



Интегрированный HR. HR как бизнес-партнер.

HR Поток. Слет молодежи РЖД
18-21 сентября 2018г.



Дезинтеграция – одна из «болезней» HR

- I4CP (Institute For Corporate Performance): Современный HR страдает от недостатка интеграции. Отдельные функции и процессы работы с персоналом, такие как найм, обучение, мотивация и др. осуществляются изолированно друг от друга – в рамках отдельных департаментов. В результате, никто в организации не отвечает целостно за решение основных задач в области работы с персоналом.



Последствия дезинтеграции

Дезинтеграция

- Распадение или разложение целого, ослабление, нарушение связей в единой системе

Как это проявляется

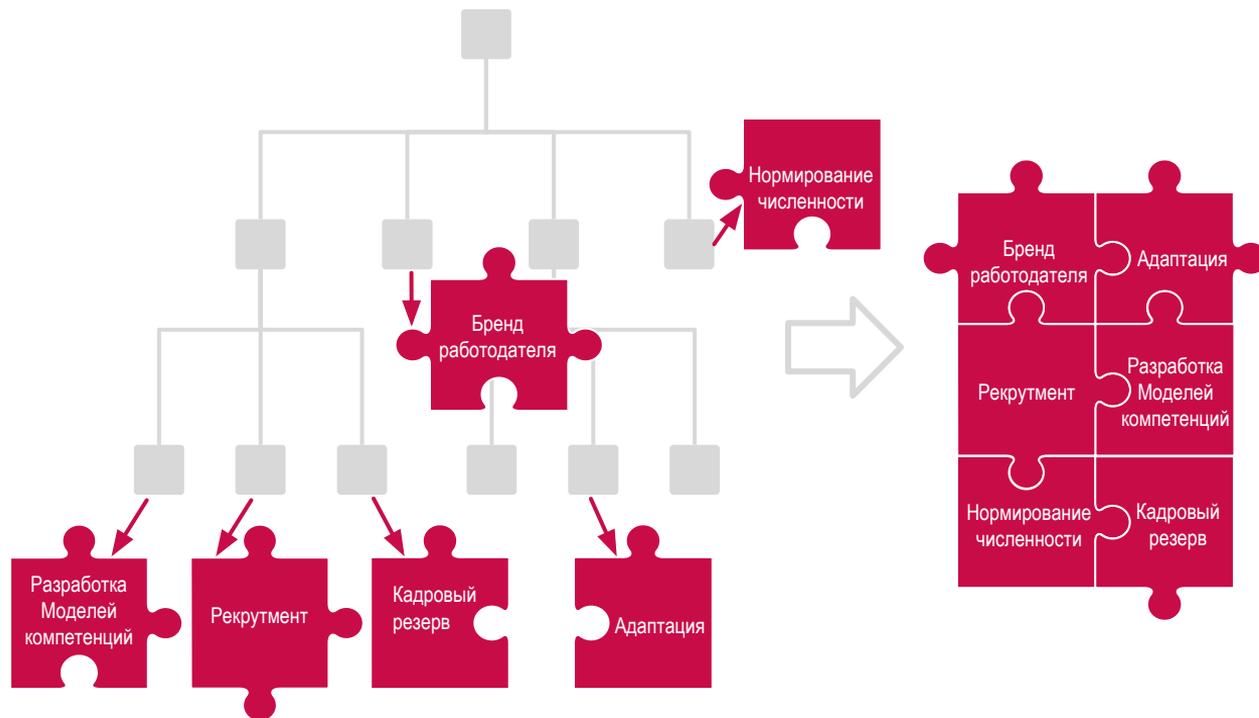
- Каждый департамент выполняет свои, частные задачи (закрывать заявки на подбор, провести обучение, рассчитать и выплатить премии, и т.д.), не координируясь с другими
- Системы, процессы, soft различаются у разных функций управления HR: КПЭ считаются в одной программе, бонусы в другой; для каждого процесса используются свои критерии и отдельные системы

К каким приводит последствиям

- Потеря ориентации HR функции на результаты для бизнеса: отсутствие «бизнес – партнерства»
- Снижение эффективности HR процессов (скорость, стоимость, длительность, качество результата)
- Возникновение «пограничных конфликтов» и «политических «разборок», между департаментами, на тему ответственности и полномочий



Иллюстрация: «распыленность» процесса набора персонала



Интегрированный HR = Integrated talent management (ITM)

- Поскольку под брендом «Talent management» на западе уже давно понимается весь «HR management», а не только работа с отдельной небольшой категорией «тантатов», наиболее адекватный по смыслу перевод ITM на русский язык – интегрированный HR
- Когда HR можно назвать интегрированным?
- Внешняя интеграция.
 - Все HR процессы и функции подчинены двум бизнес – целям:
 - обеспечить организацию людьми (качество, количество, срок, стоимость...)
 - обеспечить высокую производительность труда
 - Все остальные процессы, если они не работают ни на одну из этих целей, упразднены
 - HR структуры ориентированы на бизнес, видят в нем своего заказчика
- Внутренняя интеграция
 - HR процессы и функции интегрированы между собой, увязаны в единую систему

	В высокой степени/ в очень высокой степени, % ответов	
Функции и процессы HR интегрированы в единую систему	Компании с высокой бизнес -результативностью	28,9%
	Компании с низкой бизнес -результативностью	13,1%

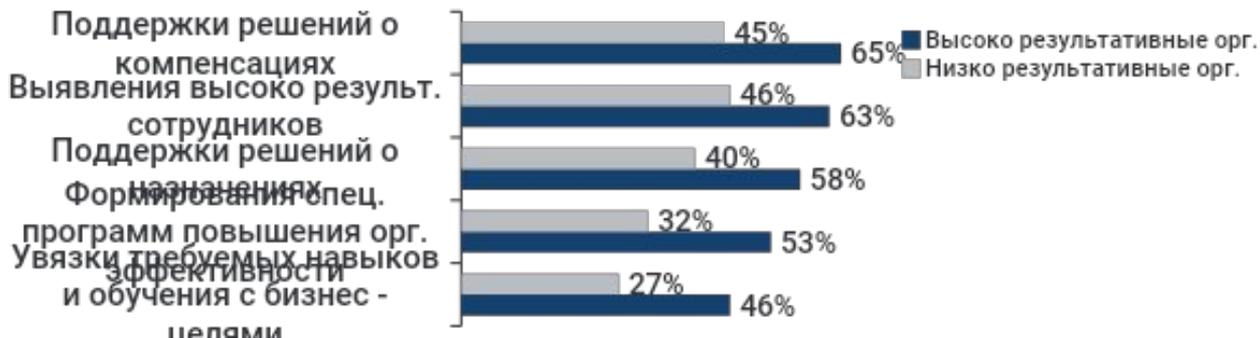
* По результатам исследования Integrated Talent Management выполненного i4sp и ASTD



Внутренняя интеграция: управление эффективностью

- При исследовании i4sr был рассчитан индекс результативности (Market performance index) .
- Разница уровней внутренней интеграции СУЭ в компаниях с высокой и низкой результативностью составляет 20%

Результаты процесса управления эффективностью используются в компании для:



* Источник: The executive guide to integrated talent management. Kevin Oakes, Pat Gallagan



Компании с высокой результативностью трактуют обучение шире

Инструмент		В высокой степени/ в очень высокой степени, % ответов
Управление эффективностью >> планы развития	Компании с высокой результативностью	39.8%
	Компании с низкой результативностью	23.7%
Коучинг	Компании с высокой результативностью	21.5%
	Компании с низкой результативностью	12.2%
Обратная связь 360 ⁰	Компании с высокой результативностью	19.2%
	Компании с низкой результативностью	10.8%
Ротации	Компании с высокой результативностью	13.4%
	Компании с низкой результативностью	5.3 0%
Адаптация сотрудника при переходе на новую должность (on boarding programs)	Компании с высокой результативностью	12.3%
	Компании с низкой результативностью	5.4 0%



Интегрированный и традиционный HR: Распределение ответственности

Факторы успеха	Традиционный HR	Интегрированный HR
Есть правильные люди	Ответственность отдела рекрутмента	Рекрутмент : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Есть правильные люди (соответствие ценностям) внутри, и вовне, ▪ которые мотивированы работать и достигать результата «на входе», и не разочаруются в процессе, ▪ которые знают, умеют и/или могут научиться, ▪ и адаптируются надлежащим образом, чтобы использовать возможности компании ▪ ...
Люди мотивированы <ul style="list-style-type: none"> ▪ работать в компании ▪ достигать результата 	Ответственность отдела компенсаций и льгот	
Люди знают и умеют работать эффективно	Ответственность отдела обучения	
У людей есть возможность для производительной работы (нет орг. барьеров)	Вне зоны ответственности HR (ответственность бизнеса)	Компенсации и льготы:...



