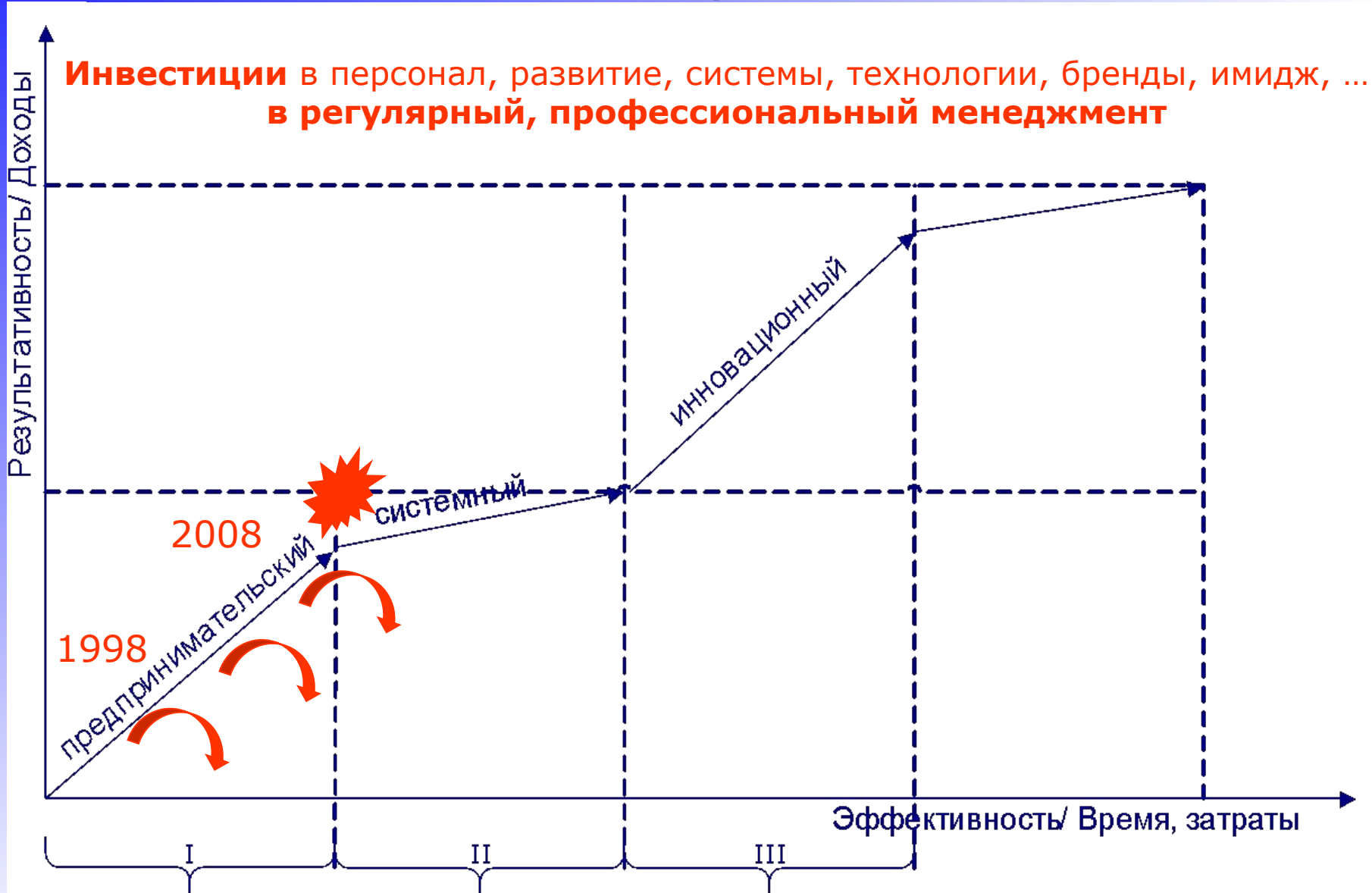


# Цикличность развития бизнеса и роль HR-функции в компании

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»

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

# 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

