

Value Creation Through HR

HR and competitive advantage

Moscow

December 6, 2019

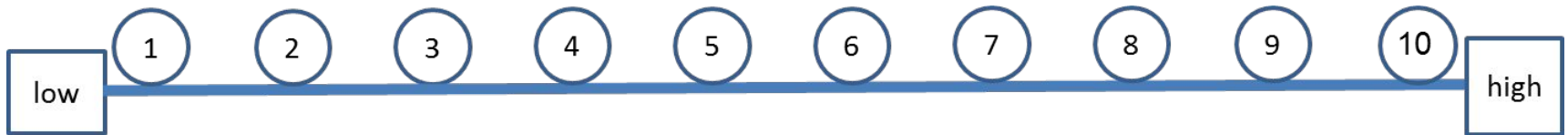
Dave Ulrich

dou@umich.edu

www.rbl.net



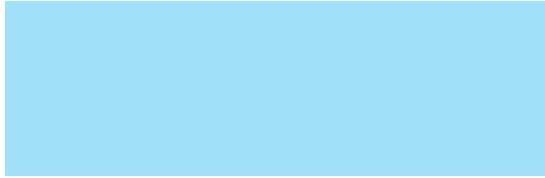
Сколько ценности я приношу моей организации?



Что сделать, чтобы приносить больше ценности?

-
-
-
-
-
-

Обзор лекции (1 – 3 – 12)



Логика ценности

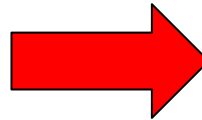
Какова самая важная «вещь», которую бизнес- и HR-лидеры могут дать сотруднику?

-
-
-
-
-
-
-

Логика ценности

Какова самая важная «вещь», которую HR может дать сотруднику?

-
-
-
-
-
-
-



Организация,
которая побеждает
на рынке

Обзор лекции (1 – 3 – 12)

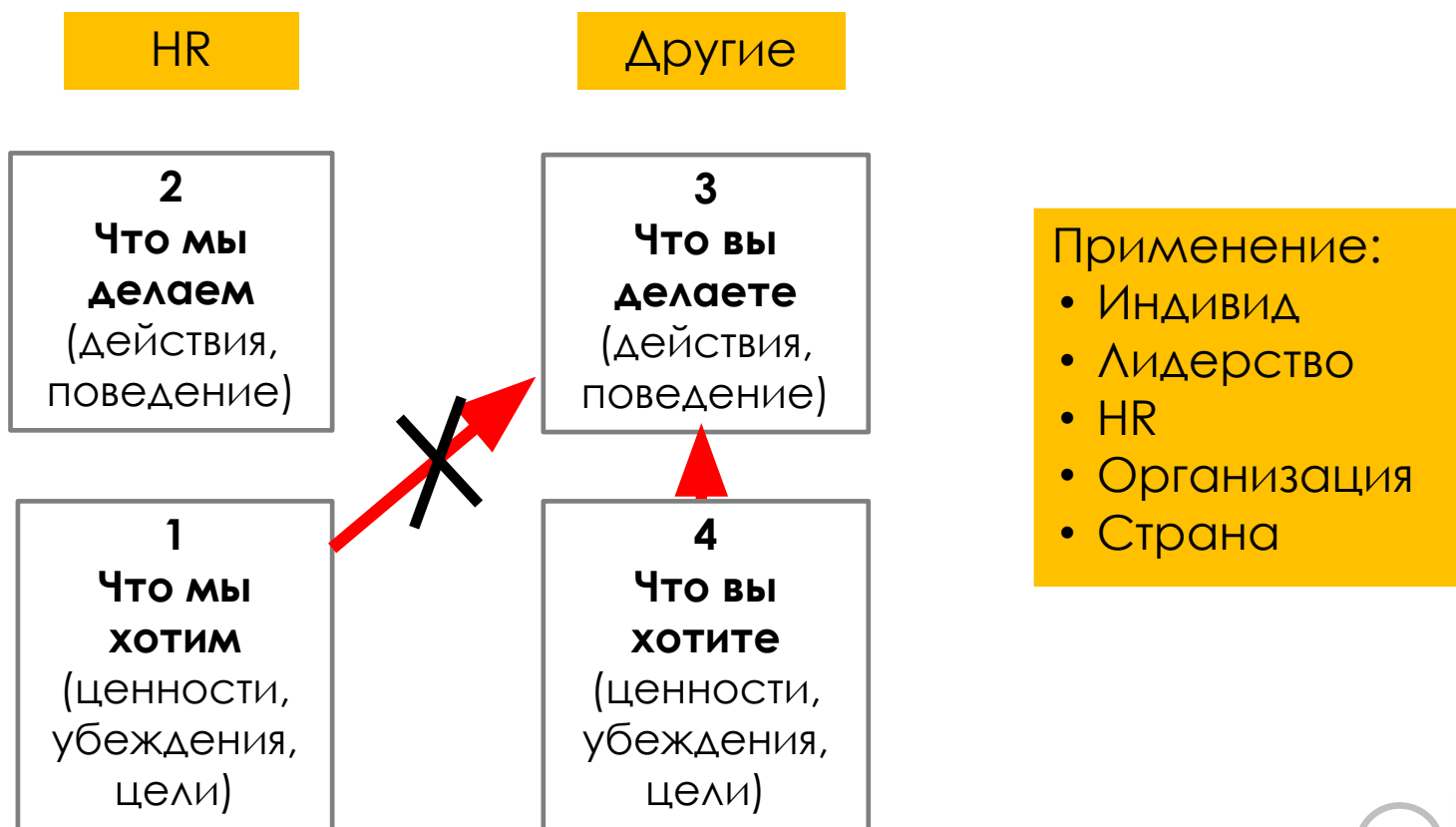
Смысл HR не в HR, а в том, чтобы
помогать бизнесу добиться успеха на рынке

Предположения: в чем
состоит возникающее
видение HR?

Логика ценности: предположения

Смысл HR не в HR, а в ценности HR для других

1. Осознайте, что ценность определяется прежде всего получателем, а не дающим



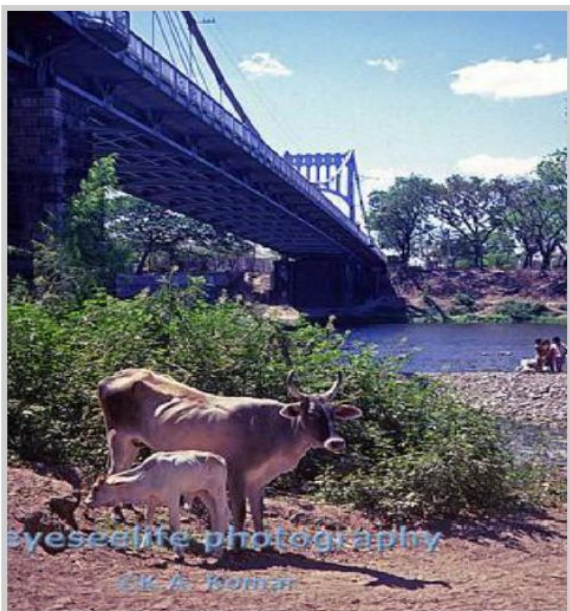
Логика ценности: предположения

Смысл HR не в HR, а в ценности HR для других

1. Осознайте, что ценность определяется прежде всего получателем, а не дающим
2. Примите к сведению и оцените внешние условия ведения бизнеса

Хорошо спроектированная,
качественно построенная и
защищенная от ураганов
конструкция...

...становится бесполезной в
новых условиях



Логика ценности: предположения

Смысл HR не в HR, а в ценности HR для других

1. Осознайте, что ценность определяется прежде всего получателем, а не дающим
2. Примите к сведению и оцените внешние условия ведения бизнеса

В какой клетке таблицы отображена самая лучшая позиция? А самая худшая?

	Правильно	Неправильно
Хорошо	1	2
Плохо	3	4

среда (внешние условия)

Индустрии, которым брошен вызов:

Стратегические сдвиги

Проблемы/Инновации	Индустрии/компании, которым брошен вызов
Интернет	Почтовые системы/Почта США
Облачные вычисления	Роутеры, серверы/Cisco, Dell, HP
Айпэды, планшеты	Персональные компьютеры/HP, Dell, Lenovo
E-commerce (онлайн-магазины)	Туризм/Ритейл/Wal-Mart, Tesco, Carrefour, Amex
Электронные книги	Книжные магазины, издательства/Barnes & Noble, Books-a-Million
Удаленная работа	Офисная мебель/Steelcase, Herman Miller
Переход на цифровые носители	Фотографическая пленка/Kodak, Fuji
Исследования в области новых материалов	Производство стали и других металлов/US Steel, Alcoa
Мобильные телефоны	Кредитные карты, традиционные средства связи/Nokia, Ericsson, Motorola
Newsprint (разновидность газетной бумаги)	Газеты/Gannett, New York Times
Ритуальные услуги/Крематории	Гробы/Batesville, Astral, Mathews, Chinese, Wal-Mart, Costco

Насколько высок риск того, что моя компания пострадает из-за появления новых технологий?



Диагноз риска возникновения технологических угроз



Почему?

Логика пользы: предположения

Смысл HR не в HR, а в ценности HR для других

1. Осознайте, что ценность определяется прежде всего получателем, а не дающим
2. Примите к сведению и оцените внешние условия ведения бизнеса
3. Работайте с учетом интересов всех заинтересованных сторон (внутри и вне организации)

Заинтересованные стороны/клиенты HR – кто это?

Кого коснутся изменения?

Думайте об HR «снаружи внутри»

Рыночная ценность

- Финансовые показатели
- «Неосязаемое»
- Риски

Репутационная ценность

- Социальная ответственность
- Контроль за выполнением правил
- Понимание культуры