Внешняя интеграция: от закрытия заявок к обеспечению людьми

Рекрутмент	Дезинтегрированный HR	Интегрированный HR
Цель	<ul style="list-style-type: none">▪ Закрыть заявку	<ul style="list-style-type: none">▪ Обеспечить организацию людьми
На чем сфокусирована работа	<ul style="list-style-type: none">▪ Заявка закрыта быстро▪ Зарботная плата кандидата соответствует политике оплаты▪ Затраты на поиск персонала не превысили бюджет▪ «Новобранцы» успешно проходят испытательный срок (3 мес.) <p>А что еще? Мы ведь закрыли Вашу заявку на подбор?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Бренд компании привлекателен для кандидатов нужного качества▪ Новые люди соответствуют ценностям организации (не только навыки и знания)▪ Люди адаптируются надлежащим образом (и за рамками 3 мес.)▪ Если люди уходят, причины анализируются и ведется работа над их устранением▪ Взаимодействие с бизнесом для прогнозирования численности - будущих потребностей в персонале▪ Системная работа с внешними и внутренними источниками найма (кадровый резерв, ротации ВУЗы, и т.д.)▪



Внешняя интеграция: от обучения к повышению производительности

Обучение	Дезинтегрированный HR	Интегрированный HR
Цель	<ul style="list-style-type: none">Провести обучение	<ul style="list-style-type: none">Создать условия для повышения производительности
На чем сфокусирована работа	<ul style="list-style-type: none">Планы по обучению верстаются в срокБюджет не превышает заданных параметровТренинги и семинары проходят без сбоевУчастники тренингов довольны	<ul style="list-style-type: none">Диагностика – что влияет на производительность (квалификация, вовлеченность, оборудование, и др. факторы)Хорошая система квалификационных требований – понимание, какие компетенции нужны, чтобы работать продуктивноОтлажен процесс оценки квалификацииГлубокая интеграция обучения с системой управлением эффективностью позволяет связать learning и performanceТренинги сфокусированы на решении конкретных проблем производительностиОценка - повлияло ли обучение на производительность и как усилить это влияние



Что делать, чтобы HR стал интегрированным?

- Интеграция на уровне организационной структуры
 - Сдвигаем фокус с управления процессами на управление объектами (структурные единицы, группы персонала) и целостно отвечаем за все процессы в рамках данного объекта
- Интеграция на уровне HR КПЭ
 - Формулируем HR КПЭ отражающие интересы бизнеса
- Внутренняя интеграция всех HR-систем и процессов в организации (в том числе, за счет внедрения поддерживающих ИТ- систем)
 - Обеспечиваем согласованность всех процессов: организационно и коммуникационно
- Развитие HR бизнес-партнерства
 - Формируем HR бизнес-партнерство



Тенденция 1. От администрирования к стратегии

Фокус внимания HR меняется. Это можно увидеть через изменения в распределении времени на решение HR-задач:

Стратегия:
Максимизация отдачи от затрат на персонал через привязку программ в области управления персоналом к бизнес-стратегии и задачам Компании



* Исследование проведено компанией «McBer & Company»



Повышение эффективности:
Разработка и реализация программ по привлечению, мотивации, развитию и удержанию лучших сотрудников

Транзакции:
Управление запросами сотрудников и обработка транзакций

Администрирование:
Управление поставщиками, бюджетом и ИТ-системами управления персоналом



Тенденция 2. Синергия HR процессов

Консолидация
ВСЕХ HR-процессов
на решении 2-х
ключевых HR-задач:

- 1 Обеспечение персоналом в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и качестве
- 2 Создание условий для высокой производительности персонала



Модель интегрированной системы управления персоналом



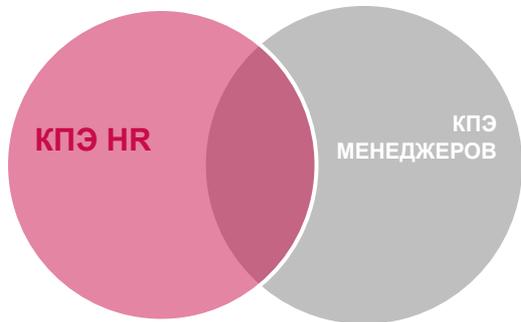
Тенденция 3. Вовлечение менеджмента в HR

- Одна из ключевых задач HR – помогать линейным руководителям быть вовлеченными в процесс управления персоналом
 - Менеджер – ключевой участник HR-процессов
 - HR – бизнес-партнер и методолог HR-процессов

- Иногда компании фиксируют это на уровне КПЭ менеджеров и HR:

Совместные КПЭ
включены в систему мотивации HR и отдельных руководителей, в том числе, как часть индивидуальных целей.

Примеры КПЭ:
производительность, текучесть, вовлеченность, укомплектованность, процент назначений и др.

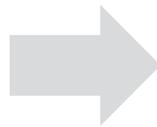


Тенденция 4. От автоматизации КА к IT-системам в управлении персоналом

В новом понимании IT-системы в области HR не автоматизируют процессы, а позволяют использовать новые возможности для вовлечения менеджеров (быстро, интерактивно, легко для менеджеров)

АВТОМАТИЗАЦИЯ КАДРОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

- Система позволяет снизить затраты на администрирование персонала
- Упрощение работы HR
- Ускорение документооборота



IT-СИСТЕМА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- **Интеграция HR-процессов**
- **Вовлечение менеджмента в процессы управления персоналом**
- **Сокращение затрат с повышением качества HR-процессов (скорость, прозрачность, обоснованность принятия решений)**



Тенденция 5. HR бизнес партнер - кто это?

1. Функциональное определение: HR бизнес партнер – HR generalist, целостно отвечающий за работу с конкретной категорией персонала/ дирекцией/ функцией.
2. Содержательное определение: HR бизнес партнер: советник, внутренний консультант, интегратор усилий функциональных HR по отношению к бизнесу.

HR бизнес партнер – любой HR, мыслящий и действующий как партнер, соратник по отношению к бизнесу



Модель компетенций SHRM*

- Эффективная коммуникация
- Управление взаимоотношениями
- Честность и этичность
- Экспертиза в области управления персоналом
- Понимание бизнеса
- Критическое мышление
- Толерантность и адаптивность
- Лидерство в изменениях
- Внутреннее консультирование



SHRM* – Society for Human Resource Management
(300 тыс. профессионалов HR из 165 стран)



Быть HR бизнес - партнером означает:

1. Мыслить результатом для бизнеса: «достичь» важнее, чем «выполнить»
 - a. Результат для бизнеса - в приоритете перед HR - процессом
 - b. Интегрировать различные HR - процессы (и проекты) для лучшего результата для бизнеса
2. Работать с бизнесом, как с клиентом
 - a. Трансформировать бизнес-цели в HR задачи и проекты:
 - Понимать бизнес
 - Ставить верные вопросы, структурировать потребность
 - Предлагать умные, эффективные решения
 - b. Консультировать, выстраивать партнерские отношения:
 - Быть экспертом в области HR
 - Сбалансировано вовлекать бизнес в принятие решений
 - Быть понятным и доступным , строить отношения «на равных»





HR КАК БИЗНЕС-ПАРТНЕР

БИЗНЕС ПРЕЗЕНТАЦИЯ 2018

Содержание тренинга

Часть 1. 18 сентября 17:00 – 19:00.

