

Роль HR как партнера в реализации стратегических изменений

На примере клиник Президент





Немного обо мне

Управленческий
опыт



20

лет в HR

12

лет в T&D

Сферы



Telecom

Retail

HoReCa

Приятные
воспоминания

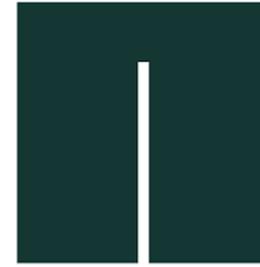
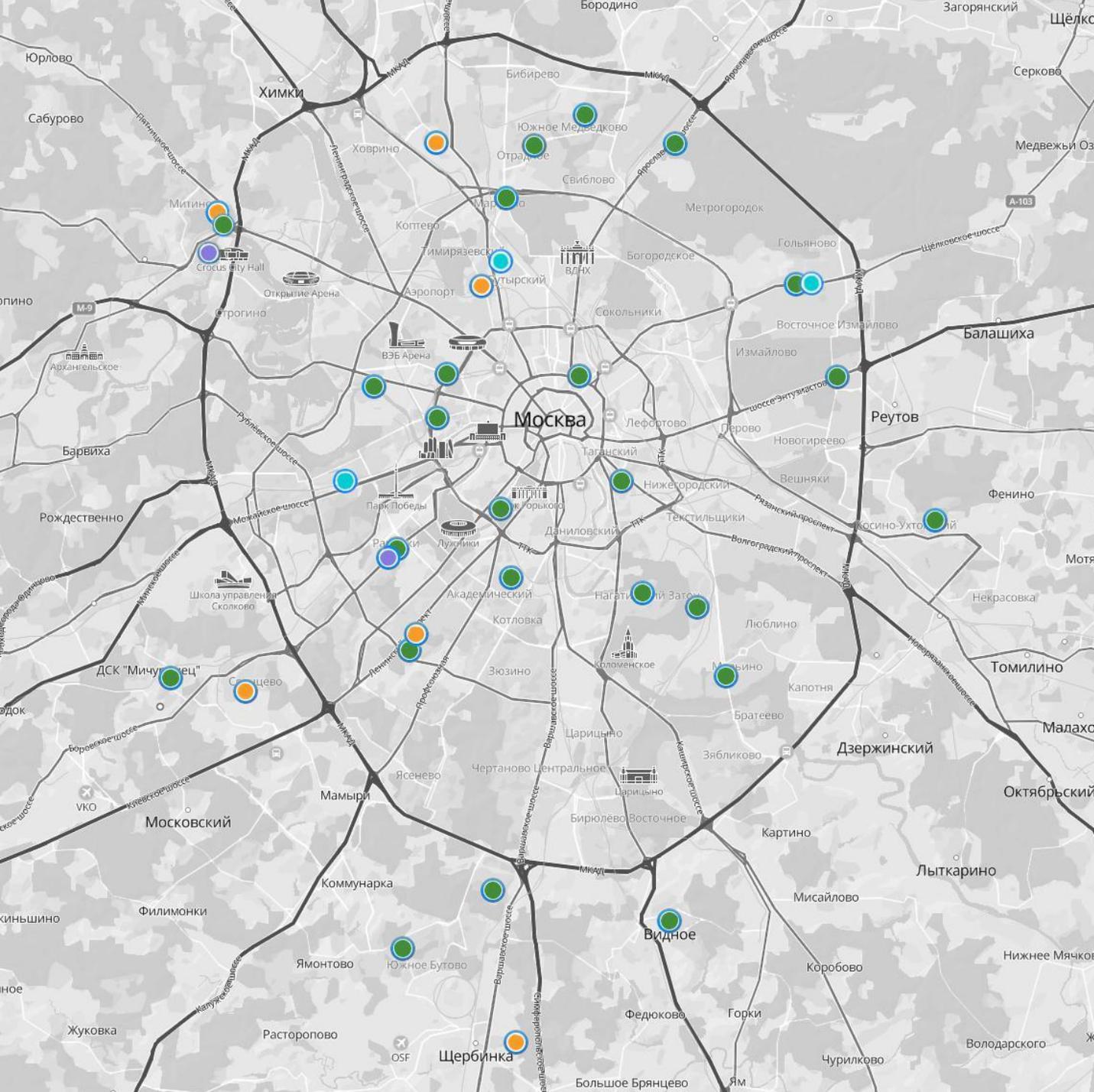


МТС

X5 Retail Group

Шоколадница

СБЕР



Президент

СТОМАТОЛОГИЧЕСКИЕ КЛИНИКИ



ИМПЛАДЕНТ
СТОМАТОЛОГИЧЕСКИЙ
КОМПЛЕКС



президент
многопрофильные
КЛИНИКИ

Детская стоматология без боли и слёз!

лечение под седацией и наркозом



Подробнее



Более 500 врачей
в 23 клиниках

26

Работаем
с 1998



Лечим
по ДМС



Лечение
под наркозом



КТ в каждой
клинике



1

ИССЛЕДОВАНИЕ



Концепция жизненного цикла организации как основа для изменений



Как это было...

