



# **Институт делового администрирования и бизнеса**

## **УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА СРЕДСТВАМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТА**



**д.э.н., д.п.н., профессор,  
Почетный член института финансовых  
аналитиков (Великобритания)  
ДЕНИСОВА АННА ЛЕОНИДОВНА**



**«Как легко было бы управлять миром, если бы он не состоял из людей!»**

***Фридрих Зибург***



# *ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ*

*Результаты исследования 258 коммерческих организаций*

<b>№</b>	<b>Уровень</b>	<b>Срочные и важные дела (%)</b>	<b>Срочные неважные дела (%)</b>	<b>Важные, но не срочные дела (%)</b>	<b>Не важные и не срочные дела (%)</b>
<b>1</b>	<b>Топ-менеджмент</b>	<b>45</b>	<b>15</b>	<b>31</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Средний менеджмент</b>	<b>41</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Линейный менеджмент</b>	<b>43</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>11</b>



# ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Данные международной практики*

№	Уровень	Срочные и важные дела (%)	Срочные неважные дела (%)	Важные, но не срочные дела (%)	Не важные и не срочные дела (%)
1	Топ-менеджмент	45 (20)	15 (15)	31 (60)	9 (5)
2	Средний менеджмент	41 (40)	20 (10)	27 (40)	12 (10)
3	Линейный менеджмент	43 (10)	17 (40)	29 (10)	11 (40)



**ЭФФЕКТИВНОСТЬ – системное качество менеджмента организации, обеспечивающее способность активов компании генерировать денежные потоки в будущем**