Вводная часть

Часть 2. 19 сентября 15:30 – 17:30.

Функции HR бизнес-партнера в компании
Цикл работы с внутренним заказчиком

Часть 3. 21 сентября 09:00 – 13:00.

Трансформация бизнес-задачи в HR инициативы, проекты, решения
Мониторинг и ОС с внутренним клиентом в ходе реализации
Предложение решения, «внутреннее контрактование»

Часть 4. 21 сентября 13:30 – 15:00.

Роли HR-бизнес-партнера

Функции HR бизнес-партнера в компании

Что мы делаем, когда работаем с запросом бизнес-заказчика?

- Ответьте на вопрос «Что мы делаем, когда работаем с запросом бизнес – заказчика?»
- Напишите 2-3 ответа. Каждый ответ - на отдельном стикере
- Время на работу – 2 минуты

Внутренняя позиция HR



HR-исполнитель

«Сделаем, что просите»

Сотрудник, обеспечивающий работоспособность процесса в сфере управления персоналом.

Тот, кто закрывает заявки на подбор, администрирует тренинги, рассчитывает заработную плату и т.п.



Функциональный HR

«Отвечаю за конкретный процесс»

Сотрудник, обладающий экспертизой в некоторой функциональной области (подбор, обучение, кадровый резерв и т.п.).



HR бизнес-партнер, или внутренний консультант

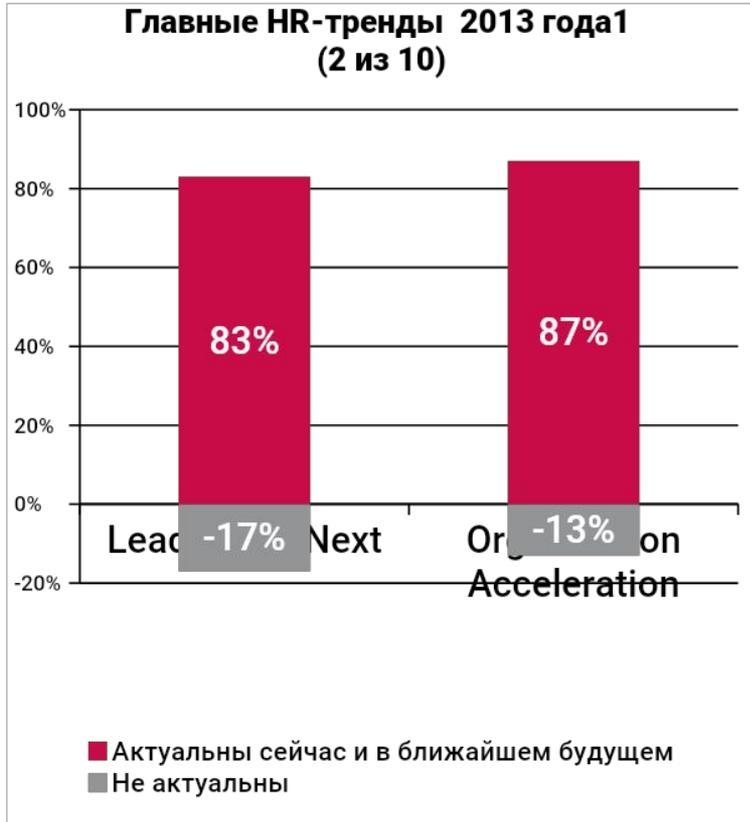
«Решаю проблемы бизнеса»

Тот, кто помогает внутреннему клиенту решать конкретные задачи в области управления персоналом, направленные на повышение эффективности бизнеса

Как провалить практически любую HR инициативу (парадигма «мы и так все знаем»)

ЗАПУСК
«Внедрили» систему
на всю организацию





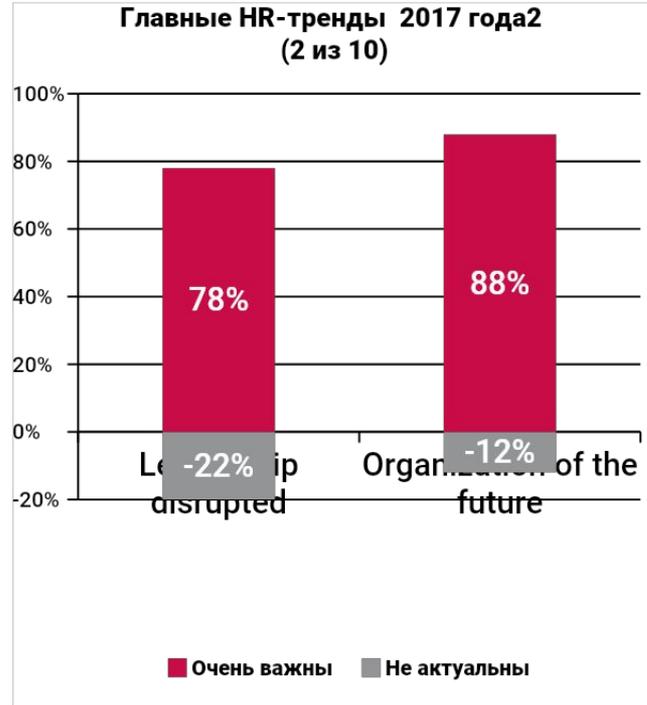
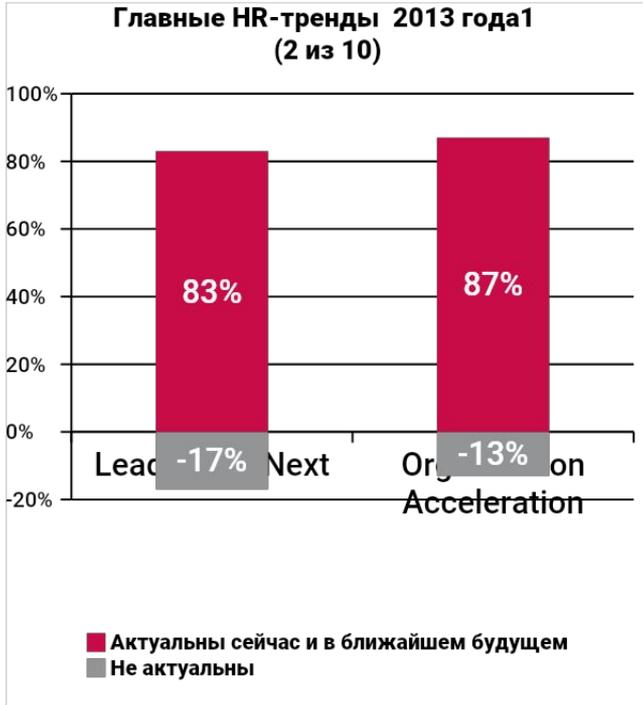
В 2013 году HR сформулировал главные задачи года

HRы сделали следующее:

- «Продали» менеджерам
- Поставили задачи в планы
- Нашли бюджеты
- Реализовали много мероприятий

И...

