

A collection of symbolic objects including a chessboard, medals, a compass, and glasses. The chessboard is in the top left, with several pieces visible. Below it are two medals: one with a red ribbon and a white star, and another with a blue ribbon and a white star. A compass is in the bottom left. A pair of glasses is in the center. The background is a light-colored, textured surface.

Штабные учения стратегов бизнес-перемен

Управление человеческими ресурсами
Евгений Варзарь

Штабные учения стратегов бизнес-перемен: ПЛАН

- Бизнес-процессы по функции управления человеческими ресурсами (УЧР)
- 2 кейса из личной практики
- Логично о главном в УЧР



Система управления человеческими ресурсами (классика)

(1) Рекрутмент

(2) Адаптация

**(3) Кадровое
делопроизводство**

**(4) Оценка исполнения
(эффективность)**

**(5) Оценка по компетенциям
(аттестация)**

**(6) Компенсация и
вознаграждение**

**(7) Обучение и развитие в
кадровом резерве**

**(8) Корпоративная культура и
внутренняя коммуникация**

**(9) Изучение морально-
психологического климата**

Мотивация

КЕЙС 1: «Маскировочный наем»

Общая ситуация в компании

- компания – один из лидеров отрасли с конкурентным преимуществом – высококачественный сервис для клиентов
- собственники – представители разных культур: западной и отечественной
- хорошо отлаженные процессы стратегического планирования бизнеса, бюджетирования, учета делали прогнозируемой прибыльность и стабильность
- корпоративная культура с акцентированием на западных ценностях в бизнесе и взаимоотношениях, хотя и с вкраплениями семейного демократизма
- западные стандарты ведения бизнеса требовали соответствующей отладки процессов управления персоналом

Метод решения проблем УЧР: Привлечение готовых знаний и технологий путем найма директора по персоналу с соответствующим опытом и компетенциями. Попутная выгода – выведение сильной фигуры из рядов конкурента

КЕЙС 1: «Маскировочный наем»

Транслирование задачи в УЧР:

- Построить централизованную систему управления человеческими ресурсами с едиными правилами, процессами, процедурами
- Укрепить организационную культуру, сплотить единой идеей, устранить наметившееся разделение на своих и чужих между «белыми и синими воротничками»
- Делегирование полного объема полномочий в части выбора инструментов для реорганизации УЧР



КЕЙС 1: «Маскировочный наем»

Решение задачи средствами УЧР

- Разработана программа и вся необходимая документация, позволяющая перейти к фазе внедрения. Этап согласования с собственниками

Симптомы нерешённой задачи

Согласование откладывается. Привлекаются в качестве поддержки разработки члены управляющего борда. Согласование откладывается.

Урок – чувство обиды за «мартышкин труд» демотивирует

Гипотеза: задача не соответствует истинным намерениям собственников.

КЕЙС 1: «Маскировочный наем»

Транслирование новой задачи в УЧР, соответствующей истинному намерению собственников разделить бизнес и часть его подготовить к продаже:

- Создать три автономных системы управления разными бизнес структурами

Решение задачи средствами УЧР

- Проведена документальная подготовка
- Набраны необходимые сотрудники
- Обучены сотрудники

Следствия:

- Потеряно время
- Демотивирован уменьшением масштаба задач и обнаружившимся обманом нанятый директор с компетенцией стратегического управленца
- Пошатнувшаяся уверенность в собственных силах – не прочувствовал грядущую проблему на ранних симптомах

КЕЙС 2: «Развиваем организационную культуру»

Общая ситуация в компании

- компания – лидер отрасли
- корпоративная культура – гордость за принадлежность к Лучшим
- стиль лидерства руководителя – харизматичный, стиль управления жестко авторитарный
- психологический климат семейная компания «пожизненного найма» с верой «Великого Служения Идее»
- высокая текучесть кадров - не способные Поверить уходили

Транслирование задачи в УЧР: Необходимо подкрепить Веру правильно выстроенной системой корпоративной культуры, предложить, кроме веры, какие-то реально работающие механизмы формирования лояльности персонала

КЕЙС 2: «Развиваем организационную культуру»

Решение задачи средствами УЧР

Анализ:

- стиль управления на линейном уровне копировался с Главного Образца, но не подкреплялся харизмой – результат выразался в неудовлетворении базовых потребностей сотрудников в безопасности и признании
- корпоративная культура – гордость за принадлежность к Великой компании породила высокие ожидания, которые не оправдывались на уровне рабочих процессов

Мероприятия изменений:

- Вовлечение в процесс создания корпоративных ценностей и стандартов Лидера, управляющего борда, линейных менеджеров, сотрудников стало первым шагом идентификации с ними
- Проведены мероприятия по ознакомлению всех и каждого с новыми стандартами – обеспечен этап знания
- Представлены первые ситуации реальной работы новых ценностей, прежде всего в поведении Харизматического Лидера

КЕЙС 2: «Развиваем организационную культуру»

Следствия успеха

Улучшился общий психологический климат, вдвое сократилась текучесть кадров – это породило пристальное внимание к дальнейшим проявлениям в реальном управлении норм Новой Культуры

Симптомы нерешённой задачи

Аксиома HR: если хотя бы один из 9 основных бизнес-процессов УЧР элементов не работает или работает в противовес остальным – результат будет отрицательным

- В данном случае не совпадали декларируемые корпоративные ценности и реальное поведение управленческой элиты компании



КЕЙС 2: «Развиваем организационную культуру»

Выводы по кейсу:

- Слова начинают выполнять функцию корпоративной ценности тогда, когда за ними в безусловном порядке следуют дела. Сколько бы мы не старались превозносить или учить свой персонал, если не ценим его и относимся к нему плохо, то он всё равно проголосует за лучшую жизнь ногами, уносящими в сторону выхода
- Насилие в свободном мире работает только до момента нахождения нового места работы. Без жесткого внешнего принуждения мы, люди, не соглашаемся добровольно выступать объектом отрицательного стимулирования

Логично о главном в УЧР:

Вчера была идея, была ли?...

Сегодня есть система, ой ли?...

Завтра будет внедрение ... или

За что будем бороться?...





Логично о главном в УЧР:

Стимул \neq реакция...

или В чём же состоит самость
человека = работника?

Теория Павлова-Сеченова применима только
на уровне инстинктов и в большинстве случаев
начинает давать артефакты при подключении
ОСОЗНАНИЯ

Работник выбирает...

Мы - СУБЪЕКТЫ собственных желаний.

О главном

Не хлебом единым... или об УЧР

- А) Что бывает с компанией, когда перестаёт работать что-то в УЧР? Стоит ли уделять этому внимание?
- В) Кто является адресатом всех политик? Конкретный человек на конкретном рабочем месте конкретным действием приносит конкретную пользу / вред...