Доля клиента

- Целевые клиенты
- Близость с клиентами

Ценность сотрудничества

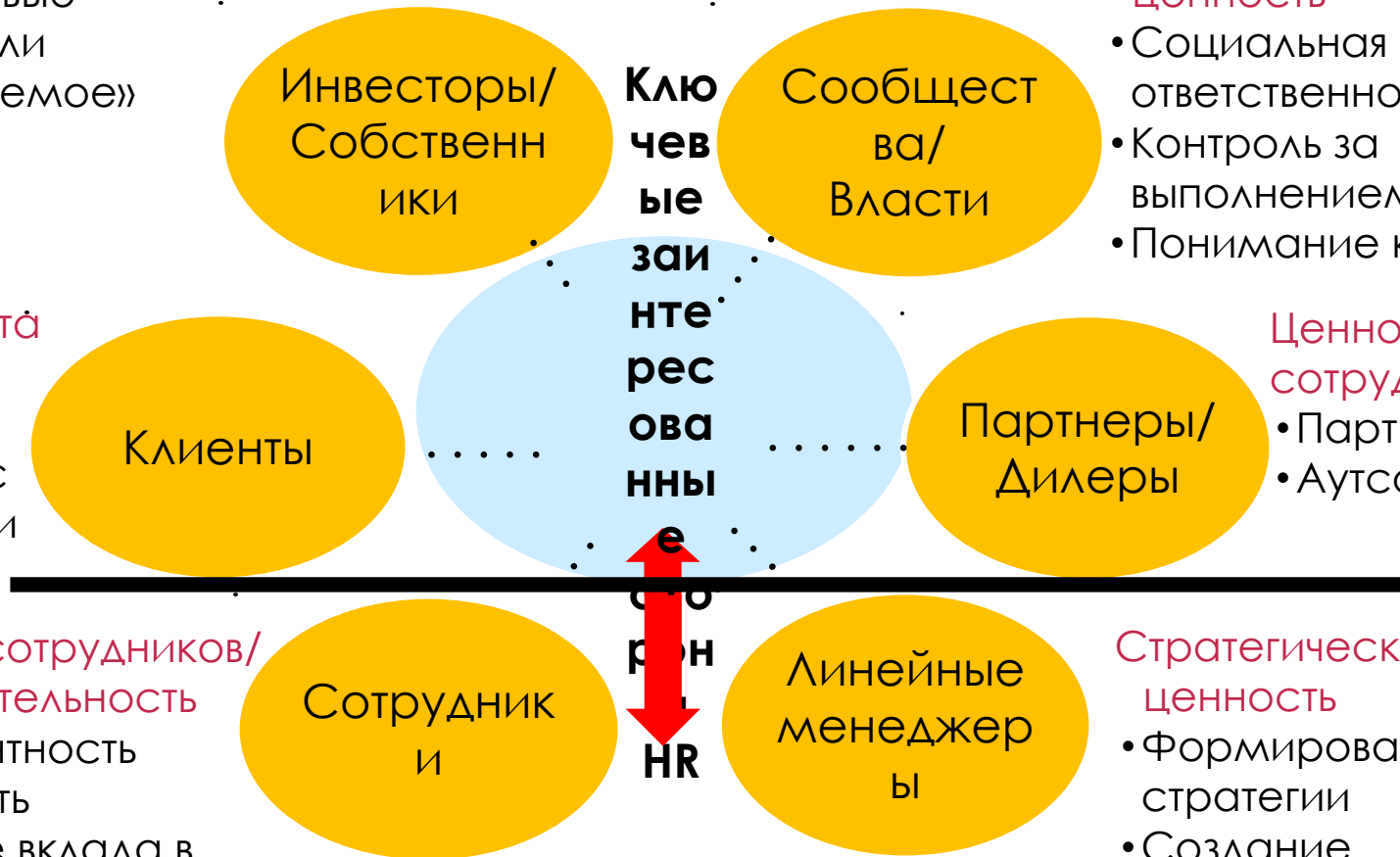
- Партнерство
- Аутсорсинг

Ценность сотрудников/Производительность

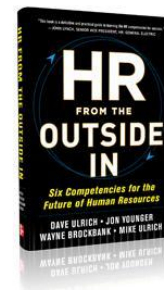
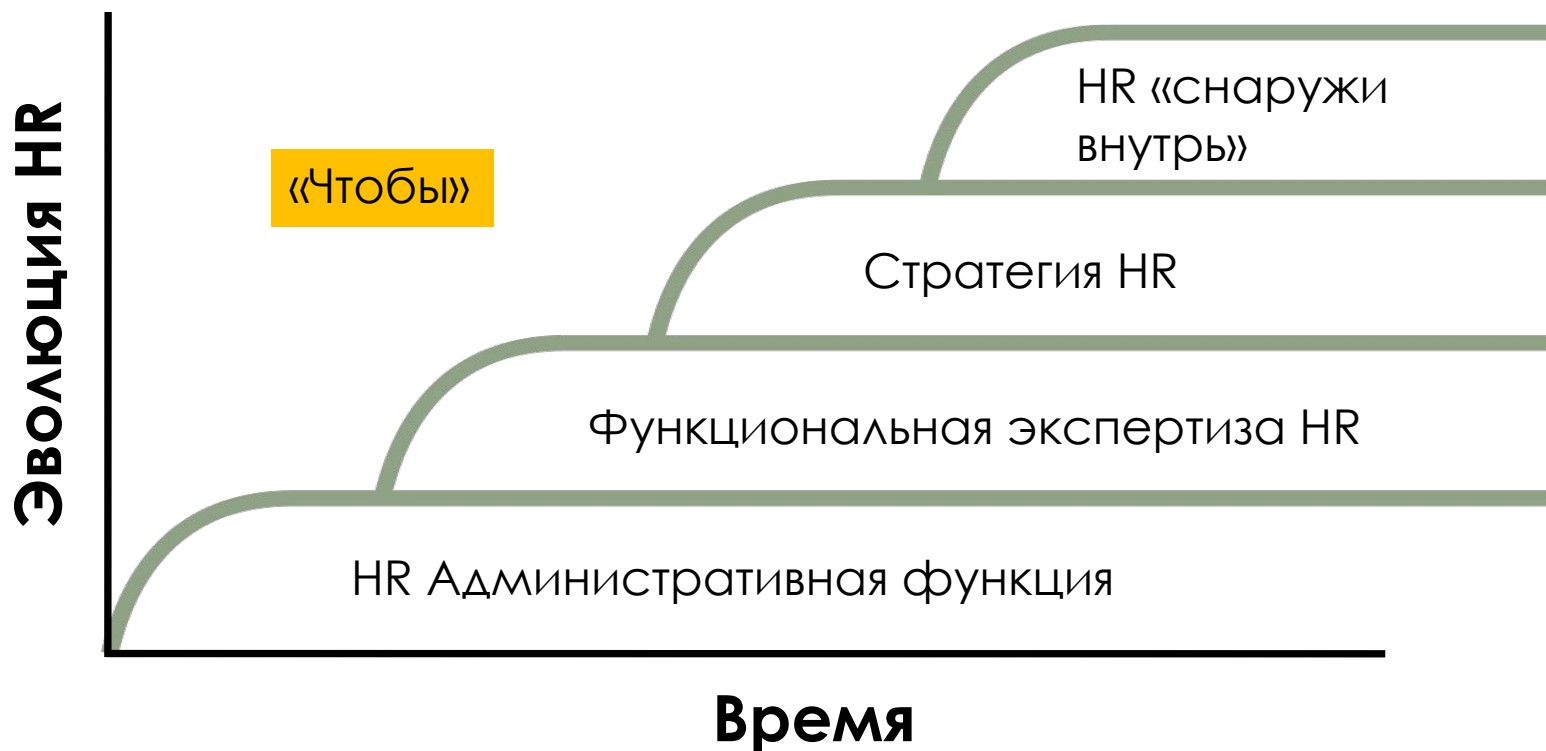
- Компетентность
- Лояльность
- Внесение вклада в дело

Стратегическая ценность

- Формирование стратегии
- Создание востребованности организации



HR «снаружи внутрь» : Эволюция HR



HR «снаружи внутрь» : Практики HR

Аспекты HR	Примеры мышления по принципу «снаружи внутрь»
Поиск и найм талантов	Выбирают ли нас в качестве работодателя те сотрудники, которых выбрали бы для работы в нашей компании наши клиенты?
Обучение и развитие (T&D)	Вовлекаем ли мы клиентов и инвесторов в процесс создания, обслуживания и предоставления обучения и развития?
Управление производительностью	Соответствуют ли наши стандарты производительности ожиданиям клиентов и инвесторов?
Премии	Даем ли мы клиентам/инвесторам возможность участвовать в распределении премий?
Коммуникация	Позволяют ли наши инструменты обеспечить коммуникацию между сотрудниками и клиентами/инвесторами?
Лидерство	Удалось ли нам создать бренд лидерства, при котором действия лидеров соответствуют ожиданиям клиентов/инвесторов?
Культура	Включает ли наша культура в себя подходящие события, шаблоны и идентичность?

Обзор лекции (1 – 3 – 12)

Смысл HR не в HR, а в том, чтобы
помогать бизнесу добиться успеха на рынке

Предположения: в чем
состоит возникающее
видение HR?

Новые тренды: что нового в
областях талантов,
лидерства, организации?

1. Осознайте, что
ценность
определяется
прежде всего
получателем, а не
дающим
2. Примите к
сведению и
оцените внешние
условия ведения
бизнеса
3. Работайте с учетом
интересов всех
заинтересованных
сторон (внутри и
вне организации)

Смысл HR не в HR...

Результаты:

В чем должны заключаться «результаты» эффективного HR?
(к примеру, финансовый отдел предоставляет экономические идеи;
маркетинг приносит клиентов; производство — качественные
продукты, а HR обеспечивает...??)

HR:

Насколько хорошо
мы
управляем...чем??

**Генеральный
директор:**
интеграция

Финансовый отдел:

Насколько хорошо
мы управляем
деньгами?

**Бизнес-
стратегия**

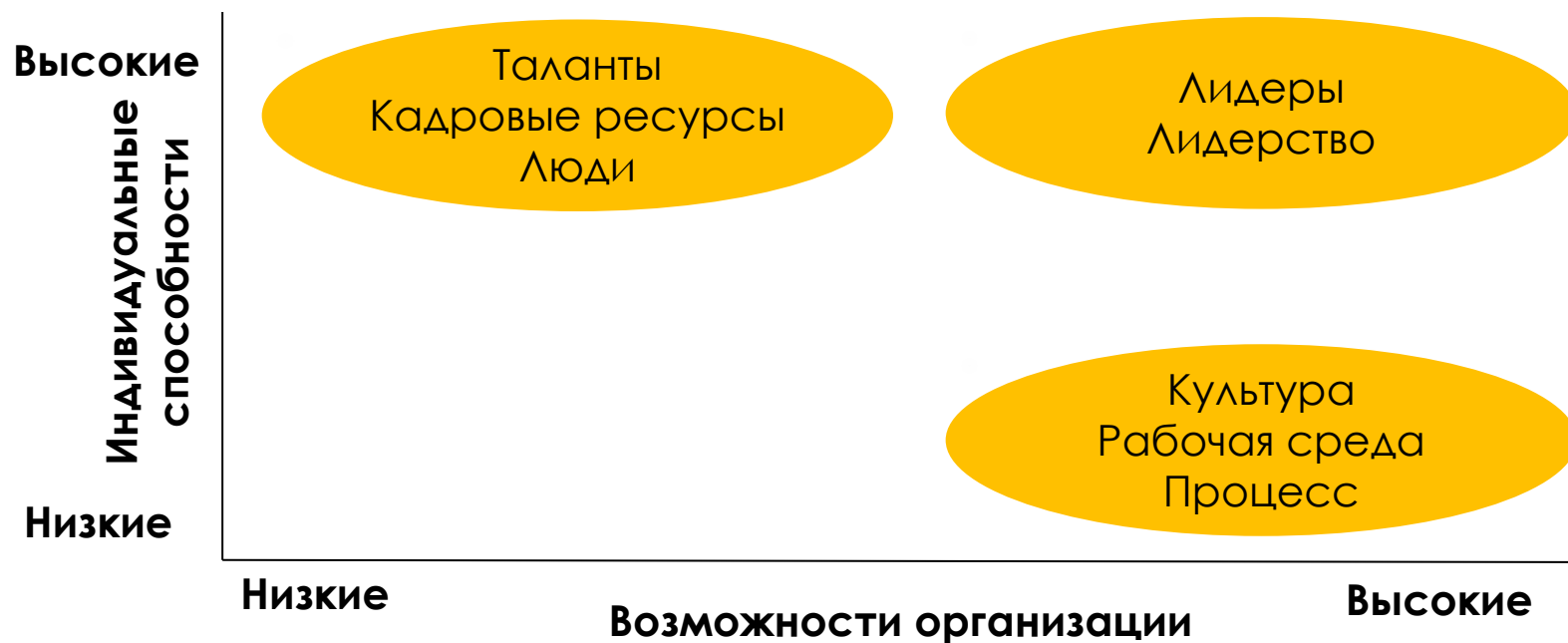
Процессы и производство:

Насколько хорошо
мы управляем
системами?

Маркетинг:

Насколько хорошо
мы занимаемся
клиентами?

Результаты: Какую именно ценность создает HR?



Сравнительный эффект индивида/организации

ИНДИВИД

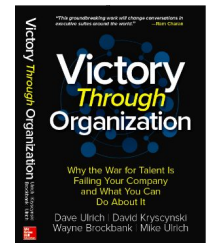
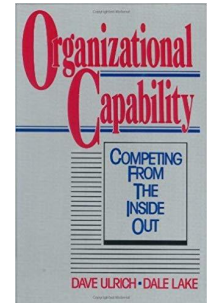
(таланты, компетентность,
кадровые ресурсы, люди)

Организация

(культура, возможности,
рабочая среда, процесс)



10



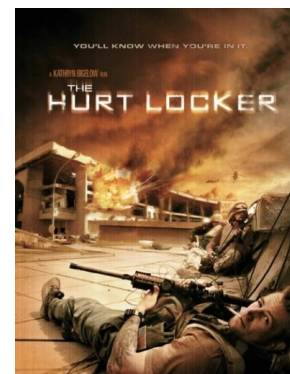
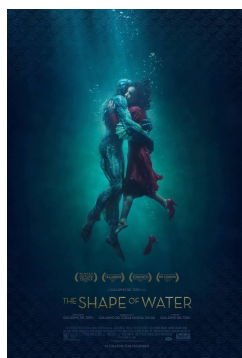
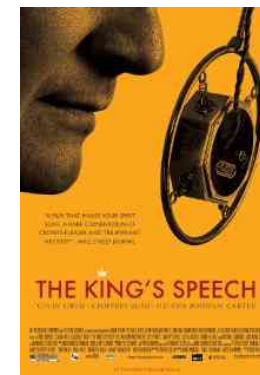
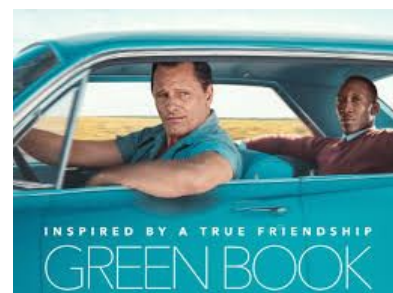
Создание ценности с помощью HR: важность таланта и командной работы



В скольких процентах случаев лучший нападающий (обладатель Золотого Ботинка) играет в команде, которая побеждает в чемпионате мира?

Важность таланта и командной работы

Сколько обладателей «Оскаров» в номинациях «Лучший актер»/ «Лучший режиссер» получили эту награду за работу над «Лучшим фильмом» того года?



Логика пользы: тренды

Смысл HR не в HR, а в ценности HR для других

1. Осознайте, что ценность определяется прежде всего получателем, а не дающим
2. Примите к сведению и оцените внешние условия ведения бизнеса
3. Работайте с учетом интересов всех заинтересованных сторон (внутри и вне организации)

Общие тренды: каков уникальный вклад HR в бизнес-диалог?

4. Предоставьте таланты (инновации в области талантов)

Инновации в области талантов

Компетентность

Приведение людей в организацию, сопровождение внутри организации, увольнение

A

Найм

- Планирование должностных обязанностей
- Типы сотрудников
- Найм в соответствии с культурой

B

Сопровождение

- Инновации в области обучения
- Обсуждения производительности
- Карьерная мобильность

C

Увольнение и сохранение в организации ключевых людей

- Увольнение тех, кого нужно уволить
- Удержание лучших



D

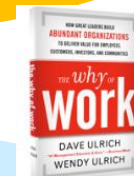
Вовлеченность: достаточно ли мы мотивируем сотрудников прикладывать максимальные усилия?

(Опыт сотрудника связан с результатами клиентов и инвесторов)

E

Вклад в значимое дело:

Помогаем ли мы сотрудникам найти смысл в работе?
(Верить, становиться, быть частью чего-то важного)



Логика пользы: тренды

Смысл HR не в HR, а в ценности HR для других

1. Осознайте, что ценность определяется прежде всего получателем, а не дающим
2. Примите к сведению и оцените внешние условия ведения бизнеса
3. Работайте с учетом интересов всех заинтересованных сторон (внутри и вне организации)

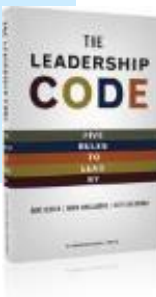
Общие тренды: каков уникальный вклад HR в бизнес-диалог?

4. Предоставьте таланты (инновации в области талантов)
5. Выстройте правильное лидерство (бренд лидерства)

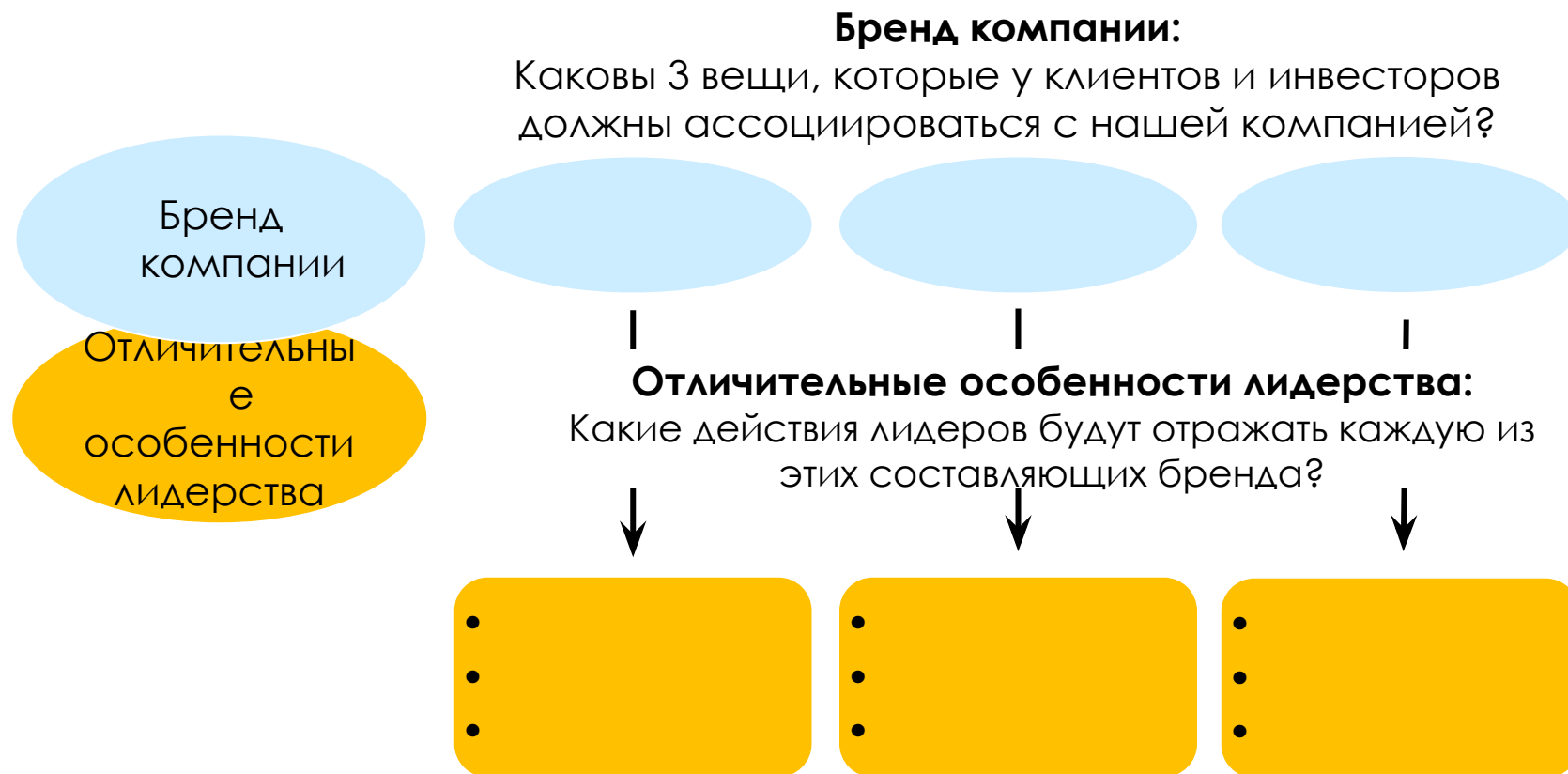
Проблемы эффективного лидерства

Измерение лидерства	Вопрос	Проблема
Почему	Почему лидерство важно для ключевых заинтересованных сторон в организации?	Выстроить бизнес-аргументацию о важности лидерства
Что	Каковы условия эффективности отдельно взятого лидера и лидерских возможностей в целом?	Четко выразить отличительные особенности бренда лидерства в вашей организации (код и отличительные черты)
Как... Построить	Как я могу помочь выстроить лидерство во всей организации	Создать бренд лидерства во всей организации
Как... быть	Как заручиться уверенностью, что я сделаю то, что считаю нужным сделать	Знать и обеспечить 7 факторов устойчивого лидерства

Код лидерства 2.0: ДНК эффективных лидеров



Превратите бренд компании в отличительные особенности лидерства



Логика пользы: тренды

Смысл HR не в HR, а в ценности HR для других

1. Осознайте, что ценность определяется прежде всего получателем, а не дающим
2. Примите к сведению и оцените внешние условия ведения бизнеса
3. Работайте с учетом интересов всех заинтересованных сторон (внутри и вне организации)

Общие тренды: каков уникальный вклад HR в бизнес-диалог?