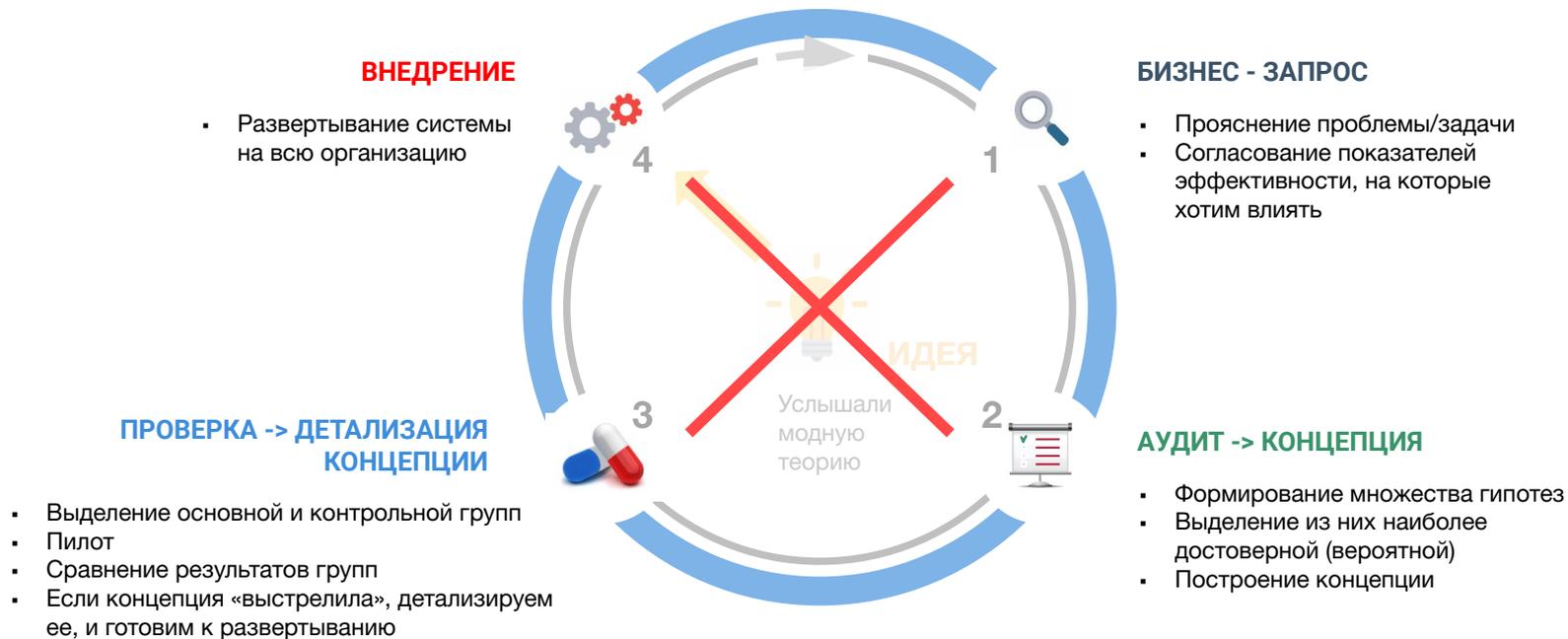
...за 4 года ничего не изменилось. Значит HR-инициативы не сработали



¹Deloitte Human Capital Trends 2013

²Deloitte Human Capital Trends 2017

Как внедрить HR инициативу (парадигма «мы не знаем»)



HR бизнес партнер - кто это?

1. **Функциональное определение:** HR бизнес партнер – HR generalist, целостно отвечающий за работу с конкретной категорией персонала/ дирекцией/ функцией.
2. **Содержательное определение:** HR бизнес партнер: советник, внутренний консультант, интегратор усилий функциональных HR по отношению к бизнесу.

HR бизнес партнер – любой HR, мыслящий и действующий как партнер, соратник по отношению к бизнесу

Быть HR бизнес - партнером означает:

- 1. Мыслить результатом для бизнеса: «достичь» важнее, чем «выполнить»**
 - a. Результат для бизнеса – в приоритете перед HR-процессом
 - b. Интегрировать различные HR-процессы (и проекты) для лучшего результата для бизнеса

- 2. Работать с бизнесом, как с клиентом**
 - a. Трансформировать бизнес-цели в HR задачи и проекты:
 - Понимать бизнес
 - Ставить верные вопросы, структурировать потребность
 - Предлагать умные, эффективные решения
 - b. Консультировать, выстраивать партнерские отношения:
 - Быть экспертом в области HR
 - Сбалансировано вовлекать бизнес в принятие решений
 - Быть понятным и доступным , строить отношения «на равных»

Мыслить результатом для бизнеса. Примеры

HR процесс / подсистема	«Выполнить»	«Достичь»
Рекрутмент	Закрыть заявку...	Сделать хорошее долгосрочное приобретение...
Управление эффективностью	Поставить цели и оценить достижения...	Нацелить на полезный компании результат... Точно дифференцировать людей...
Обучение	Удовлетворить заявки на обучение...	Повысить эффективность труда... Подготовить к новой роли...
Мотивация	Удержаться в рамках ФОТ... Соблюдать политики...	Удержать лучших... Нацелить на полезный компании результат...
Социальное партнерство	Выполнить социальную программу...	Усилить вовлеченность... Избежать социальных рисков...
Кадровый резерв	Оценить... Составить списки... Обучить...	Минимизировать кадровые риски... На ключевых позициях - лучшие люди...

...

...

...

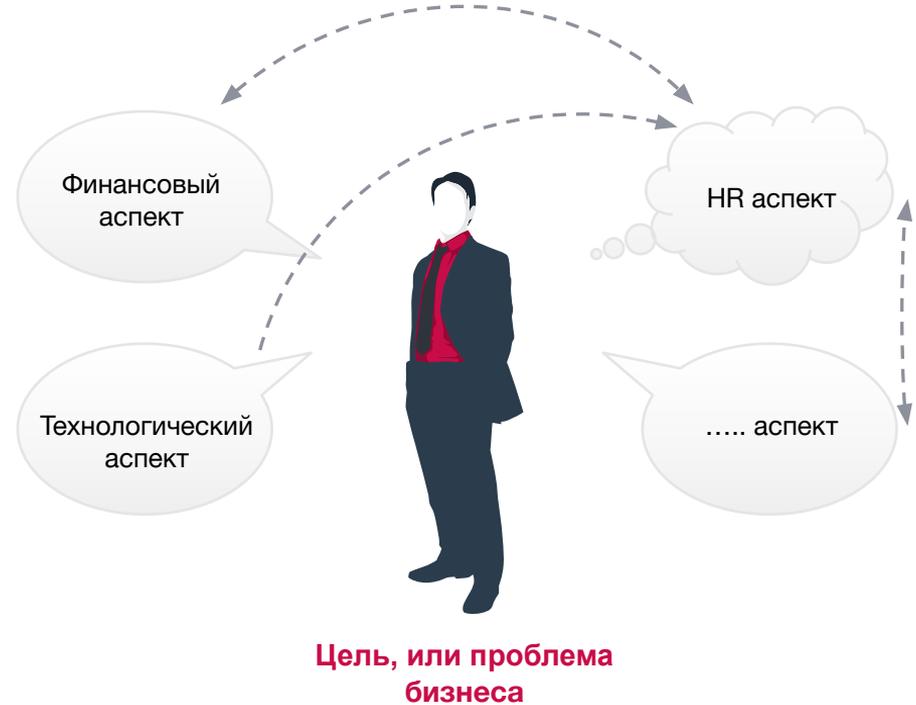
Цикл работы с внутренним заказчиком

Цикл работы с внутренним заказчиком



1. Работать с внутренним заказчиком согласно циклу. Понимать бизнес, его проблемы и цели