# *КЛЮЧЕВАЯ МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА:*

$$**ЭБ = СЭ (ЛЭР + ЭК + ПЛ)**$$

*ЭБ – эффективность бизнеса*

*СЭ – синергетический эффект*

*ЛЭР – личная эффективность руководителя*

*ЭК – эффективные коммуникации*

*ПЛ – проактивное лидерство*



# Возможна ли синергия?





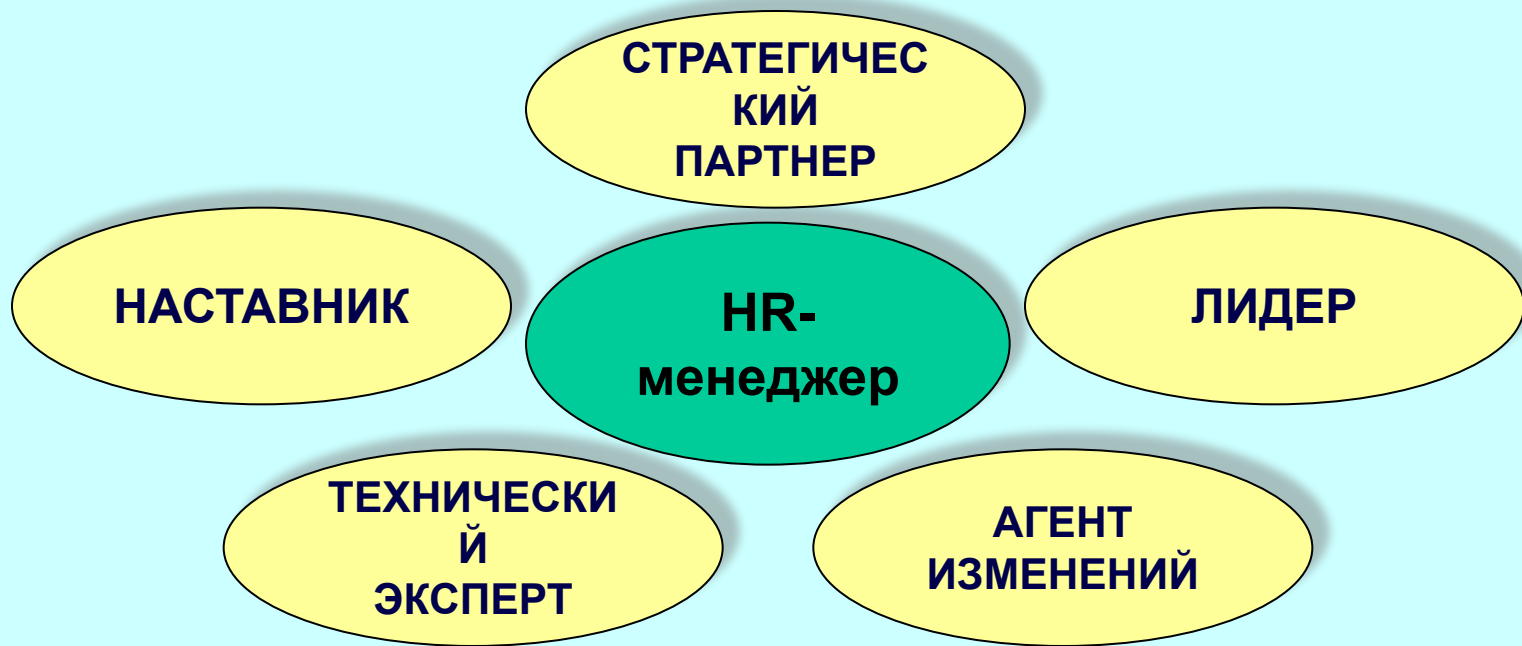
# HR-менеджмент и эффективность







# Роли HR-менеджера





**HR-менеджер –  
системный интегратор  
процессов достижения  
эффективности бизнеса**



# Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»

Модель Компетенций 5K+L	Корпоративные компетенции по уровням			
	Рабочие и специалисты Уровень 4.	Руководители Уровень 3.	Руководители Уровень 2.	Руководители Уровень 1.
Компетентность	<i>Профессиональные компетенции*</i>			
	Способность к развитию			
	Помощь в развитии	Развитие сотрудников		Управление развитием
Клиенто-ориентированность	Ориентация на интересы клиентов	Ориентация на интересы клиентов при организации работ	Формирование системы работы с клиентами	Внедрение культуры ориентации на клиента
Корпоративность и ответственность	Ответственное мышление	Рациональное мышление	Системное мышление	Стратегическое мышление
	Работа в команде	Формирование командного духа	Обеспечение командной работы в Компании	
	Нацеленность на результат			



# Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»

Модель Компетенций 5К+Л	Корпоративные компетенции по уровням			
	Рабочие и специалисты Уровень 4.	Руководители Уровень 3.	Руководители Уровень 2.	Руководители Уровень 1.
Качество и безопасность	Работа с высоким качеством	Управление исполнение м	Организация рабочего процесса	Управление эффективнос тью
	Обеспечение безопасности			
Креативность и инновационность	Инициативность	Поддержка инициатив	Формирование инновационной среды	
Лидерство	Способность к лидерству	Лидерство как стиль руководства		



# Функционально-целевая модель организации корпоративного обучения

№ №	Признаки	Целевые характеристики	
		Традиционная организация обучения корпоративных клиентов	Обучение, ориентированное на корпоративные интересы и ценности
1	<b>Целеполагание</b>	удовлетворение потребностей в повышении результативности решения профессиональных задач в рамках отдельных центров ответственностей по конкретным направлениям деятельности	удовлетворение как текущих, так и перспективных потребностей в качестве повышения эффективности управления с целью реализации инновационного потенциала КС
2	<b>Расстановка приоритетов</b>	достижение результативности текущей производственно-хозяйственной деятельности по конкретным направлениям	достижение стратегических приоритетов развития, и как результат, обеспечение общей эффективности деятельности КС
3	<b>Организационно-функциональная специализация</b>	решение локальных задач формирования умений и навыков	систематизация процесса формирования профессиональных и корпоративных компетенций с целью формирования готовности к деятельности в условиях реорганизации КС

