR

6 — Кадровый резерв

Отбор и подготовка пула управленцев для обеспечения эффективного руководства в период посткризисной экономики.

Нет — 35%, Да — 65%

Использование ситуации на рынке труда для формирования внешнего кадрового резерва.

Нет — 36%, Да — 64%



Организационные изменения и программы по оптимизации затрат HR

7 – Обучение персонала. Мероприятия по повышению эффективности работы персонала в новых условиях.

Обучение новым требованиям, принципам и методам работы

Нет — 40%, Да — 60%

Переподготовка кадров

Нет — 55%, Да — 45%





Вопросы, на которые нужно ОТВЕТИТЬ

- Способна ли текущая команда достичь стратегических целей? Какое качество (компетенции) персонала отвечают новой стратегии?
- Насколько согласованна и эффективна работа управленческой команды?
- Какие ценности и стратегию поддерживают управленческие решения и корпоративная культура?
- Соответствует ли качество внутренних коммуникаций задачам организационных изменений?

Профили успеха = параметры оценки в антикризисных компетенциях

На индивидуальном уровне:

- ❑ **Стиль мышления**
- ❑ **Стиль лидерства**
- ❑ **Деловые компетенции – личная эффективность**
- ❑ **Эмоциональные/волевые компетенции**
- ❑ **Ценности**

На уровне команды:

- ❑ **Командные роли**
- ❑ **Качество менеджмента**
- ❑ **Приверженность/сплоченность**
- ❑ **Стили лидерства/подчинения**



Изменения в требованиях к профилю успеха



Мыслительные способности

Эмоциональный интеллект

Волевые качества и
стрессоустойчивость

До кризиса	Кризис	Описание и индикаторы компетенции
Компетенции в сфере мышления и принятия решений		
Стратегическое мышление	Экстремальное мышление	<p>Комплексная компетенция, которая представляет собой сплав из нескольких важных способностей: скорость мышления, <u>находчивости, вариативности и гибкости мышления</u>, сценарного мышления, а также готовности думать и действовать с учетом рисков.</p> <p>В основе этой компетенции лежит способность человека в экстремальной ситуации быстро находить разнообразные варианты действий и просчитывать их последствия, действовать быстро и при этом нестандартно — часто вразрез с общепринятыми схемами и стереотипами. Человек, обладающий экстремальным мышлением, склонен поддерживать актуальными различные сценарии действий, т.е. держать все двери открытыми, даже когда он уже пошел по одному пути.</p>
Последовательность	Быстрота в принятии решений и их реализации	<p>Способность действовать быстро, даже в ущерб возможности все качественно проанализировать, обсудить и обдумать. В какой-то мере эта компетенция подразумевает доверие к себе, готовность разрешить себе ошибаться. Только человек, который не разочаровывается в себе, несмотря на то, что не всегда оказывается прав, способен в кризисной ситуации решать быстро и действовать твердо.</p>
Аналитическое и системное мышление	Интуиция	<p>Эффективное решение ситуаций, неподвластных рациональному анализу. В деловой жизни "внутренняя интуиция" составляет важную часть индивидуального стиля работы руководителя. На ней основано принятие решений в сомнительных ситуациях, выбор приоритетов в неопределенности. В современном мире высоких технологий и конкуренции выигрывает тот, кто, вдобавок к логике, способен услышать и довериться голосу интуиции.</p>

До кризиса	Кризис	Описание и индикаторы компетенции
Компетенции в сфере мышления и принятия решений		
	Новаторство	Разработка новаторских решений в рабочих ситуациях, проверка новых способов разрешения рабочих проблем и возможностей. Индикаторы: Ставит под сомнение старые парадигмы. Использует разнообразные ресурсы. Мыслит широко. Оценивает разносторонние решения. Максимально использует относящиеся к делу возможности.
Планирование и организация	Расстановка приоритетов	Индикаторы: Четко различает главное и второстепенное. Отмеряет ресурсы. Сохраняет фокус. Разрабатывает альтернативные планы на случай провала.
Ориентация на стратегию	Принятие решений	Принятие решений – это разработка алгоритма «что делать» и ответственность за его реализацию. Видит вопросы, проблемы и возможности. Собирает информацию. Придумывает альтернативы. Выбирает подходящие действия. Привержен действию. Вовлекает других.
	Позитивное мышление	Отношение к проблемам как к задачам. Принципы: позитивного намерения, обратной связи, урока жизни. Здоровый оптимизм и уверенность. Поиск и нахождение возможностей.
Компетенции в эмоционально-волевой сфере		
	Устойчивость к неопределенности	Интернальная личностная позиция, предполагающая себя объектом деятельности и собственную ответственность за события в жизни и последствия своих действий. Способность делать собственный выбор и нести за него ответственность. Способность создавать определенность не только для себя, но и для других.