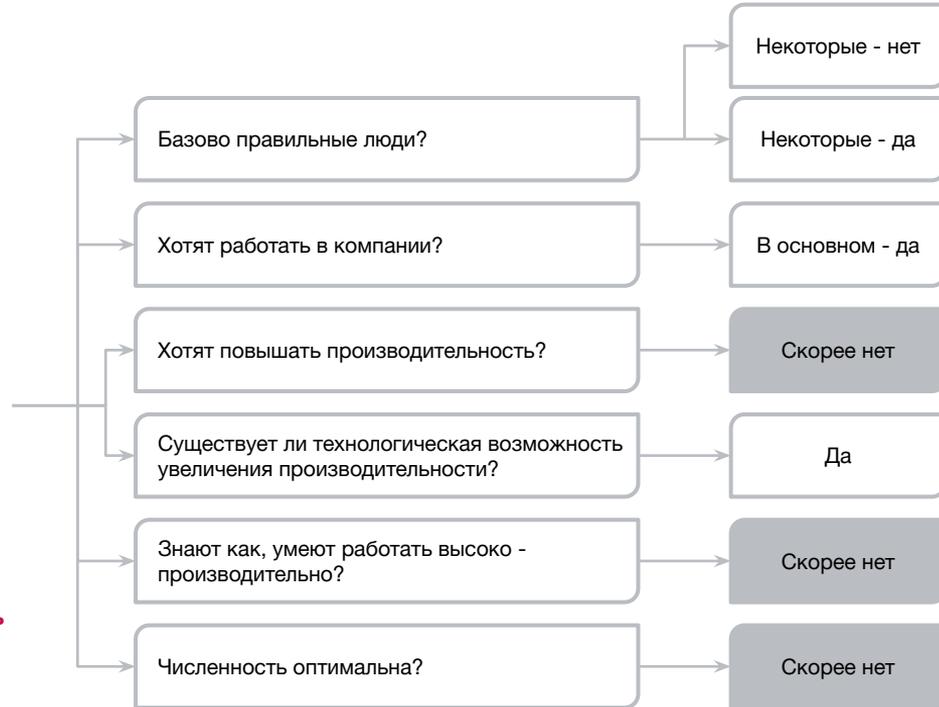
Чтобы глубоко и точно понимать HR-аспект, нужно обладать эрудицией и в остальных аспектах = понимать бизнес



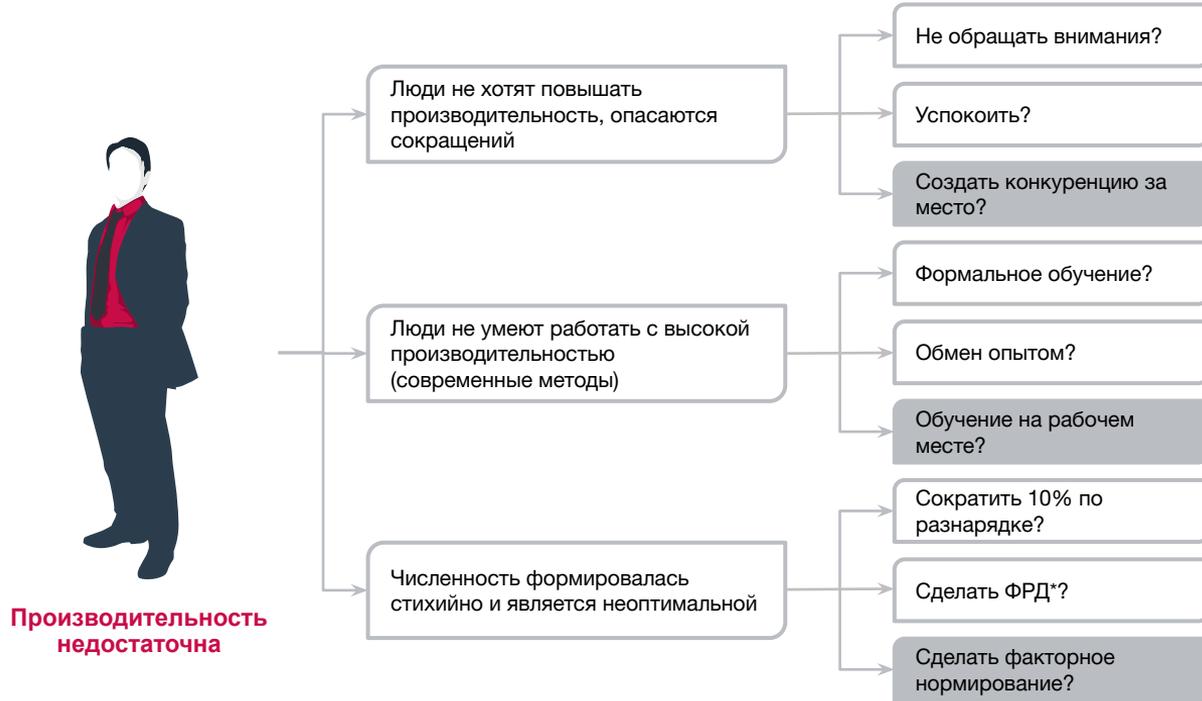
2. Работать с внутренним заказчиком согласно циклу. Ставить верные вопросы, структурировать потребности



Производительность
недостаточна



3. Работать с внутренним заказчиком согласно циклу. Конструировать и предлагать умные решения



Формирование или снятие потребностей
на основе понимания бизнес-задач

Цикл работы с внутренним заказчиком



Структурируем проблему



* Не всякая ситуация является проблемой (отклонением от нормы). Не всякая проблема серьезна настолько, чтобы ее решать.

** Следует отличать мнения от фактов. Мнения следует проверять.

Структурируем проблему (вопросник)

