

Роль HR в стратегическом управлении персоналом и профилактике выгорания



Вероника Коппек

Бизнес-тренер по развитию управленческих компетенций
24 года работаю с людьми

Управленческий опыт: руководитель департамента, руководитель проектов, директор по персоналу.

Обучение своих менеджеров мне доверяют:

Wargaming, Itransition Group, ITehart, Playtika, Aras, Andersen, EPAM Systems, Lesta, Gameloft, Akveo, CTDev, Gurtam, Helmes, Klika Tech, Melsoft, Nival Network, Oxagile, SkyWind Tech BY, Softeq, Softswiss, Vizor Interactive, Work Fusion, Flo, Сбер, Альфа-банк и др.

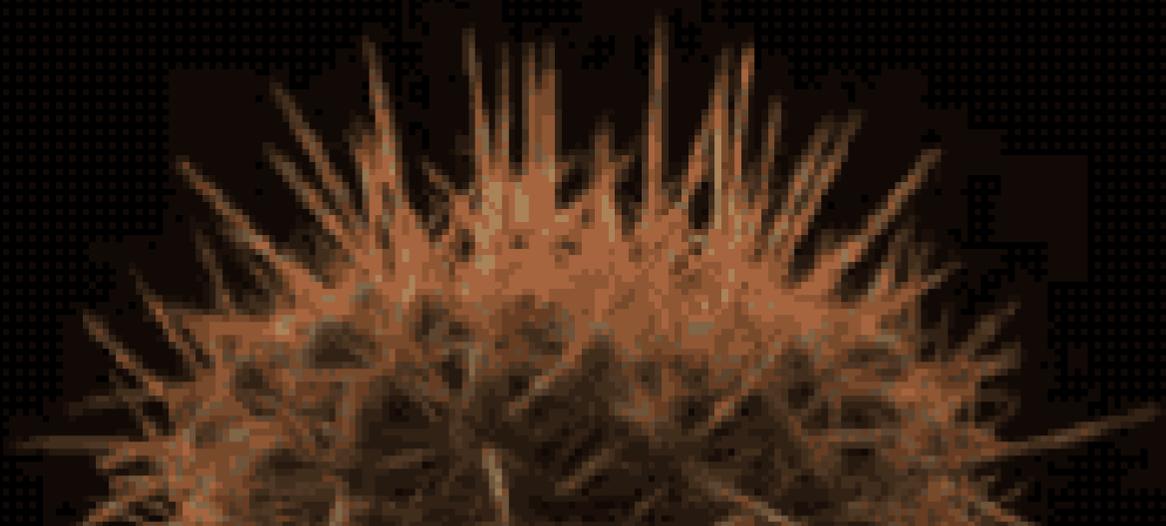
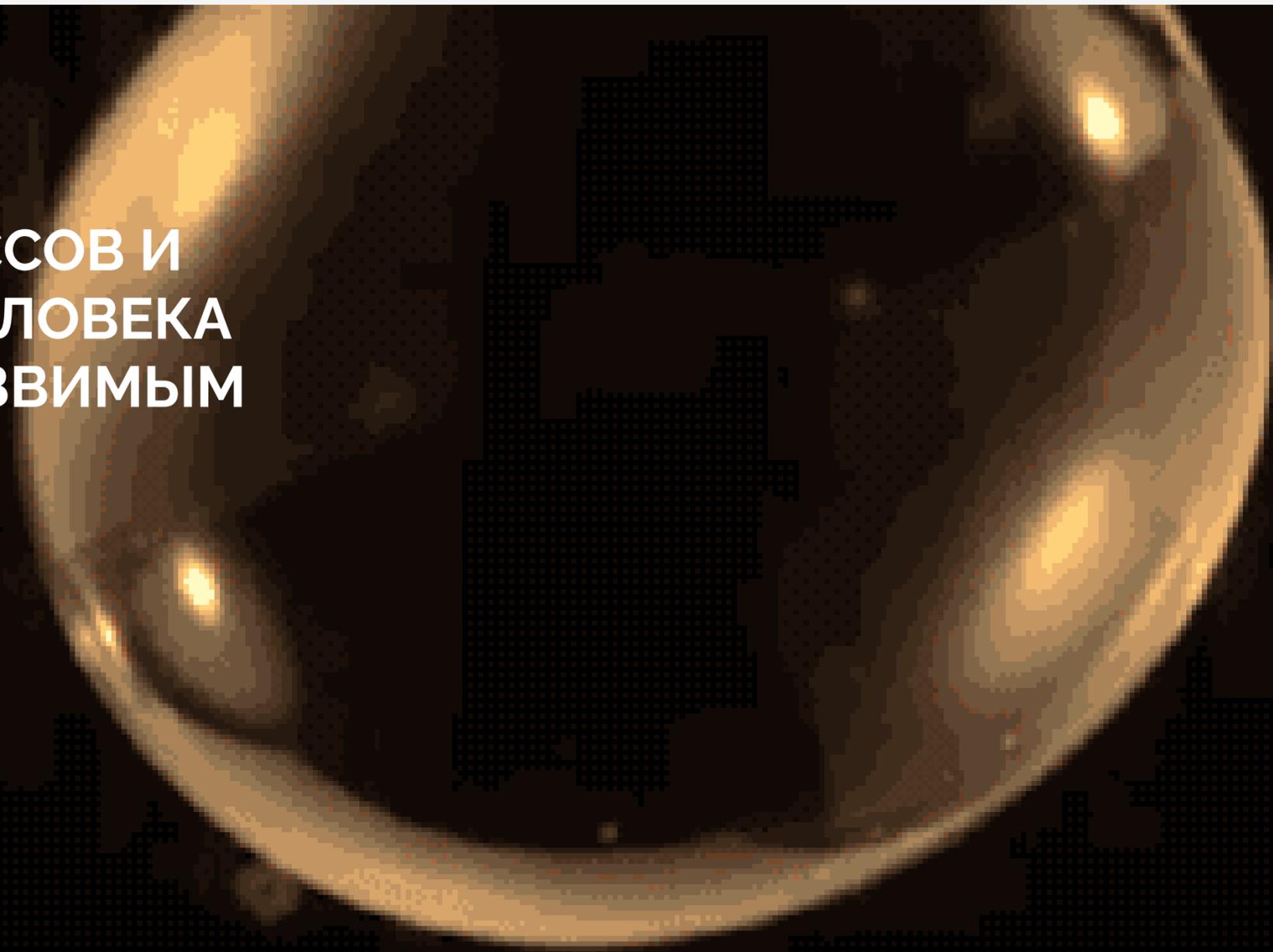