До кризиса	Кризис	Описание и индикаторы компетенции
Компетенции в эмоционально-волевой сфере		
Гибкость	Умение отказываться	<p>Способность быстро переключаться на другую стратегию, если изначально выбранная оказалась неудачной. Умение изменять собственные стереотипы под воздействием ситуации и искать новые способы действия. Это умение лежит в основе компетенции «умение отказываться».</p> <p>Кроме привязанности к определенному способу действий, у менеджеров, как правило, есть эмоциональное тяготение к конкретным характеристикам своего места и своего бизнеса. Динамичная, изменчивая среда постоянно опровергает саму возможность остановиться на каком-то способе выполнения работы и его придерживаться.</p>
	Эмоциональная устойчивость Толерантность	<p>Умение сохранять способность к эффективной деятельности в сложных и критических ситуациях, способность сохранять спокойствие и контроль над собой. Дилеммы, с которыми приходится иметь дело руководителю в кризис, эмоционально тяжелы. Человек не играет на публику, а действительно умеет быстро «стряхивать» с себя эмоциональные реакции и перерабатывать стресс, не перекладывая его на других и, тем более, не усугубляя. От эмоциональной устойчивости менеджера зависит то, что он транслирует людям в процессе коммуникации: панику, нерешительность, растерянность, либо собранность, деловитость, готовность делать все необходимое, чтобы добиться цели.</p>

До кризиса	Кризис	Описание и индикаторы компетенции
Компетенции в эмоционально-волевой сфере		
	Эмоциональный интеллект	<p>Данный вид психологической компетентности подразумевает особые личностные качества, способствующие формированию доверия к нему: восприятие и выражение эмоций, повышение эффективности мышления и общения с помощью эмоций, понимание своих и чужих эмоций, управление эмоциями.</p>
	Готовность к риску	<p>Анализ психологических трудностей в управленческой деятельности показывает, что в настоящее время меняются условия, при которых принимаются важные решения из-за неопределенности ситуаций. Это заставляет идти на риск и принимать на себя полноту ответственности за выполнение поставленных целей. Независимо от отношения руководителей к риску, управленческая практика многократно подтвердила правомерность принятия рискованных решений, которые нередко приводят к выигрышу.</p>
	Агрессивность	<p>Психологические исследования показали, что, чем выше агрессивность руководителя и стремление к доминированию, тем более высоким является допускаемый им риск.</p>
Упорство в достижении целей	Мужество	<p>Занимает твердую позицию даже когда другие не согласны, пойдет против общественного мнения, не сдастся под сильным давлением. Имеет мужество действовать, когда другие не уверены и примет на себя личный и деловой риск. Руководители должны обладать мужеством для поддержания концентрации подчиненных, мужеством следовать своим убеждениям и мужеством лично вмешиваться в ситуацию в случае возникновения отклонений от заявленных ценностей и видения, без которых невозможно добиться результата. Он также должен обладать способностью зарождать мужество в окружающих.</p>

До кризиса	Кризис	Описание и индикаторы компетенции
Компетенции в сфере коммуникации		
Управление конфликтами	Жесткая коммуникация Дипломатичность	В основе этой компетенции лежит, с одной стороны, умение добиваться своего, оказывать давление на других людей, проявлять настойчивость, пока тебе не уступят, а с другой — способность выдерживать встречное давление, не сдаваться, твердо стоять на своем. В кризис почти невозможно действовать по сценарию «выиграл-выиграл», т.к. обеим сторонам нечего предложить взамен, при этом присутствует объективное противоречие интересов. Поэтому важным качеством становится настойчивость вплоть до готовности идти на конфликт ради достижения своей цели.
Обязательства в рамках контрактов	Умение выстраивать отношения	Вторая компетенция в этой сфере прямо противоположна первой — умение устанавливать, а иногда и восстанавливать доверительные отношения. В кризис жизнь к доверию не подталкивает. Есть объективные противоречия между сторонами, есть всеобщий стресс. Несмотря на это, менеджер должен сохранять в целом позитивную рамку отношений, когда с ним хотят иметь дело, когда к нему есть доверие как к лидеру, руководителю, человеку.
Управление конфликтами	Умение мириться после конфликта	В кризисе уменьшается роль договорных обязательств, юридические договоренности утрачивают вес. В этих обстоятельствах личные доверительные отношения одной зрелой личности с другой зрелой личностью — единственный конструктивный путь.
Командное лидерство	Ситуативное лидерство	Лидерство, ориентированное на людей, наиболее приемлемо в спокойных ситуациях. В полярных ситуациях — благоприятных или неблагоприятных для группы — лидер, ориентированный на задачу, добивается больших результатов, чем лидер, ориентированный на людей.

До кризиса	Кризис	Описание и индикаторы компетенции
Управленческие навыки		
Умение координировать деятельность управляемой системы	Ситуативный менеджмент: Умение доводить до логического завершения управленческий цикл по всем направлениям деятельности	Умение определять приоритеты, ставить конкретные цели и задачи, в ясной и понятной форме доводить задания до <u>подчиненных</u> , рационально планировать работу, оперативно управлять в изменяющихся условиях, эффективно делегировать и инструктировать.
Планирование и организация	Расстановка приоритетов	Отмеряет ресурсы. Сохраняет фокус. Разрабатывает альтернативные планы на случай провала.
Эффективная коммуникация	Управление информацией	Умение «отфильтровывать» информацию, отслеживать каналы и качество информации. Умение находить аргументы, передавать информацию на каждом управленческом уровне с учетом степени подготовленности респондента. Учет менталитета, ценностей, специфики коммуникации с персоналом различного уровня, способность быстро понимать и учитывать различия в коммуникации
	Управление рисками	Умение анализировать, предусматривать и минимизировать риски в ситуации недостатка информации для анализа.

ВОПРОСЫ



Гришина Людмила,
Директор
Центра управленческих компетенций
«Тактик и Практик»
www.t-praktik.ru

Тел: (831) 415-46-78
Моб. (951)9173154

E-mail: l_grishina@taktikpraktik.ru

Успехов и удовольствия от работы!