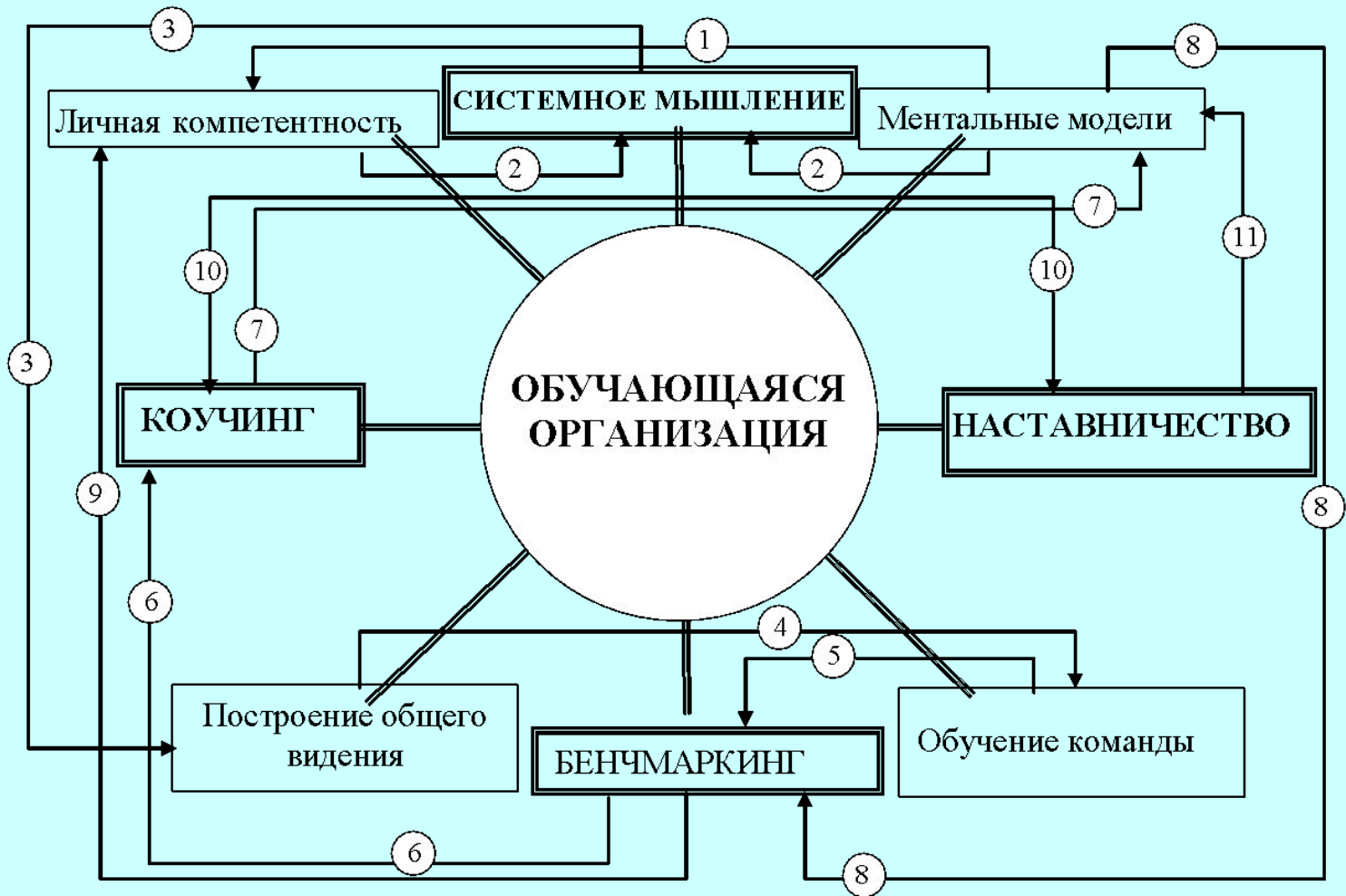


# Функционально-целевая модель организации корпоративного обучения

№ №	Признаки	Целевые характеристики	
		Традиционная организация обучения корпоративных клиентов	Обучение, ориентированное на корпоративные интересы и ценности
4	<b>Формирование целевых групп</b>	как правило, по направлениям деятельности в соответствии с выделенным функционалом	в соответствии с целями развития кадрового потенциала КС
5	<b>Организация образовательной деятельности</b>	ситуационная регламентация	Нормативная регламентация образовательной деятельности
		группы формируются по заявкам структурных подразделений	группы формируются в соответствии со стратегическим планом развития персонала КС и перспективами формирования кадрового резерва.
6	<b>Базовые функции бизнес-школы</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор заявок на обучение.</li> <li>2. Заключение договорных отношений с корпоративной структурой.</li> <li>3. Проведение учебных мероприятий.</li> <li>4. Контроль исполнения договоров.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение стратегических приоритетов реорганизации КС</li> <li>2. Мониторинг деятельности КС.</li> <li>3. Разработка структуры и содержания подготовки.</li> <li>4. Определение форм и методов организации образовательного процесса.