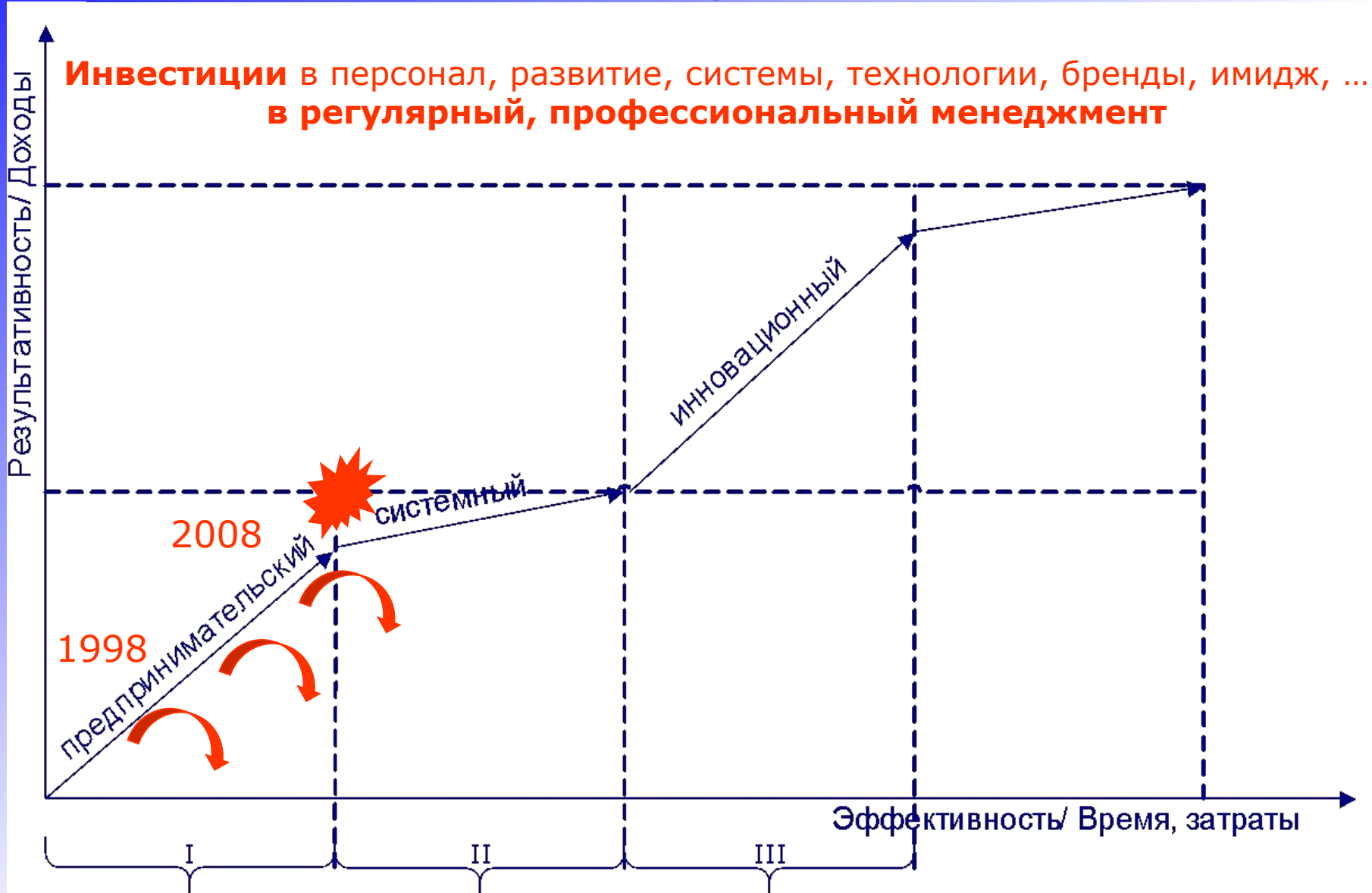


Цикличность развития бизнеса и роль HR-функции в компании

Анна Власова

- Цикличность и профессиональный менеджмент
- Командность и цели менеджмента
- Роль УЧР
- Совместная ответственность
- Искусство управления и лидерство в период кризиса

Цикличность развития компании



Командный подход в менеджменте (баланс)

лическая команда



«Лучшие практики»?

- Все ли компании работают на одном и том же этапе развития?
- Может ли быть одинаковой роль HRM на любом этапе развития компании?
- Какую роль играет HR в вашей компании?
- Какие ожидания от HR в компании?
- Кто для вас идеальный HR-менеджер?

- Защитник сотрудников (лояльность к персоналу особенно, если стратегический ресурс)
 - способность разобраться в специфике работы сотрудников и идентифицировать себя с персоналом
 - ценности персонала (доверие) и навыки влияния
 - вера в то, что жизнь сотрудников можно улучшить
- Эксперт в администрировании (контракты, зарплаты), лояльность к организации особенно во время роста организации
 - ориентация на эффективность
 - знание систем и процедур и административные навыки
 - вера в стандартизацию («нестандартизация» – проблемы в исполнении; стандартизация – культурные проблемы)
- Стратегический партнер (лояльность к топ-менеджменту)
 - способность идентифицировать себя с топ-менеджерами / лидерами
 - стратегическое и системное мышление
 - вера в экономические ценности
- Профессионал и лидер организационного развития (лояльность к профессии)
 - идентификация себя с профессией, поиск компромисса между стейкхолдерами в контексте развития рынка в целом и организации в частности)
 - способность видеть организационный и социальный контекст
 - навыки проведения организационных изменений
 - вера в постоянные изменения

Разделяемая ответственность за человеческий ресурс

- Топ-менеджмент – корпоративная культура
- Дирекция (отдел) по персоналу – персонал
- Линейные менеджеры - люди

