



**Практическая Конференция  
Фокус на будущее. Российский рынок труда в 2011 году  
Тенденции, прогнозы и направления развития**

Москва, 15 Декабря, Конференц – центр Японский Дом

# Роль лидеров CEO и HR-директора в формировании эффективной команды



**НАРМИНА БОРИСОВА**  
**ДИРЕКТОР ПО КОРПОРАТИВНОМУ**  
**РАЗВИТИЮ**  
**ГРУППА КОМПАНИЙ ALCON**

# Структура презентации

1. HR - партнер? Вопрос доверия.
2. Важность совместимости HR и CEO.
3. Лидерство CEO и HR.
4. Некоторые аспекты формирования команды.
5. Примеры сотрудничества в ГК ALCON.

# Роль лидеров CEO и HR-директора в формировании эффективной команды

Эффективная команда



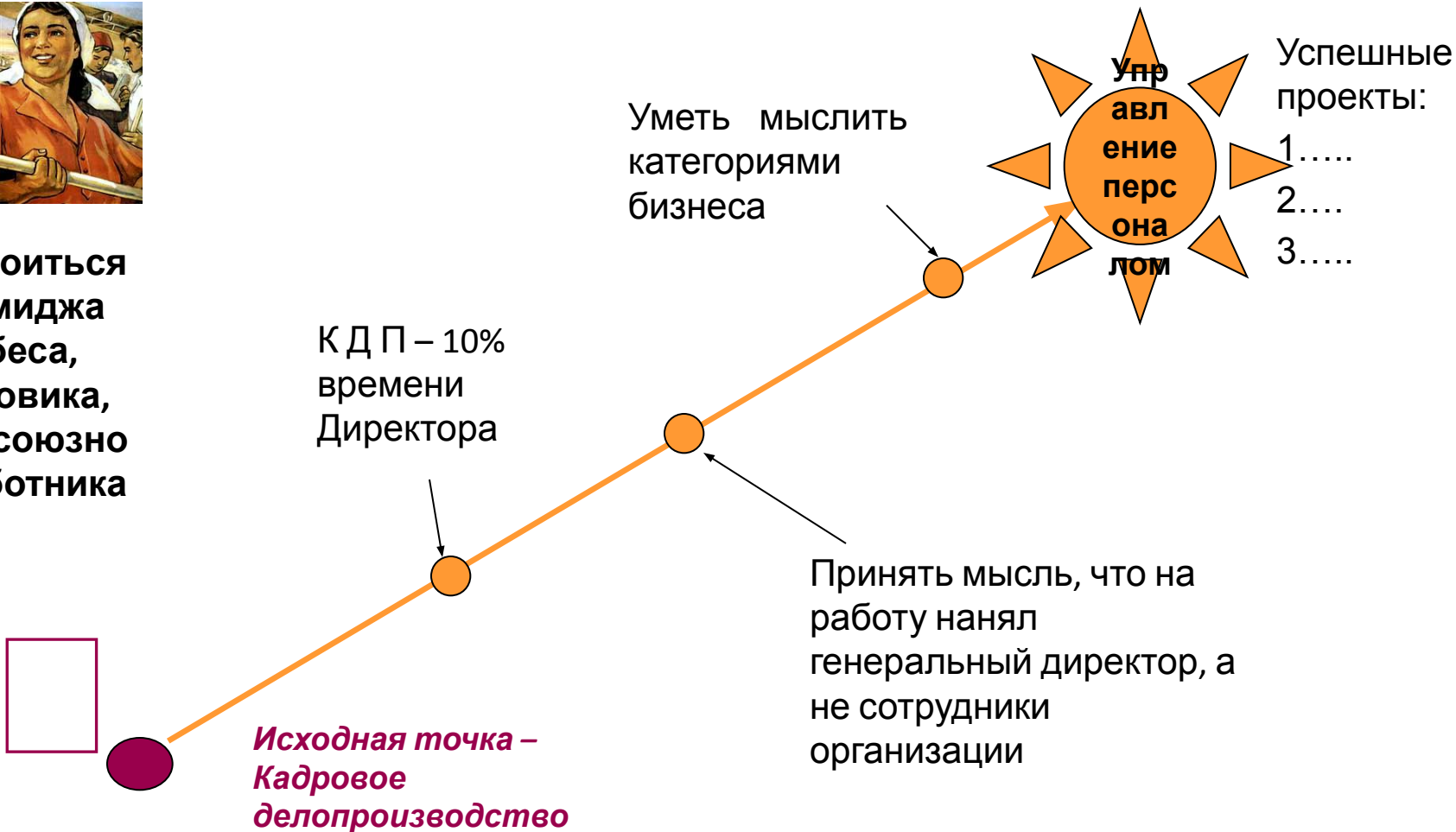
Роль лидеров CEO и HR-директора



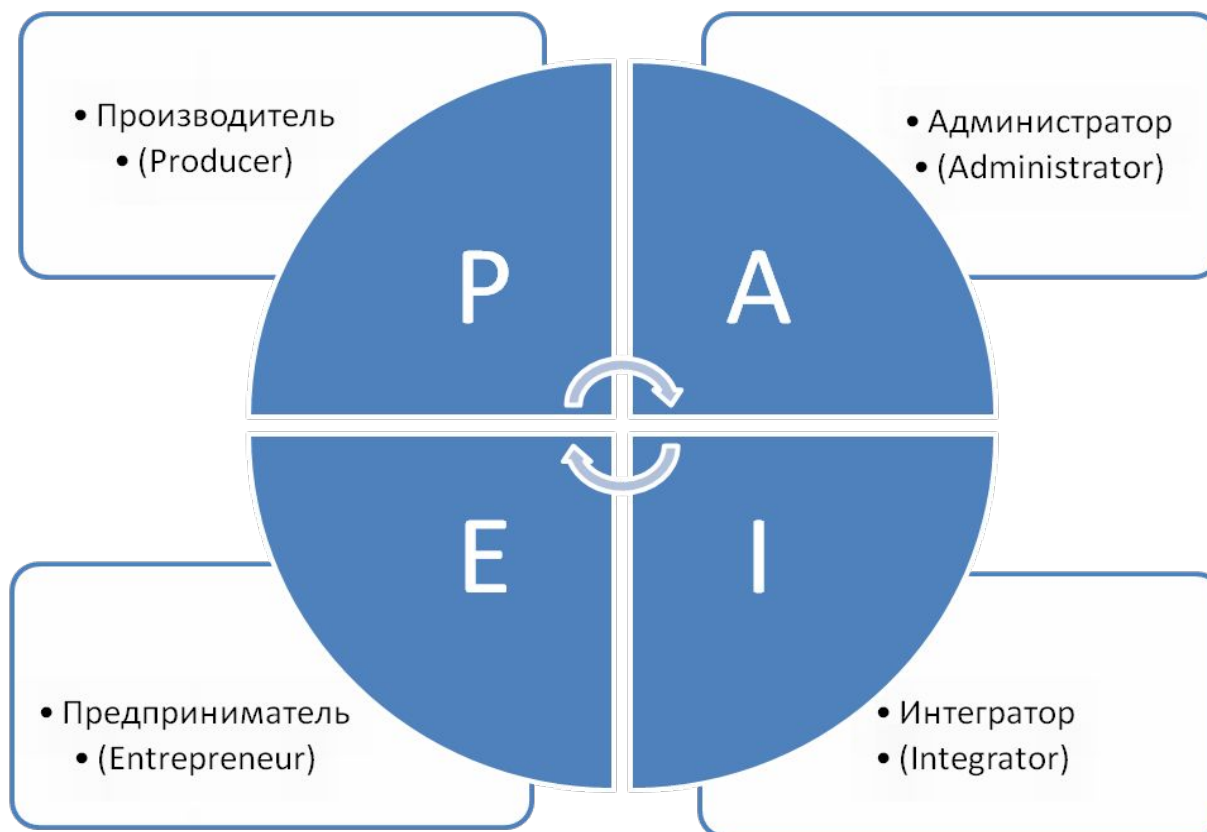
# Доверить ли HR-директору роль стратегического партнера? - Почему???



Отстроиться от имиджа собеса, кадровика, профсоюзного работника



# Кто Вы мистер SEO?



# Выберите свою модель

- Комбинации ролей разные, успешных немного....
- Факторов влияющих на создание эффективной модели множество: стадия зрелости компании, задачи бизнеса, масштаб организации и т. п.
- Например: Предприниматель + администратор



# Совместимость

Кто нужен  
СЕО?



Кто есть  
Вы ?