4. Предоставьте таланты (инновации в области талантов)
5. Выстройте правильное лидерство (бренд лидерства)
6. Создайте правильную организацию (изобретите организацию заново)

Обзор лекции (1 – 3 – 12)

Смысл HR не в HR, а в том, чтобы
помогать бизнесу добиться успеха на рынке

Предположения: в чем
состоит возникающее
видение HR?

1. Осознайте, что
ценность
определяется
прежде всего
получателем, а не
дающим
2. Примите к
сведению и
оцените внешние
условия ведения
бизнеса
3. Работайте с учетом
интересов всех
заинтересованных
сторон (внутри и
вне организации)

Новые тренды: что нового в
областях талантов,
лидерства, организации?

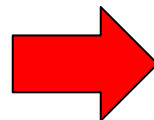
4. Предоставьте таланты
(инновации в области
талантов)
5. Выстройте лидерство
правильно (бренд
лидерства)
6. Создайте правильную
организацию
(изобретите
организацию заново)

Возникающие типы
организаций: как
построить правильную?

Важность организации в нашей жизни

Что общего у всех этих вещей:

- Одежда, которую мы носим
- Еда, которую мы едим
- Дома, в которых мы живем
- Здания, где мы работаем и учимся
- Устройства, с помощью которых мы обмениваемся информацией
- Телевизоры, которые мы смотрим
- Фильмы, которые нас развлекают
- Автомобили, которые мы водим и так далее...



Организация!

Что приходит в голову, когда мы думаем об «организации»?



Что работает?	Что не работает?
Стабильность и последовательность	Медлительность, неумение адаптироваться в условиях быстрых изменений в мире
Понятное распределение обязанностей и правила выполнения работы	Сдерживание креативности и инноваций в эпоху технологических прорывов
Умеренных ожиданий от сотрудников будет достаточно	Низкая вовлеченность и мотивация сотрудников
Прогнозирование: будущее — это настоящее	Адаптивность: Будущее — новое и отличающееся
Внутренний фокус	Внешний фокус

Требования к «новой» организации

Семью во Флориде унесло от берега отбойным течением. Тогда люди на пляже сформировали живую цепь, чтобы спасти мать с детьми в океане



<https://www.youtube.com/watch?v=jYCWT3CU0RE>

Обзор исследования

Вопрос

Как компании могут победить с помощью инновационной организации в эпоху резких технологических изменений?

Методология

Шаг 1: Выбрать целевые компании, которые отлично справляются в эпоху технологических изменений

Шаг 2: Изучить теоретическую литературу и литературу об этих компаниях

Шаг 3: Провести очные интервью

- По формальным каналам (компания-участники) и неформальным каналам (нынешние и бывшие сотрудники)
- Четыре целевые роли: лидер компании, руководитель бизнес-команды, лидер платформы, HR-лидер
- Всего проведено 60+ интервью.

Шаг 4: Обобщить кейсы и лучшие практики

Шаг 5: Разработать концептуальные модели и сделать выводы

Ключевые выводы из изученных кейсов

Чтобы выявить и внедрить новую организационную логику, мы собрали данные из новой литературы и исследований в области организационных инноваций, а также изучили кейсы организационных инноваций в передовых компаниях мира: Amazon, Facebook, Flextronics, Google, Huawei, Supercell, Tencent, Alibaba.

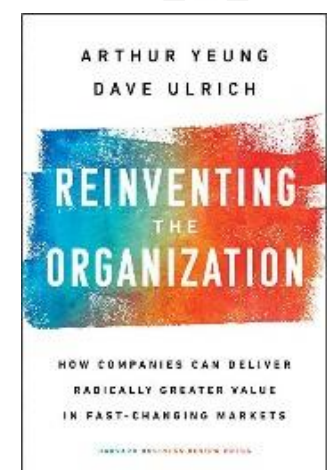
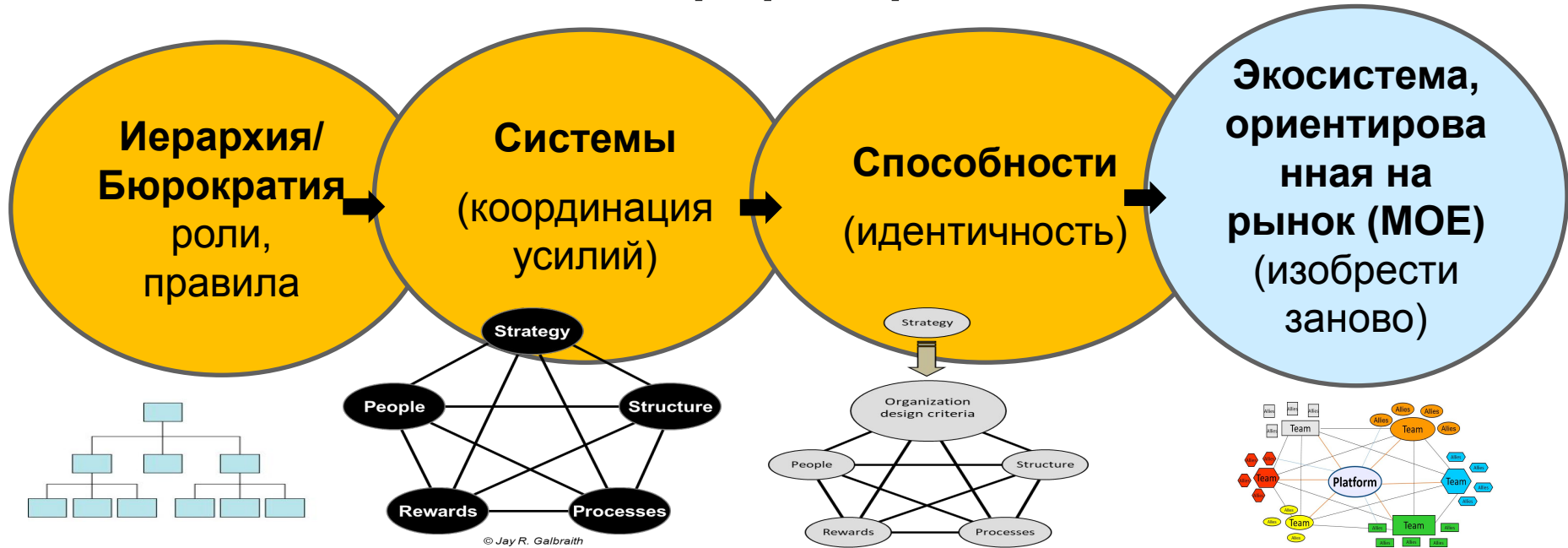


Данные изученных МОЕ-компаний*

Компания	Год основания	Число сотрудников	Рыночная капитализация 13 августа 2019 (млрд долларов)
Alibaba	1999	101,000	432
Amazon	1994	647,000	900
Didi	2012	10,000	80
Facebook	2004	35,000	541
Google	1998	103,000	831
Huawei	1987	320,000	233
Supercell	2010	213	10
Tencent	1998	54,000	462
Средний показатель:	1997	158,000	436

* **МОЕ** — Market-oriented ecosystem, экосистема, ориентированная на рынок

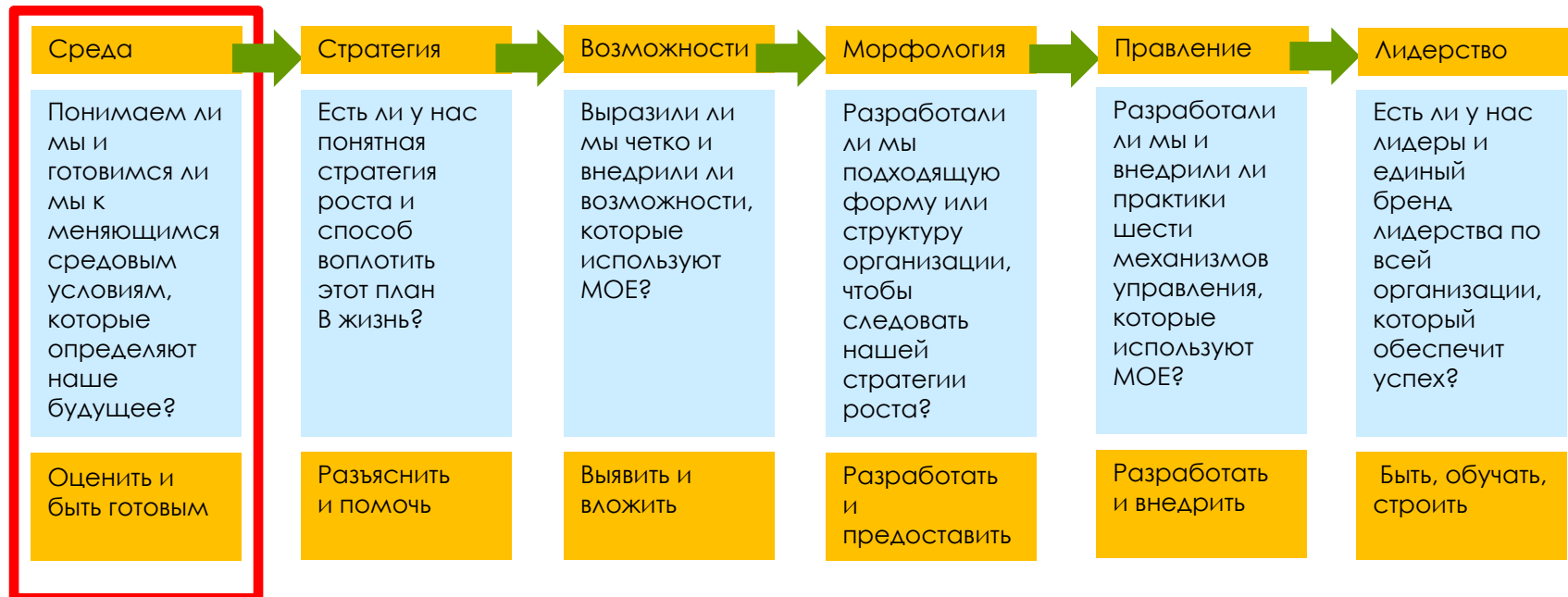
Эволюция форм организаций



Изобрести организацию заново: Создание ориентированной на рынок экосистемы (МОЕ)

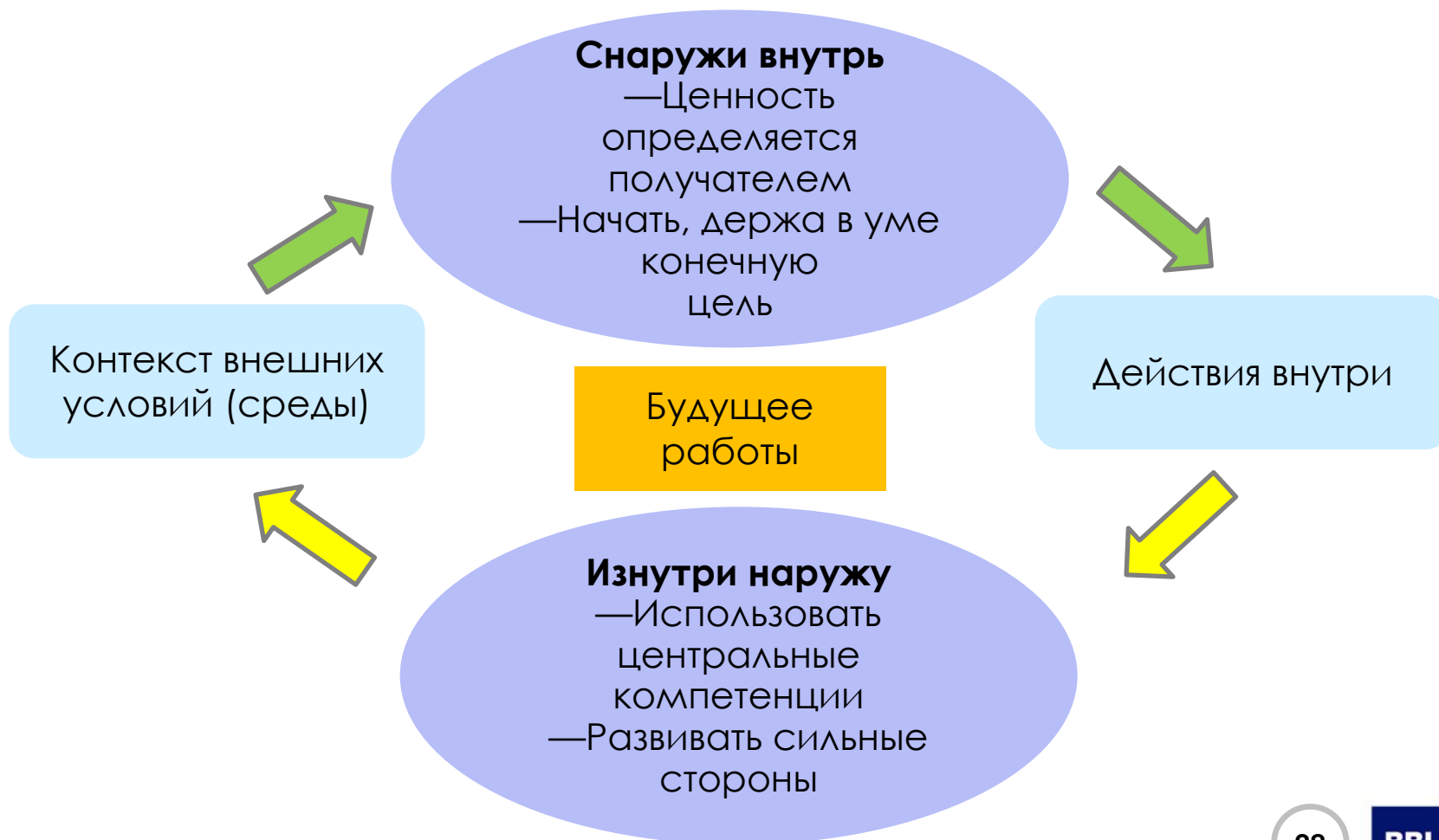
Почему организация
важна/ организация по
принципу МОЕ

Продемонстрировать, почему
организация важна; определить
обзорное исследование МОЕ



Как приблизиться к «будущему работы»?