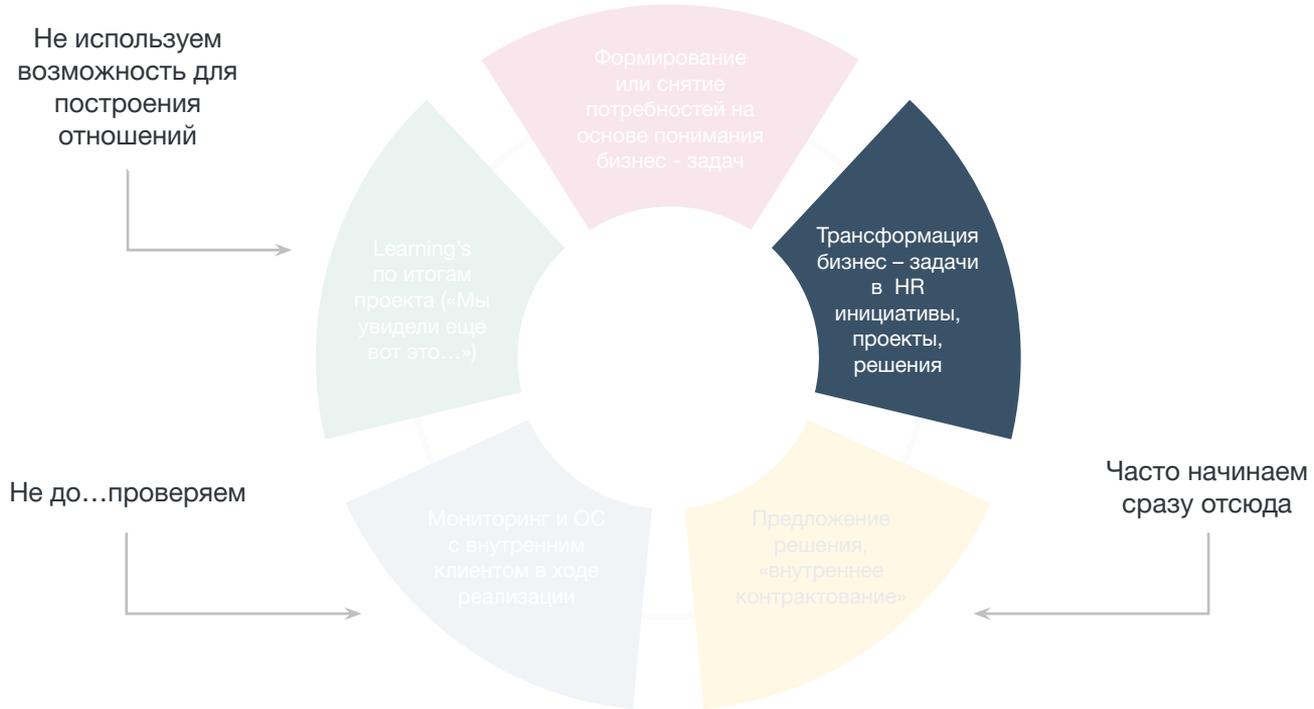
Элемент проблемы	Вопросы (список избыточный, из него можно выбирать)
Событие	1. Что произошло/происходит? 2. Где это произошло? 3. Когда это произошло? 4. Как, в чем это проявляется? 5. Как часто / насколько масштабно это проявляется? 6. Откуда мы все это знаем / откуда информация? 7. Информация о том что произошло – это мнения, или это факты (цифры, наблюдаемые ситуации)?
Норма	8. Какова норма / желательное состояние? К чему мы стремимся / нам следует стремиться в этом вопросе? 9. Адекватна ли норма?
Отклонение	10. Есть ли отклонение от нормы (проблема)? Каков размер отклонения? 11. Критично ли это отклонение - <i>надо ли решать проблему?</i>
Причины	12. Почему это происходит / в чем причины происходящего ? • Почему?... Почему?... (углубляемся в понимание причин) 13. Какие из причин главные? 14. Какие причины связаны с «Soft» (люди есть, умеют, хотят), а какие с «Hard» - системами, процессами, стратегией, регламентами, ресурсами итп.?
Последствия	15. К чему приводит эта ситуация сейчас, каковы последствия? 16. Каковы возможные последствия, что может произойти (риски)? 17. Что произойдет, если мы все оставим как есть, не будем решать эту проблему? 18. Какова критичность этих последствий - <i>надо ли решать проблему?</i>
Решения	19. Делали уже что-нибудь, чтобы решить эту проблему? Что получилось? Есть ли у вас идеи, как решить эту проблему? 20. Решение должно быть направлено на устранение причин, или последствий? 21. Как должен выглядеть результат (решенная проблема)? Какую <i>цель</i> мы перед собой поставим?

Деловая игра «Снятие запроса»

- Объединитесь в 2 команды
 - Составьте описание проблемы (реальной или вымышленной) по схеме – событие, норма/отклонение, причины, последствия.
 - Также подготовьтесь к снятию запроса
 - Время на работу – 15 минут
-
- После раунда переговоров отобразите на листе флипчарта суть ситуации, которую загадала другая команда, по схеме - событие, норма/отклонение, причины, последствия
 - Время на работу – 15 минут

Трансформация бизнес – задачи в HR
инициативы, проекты, решения

Цикл работы с внутренним заказчиком



Этапы комплексного HR – решения: АКДВ

Комплексное HR – решение может относиться к одному или сразу к нескольким этапам



Аудит – позволяет точно определить элементы проблемы или задачи, оценить показатели эффективности системы или программы. Помогает сформировать осмысленную концепцию проекта / изменения, создать реальное, а не виртуальное ТЗ на улучшение. Первичный аудит происходит на этапе структурирования запроса.

Концепция – содержит конкретный образ результата, и/или архитектуру целевой системы + ТЗ на детализацию и план внедрения, часто – предварительную смету

Детализация – образ результата, заданный в концепции превращается в конкретные документы, HR инструменты, окончательную смету, детальные планы действий, управленческие/ кадровые решения, итп которые будут внедряться.

Внедрение – информирование, обучение, вовлечение в реализацию, административное закрепление, исполнение и мониторинг и т.п.

** Основная, очень частая ошибка – проскакивание этапов (нет времени, и так все ясно – давайте делать скорее). Ошибки и упущения предыдущего этапа усугубляются на следующем этапе.*

Этапы комплексного HR – решения: АКДВ

Командах по 2-3 чел. выберите тему и ответьте на вопросы (флипчарт). Представьте, что вам необходимо пройти весь цикл АКДВ применительно к конкретной программе, или системе в неизвестной компании. *Постарайтесь абстрагироваться от конкретики вашей компании.* Сначала разберем один пример вместе (кроме пп.6).

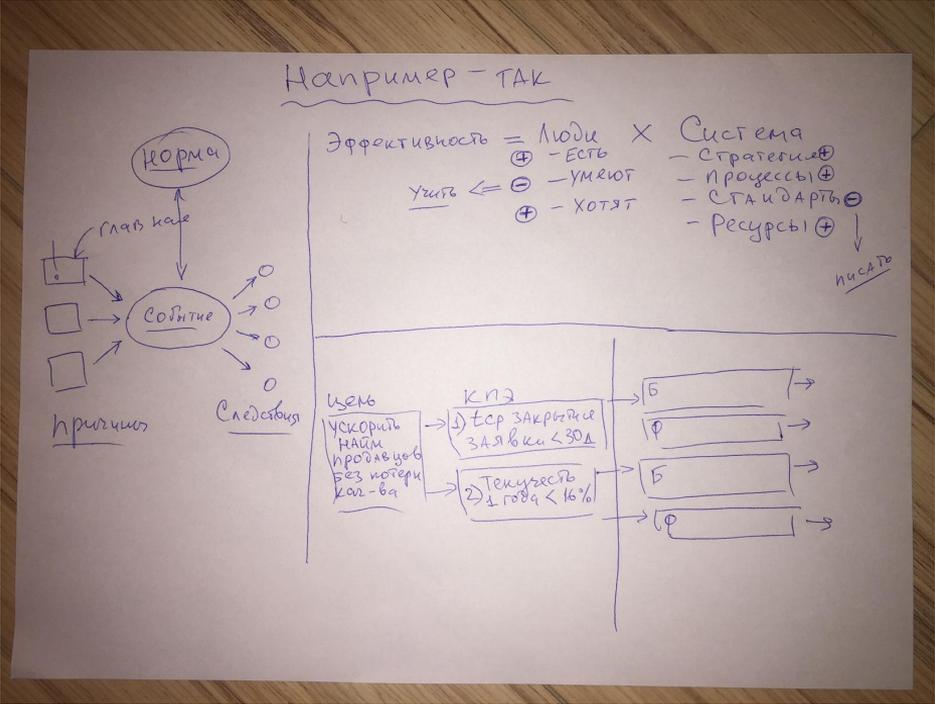
Построить программу или Систему	1. Аудит >>	2. Концепция >>	3. Детализация >>	4. Внедрение >>
1. HR – стратегия компании 😊	1. Какие самые важные показатели (КПЭ) будете собирать? 2. На какие конкретные вопросы должен ответить аудит? 3. Как будете проводить аудит (методы), если у вас сравнительно немного времени?	4. На какие конкретные вопросы должна дать ответ концепция? 5. Что кроме ответов на вопросы должна содержать концепция, чтобы можно было приступить к детализации?	6. Какие инструменты или документы должны быть созданы перед тем, как внедрять? 7. Какие конкретные решения должны быть приняты перед тем, как внедрять?	8. Какие это внедрить? (5-7 основных этапов, или шагов)
2. Система привлечения и подбора персонала				
3. Система проф. обучения и развития				
4. Система управления эффективностью (целеполагание, оценка достижений, кадровые решения)				
5. Программа удержания персонала ценной категории X				
6. Программа высвобождения персонала				
7. Программа / система формирования целевой корп. культуры				
8. Программа выявления и работы с кадровым резервом				