</li> <li>5. Обоснование требований к качеству образовательных услуг.</li> <li>6. Обеспечение системной интеграция теории управления и передовой бизнес–практики средствами образованного коучинга.</li> <li>7. Формирование учебных подгрупп.</li> <li>8. Мониторинг качества образовательных услуг.</li> <li>9. Постановка центра оценки персонала в рамках рефлексивной диагностики.</li> <li>10. Мониторинг личностного и профессионального роста и развития ключевых специалистов.</li> <li>11. Оценка синергии и уровня мотивации на достижение результата.</li> </ol>



## Модель построения системы корпоративной переподготовки и повышения квалификации специалистов в условиях бизнес-образования





***«Люди – это не активы и не ресурсы.  
Они – драгоценности, которые нужно  
охранять»***

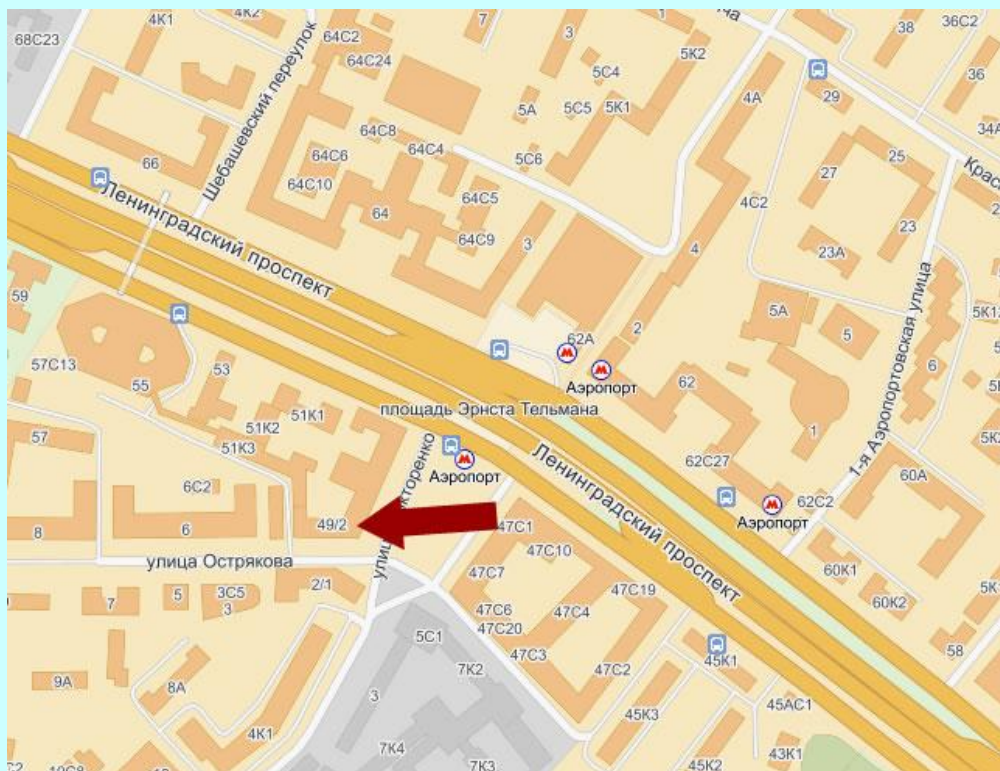
*W. Edwards Deming*





# БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

**Институт делового администрирования и бизнеса**  
**Адрес: Москва, Ленинградский пр., д.49, каб.336, 522-528**  
**Телефон: +7(499)943-94-86, +7(499)943-93-98**  
**E-mail: [info@idab.ru](mailto:info@idab.ru)**  
**Сайт: <http://www.idab.ru>**



**ДЕНИСОВА АННА ЛЕОНИДОВНА**  
**д.э.н., д.п.н., профессор,**  
**Почетный член института финансовых**  
**аналитиков (Великобритания)**