Когда вы думаете о «будущем работы», используете ли вы подход «снаружи внутрь» (зеленые стрелки от «контекста внешних условий») или подход «изнутри наружу» (желтые стрелки от «действий внутри»)?



Организации соответствуют своему контексту



Хорошо спроектированная, качественно построенная и защищенная от урагана структура...



Иногда наше видение ситуации оказывается несовершенным...
и не всегда сохраняет свою актуальность

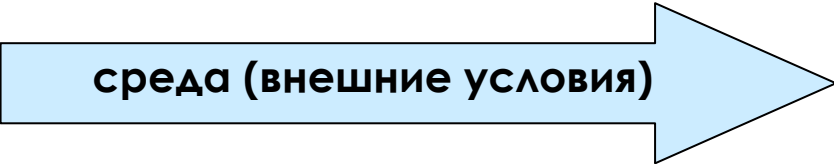
... становится бесполезной в новых условиях!



Средовой контекст/Будущее работы: итоги

В какой клетке таблицы отображена самая лучшая позиция?
В какой — самая худшая?

	Правильно	Неправильно
Хорошо	1	2
Плохо	3	4



среда (внешние условия)

Типология средовых изменений

	Какие тренды в каждой из категорий затронут ваш бизнес?	Какие угрозы и возможности для компании подразумевают эти тренды?	Какими действиями следует ответить на эти тренды?
Социальные			
Технические			
Экономические			
Политические			
Среда			
Демография			

Индустрии, которым брошен вызов:

Стратегические сдвиги

Проблемы/Инновации	Индустрии/компании, которым брошен вызов
Интернет	Почтовые системы/Почта США
Облачные вычисления	Роутеры, серверы/Cisco, Dell, HP
Айпэды, планшеты	Персональные компьютеры/HP, Dell, Lenovo
E-commerce (онлайн-магазины)	Туризм/Ритейл/Wal-Mart, Tesco, Carrefour, Amex
Электронные книги	Книжные магазины, издательства/Barnes & Noble, Books-a-Million
Удаленная работа	Офисная мебель/Steelcase, Herman Miller
Переход на цифровые носители	Фотографическая пленка/Kodak, Fuji
Исследования в области новых материалов	Производство стали и других металлов/US Steel, Alcoa
Мобильные телефоны	Кредитные карты, традиционные средства связи/Nokia, Ericsson, Motorola
Newsprint (разновидность газетной бумаги)	Газеты/Gannett, New York Times
Ритуальные услуги/Крематории	Гробы/Batesville, Astral, Mathews, Chinese, Wal-Mart, Costco

Насколько высок риск того, что моя компания пострадает из-за появления новых технологий?



Диагноз риска возникновения технологических угроз



Почему?

Как научиться рассматривать контекст внешних условий и будущее работы в качестве возможности, а не угрозы

Реакции на
изменения в
контексте/
будущее работы

Меняющийся контекст становится угрозой, когда...

- Фокус внимания направлен внутрь моего известного мира, а не во внешнюю среду (inside out more than outside in)
- Перегружен непонятными идеями и сложностями
- Статус-кво полностью устраивает, необходимость адаптации не ощущается
- Страх неизвестного и его значения для меня
- Я осознаю, что смена взгляда на вещи потребует тяжелой работы, которая может не удастся.

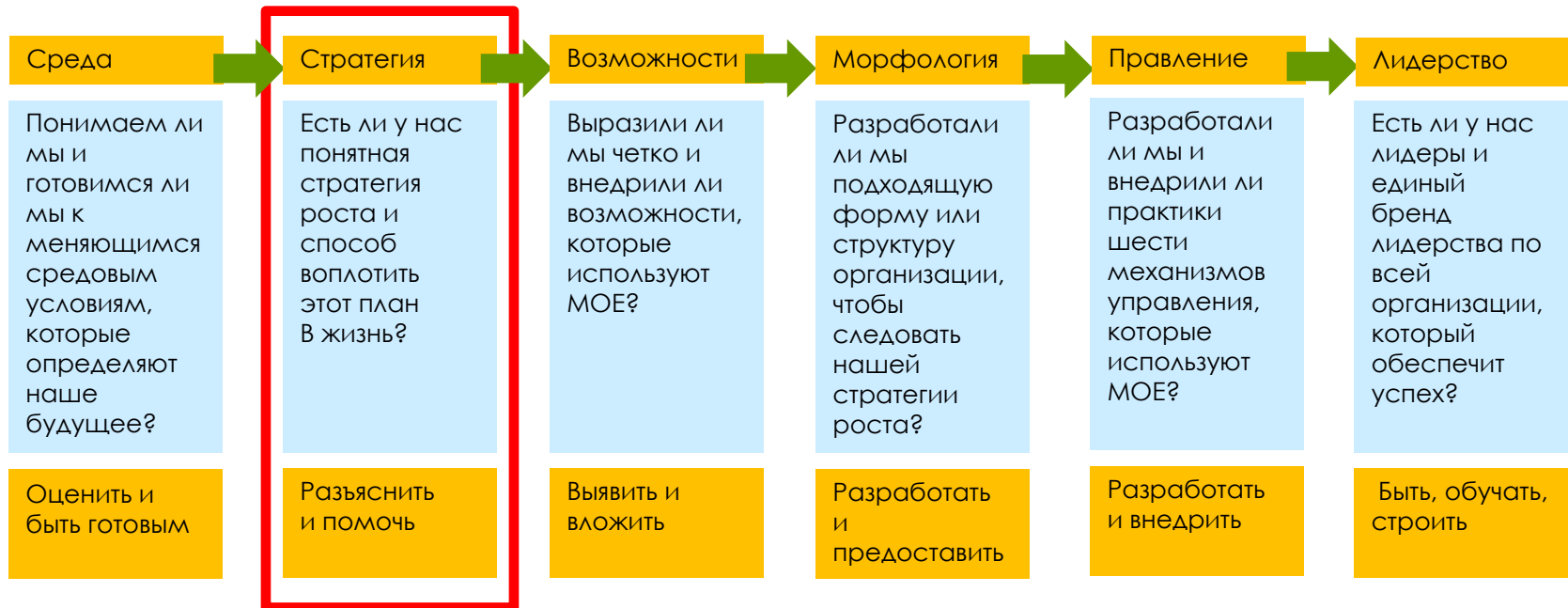
Изменение контекста рассматривается как источник возможностей, когда...

- Фокус внимания направлен наружу, на создание ценности для других, а не просто на свою работу
- Находятся простые шаблоны и системы, с которыми сложное становится простым
- Experience a need for change to succeed
- Удаётся распознавать и осваивать необходимые в меняющихся условиях навыки

Изобрести организацию заново: Создание ориентированной на рынок экосистемы (МОЕ)

Почему организация
важна/ организация по
принципу МОЕ

Продемонстрировать, почему
организация важна; определить
обзорное исследование МОЕ



Пересекающиеся и запутывающие термины: Стратегия — это...

Обведите в кружок понятия, которые вы используете в своей компании

Миссия

Стратегия

Целевые показатели

Бренд компании

KPI

Планирование сценариев

Заявление о цели

Цели

Стратегическое намерение

Амбиция

Планы

Стратегические цели

Общие ценности

Маркетинговый бренд

Бизнес-модель

Ценностное предложение для клиентов

Общие исходные положения

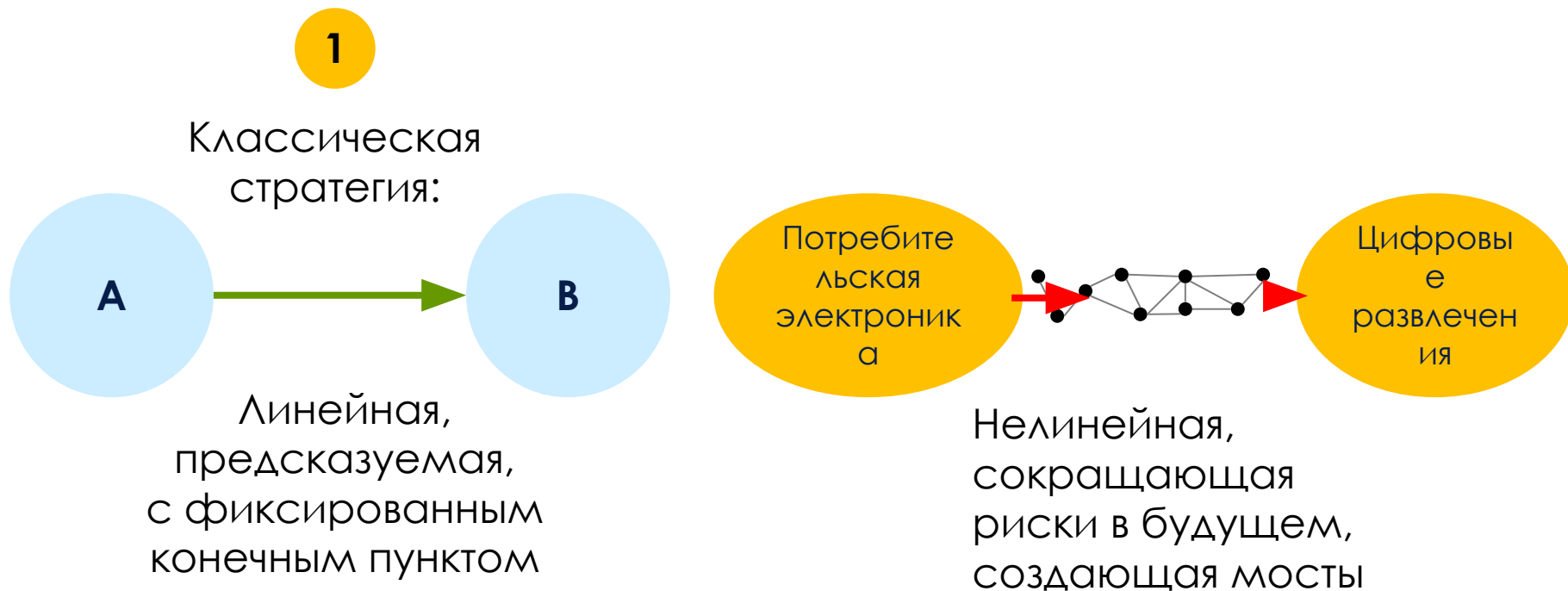
Видение

Смысл существования

Общее мировоззрение

Будущее работы

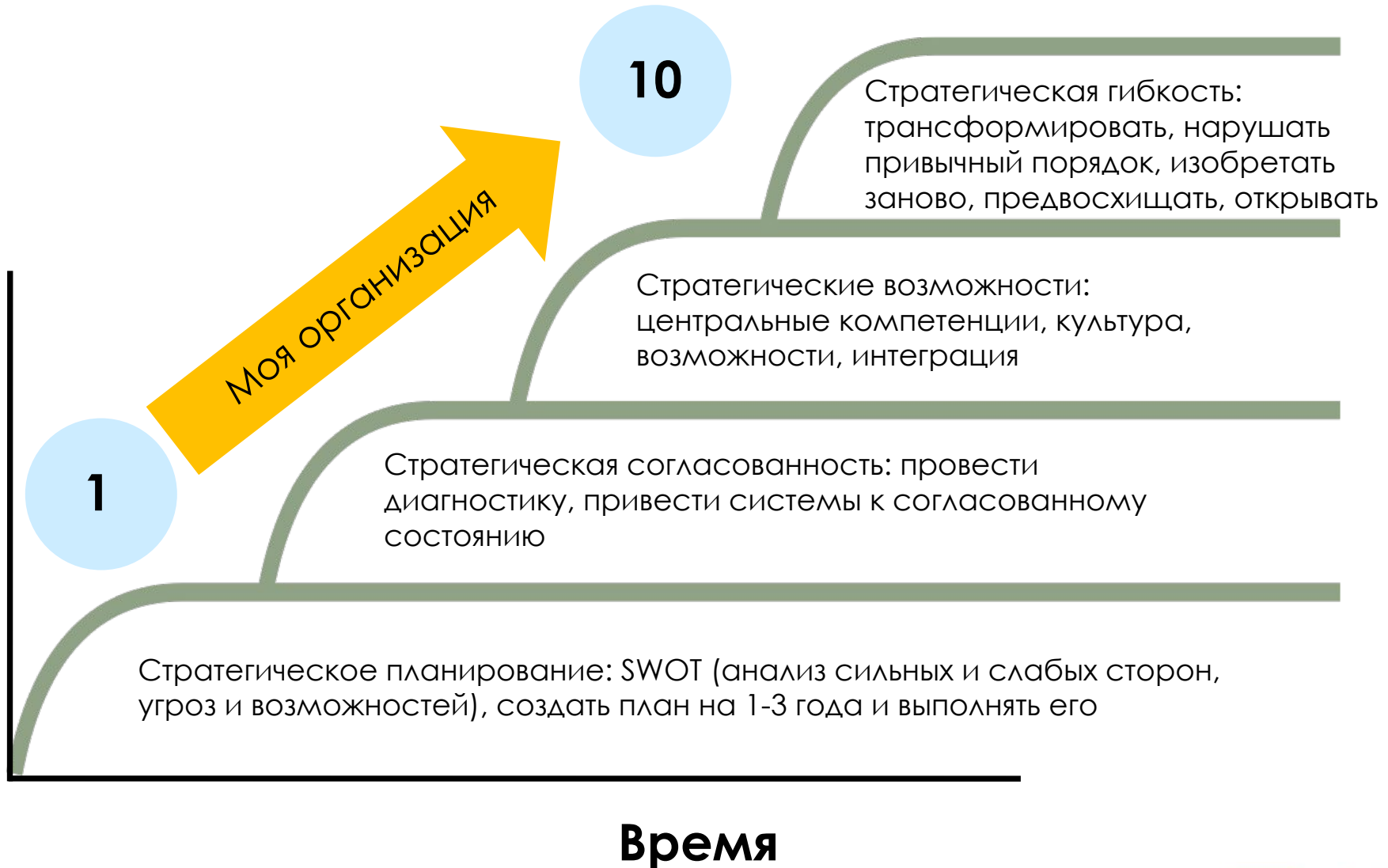
Стратегические сдвиги



Источник: Gordon Hewitt

Эволюция стратегии

Эволюция стратегии



Переходы к стратегической подвижности в рамках МОЕ

	Перейти от	К опциям, дающим подвижность	Как это сделать	Оценка компании по шкале от 1 до 10
1. Позиция в индустрии	Эксперт индустрии	Тот, кто формирует индустрию	Создайте репутацию новатора индустрии, а не последователя; следите за несколькими поколениями	
2. Клиентский интерфейс	Доля на рынке за счет выхода на существующие рынки	Выход на новый рынок, где еще нет конкуренции	Замечайте тренды в окружающей вас среде и действуйте в соответствии с ними, экспериментируйте, создавайте новое, обращайтесь больше внимание на возможности, чем на конкурентов.	
	Изнутри наружу: кто мы и каковы наши цели	Снаружи внутрь Как клиенты реагируют на нас, как знают нас будущие клиенты	Определите «внутреннюю идентичность» (репутацию, ценности, культуру) глазами будущих покупателей; создавайте вместе продукты, сервисы и отношения.	
3. Конкуренты	Обогнать конкурентов	Оставить конкурентов далеко позади	Задайтесь целью оставить конкурентов далеко позади;	
4. Предложение	Отдельный продукт, сервис «в себе»	Сближение продуктов и сервисов в индустрии или сети	Создавайте прежде всего платформы, а не просто продукты, а уже потом занимайтесь расширениями на базе платформы	
5. Процесс разработки стратегии	Событие: Схемы действий (SWOT-анализ, видение, миссия)	Процесс: реакция на изменения в режиме реального времени за счет Agile-процессов, позволяющих эту подвижность.	Добейтесь стратегической подвижности: не привязывайтесь к фиксированному плану действий.	