Факторы эффективности в решении бизнес-задач

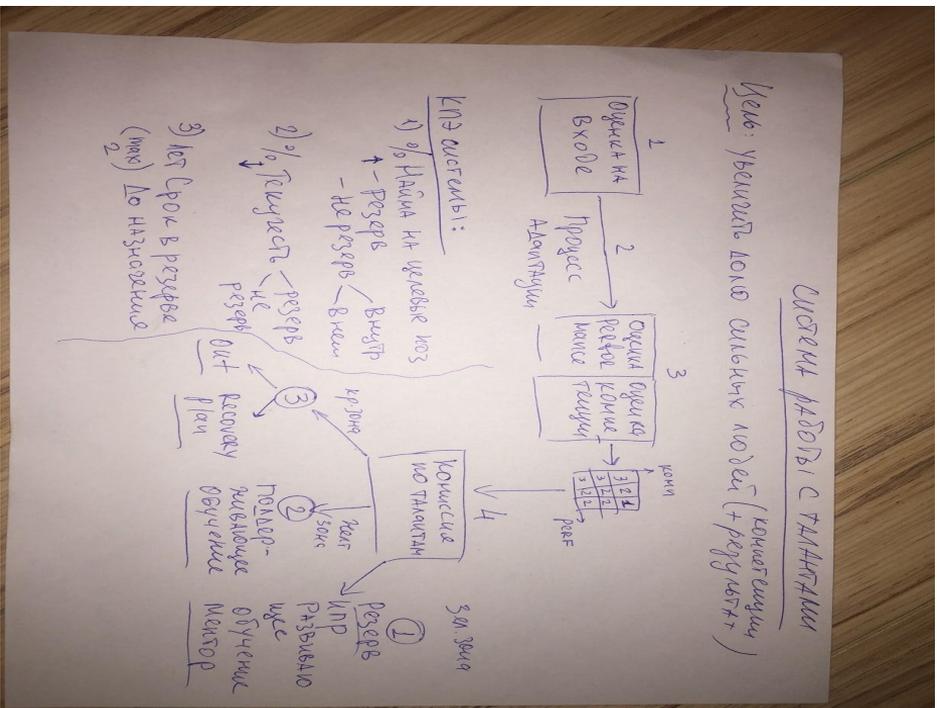
$$\text{Результат} = \frac{\text{Люди есть} \times \text{Люди умеют} \times \text{Люди вовлечены (хотят)}}{\text{Организационные барьеры}}$$

Элементы формулы	Краткое описание
Люди есть	Сотрудниками обеспечены: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ключевые функции и процессы Компании — в нужное время, в нужном месте, с нужными компетенциями
Люди умеют	У сотрудников Компании развиты: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Профессионально-технические компетенции (например: планирование продаж, техники продаж и переговоров и др.) ▪ Менеджерские компетенции (например: управление исполнением, делегирование и др.) ▪ Общекорпоративные компетенции (например: умение общаться, анализировать информацию и др.)
Люди вовлечены (хотят)	Сотрудники: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Инициативны ▪ Увлечены работой ▪ Привержены Компании
Организационные барьеры	Неэффективность, связанная с: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Неоптимальностью организационной структуры ▪ Размытостью полномочий и ответственности ▪ Плохим оборудованием и МТО ▪ Устаревшими процессами и ИТ ▪ И т.п.

Полезный инструмент конструирования решений - схематические рисунки на виду у клиента, или вместе с ним



... или вот так (Система работы с талантами)



Факторы эффективности в решении бизнес-задач

- Объединитесь в 4 команды
- Вспомните из практики HR-проекты, в которых были решены задачи – поиск, обучение и вовлечение людей, а также преодоление организационных барьеров. Опишите с помощью этих факторов проект и полученный результат
- Подготовьтесь к презентации своего примера
- Время на работу – 15 минут

Виды решений – эффект и сложность/затраты реализации



Предложение решения, «внутреннее
контрактование»

Цикл работы с внутренним заказчиком



Решение кейса

- Объединитесь в 4 команды
- На основе информации представленной в кейсе определите проблемные места отдела и подготовьте свой вариант по исправлению ситуации
- Подготовьтесь к презентации своего решения
- Время на работу – 20 минут

Мониторинг и ОС с внутренним клиентом
в ходе реализации

Цикл работы с внутренним заказчиком

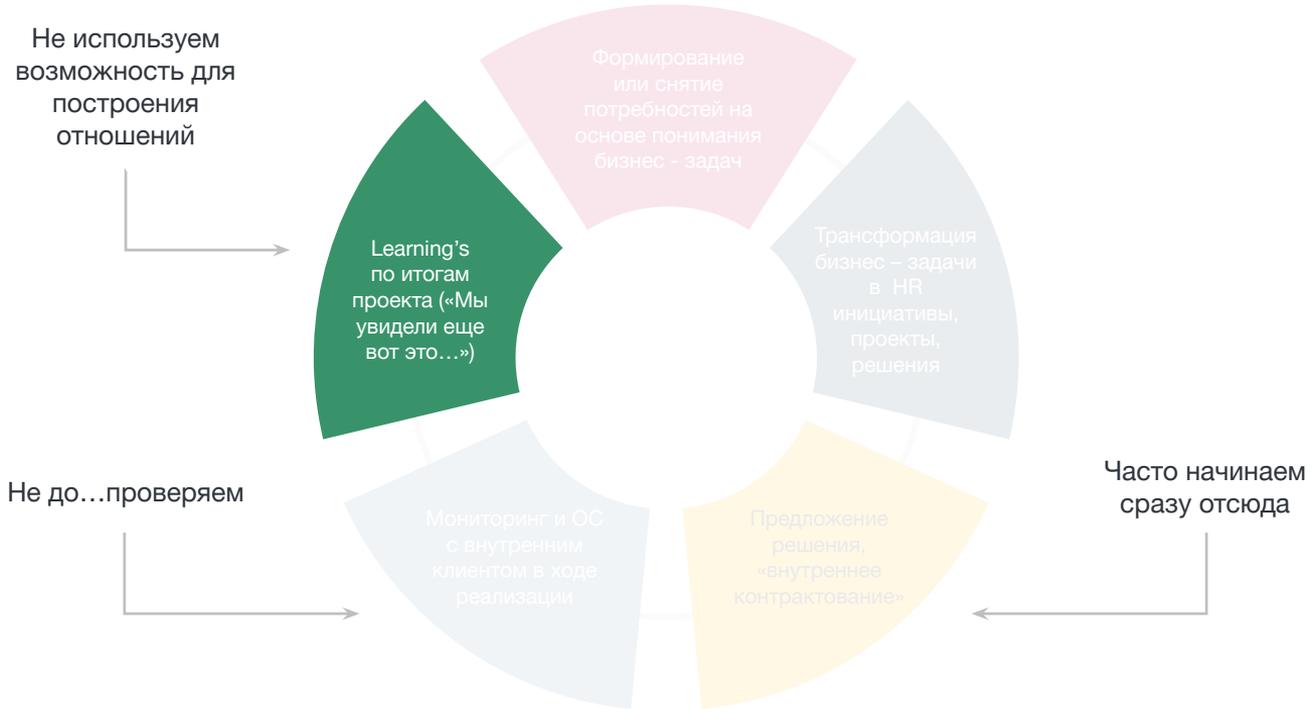


По следам решения кейса

- Работа тех же командах
- «Представьте, что вы внедрились свое решение, прошел месяц, теперь вам необходимо запросить обратную связь»
- Продумайте свой вариант мониторинга
 - *У кого будете запрашивать?*
 - *Как запрашивать ОС?*
 - *Какую информацию будете собирать?*
- Составьте свой алгоритм действий и список вопросов.
- Время на работу – 10 минут