Качества противоречат друг другу, например:

- хороший производитель результатов будет нетерпим к излишнему порядку, к чему склонен администратор,
- предприниматель всегда будет придумывать что-то новое, что может мешать и производителю результатов и интегратору, нацеленному на гармонизацию отношений в коллективе.

**Таким образом, во главе компании должен быть не супер-босс, а группа супер-боссов, каждый из которых отлично выполняет одну из четырех ролей и на нормальном уровне имеет представление об остальных.**



# Диагностика HR

Выяснить степень зрелости компании

Стратегические цели компании

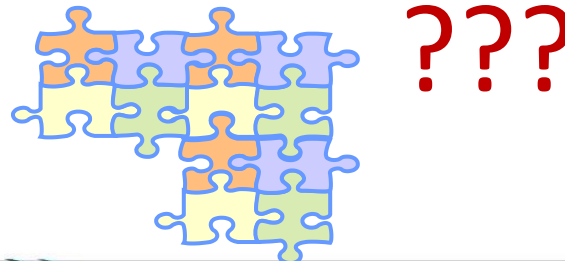
Мотивация CEO

Целевая модель  
Управления персоналом

Определение барьеров со стороны CEO

Четкая аргументация HR

Понять возможна ли подстройка под потребности и ожидания CEO



# Модели управленческих команд

- «Соло»
- «Триумvirат»
- «Дуэт»:



- + : Снижение рисков в процессе принятия решений; создание более разносторонней по функциям и поэтому более эффективной системы управления; оперативность и качество принятия управленческих решений.
- : связаны с ее потенциальной неустойчивостью: если между двумя партнерами возникает недоверие, «дуэт» распадается, а из одной компании часто возникают две однопрофильные компании; между руководителями, работающими по модели дуэта, нередко возникают конфликты и противоборство, в результате чего один из них уходит из компании.

# Модель партнерских отношений

## Маркеры

- Участие в процессе принятия стратегических решений (бизнес сессии, стратегические сессии, совещания)
- Самостоятельные проекты
- Участие в согласовании задач текущей деятельности компании
- Публичность HR
- Наличие профиля на корпоративном сайте

# Основная задача CEO организации заключается в создании работоспособного и эффективного коллектива



*Один из наиболее критически важных аспектов команды состоит в том, что она должна быть в состоянии достичь результатов, которые превышали бы сумму вкладов ее членов. Патриция Веллингтон, консультант, одна из основателей Europe Japan Center*

# Что такое эффективная команда

- 1) Синергетический эффект, или эффект системности-у команды появляются свойства, которые не получить простым сложением свойств ее участников.

$$1+1 = 2+\text{эффект}=3$$

Например, используя знания всех своих участников, команда может создать качественно новое знание, чего простым суммированием не получить.

- 2) Эффект может не быть или он может быть отрицательным:

$1+1 = 2$  Команда оказалась неэффективной.

$1+1 = 0$  Провал.



# Формирование команды по сути подбор правильных людей для решения конкретных задач



# Как формировать команду - правила

1. Чтобы сформировать команду, нужно стать профессионалом в создании команд
2. Сначала команда, потом проект
3. Выбор правильных членов команды – единственный фактор успеха или провала
4. Выбирайте командных игроков, а не индивидуалов
5. В команде должен быть единственный руководитель
6. Программа = команда
7. Поддерживать связь
8. Разделять вознаграждение
9. Запишите это
10. Выгоняйте отстающих

# Бизнес подход к формированию КОМАНДЫ

- Подготовка и планирование – 90% успеха
- Описание процесса = возможность планирования
- Решение о приеме = решение об инвестициях
- Решение об источниках = цена/качество/срок
- Учет КПЭ = управление эффективностью

## Краткие выводы

- Управлять можно понятным процессом
- Учет КПЭ – обязательное условие повышения эффективности
- Выбор модели управления процессом подбора зависит от бизнес задач и оценки эффективности процесса





