

ДОПЪЛНИТЕЛНА ИНФОРМАЦИЯ

МОДУЛ 5 „ЛИДЕРСТВО И МОТИВАЦИЯ“

Урок 3_Как да изготвим лидерски план за развитие?

ОБЩО СЪДЪРЖАНИЕ

Служителите в секторите на обслужването, като хотелиерството и ресторантьорството, се нуждаят от визия, към която да се придържат, от култура, която им помага да показват пълния си потенциал, от поддържащ екип и от подкрепящи лидери, които им показват пътя. Успешните лидери и компании предприемат допълнителни стъпки да ангажират служителите си в бизнеса, създават включваща работна среда и култура и подкрепят качеството на живот на работещите.

Лидерите действат като ролеви модели за подчинените си. Те трябва да имат визия и харизма, които да предадат на служителите си, да ги въвлекат в създаването на мисията и ценностите на компанията и да правят това, което проповядват. Визията в какво иска да се превърне компанията отразява нейните ключови ценности и мисия, с които се идентифицират нейните основни клиенти и партньори. Те, заедно с управленските принципи и стандарти за представяне, са в основата на лидерския план за развитие.

Лидерството е именно създаването на този план - да накарате група хора да ви следват в избрания път и да ги вдъхновите по пътя, който води до успешното изпълнение на плана.

- Лидерът ясно ли комуникира визията на организацията и води ли чрез личен пример? Системата от ценности на компанията включва ли уважение, доверие, собственост, отговорност, признание и баланс между работа и личен живот?
- На служителите предлагат ли се възможности за обучение, развитие и растеж в кариерата?
- Служителите разполагат ли с всички инструменти, от които се нуждаят, за да изпълняват задълженията си?
- Те част от системата за подобрене и развитие ли са и тази система формулирана ли е от лидера?

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

1. Как да създадете личен лидерски план за развитие?

Лидерите оставят наследство на последователите си. Когато включат служителите в процеса на създаване на мисията и ценностите, те трябва да гарантират, че подходящите практики и политики са на място, за да се изпълни мисията и да се приложат ценностите.

Лидерите трябва да вдъхновяват хората да реализират потенциала си и същевременно да им дават възможност да го правят.

Има **седем стъпки за полагане на основите на лидерския план за развитие**:

- Поемете ангажимент и инвестирайте необходимото време, ресурси и средства за създаване на култура, която подкрепя развитието на лидерите;
- Идентифицирайте и комуникирайте уменията, които са важни за лидерите;
- Разработете инструментите и мерките, необходими за подкрепа на лидерските умения;
- Поставете лидерските умения във фокуса на обученията по мениджмънт – комуникация, работа в екип, планиране, междуличностни отношения;
- Реализирайте програми, насочени към лидерските умения, като управление на различни приоритети и създаване на условия за промяна;
- Когато правилната култура е ясна за всички, лидерите могат да бъдат открити на всяко ниво;
- Поощрявайте, награждавайте и подкрепяйте лидерите за тяхната страст, отдаденост и резултати.

Това помага да се разработи ясен план за развитие на лидерството, като хората се поощряват да споделят притеснения, недоразумения и очаквания.

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

2. Добри примери за лидерски планове за развитие

Добър пример: Отдел „Човешки ресурси“ в подкрепа на амбициозен план за израстване на хотелиерския мениджмънт

Фокус на добрия пример: Развитие на лидерството и ефективна комуникация в хотела, с цел изграждане на силна ангажираност, устойчивост на заетостта и чувство за обща култура между различните брандове.

Предизвикателството

Плановите за развитие на новосъздадената хотелиерска компания „Valor Europe“ са амбициозни според всички стандарти. Петгодишният им план предвижда закупуването на 50 хотела. В продължение на 2 години нещата се развиват добре – два хотела „Marriot“ са отворени наскоро от Valor, а миналата година са придобити ключовите „Birmingham Mailbox“ и „Salford Quay“. „Някой от хотелите са преместени на Crowne Plaza,“ допълва директорът „Човешки ресурси“ Мойра Лейрд. „Те преминават от Holiday Inn към категорията на 4-звездните луксозни хотели.“

Предизвикателството за Лейрд е било да изготви стратегията за развитие на персонала, която да позволи това. „Трябваше да разработя стратегия, която да отговаря на целите и да е успешна за различни брандове и разнообразни нива от служители в бизнесите,“ казва тя.

Методът

„Основното, споделя Лейрд, е че екипите на различните брандове трябва да имат силно усещане за „начинът, по който във Valor се правят нещата“, и че процесите, свързани с човешките ресурси, са свързани.“

Това позволява споделянето на **таланти** в бизнеса, казва тя, свързвайки управлението на талантите и задържането им. „Като цяло имаме високи нива на задържане на служителите, но сега генералните мениджъри имат възможността да продължат кариерното си развитие като работят в по-голям хотел от друг бранд и приложат всичките си знания за нашата култура“, споделя тя.

„Фокусът ни сега е върху **развитието на бъдещите лидери**, генералните мениджъри, така че те да разберат начина, по който правим нещата във Valor. Те се обучават на нашите стандарти, разбират как работи нашата бизнес култура и са много по-готови за новите възможности“.

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

“В краткосрочен план командировваме хората за кратко, за да видят различните роли и специализации, с което подпомагаме придобиванията. Доверяваме се на хората да отидат и да работят в различни екипи.”

По време на подбор на нови служители компанията също така промотира възможността да се работи за различни брандове. Кандидатите получават достъп до платформата за вътрешни комуникации - **Talent Toolbox**, поддържана от Purple Cube. Тя се състои от основна страница, на която ежедневно се публикуват по около 6 новини за компанията, кратки филми за отпразнуването на първия рожден ден на Valor през миналата година с приветствие от управляващия директор Браян МакКарти, обяви за свободни места и пр.

Платформата е в основата за налагането на „духа на Valor“ и е нещо, с което служителите и компанията се гордеят. Тя също така подкрепя и стратегията за развитие на талантите. На нея се публикуват официалните резултати от оценките на представянето и се осъществява мониторинг на изпълнението на целите, а колегите си организират „кафе-раздумки“ – нова неформална възможност за оценяване. “Сега на всяко тримесечие имате „кафе-раздумка“ с мениджъра си и един път в годината – по-формална оценка на представянето“, споделя Лейрд, добавяйки, че „кафе-раздумката“ „може да включва всичко. Тя може да е среща за оценка до къде сте стигнали с целите, може да е общ разговор, обмяна на идеи или нещо друго”.

Резултатът

Относително скоро създадените стратегии от отдел „Човешки ресурси“ показват добри резултати, казва тя. “Миналата година 90% от нашите служители преминаха през преглед и оценяване и бяха организирани 863 „кафе-раздумки“. Тази година до средата на годината имаме 2 000“. “Използването на платформата Talent Toolbox също се подобри,” допълва Лейрд. „Започнахме с 11 000, когато имаше само интранет-система, а сега сме 318 000.”

С придвижването на Valor Europe от дъното към върха на лигата „Intercontinental Hotel“, Лейрд е уверена, че тяхната стратегия за развитие на човешките ресурси доринася сериозно за постигането на бизнес целите. “В нашия сектор има очаквана точка на кипене и ние го знаем,” споделя тя. “Но никога не знаем кога в бъдещето някой може да се върне [ако е имал добро преживяване при нас].“

“Това е постоянно променящ се бизнес,” допълва Лейрд. “Сега има енергия. Има порив напред и много ясна цел.”

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711