Изобрести организацию заново: Создание ориентированной на рынок экосистемы (МОЕ)

Почему организация
важна/ организация по
принципу МОЕ

Продемонстрировать, почему
организация важна; определить
обзорное исследование МОЕ

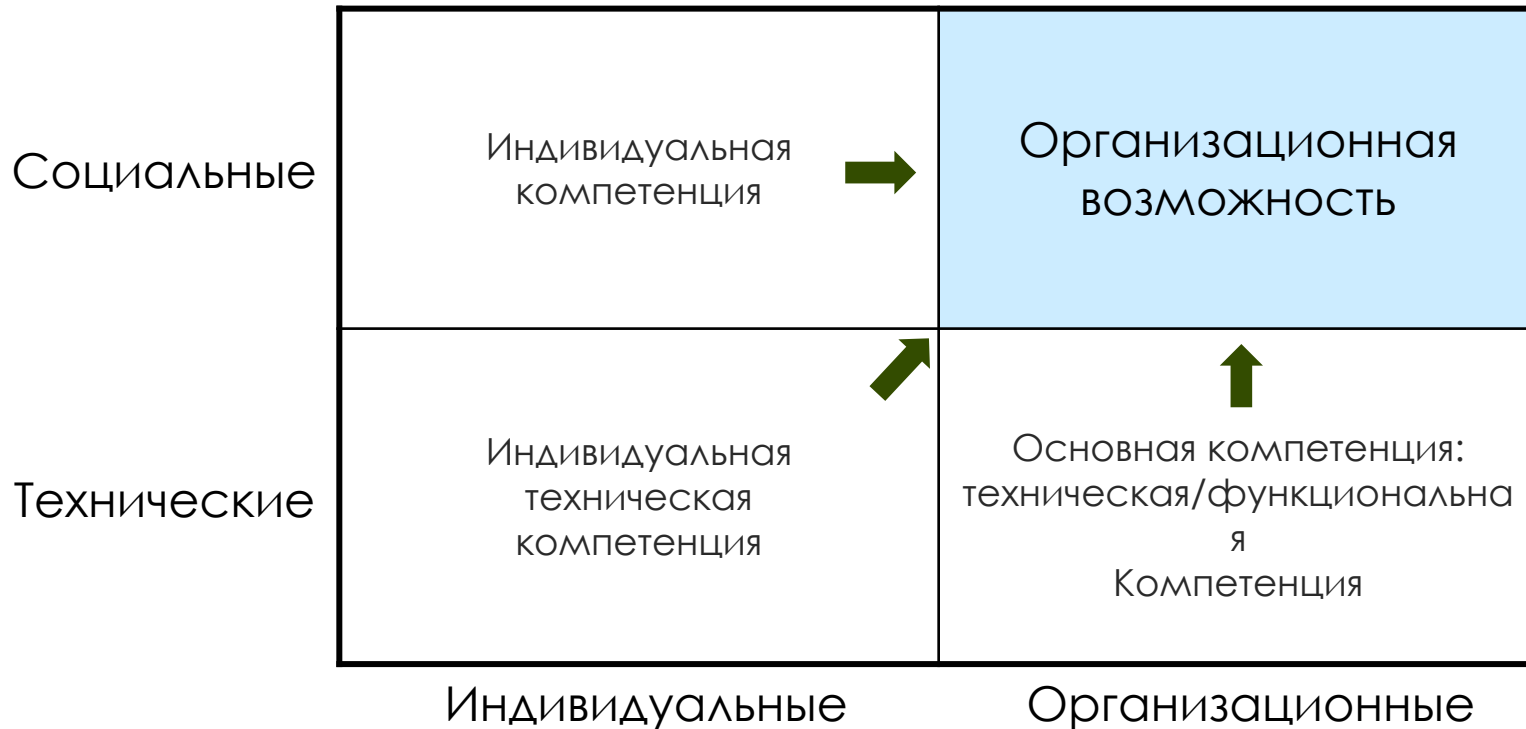


Пересекающиеся и запутывающие термины: Организация — это...

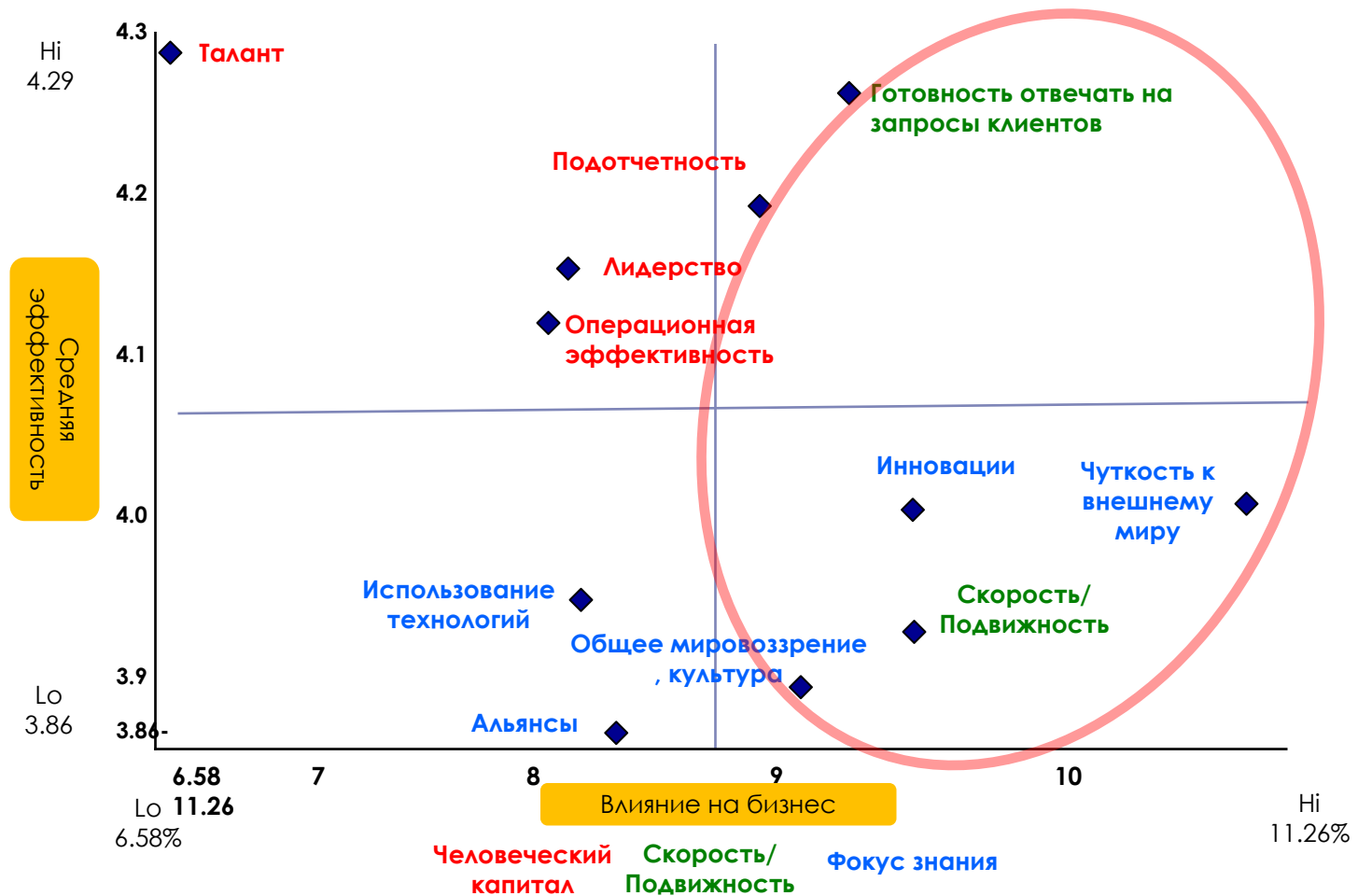


Определяя организационные возможности

Организационные возможности:
чем мы известны и что хорошо делаем?



Приоритизация организационных возможностей на основе текущей эффективности и влияния на бизнес



Возможности в критически важную эру резких изменений на рынках в следствие новых технологий

Внимательность к внешнему миру: способность получать,
анализировать и применять информацию

Одержимость клиентами

- Фокус — снаружи
внутри
- Перейти от
обслуживания к
предвосхищению
нужд клиентов
- Глубокое понимание
потребностей и «боли»
клиента
- Творите вместе с
клиентом

Инновации везде

- Фокус на
возможностях,
обусловленных
новыми технологиями
- Внедряйте инновации
в продукты, сервисы,
бизнес-модель, каналы и
процессы
- Постоянно
совершенствуйтесь

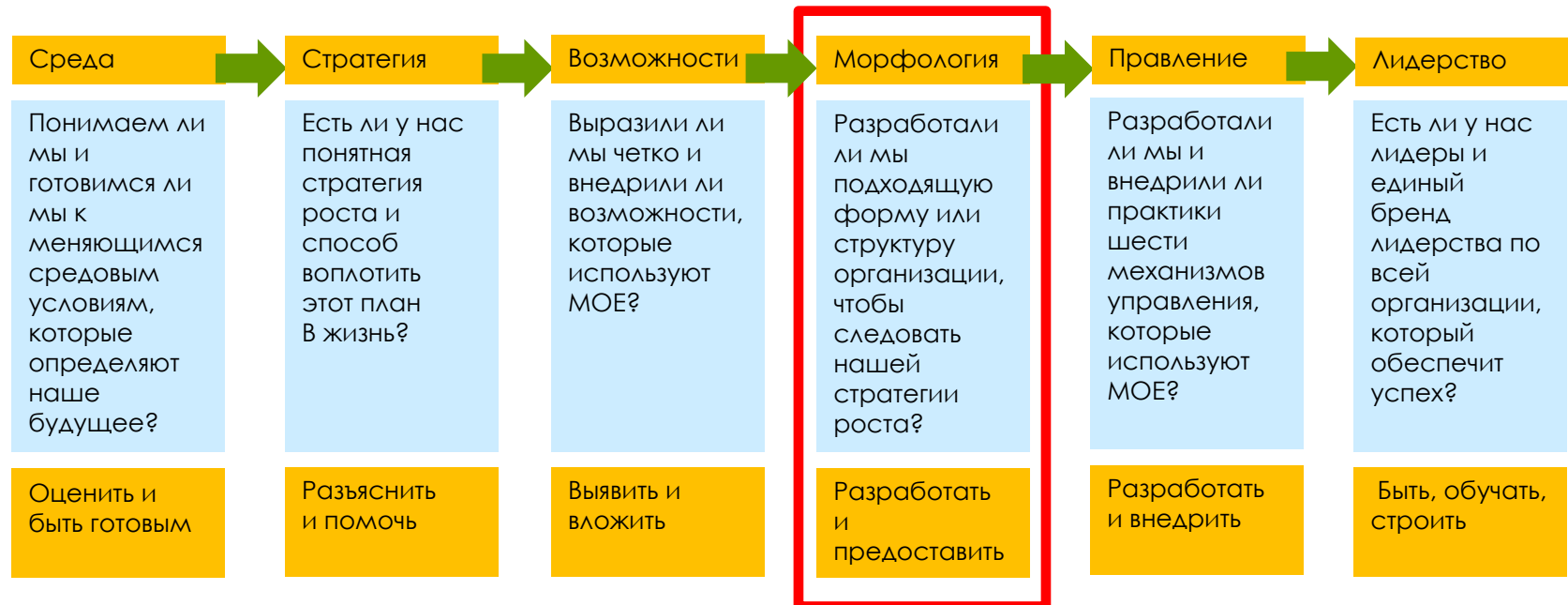
Подвижность во всем

- Фокус — на новом
- Терпите поражение
быстро с
ограниченными
потерями
- Быстро
масштабируйте,
чтобы успешно
экспериментировать
- Гибкость в
распределении
ресурсов.

