



**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



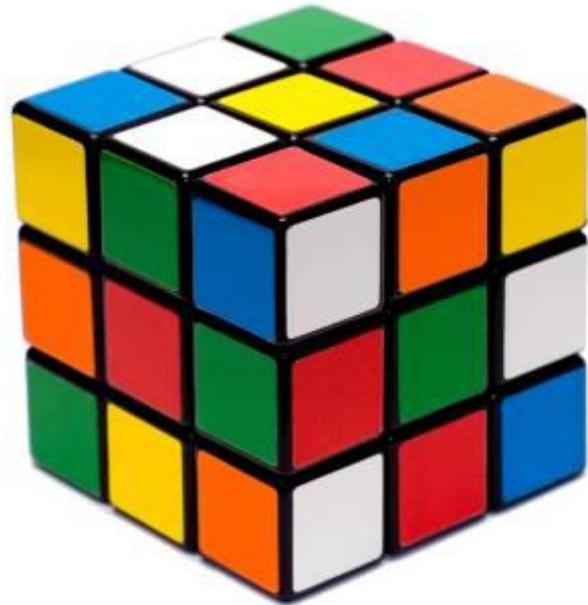
НАРМИНА БОРИСОВА
ДИРЕКТОР ПО КОРПОРАТИВНОМУ
РАЗВИТИЮ
ГРУППА КОМПАНИЙ ALCON

Структура презентации

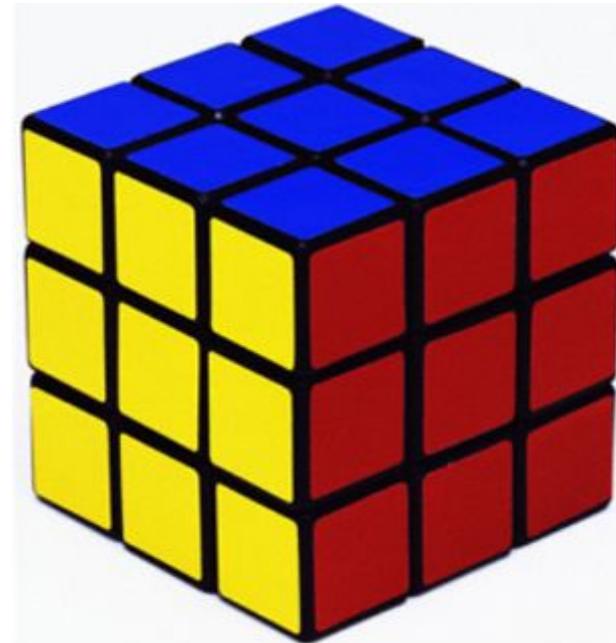
1. HR - партнер? Вопрос доверия.
2. Важность совместимости HR и CEO.
3. Лидерство CEO и HR.
4. Некоторые аспекты формирования команды.
5. Примеры сотрудничества в ГК ALCON.