Вопрос 1

Антихрупкость, удаленка и выгорание руководителей – как это влияет на работу с сотрудниками?



**ЗАВИСИМОСТЬ ПРОЦЕССОВ И
РЕШЕНИЙ ОТ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА
ДЕЛАЕТ ВЕСЬ БИЗНЕС УЯЗВИМЫМ**



1

Дублер

Кто при необходимости может полностью заменить руководителя?

2

Crash test

Создаем управляемые кризисы для выявления слабых мест и формирования нужных компетенций у команды

3

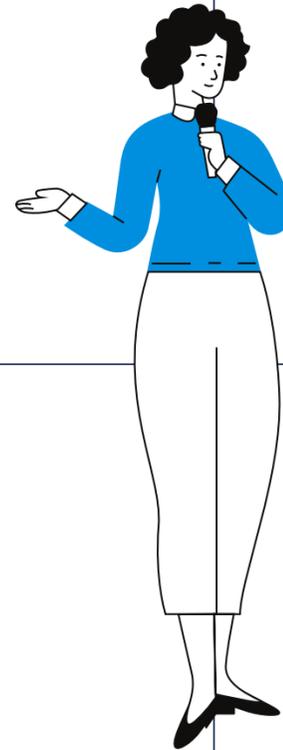
Кольцевая ротация персонала

Сотрудник осваивает разные роли и затем возвращается в исходную роль

4

Расширение функционала

Последовательное освоение новых функций, схожих по характеристикам и требованиям к компетенциям



Как развивать такие компетенции как

1 Принятие решений

убедитесь, что есть способность, помогите расширить инструментарий, дайте полномочия, давайте обратную связь, фиксируйте автора решения

2 Ответственность

проясняйте зону ответственности и последствия, задавайте правильные вопросы, давайте обратную связь, будьте последовательны

3 Сотрудничество

начните с деловых игр, чтобы дать опыт сотрудничества, проясняйте интересы/цели группы и компании, обсуждайте как они связаны с личными целями сотрудника, укрепляйте доверие



Вопрос 2

Какова роль HR в формировании и поддержании высокого уровня доверия в компании?