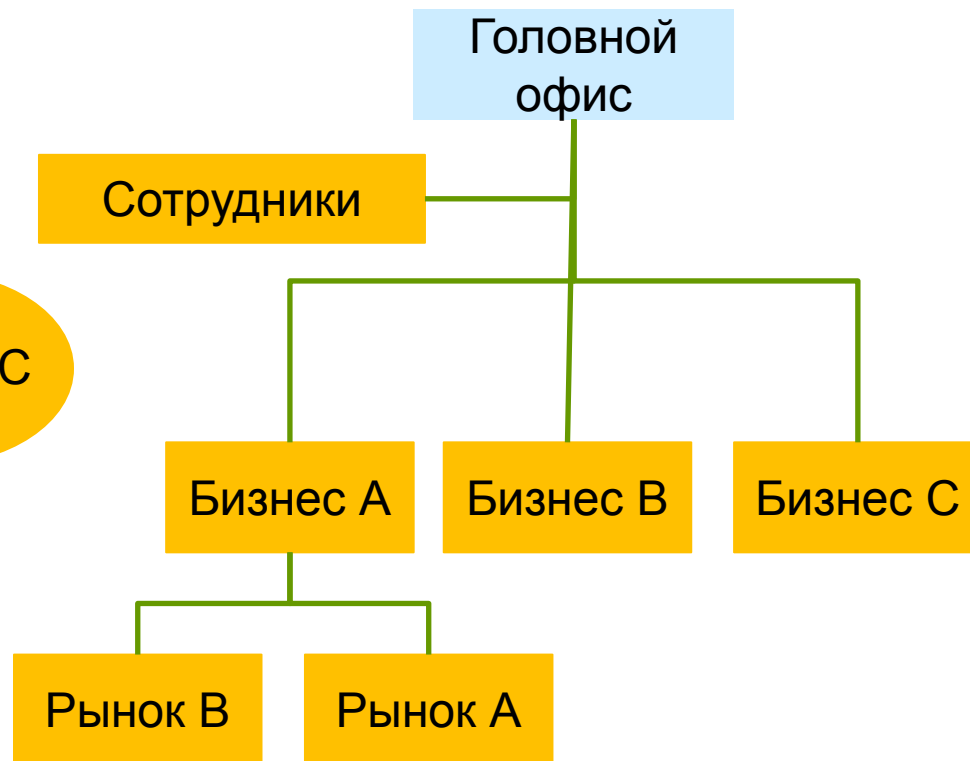
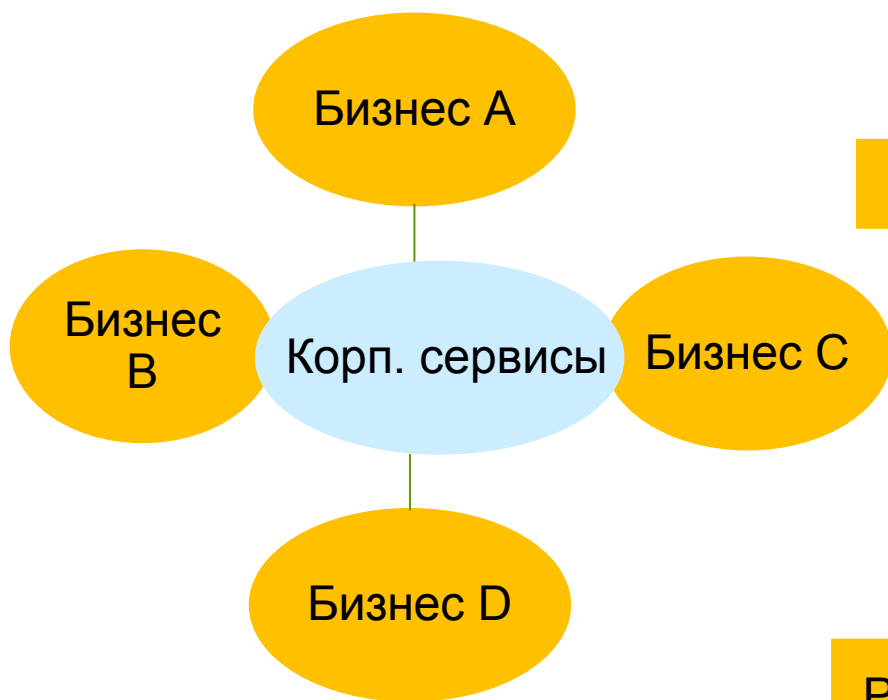
Изобрести организацию заново: Создание ориентированной на рынок экосистемы (МОЕ)

Почему организация
важна/ организация по
принципу МОЕ

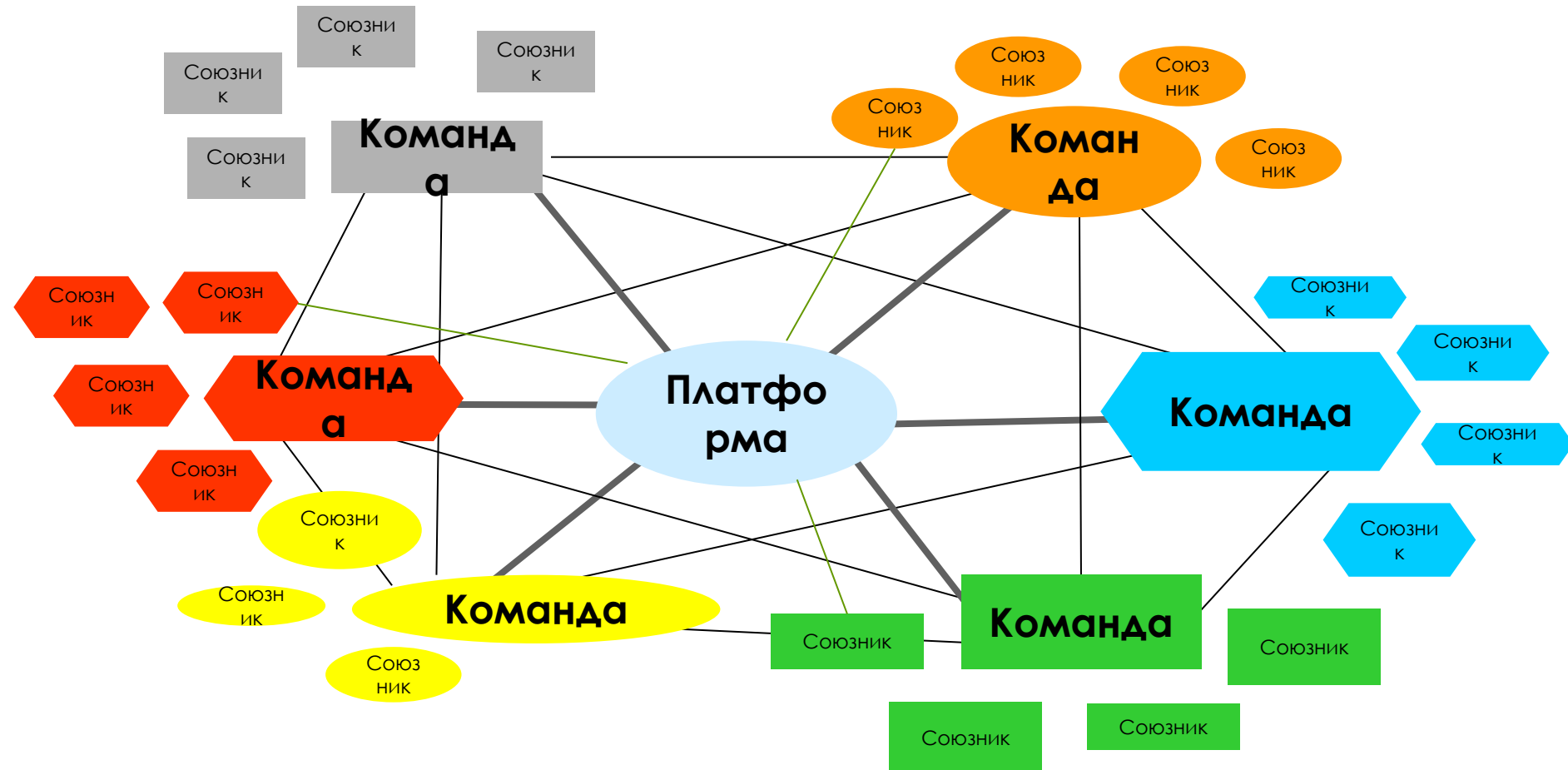
Продемонстрировать, почему
организация важна; определить
обзорное исследование МОЕ



Традиционная холдинговая компания и компания с несколькими подразделениями



Как выглядит морфология МОЕ?



Кейс: Amazon

1994

ИННОВАЦИИ

700,000

3.6B

860B



Розничная торговля



Подписка Prime



Fulfillment by Amazon



Amazon Web Services



Развлечения



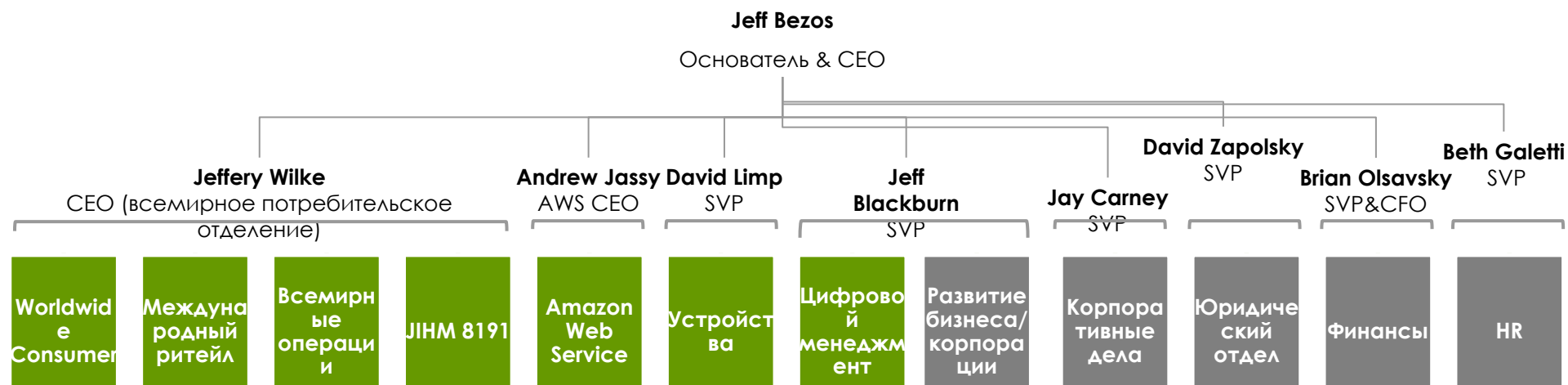
Гаджеты



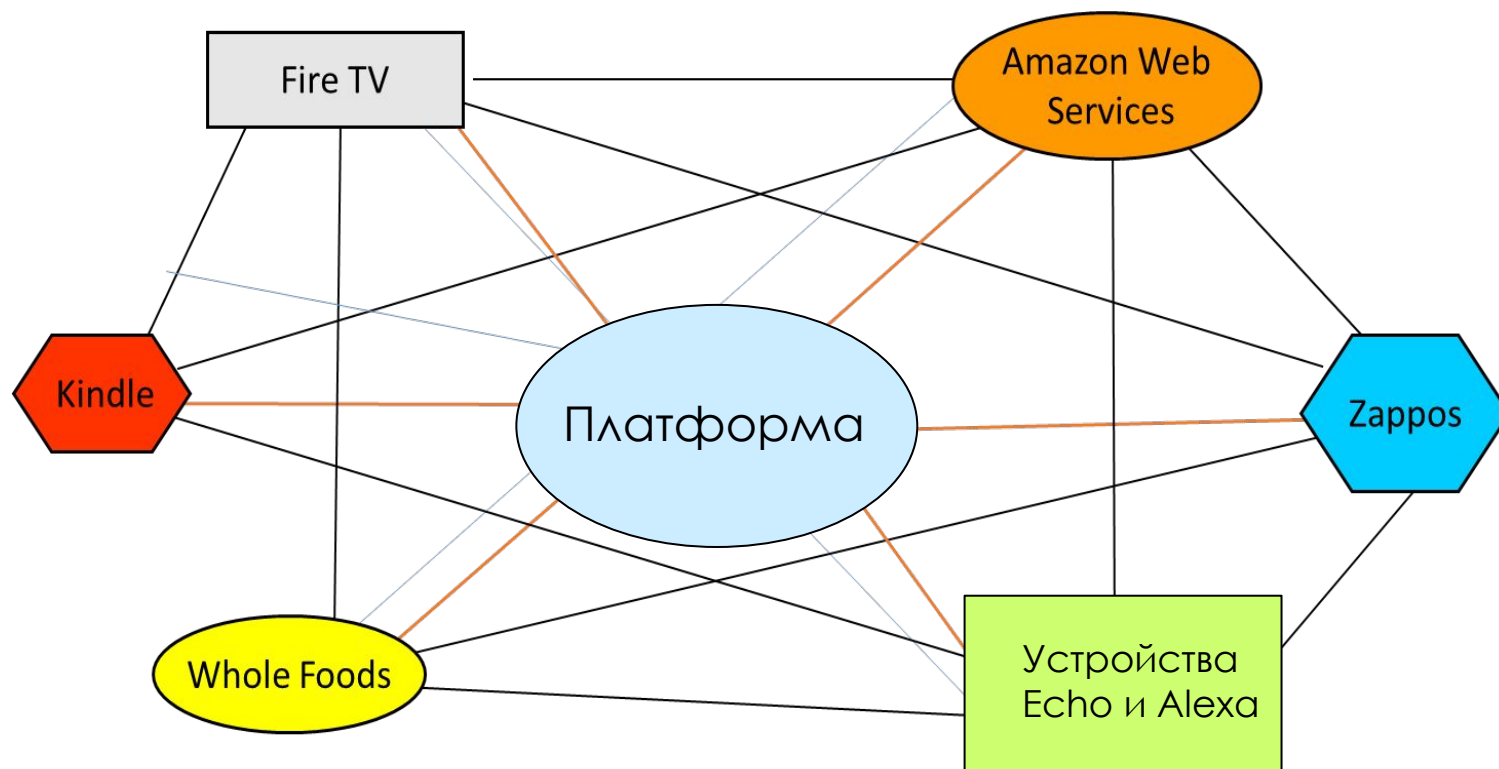
Оффлайн-магазины



Формальная организационная структура



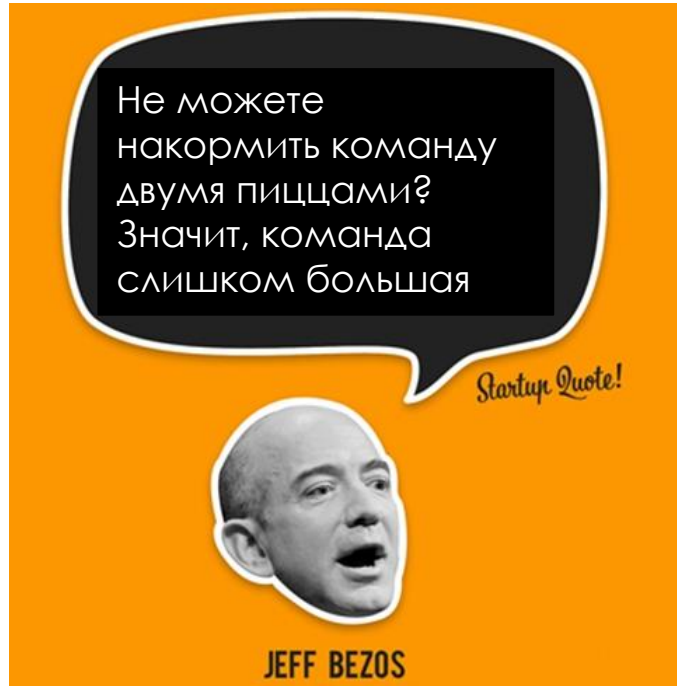
Amazon и Whole Foods



Экспериментальные команды:

«команда на две пиццы»

0□1



- **Малый размер**
- **Руководитель занят 1 конкретной задачей**
- **Самодостаточная**
- **Раскладывает задачу на простые подзадачи**
- **Существует в рамках уже сложившегося бизнеса**

Такое впечатление, что Amazon — это не гигантская компания, а тысяча отдельных стартапов

Уникальные характеристики организации, построенной по принципу МОЕ

Измерения	Традиционная компания с несколькими подразделениями	Традиционный конгломерат или холдинг	МОЕ
Стратегия	Решения принимаются внутри организации (либо командой руководителей, либо через вовлечение сотрудников «снизу вверх», но все же внутри организации)	Стратегия построения портфолио (холдинговая компания решает, в какие компании инвестировать)	Стратегия определяется возможностями на рынке — на основе способности людей предвосхищать дальнейшее развитие событий исходя из потребностей клиентов и технологических возможностей.
Головной офис	Управляющая группа, которая распределяет ресурсы и которой подчиняются сотрудники	Фокус на финансировании и осуществлении контроля	Платформа ресурсов и компетенций, которая позволяет бизнес-командам выиграть на рынке, а не просто обеспечивает соблюдение правил и контролирует бизнес-команды.
Подразделения	Корпоративные единицы, организованные вокруг конкретных продуктов и сервисов или по географическому принципу (результат — матрица)	Коллекция в высокой степени независимых бизнесов, работающих самостоятельно	Команды и ячейки работают как отдельные маленькие бизнесы на основе открывающихся на рынке возможностей. Сильная мотивация расти быстрее, выигрывать на рынке и использовать возможности сети для быстрого роста.
Контроль	Контроль через правила, цели (управление по целям, KPI), правила сковывают	Контроль со стороны холдинговой компании (на основе доходов)	Контроль через рынок (награда определяется вкладом в дело) и принцип свободы и автономии
Координация	Договориться о праве принимать решения (RACI) часто в матрице; провести время внутри организации и понять, что что делает	Мало координации между отдельными компаниями. Контроль холдинговой компании.	Четкие роли платформы и команд, свободные связи между командами — чтобы сократить необходимость сотрудничества между подразделениями
Сотрудники	Подчиняются и получают задания как агенты своей организации, задача: соблюдать правила	Работают в качестве сотрудников в разных компаниях	Действуют как самостоятельные агенты, которые сами несут ответственность за свой успех и карьерные решения.