Роль лидеров CEO и HR-директора в формировании эффективной команды

Эффективная команда



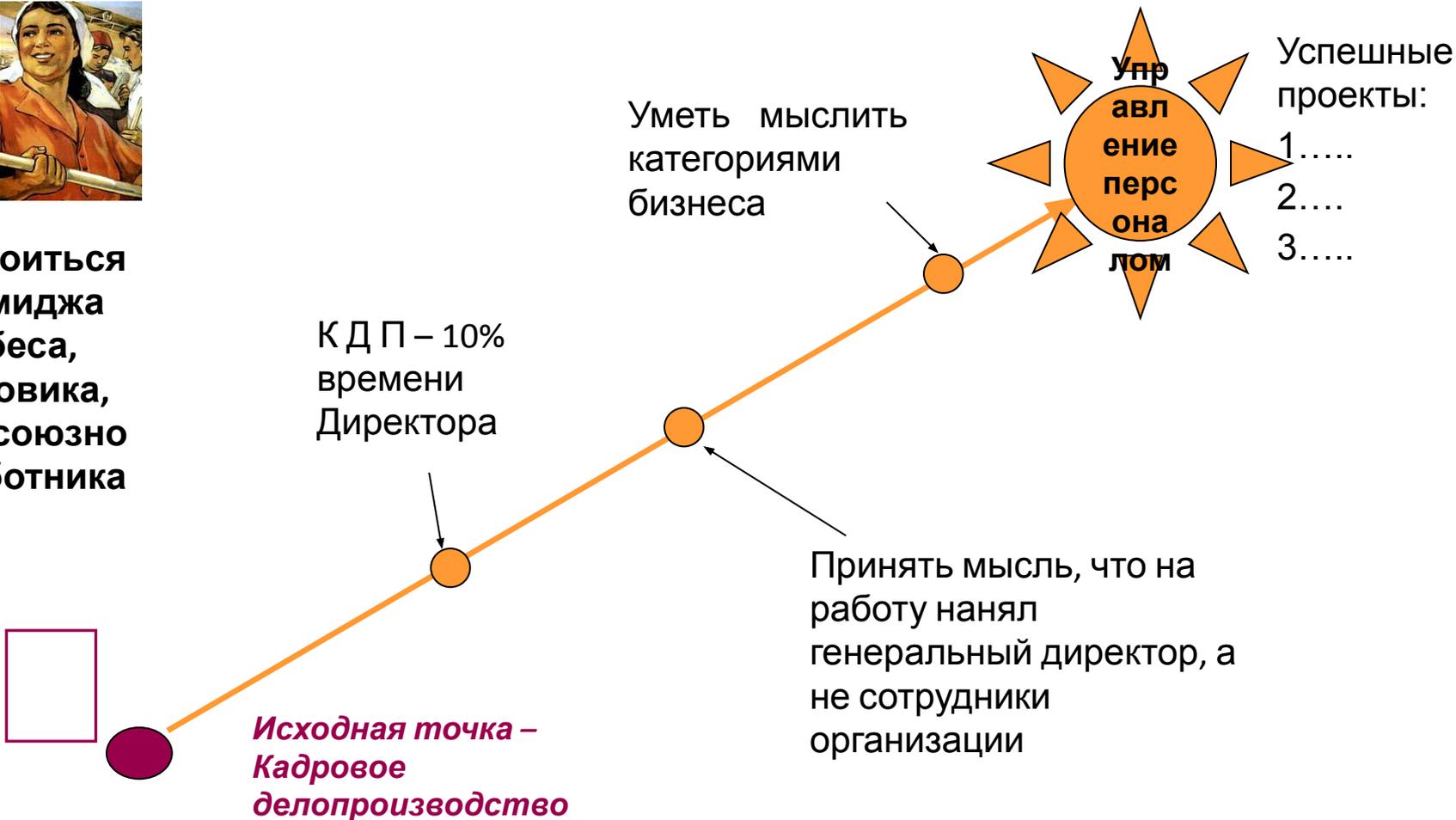
Роль лидеров CEO и HR-директора



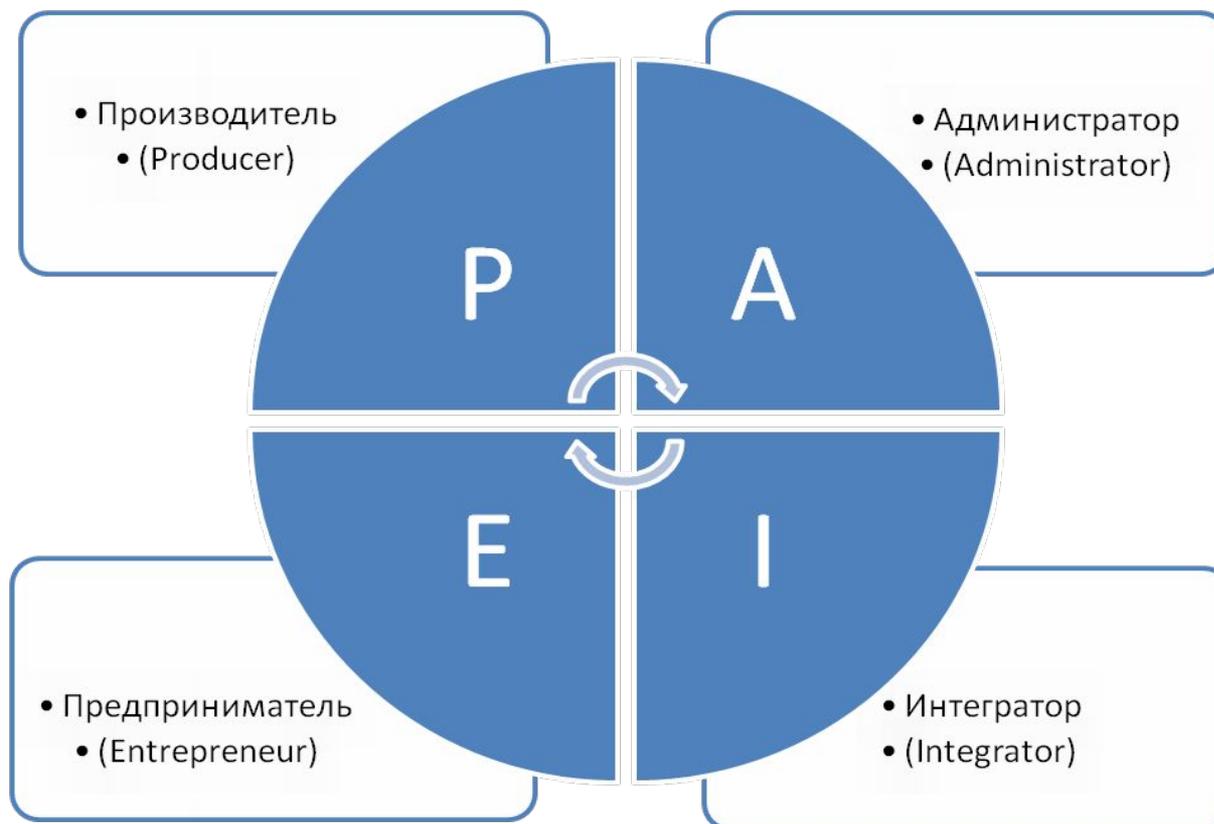
Доверить ли HR-директору роль стратегического партнера? - Почему???