## *Интуитивное искусство?*

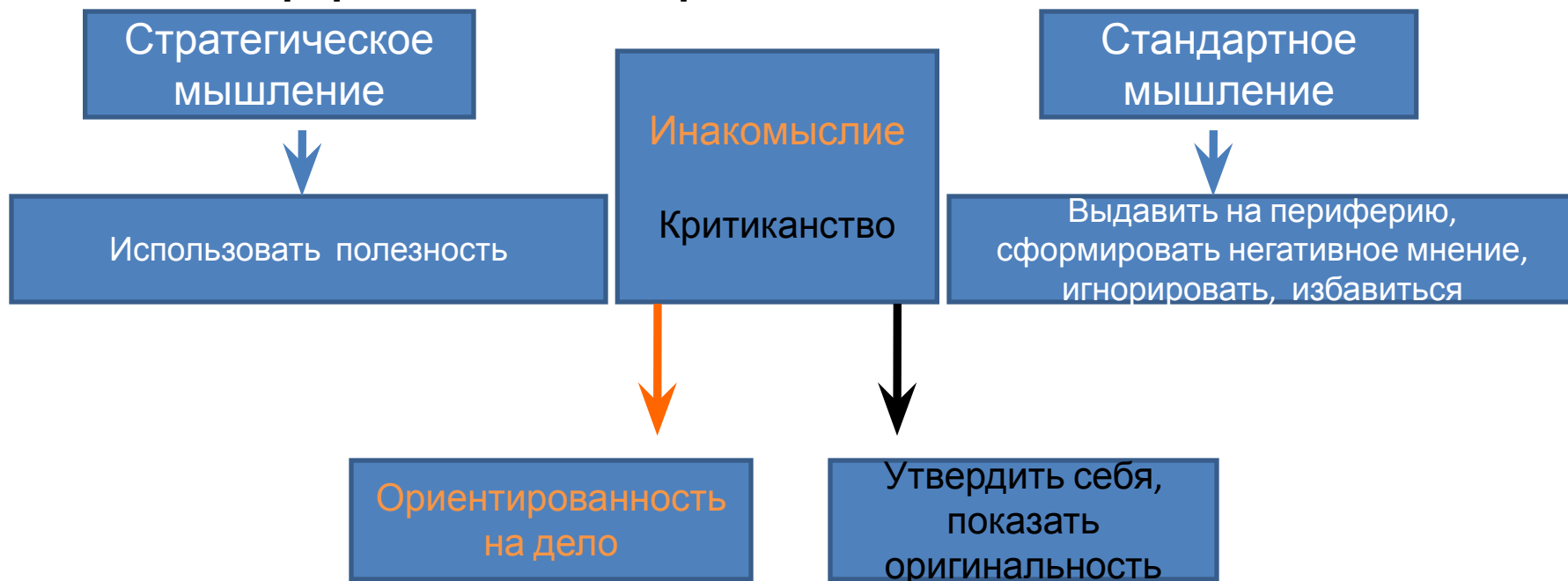
То, что часто называют «интуицией» менеджеров, великих артистов и других специалистов своего дела, на самом деле является навыками, развивающимися в результате очень напряжённой работы и многолетнего опыта



# Неудобные люди. Роль антипатий при формировании команд

Чтобы создать сильную креативную команду, руководитель должен набрать в нее самостоятельно мыслящих людей, каждый из которых имеет свою точку зрения и готов ее отстаивать.

**Конформизм снижает креативный потенциал команды.**



# Вывод

- 1. Действовать в интересах бизнеса**
- 2. Создать партнерские отношения-  
“братья по разуму”**
- 3. Разделить зоны ответственности-  
признать профессионализм друг  
друга**
- 4. Сформировать  
эффективную востребованную  
команду**

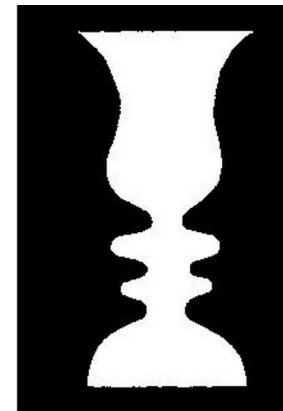


# Примеры сотрудничества HR + CEO в ГК ALCON

- Звездный менеджмент России
- Мотивационная радуга ALCON
- Ассоциация менеджеров России
- REMI



# Примеры сотрудничества HR + CEO в ГК ALCON



- Текучность: 2008 -22%, 2009-20%, 2010-16%
- Устойчивость команды: 2008 – 0,8; 2009 -0,9; 2010 – 1.
- Эффективность – положение на рынке

Процесс это  
маленький никому не  
нужный проект  
Если  $1+1$  всегда = 0,  
то надо менять вводные



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

Презентация подготовлена  
Директором по корпоративному  
развитию  
Группы компаний ALCON

**Борисовой Нарминой Ахмедовной**