Диагностическая сессия

1 Команда руководителей компании делятся проблемами, несовершенствами, мнением, что требует улучшения

2 Группируют, обсуждают, систематизируют, выбирают корневые проблемы компании

3 Определяют, на каком этапе ЖЦ находятся

4 Ставят цель, определяют вектор движения, формируют рабочие группы под ключевые проблемы

Таблица классификации проблем / потенциальных точек улучшения на основании инструмента «Атрибутивная матрица Адизеса»

Цепочка причин					
Окружение	Организационная культура	Структура	Процесс	Организационные функции	Последствия
0	1	2	3	4/5	6
<p>Ячейка 0/НВ</p> <p>Не поддающиеся влиянию</p>	<p>Ячейка 1/Ц</p> <p>Ценности</p> <p>Проблемы отражают сущность нашей культуры в терминах глубинных убеждений, которыми обладает организация во всей своей совокупности.</p>	<p>Ячейка 2/СО</p> <p>Структура Ответственности</p> <p>Проблемы организационной структуры, включая распределение ролей и ответственности в каждом отделе и подразделении; любые функции или участки работ, которые могут быть не учтены; а также случаи неясности того, кто за что отвечает</p>	<p>Ячейка 3/ПЛ</p> <p>Планирование</p> <p>Проблемы, затрагивающие миссию и видение организации, а также процессы стратегического планирования организации в целом. Включает в себя постановку целей, определение стратегий, и создание методов их реализации.</p>	<p>Ячейка 4/К</p> <p>Взаимодействие с теми, для кого мы работаем</p> <p>Проблемы, описывающие результаты или процессы того, как мы определяем, что именно хотят все люди и организации, для которых мы работаем, как мы с ними обмениваемся информацией.</p>	<p>Ячейка 6/П</p> <p>Поведение</p> <p>Проблемы в поведении, которые возникли сравнительно недавно, обнаруживаются в отдельных случаях, и еще не стали частью общего организационного климата (например, низкий боевой дух; высокая текучка; слабая командная работа)</p>
	<p>Ячейка 1/К</p> <p>Климат</p> <p>Проблемы затрагивают способы поведения, основанные на ценностях, и оказывающие влияние на всю организацию. Новичок, пришедший в организацию, очень скоро начинает осознавать этот климат и оказывается под его влиянием.</p>	<p>Ячейка 2/СП</p> <p>Структура Полномочий</p> <p>Проблемы, имеющие дело с вопросами «у кого есть полномочия решать, что делать» и «централизованы ли полномочия или делегируются». Также сюда попадают проблемы, описывающие ситуации несоответствия полномочий и ответственности.</p>	<p>Ячейка 3/ИП</p> <p>Информационный поток</p> <p>Проблемы касаются системы управленческой информации, способов ее предоставления, возможностей для принятия на ее основании Управленческих решений. Способы ее получения, хранения, извлечения и использования.</p>	<p>Ячейка 4/Т</p> <p>Трансформация</p> <p>Проблемы, которые относятся к результату или процессу реализации наших функций. Все, что мы делаем для преобразования того, что на входе в то, что на выходе.</p>	<p>Ячейка 6/И</p> <p>Изменения</p> <p>Проблемы, отражающие проявление недостаточной способности к изменениям и потери жизненной энергии в Организации (отсутствие инноваций; устаревшие процессы; неспособность отвечать на изменяющиеся потребности тех, для кого мы работаем)</p>
<p>Ячейка 0/ПВ</p> <p>Поддающиеся влиянию</p>	<p>Ячейка 1/С</p> <p>Стили</p> <p>Эти проблемы описывают ценности, убеждения, особенности поведения, присущие конкретным индивидуумам, имеющим сильно влияние на организацию в целом.</p>	<p>Ячейка 2/СВ</p> <p>Структура Вознаграждений</p> <p>Проблемы, связанные с системой поощрений, которая мотивирует на достижение целей, реализацию функций</p>	<p>Ячейка 3/КД</p> <p>Корректирующее действие</p> <p>Эти проблемы отражают ситуации, когда у нас есть план и данные, ясно показывающие, что по этому плану ничего не сделано.</p>	<p>Ячейка 4/ЧР</p> <p>Человеческие ресурсы</p> <p>Проблемы, связанные с тем, насколько хорошо мы работаем с персоналом: найм, увольнение, компетенции, поддержание дисциплины, обучение, мотивация, вознаграждение</p>	<p>Ячейка 6/НЭ</p> <p>Не эффективность</p> <p>Проблемы отражающие потери и плохое использования наших ресурсов (слишком высокие издержки; непропорциональная структура затрат)</p>
				<p>Ячейка 4/Г</p> <p>Финансовые Факторы</p> <p>Проблемы, имеющие отношение к деньгам, бюджетам. Как мы их получаем, используем и учитываем.</p>	<p>Ячейка 6/НР</p> <p>Не результативность</p> <p>Проблемы, отражающие неудачи в результатах, которых мы намеривались достичь.</p>