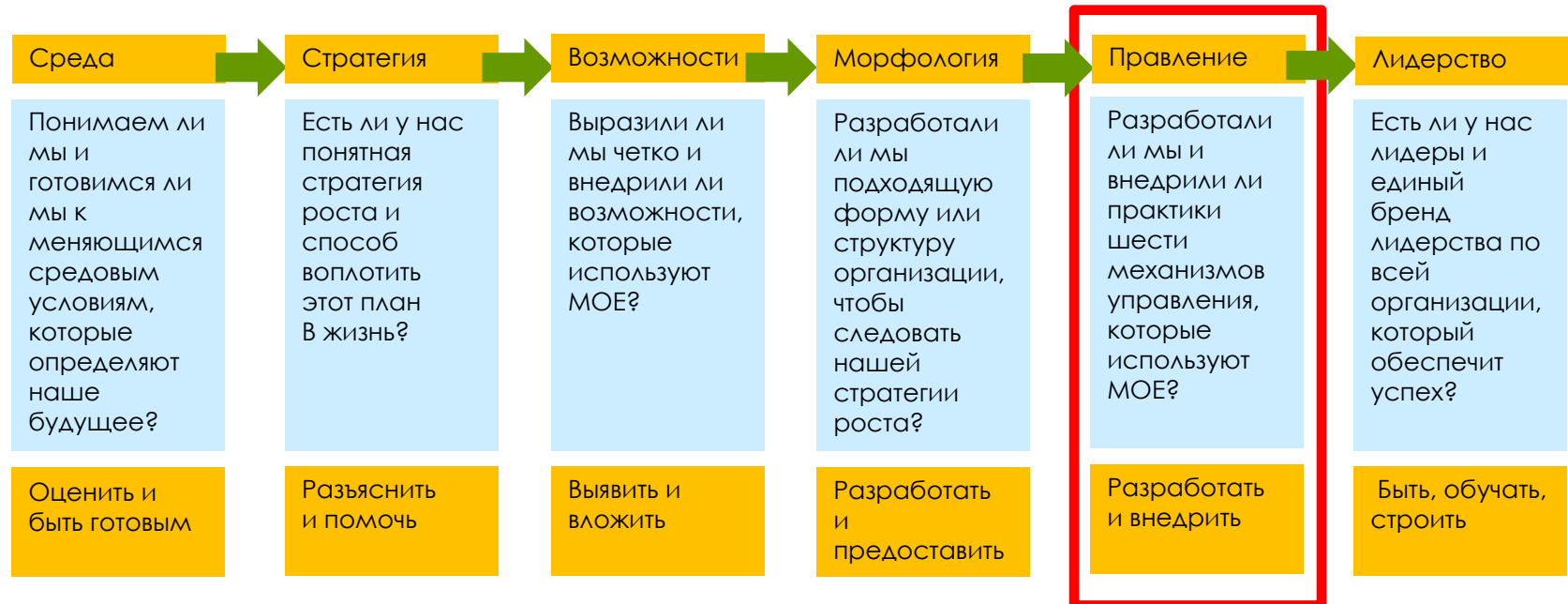
Оцените морфологию вашей организации

Вопросы To what extent does our organization	Оценка (1: совсем не эффективно; 5: очень эффективно)	Что сделать, чтобы улучшить ситуацию?
Дается ли работающим с клиентами командам возможность быстро реагировать на нужды клиентов и ситуацию на рынке?		
Предоставляются ли тем, кто работает с клиентами, общие ресурсы и экспертиза на платформе для того, чтобы они могли выиграть на рынке?		
Присутствует ли эффективная работа с партнёрами, позволяющая дополнить предложения, экспертизу и доступ к рынку?		

Изобрести организацию заново: Создание ориентированной на рынок экосистемы (МОЕ)

Почему организация
важна/ организация по
принципу МОЕ

Продемонстрировать, почему
организация важна; определить
обзорное исследование МОЕ



Обзор процессов управления в системе МОЕ

Аспект управления	Ключевые идеи
Определить правильную культуру	
Иметь «позитивную» подотчетность и награды	
Позаботиться о генерации идей	
Создать поток талантов: внутрь, сквозь и наружу	
Делиться информацией	
Сотрудничать по всей организации	

Процессы управления в рамках МОЕ



Ключевые идеи по созданию «правильной

КУЛЬТУРЫ

Цель (миссия, видение)
Зачем мы существуем

Ценности и убеждения

Кто мы и что для нас важно

Культура

кто мы в глазах вовлеченных сторон и в реальности наших сотрудников

Бренд/Идентичность

Рыночная идентичность и обещания клиентам

Действие и воздействие

(интеллектуальные, поведенческие, процессуальные и лидерские планы действий)

Процессы управления в рамках МОЕ



Сделать возможным механизм управления: Подотчетность

Новая система
ТОТАЛЬНЫХ
наград

Четыре ключевых действия



Четко объясните
ожидания

Участвуйте в диалоге

Распределите
и обеспечьте
последствия

Создайте
стандарты и метрики

Помогите мне интерпретировать имеющиеся данные, чтобы решить проблему

Процессы управления в рамках МОЕ



Генерация идей

Как добавить обучение на уровне отдельного человека, команды и всей организации?

Сгенерировать

X

Обобщить

Действенные идеи

- Бенчмаркинг
- Эксперименты
- Постоянное совершенствование
- Приобретение компетенций

Делитесь идеями с другими, вне зависимости от:

- Времени
- Географии
- Бизнеса

Процессы управления в рамках МОЕ



Талант: обзор опций

Компетенция

Найм, движение людей сквозь организацию, увольнения

Найм

1. Задайте стандарты
2. Подбирайте кандидатов
3. Проверьте кандидата
4. Заполучите кандидата
5. Помогите кандидату освоиться

Движение людей сквозь организацию

6. План штата ориентирован на задачи
7. Обучение и развитие
8. Высокий потенциал
9. Карьера и повышение в должности
10. Управляйте результатами
11. Распределите награды

Увольнение

1. сохранение в организации ключевых людей
2. Увольнение тех, кого нужно уволить

Приверженность

Вовлекайте сотрудников в работу с помощью ценностного предложения для персонала

14. Создайте ценностное предложение для персонала
15. Определите и увеличьте ценность для сотрудников
16. Отслеживайте настроения сотрудников

Вклад в дело

Помогать сотрудникам [17] верить (смысл) и [18] развиваться (установка на рост)

Процессы управления в рамках МОЕ



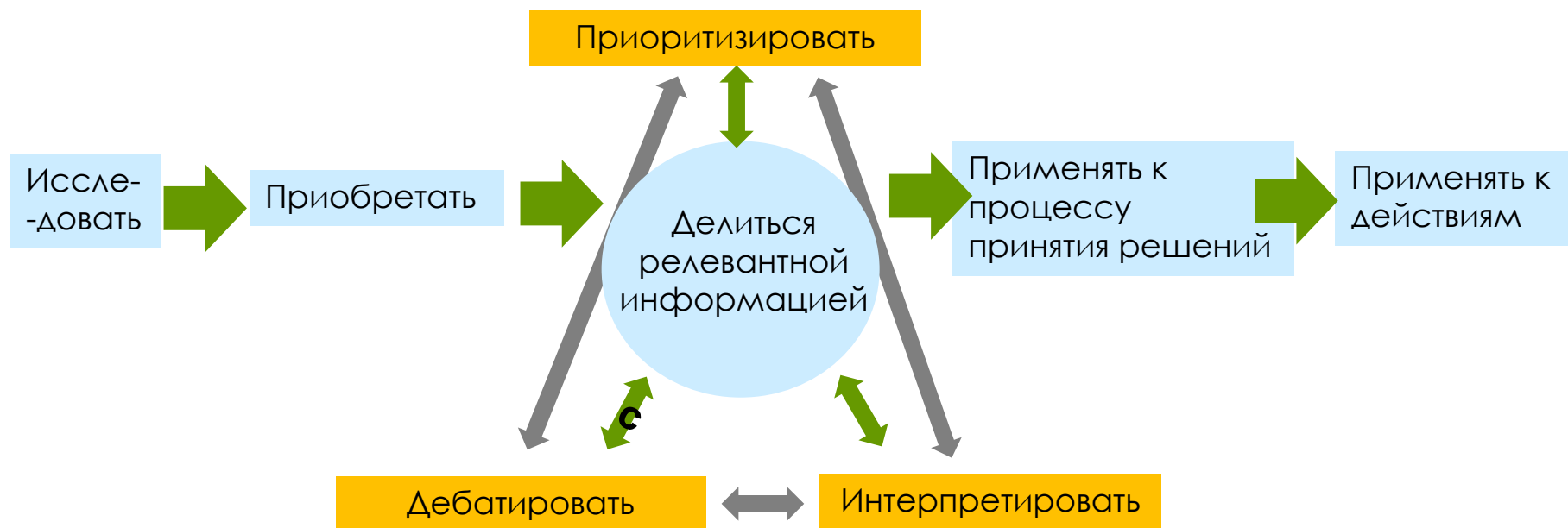
Схема идей об информационной асимметрии по Уэйн Брокбенку (Wayne Brockbank)

Приобрести

Проанализировать

Применить

Информационное преимущество >> Информационное преимущество



Процессы управления в рамках МОЕ



Сотрудничество: взгляд под лупой

Основной вопрос: как обеспечить сотрудничество подразделений?

Персональная компетенция

Насколько я эффективен в сотрудничестве?

- Я делаю это ради всеобщего блага
- Если я сделаю это, ты тоже сделаешь это
- Если я это сделаю, ты у меня в долгу
- Я сделаю это, в этой задаче что-то есть для меня



Организационная возможность

Насколько организация эффективна в сотрудничестве?

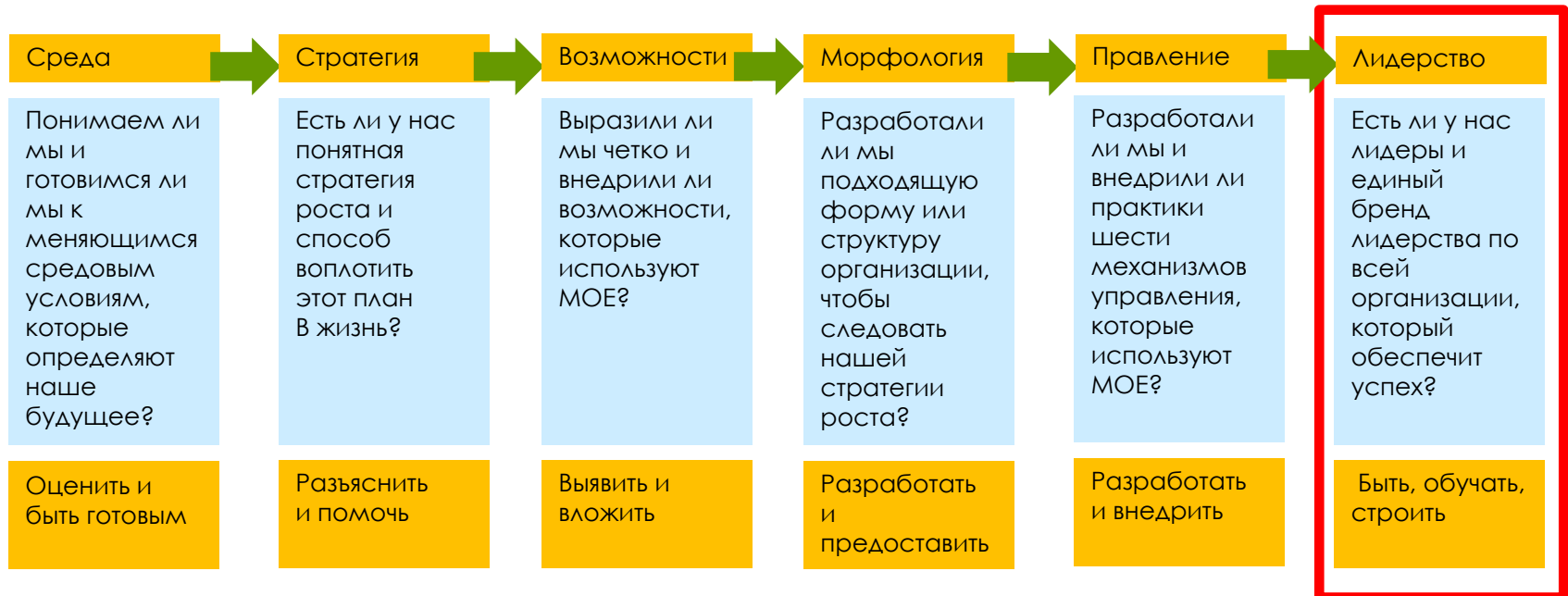
- Между подразделениями/отделами
- Между различными бизнесами внутри одной компании
- Между предприятиями