Роли HR бизнес-партнера

Цикл работы с внутренним заказчиком



Внутренняя позиция HR



Ухаже
р

«Ты сам, твои проблемы и задачи важны для меня»



Структуратор

«Я помогу тебе структурировать, упорядочить твою ситуацию, проблему или задачу, прояснить картину»



Эксперт

«Я знаю что делать, могу предложить тебе полезное решение»

Упражнение «Роли HR бизнес-партнера»

- Объединитесь в 3 команды
- В каждой команде на основе описания роли придумайте сценку длительностью 3 минуты, которая ярко продемонстрирует ее особенности
- Время на подготовку – 10 минут

Развитие ролей HR бизнес-партнера

- Объединитесь в 3 команды по тем ролям, которые хотите в себе развить
- В каждой команде обсудите вопросы:
 - Что делать, как проявлять эту роль?
 - Чего избегать в этой роли?
- Время на работу – 10 минут

Баланс ролей HR бизнес-партнера

Роль и меседж клиенту	Что делать, как проявлять эту роль	Чего избегать в этой роли
<p>Ухажер «Ты сам, твои проблемы и задачи важны для меня».</p>	<ul style="list-style-type: none"> По – честному настроиться на то, чтобы понять клиента и помочь ему Задавать вопросы, побуждающие высказываться Активно, заинтересованно слушать Доброжелательно относиться к клиенту и его проблемам, проявлять эмпатию 	<ul style="list-style-type: none"> Позиции снизу – «чего изволите», «на все согласны, все сделаем» Слишком резко сокращать психологическую дистанцию – переходить на неформальный лад, излишне стараться понравиться, подружиться «Лечить», «Психотерапевтировать» клиента
<p>Структуратор «Я помогу тебе структурировать, упорядочить твою ситуацию, проблему или задачу, прояснить картину».</p>	<ul style="list-style-type: none"> Задавать проверочные вопросы Давать клиенту набросок факторов, просить оценить их значимость Упорядочивать, реорганизовывать, структурировать картину ситуации клиента, рисовать смысловые схемы на виду у клиента (paper & pencil) Проверять гипотезы 	<ul style="list-style-type: none"> Слишком ранних и слишком рьяных попыток структурировать клиента (дайте ему высказать мысль, послушайте, проявите терпение) Переусложнения, запутанных схем (стремитесь к ясности, простоте, краткости). Чрезмерного упрощения сложных явлений (отрывочная, плоская картина ситуации)
<p>Эксперт «Я знаю что делать, могу предложить тебе полезное решение»</p>	<ul style="list-style-type: none"> Хорошо знать тему, содержание. Читать по теме, всерьез готовиться к встречам Делиться конкретными идеями, предлагать подход и этапы решения Озвучивать внешний опыт Не бояться делать оценочные суждения (эффективно / не эффективно, сработает / не сработает) – говорить «Да», или «Нет». 	<ul style="list-style-type: none"> Нерешительности, «обтекаемости» Позиции сверху - излишней категоричности, самоуверенности, беспопытности (лучше скажите «я могу ошибаться, но думаю...») Обесценивания мнения и опыта клиента Необоснованной экстраполяции чужого опыта «Птичьего» HR – языка

Список литературы (кроме узкоспециальной, посвященной конкретным HR – процессам)

Название книги (не рейтинг)	Автор	О чем
1. Инструменты McKinsey (или Метод McKinsey – одна из двух)	Итан М.Расиел	<i>Общее о консультировании</i> Подход к решению бизнес – проблем в процессе консультирования
2. Продавая незримое. Руководство по современному маркетингу услуг	Гарри Беквит	<i>Общее о консультировании</i> Практические "tips" консалтинга (внешнего, но и внутреннего тоже)
3. Принцип пирамиды Минто. Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений.	Барбара Минто	<i>Роль Структуратора.</i> Структурирование всего, чего угодно
4. Советник, которому доверяют	Дэвид Майстер	<i>Роль Ухажера.</i> О том, как выстраивать контакт, завоевывать доверие клиента
5. Я слышу вас насквозь	Марк Гоулстон	<i>Роль Ухажера.</i> Слушание, эмпатия
6. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google	Ласло Бок	<i>Роль Эксперта (системы, философия)</i> Передовая система и философия HR – немного глубокого космоса
7. Подписка по интересующим разделам http://home.bersin.com/	Josh Bersin, Deloitte	<i>Роль Эксперта (разное)</i> Огромный объем статей, исследований и др. по современному HR
8. Русская модель управления	Александр Прохоров	<i>Роль Эксперта (системы)</i> Для контраста с двумя предыдущими – немного связи с нашей реальностью. Во многом спорная, но интересная
9. Requisite Organisation	Elliott Jaques	<i>Роль Эксперта (системы)</i> Интересный, небесспорный, системный взгляд на организацию и HR
10. Не рычите на собаку	Карен Прайор	<i>Роль Эксперта (поведение)</i> Поведенческие изменения, в том числе - на рабочем месте
11. Прыгни выше головы	Маршалл Голдсмит	<i>Роль Эксперта (поведение)</i> Развитие топ менеджеров и их эффективность
12. Визуальное мышление	Дэн Роэм	<i>Роль Эксперта (представление решений)</i> Как рисовать системы, концепции, решения в диалоге с клиентом
13. Без воды. Как писать предложения и отчеты для первых лиц	Павел Безручко	<i>Роль Эксперта</i> Как представить решение документом или в email первым лицам



Адаптация и наставничество - разбор и оптимизация существующих практик

HR Поток. Слет молодежи РЖД
18-21 сентября 2018г.



Адаптация и наставничество. Разбор и оптимизация существующих практик

Молодежь ОАО «РЖД» - 2017 (только молодежь до 35 лет):

63% молодых сотрудников оценивают систему адаптации молодежи в компании как эффективную, а 17% - как неэффективную. Наиболее критично по отношению к системе адаптации настроены молодые руководители (30% считает ее неэффективной).

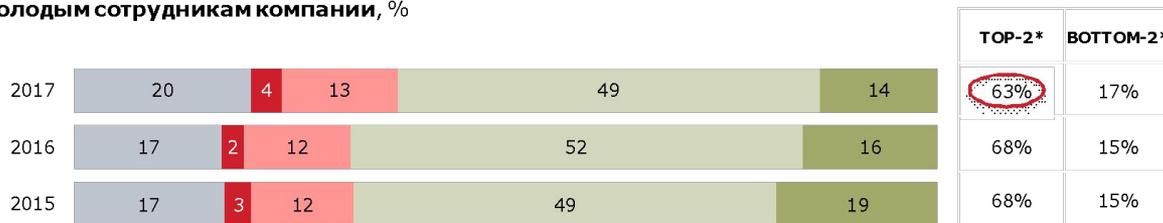
В 2017 году, по сравнению с 2016-м доля молодежи, считающей **систему адаптации эффективной, сократилась на 5%** (в 2016 году данный показатель составлял 68%).

ЕСМ-2017:

Ведущую роль в адаптации новых работников играет «человеческий фактор»: помощь коллег, руководства и наставника (их помощь в адаптации отметили 84%-94% молодых сотрудников), а также знакомство с нормативными документами (86%).

Роль специальных инструментов адаптации оценивается несколько ниже, тем не менее, по сравнению с 2016 годом на 3%-5% увеличилась доля тех, кто отметил, пользу Плана прохождения адаптации (до 60%), Единого дня адаптации (до 30%), Путеводителя нового сотрудника (до 29%).

Оцените в целом эффективность работы системы адаптации в ОАО «РЖД» с точки зрения помощи молодым сотрудникам компании, %



- Работает очень эффективно
- Работает скорее эффективно
- Работает скорее не эффективно
- Работает совсем не эффективно
- Затрудняюсь ответить