Цепочка решений

Стадия «Давай-давай»

- ✓ Внутренние процессы в компании слабы, учет издержек, доходов и движения денег ведется грубо.
- ✓ Нет ясного понятия о реальной рентабельности собственной продукции.
- ✓ Функции не закреплены за определенными людьми, задачи ставятся по привычке, могут конфликтовать с ранее поставленными задачами.
- ✓ Отсутствуют точные цели, стратегия, повышенная нагрузка. Новички нанимаются по принципу «помощник не дорого».
- ✓ В компании нет верно установленных процессов обмена информацией, принятия решений и контроля.
- ✓ Инфраструктура развивается беспорядочно по мере возникновения новых задач.
- ✓ Все члены организации желают 1-го - централизованного контроля, установления ценностей, предназначения ответственных и правильной постановки задач.

2

ДВИЖЕНИЕ
К ЦЕЛИ



Что рекомендует Адизес?

Она нуждается в усилении функции А – организации и стабилизации.

Направить организацию в сторону большей систематизации.

Помочь научиться устанавливать приоритеты и системно двигаться в их выполнении.

Администратор

Секретарь

Методолог

Систематизатор

Автоматизатор

**Роль HR
Бизнер-партнер
или..**

Фасилитатор

Переговорщик

Инвизитор

Первопроходец

Жилетка

Писатель

Баба Яга

Задачи HR

Держать фокус на цели, двигать к ней компанию

Возвращать из операционки, напоминать руководителям о целях

Вести информацию по целям, организовывать систему отчетных мероприятий по целям

Помогать держать энергию рабочих групп

Обеспечивать внедрение новых проектов в HR

Организовывать страт сессии, обсуждать задачи и ожидаемые результаты

Структурировать, прояснять, обучать

Формировать корректную структуру, разделять функционал

Обучать каскадно единым подходам

Помогать описывать бизнес-процессы (организовать)

Наполнять структуру специалистами

Создавать прозрачные понятные условия для всех (и сотрудники и кандидаты), внедрять управление по целям, KPI, корректировать оплату труда

Формировать культуру, выстраивать коммуникации

Возвращать из операционки, напоминать руководителям о целях

Вести информацию по целям, организовывать систему отчетных мероприятий по целям

Помогать держать энергию рабочих групп

Обеспечивать внедрение новых проектов в HR

Организовывать страт сессии, обсуждать задачи и ожидаемые результаты

3

ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ИТОГИ



Что удалось

- ✓ **Ежегодный прирост** по выручке и прибыли
- ✓ **Расширение бизнеса** +5 клиник в 2024 году
- ✓ Полноценно **функционируют** все направления работы
- ✓ Поэтапно проходим **централизацию**
- ✓ **Сильная команда** функционального и операционного управления
- ✓ **Рост** всех функциональных показателей, в том числе HR

Выстроены процессы

HR BRAND

СТРУКТУРА

ОЦЕНКА

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

ЦЕННОСТИ

СИСТЕМА ЛЬГОТ И ПООЩРЕНИЙ

СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ

СОБСТВЕННЫЙ УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР

МЕРОПРИЯТИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

ПРОЦЕССЫ АДАПТАЦИИ

АВТОМАТИЗАЦИЯ

Стадия «Юность» с переходом в «Расцвет»

- ✓ **Продолжаем наводить порядок** – развивать функцию А.
- ✓ **«Юность»** связана с **решением** трех главных **проблем**: делегирования руководителем полномочий, сменой руководства, сменой целей.
- ✓ **Юность – очень конфликтная пора!** Между старожилками и новичками. Между основателями и нанятыми менеджерами. Между основателями и сотрудниками их компаний. Между целями организации и личности.
- ✓ А чтобы **изменить цели** с «чем больше, тем лучше» на «чем лучше, тем больше», требуется многое осознать.
- ✓ **Нанятые** **извне** профессиональные управленцы слишком отличаются и их меняют одного за другим

«Расцвет»

стадия, когда компания одновременно гибка и управляема. Наступает время интеграции. На первый план выходят кадровые вопросы: оплата труда, аттестация сотрудников, тренинги



Люди – главный актив.

Система отлажена. Но и предпринимательский дух силен. Все более-менее сбалансировано.

HR точно есть, чем заняться
на любом из этапов

Ретро

Или что бы я сделала по-другому?

- *Долго «топтались» на этапе «Проекты». Надо было быстрее идти в структуру и расширение команды.*
- *Не все функции можно исполнять в одном лице. Формировать полнофункциональный HR с самого начала.*
- *Долго формулировали цели. Брать экспертизу в целеполагании, по возможности приглашать консалтинг.*
- *Как можно больше обучать с самого начала.*



Реализация изменений
возможна с той скоростью,
с которой готов двигаться
основатель!



@ELENATIKHON



+79175450671



Tikhonova.e@prezident.ru