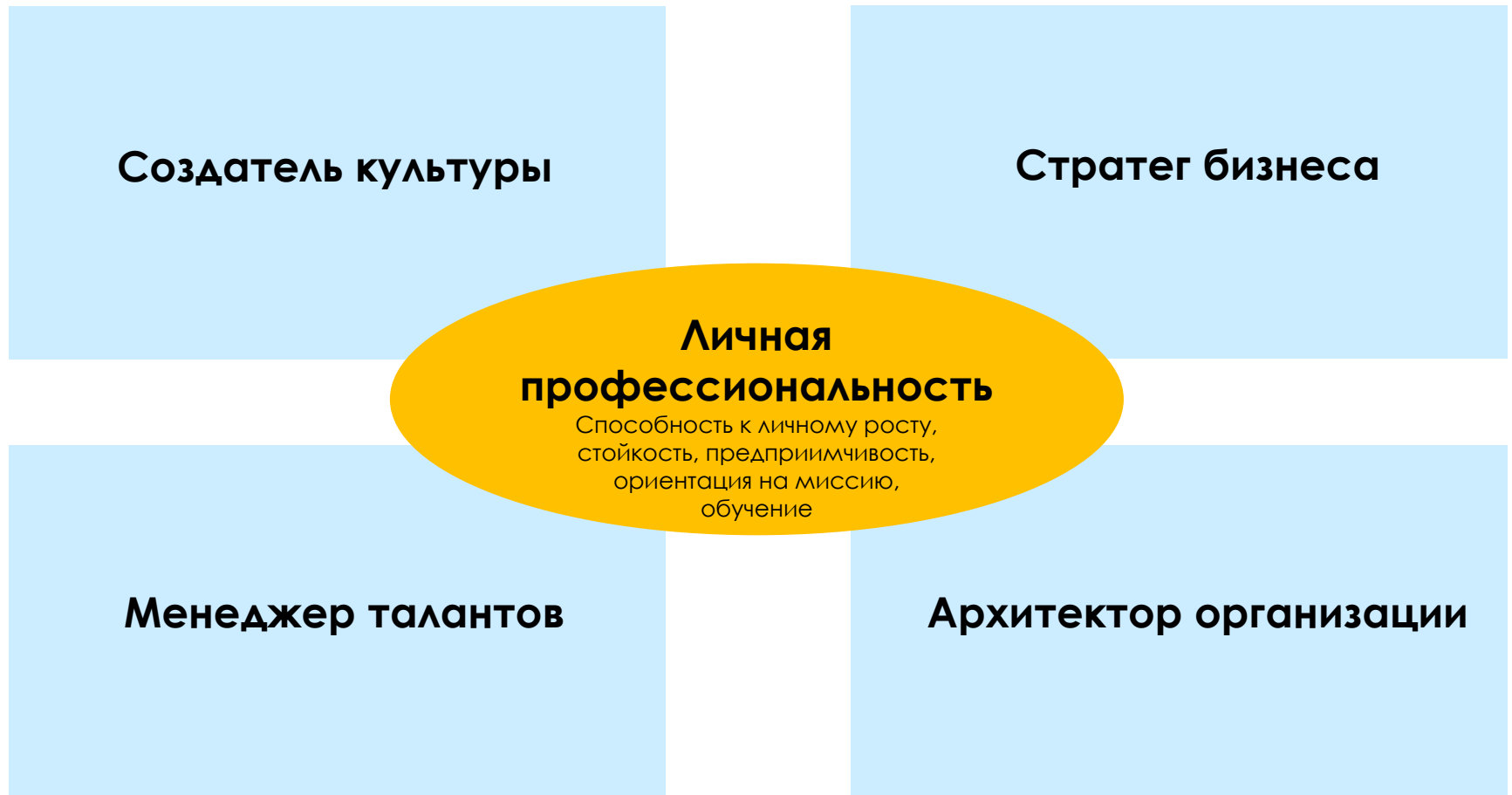
Изобрести организацию заново: Создание ориентированной на рынок экосистемы (МОЕ)

Почему организация
важна/ организация по
принципу МОЕ

Продемонстрировать, почему
организация важна; определить
обзорное исследование МОЕ



Обзор лидерства в рамках МОЕ



Исполнительское лидерство: истории из кейсов



Безос фокусируется на стратегическом направлении (электронная коммерция, цифровые продукты и контент), развитии культуры компании (14 принципов лидерства) и развитии новых предприятий (Echo, Amazon Go)

Принципы лидерства стали библией для сотрудников Amazon

Ориентация на клиента заложена в деятельности и заявлениях топ-команды — в том числе самого Джеффа Безоса.

Рен Чжэнфэй тратит 70% своего времени на философию компании и инфраструктуру управления, чтобы зарядить энергией 180 000 сотрудников, а 30% - на бизнес-вопросы.

Рен строит компанию на основе основных ценностей: клиент в первую очередь; приверженность; долгая тяжелая работа. Через открытые письма и речи

Рен фокусируется на долгосрочных стратегиях и новых сферах бизнеса. Он считает, что инновации должны основываться на требованиях клиентов. Обязуется вкладывать значительные средства в исследования и разработки, а также в совершенствование управленческих ноу-хау



- Джек Ма придает большое значение миссии, видению и шести основным ценностям Alibaba.
- Джек и большинство основателей вышли из повседневного управления, чтобы больше сосредоточиться на формировании корпоративной культуры, думать о долгосрочных стратегиях и развивать лидеров следующего поколения.
- Джек Ма призывает лидеров мыслить прежде всего в терминах долгосрочной перспективы (Alibaba 30 лет спустя) и потом «возвращаться» назад.

Facebook: исполнительское лидерство в паре



Mark Zuckerberg

- Определил культуру Facebook
- Фокус на стратегии и продукте
- Лидерское руководство в стратегии (например, мобильная революция, крупные приобретения)
- Сильный личный бренд (ответственность перед обществом)



Sheryl Sandberg

- Масштабирование компании
- Фокус на доходе и текущих операциях
- Лидерские усилия по монетизации рекламы
- Мощный личный бренд (лидерство женщины)

Amazon: сольное исполнительское лидерство

Создатель культуры

#“Встреча с Безосом”

Ориентация на длительную перспективу

Долго быть непонятым — ОК
для Джеффа Безоса
(Marketplace, AWS)

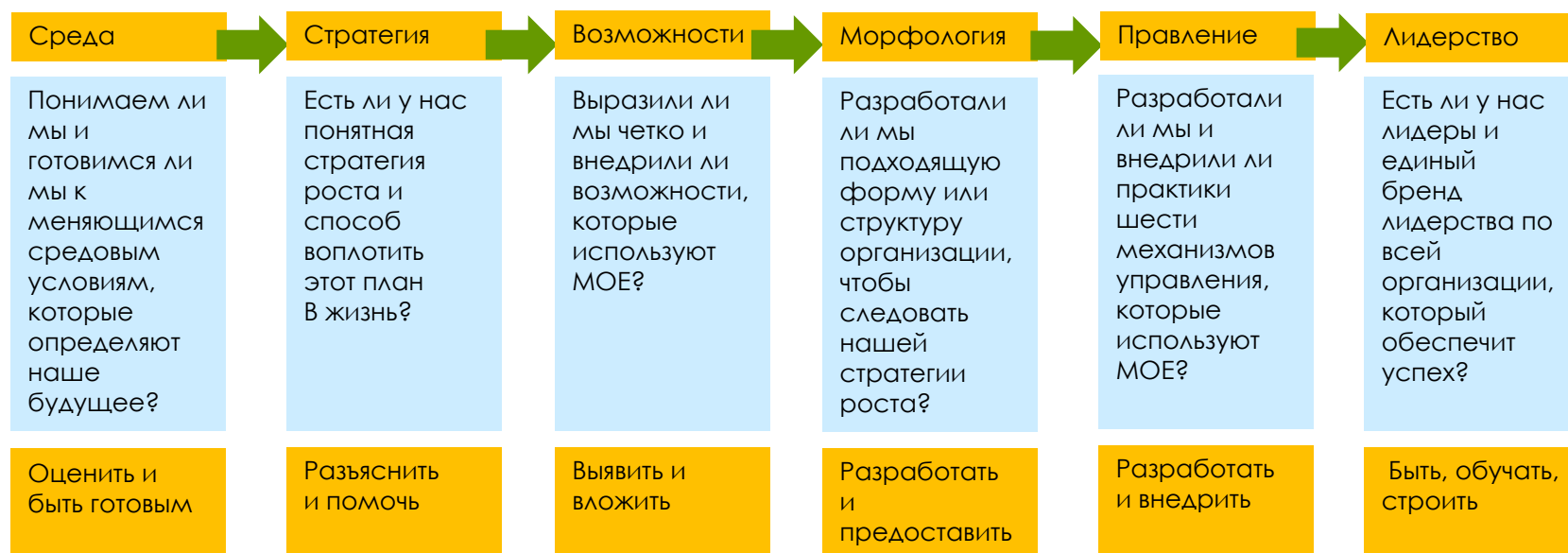
Фокус на инновациях

Безос провел 70% времени,
занимаясь новым бизнесом



Jeff Bezos

Принципы ориентированной на рынок экосистемы (МОЕ)

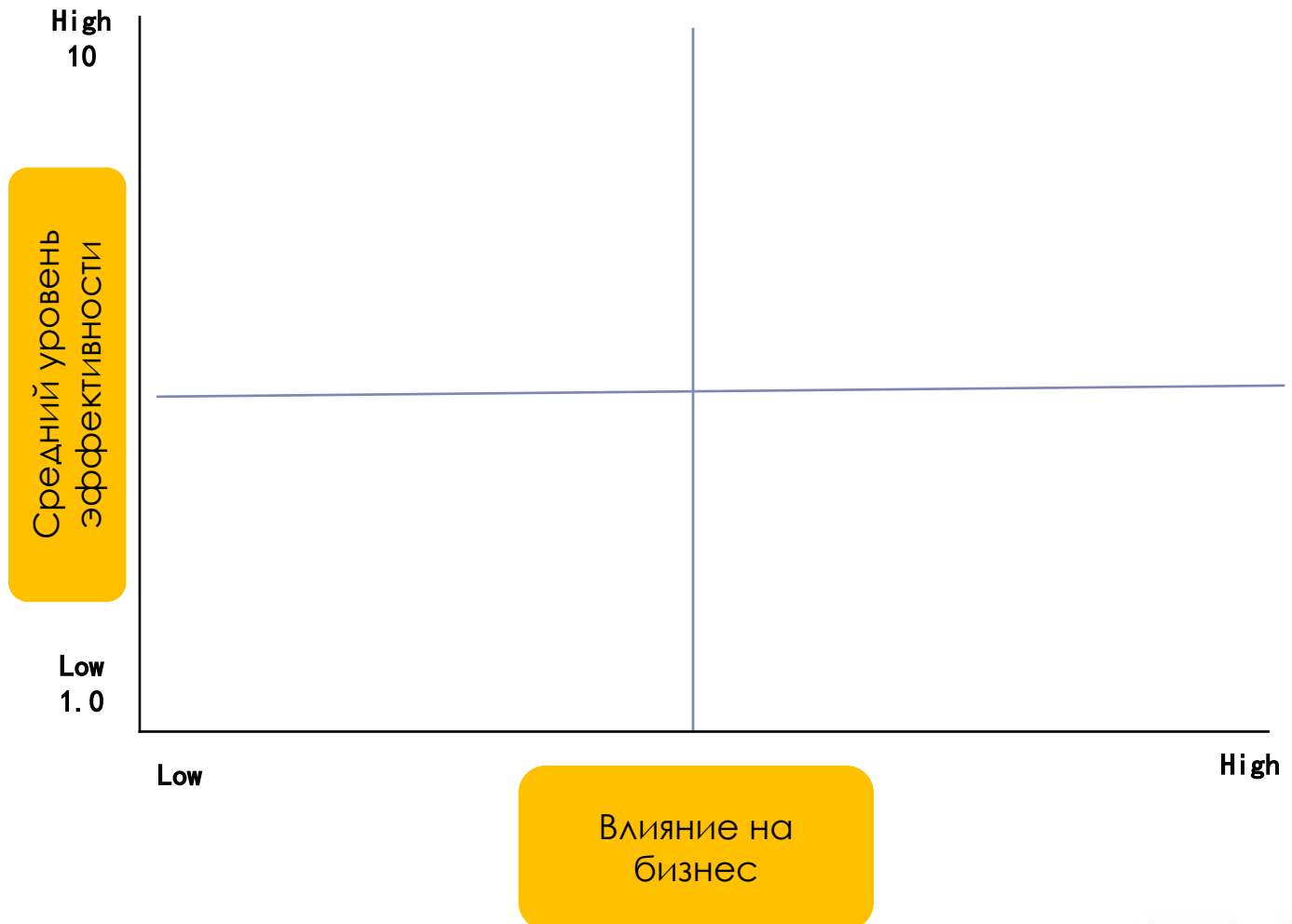


Диагностика принципов МОЕ для вашей КОМПАНИИ

Измерение МОЕ	Вопросы для оценки организации («В какой степени»...)	Оцените каждый принцип	
		Насколько хорошо делаем это сейчас (от 1 до 10)	Насколько это важно, чтобы победить? (разделите 100 баллов)
Среда	Понимаем ли мы и оцениваем ли контекстуальные силы, заставляющие нашу индустрию и организацию меняться?		
Стратегия	Есть ли у нас понятная и гибкая стратегия роста и план действий, который позволит осуществить стратегию?		
Возможность	Есть ли у нас возможности в областях информации, работы с клиентами, инновации и подвижности, которые создают идентичность нашей экосистемы.		
Морфология	Есть ли у нас подходящая организационная форма или структура, чтобы добиться роста с использованием платформы, ячеек и экосистемы?		
Управление	Есть ли у нас правильные системы управления для поддержания нашей новой организации: культура, подотчетность результатов, генерация идей, путь таланта, обмен информацией, сотрудничество.		
Лидерство	Do we have at the top and throughout the organization leaders who model MOE behaviors and help others achieve their best through the MOE?		

Приоритизация 6 характеристик МОЕ

Измерения МОЕ Разместите каждое измерение на графике справа (обозначьте их первыми буквами)
E: Среда
S: Стратегия
C: Возможность
M: Морфология
G: Управление
L: Лидерство



Обзор лекции (1 – 3 – 12)

Смысл HR не в HR, а в том, чтобы
помогать бизнесу добиться успеха на рынке

Предположения: в чем
состоит возникающее
видение HR?

1. Осознайте, что ценность определяется прежде всего получателем, а не дающим
2. Примите к сведению и оцените внешние условия ведения бизнеса
3. Работайте с учетом интересов всех заинтересованных сторон (внутри и вне организации)

Новые тренды: что нового в
областях талантов,
лидерства, организации?

4. Предоставьте таланты (инновации в области талантов)
5. Выстройте правильное лидерство (бренд лидерства)
6. Создайте правильную организацию (изобретите организацию заново)

Возникающие типы
организаций: как
построить правильную?

7. Предвосхищайте среду
8. Создайте стратегическую гибкость
9. Сфокусируйтесь на ключевых способностях
10. Установите морфологию
11. Позаботьтесь об управлении
12. Определите правильный стиль лидерства

Давайте оставаться на связи!

- Чтобы получить больше информации, напишите Дэйву Ульриху на dou@umich.edu
- Дэйв Ульрих на twitter: @dave_ulrich
- Следите за регулярными публикациями Дэйва Ульриха на LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/daveulrichpro>