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

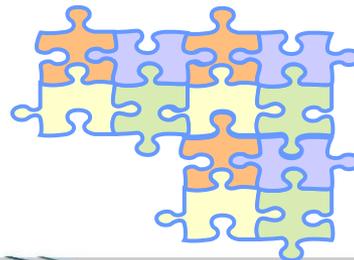
Мотивация CEO

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?

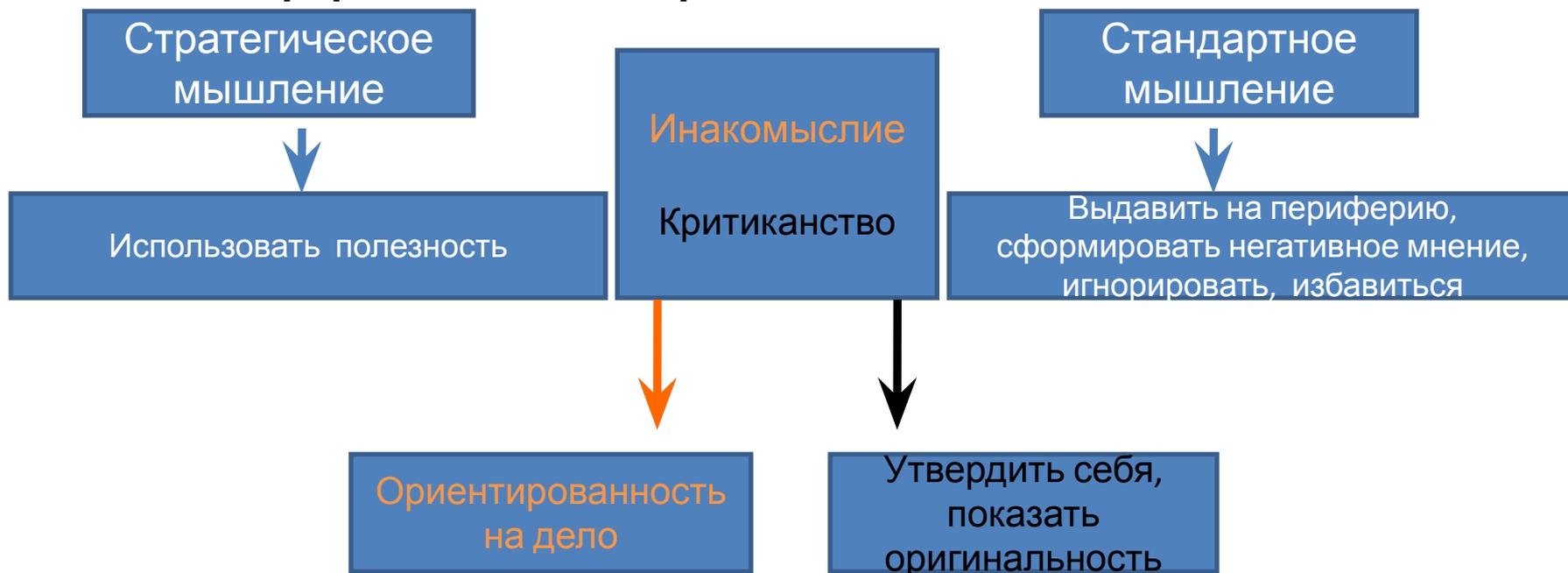
То, что часто называют «интуицией» менеджеров, великих артистов и других специалистов своего дела, на самом деле является навыками, развивающимися в результате очень напряжённой работы и многолетнего опыта



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**

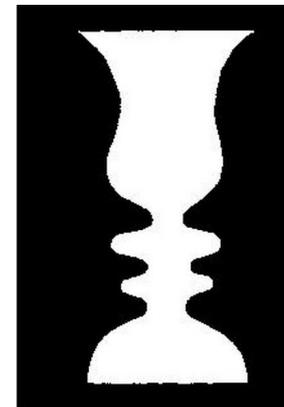


Примеры сотрудничества HR + CEO в ГК ALCON

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



Примеры сотрудничества HR + CEO в ГК ALCON



- Текучесть: 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