Разделяемая ответственность: **линейные менеджеры**

Люди – конкретные, живые, озабоченные, неудовлетворенные, меняющиеся, чувствительные, завидующие и ленивые, двойственные, странные

Методы работы и соответствующие компетенции – желание иметь дело с людьми, понимание организационного поведения, знание менеджмента (постановка целей, организация, создание команды, создание мотивационного климата, обратная связь), жизненная мудрость (EQ)

Разделяемая ответственность: **дирекция по персоналу**

Персонал – статистический портрет, идеальная картинка, абстрактная сумма знаний, навыков и компетенций персонала, способ решения проблем там, где нельзя применить технику

Методы работы и соответствующие

компетенции – работа с «нечеловеческими» понятиями: производительность, эффективность, текучесть, навыки, компетенции, «общая температура удовлетворенности по палате»;

знание «экономики» (расчет бюджетов, отдачи от персонала, показателей результативности и эффективности работы персонала);

знание «социологии» (собственные исследования внешние и внутренние, умение принимать решения не эмоционально, а на основе статистики)

Разделяемая ответственность: **дирекция по персоналу**

Методы работы и соответствующие компетенции

- Анализ работ и разработка должностных инструкций (создание идеального портрета);
- Поиск и отбор персонала (реальный портрет);
- Обучение и развитие персонала (доведение реального до идеального портрета)
- Оценка исполнения (формирование идеального исполнения и сравнение с реальным);
- Компенсация\вознаграждение (привлечение, удержание, стимулирование)
- Увольнение (за несоответствие идеальному портрету)

Разделяемая ответственность: **ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ**

Корпоративная культура – инструмент бизнеса и управления персоналом

Методы работы – стратегическое планирование, организация и построение организационной структуры управления, лидерство, формирование команды топ-менеджмента, создание мотивационного климата для команды, обратная связь, внутренний PR, а также Провозглашаемые и поддерживаемые ценности, герои, ритуалы, символы, неформальные каналы связей, внутренние стандарты и правила, личное поведение

Искусство менеджмента

Эволюция менеджмента:

- Практика и опыт +
- Наука и теория +
- Искусство и талант

В периоды кризисов и переходных этапов жизни компании на первый план выходит искусство менеджмента (опыт не работает, наука не помогает) и ярче всего проявляется лидерство

Менеджмент

- **Как практика:** «кустари и ремесленники» повсеместно изобретают велосипеды. Нельзя сводить менеджмент только к предпринимательству
- **+ Как наука:** это не только знания, это понимание, приложение, анализ и синтез, оценка-суждение. Нельзя сводить менеджмент только к теориям и волшебным формулам
- **+ Как искусство:** Лидерство как Богом данное умение-способность предвидеть будущее. Есть вещи в менеджменте, которые надо чувствовать, а это не всем дано. Хочешь быть лидером – опережай рынок, отрасль, продукт, систему, будь там, где никто никогда не был, никто этого не делал, где нет практики, нет опыта, нет науки

Что еще?

- Цикличность и профессиональный менеджмент
- Командность и цели менеджмента
- Роль УЧР
- Совместная ответственность
- Искусство управления и лидерство в период кризиса

Вопросы

Все, что делается для персонала

- Делать в соответствии с потребностью, а не потому что кто-то это сказал или это модно (исследования)
- PR, IR, ER – все действия оформлять и пропагандировать
- Ресурсы и креатив
- Правильные стейкхолдеры – кто в состоянии удовлетворить потребности персонала, а не имитация деятельности
- Ресурсы, в том числе личное внимание

«Наибольшая ложь, которую рассказывают большинство корпораций, к тому же с гордостью, то, что люди являются их наибольшими активами. Полная фальсификация. Они относятся к людям, как к сырью. Если Вы серьезно относитесь к людям, как к активам, то Ваши инвестиции в людей должны возрасти катастрофически»

Майкл Хаммер, соавтор «Изменения корпораций», в интервью «Уолл Стрит Джорнэл»

		Знания, навыки	План мероприятий	Ресурсы	Мотивация (сильный интерес)	= конфузия или недоразумение
Видение			План мероприятий	Ресурсы	Мотивация (сильный интерес)	= страх
	Видение	Знания, навыки		Ресурсы	Мотивация (сильный интерес)	= фальстарт
Видение		Знания, навыки	План мероприятий		Мотивация (сильный интерес)	= расстройство и огорчение
Видение		Знания, навыки	План мероприятий	Ресурсы		= суета и незначительные изменения
Видение		Знания, навыки	План мероприятий	Ресурсы	Мотивация (сильный интерес)	= необходимый результат

Проведение совещаний (Уход от манипулирования)

- **Презентация** идей носителем
- **Уточнение:** вопросы от каждого (!) на понимание
- **Отношение:** мнение по теме, скептицизм, оптимизм, вера, ...
- **Свои рекомендации**

Отбор

«Нанимайте и продвигайте на основе **честности, мотивации, способностей, понимания, знания и опыта**. Мотивация без честности – опасна, способности без мотивации – бессильны, понимание без способностей – ограничено, знание без понимания – бессмысленно, опыт без знания – слеп»

Ди Хок, основатель и ген.директор VIZA

Компетенции (Хей групп)



Задавать вопрос «Зачем?»

Смысл инвестиций в персонал

- Зарплаты, льготы, привилегии, разряды квалификации, условия работы - для привлечения и удержания персонала (HR стратегия)
- Премии, бонусы, %%, ценные подарки – для того, чтобы ориентировать на определенные цели (бизнес стратегия)
- Мероприятия, тимбилдинги – для формирования культуры (общекорпоративная стратегия)

Система (процесс) обучения в компании