- ✘ Нет доверия к своему HR
- ✘ От бизнеса нет запроса на повышение уровня доверия
- ✘ Тотальное недоверие друг к другу

1

Руководители подразделений игнорируют требования и задачи со стороны HR

2

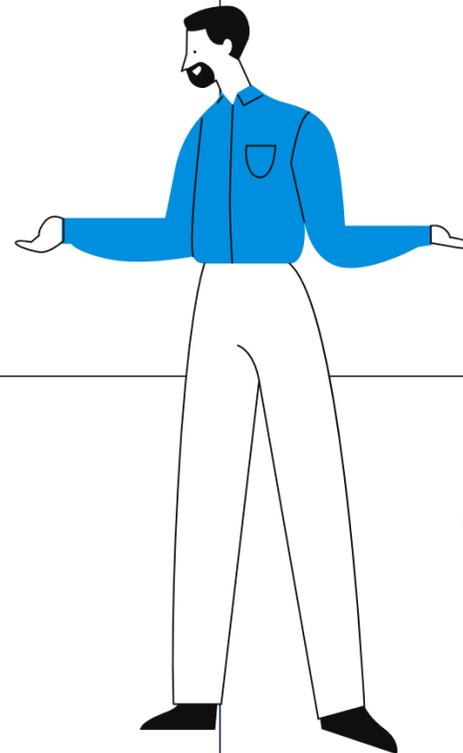
При обсуждении изменений в организационной структуре, принятии кадровых решений мнение HR не учитывается

3

Руководители подразделений не прибегают к помощи HR в разрешении конфликтных ситуаций, отказываются, если ее предлагают

4

HR практически не участвует в оперативных совещаниях подразделений, поэтому не владеет текущей ситуацией



Вы обсудили?

Что входит в вашу зону ответственности

Какими полномочиями вы располагаете или
какие вам необходимы

В каких вопросах вам доверяют на 100%

Что может подорвать доверие между вами

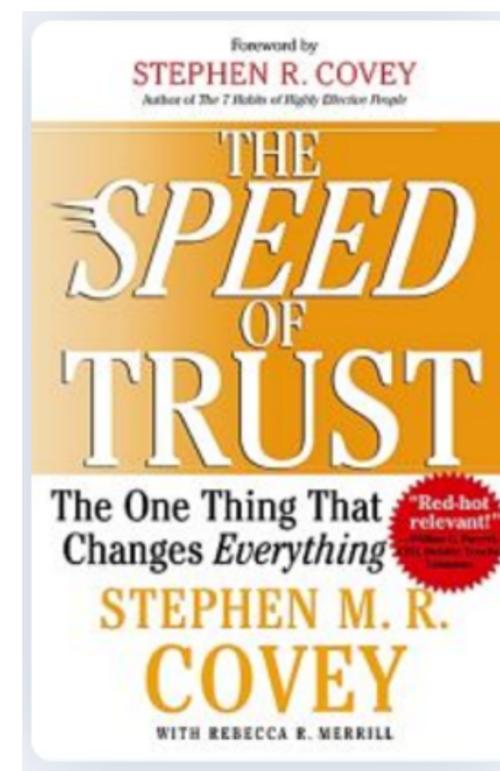
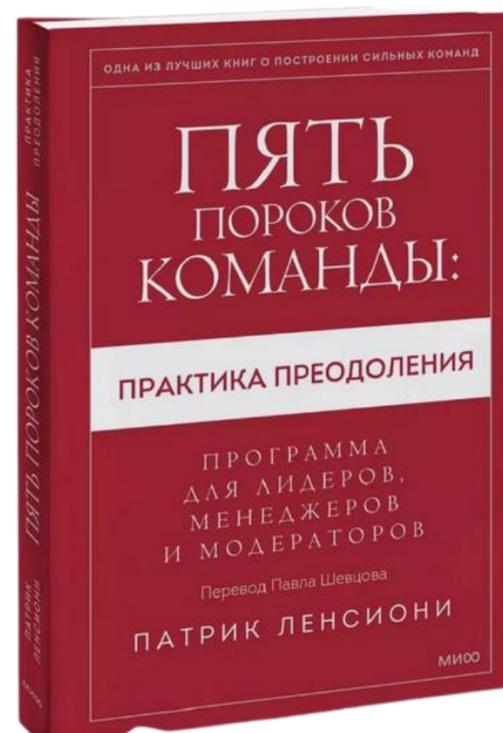
Что вы считаете проявлением недоверия



Решения

включить доверие
в список КРІ

стратоплан
ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА



✓ Мониторинг

выбрать инструмент оценки, обсудить с командой значение доверия, зафиксировать первое измерение, согласовать периодичность оценки

✓ Мероприятия

прояснить отношение к доверию (авансом или завоевать?), обсудить что влияет на уровень доверия, сформулировать действия по укреплению доверия

✓ Культура

оценка на этапе найма и адаптации, отношение к ошибкам, командообразование, прозрачность в принятии управленческих решений, качественный обмен информацией, ответственность

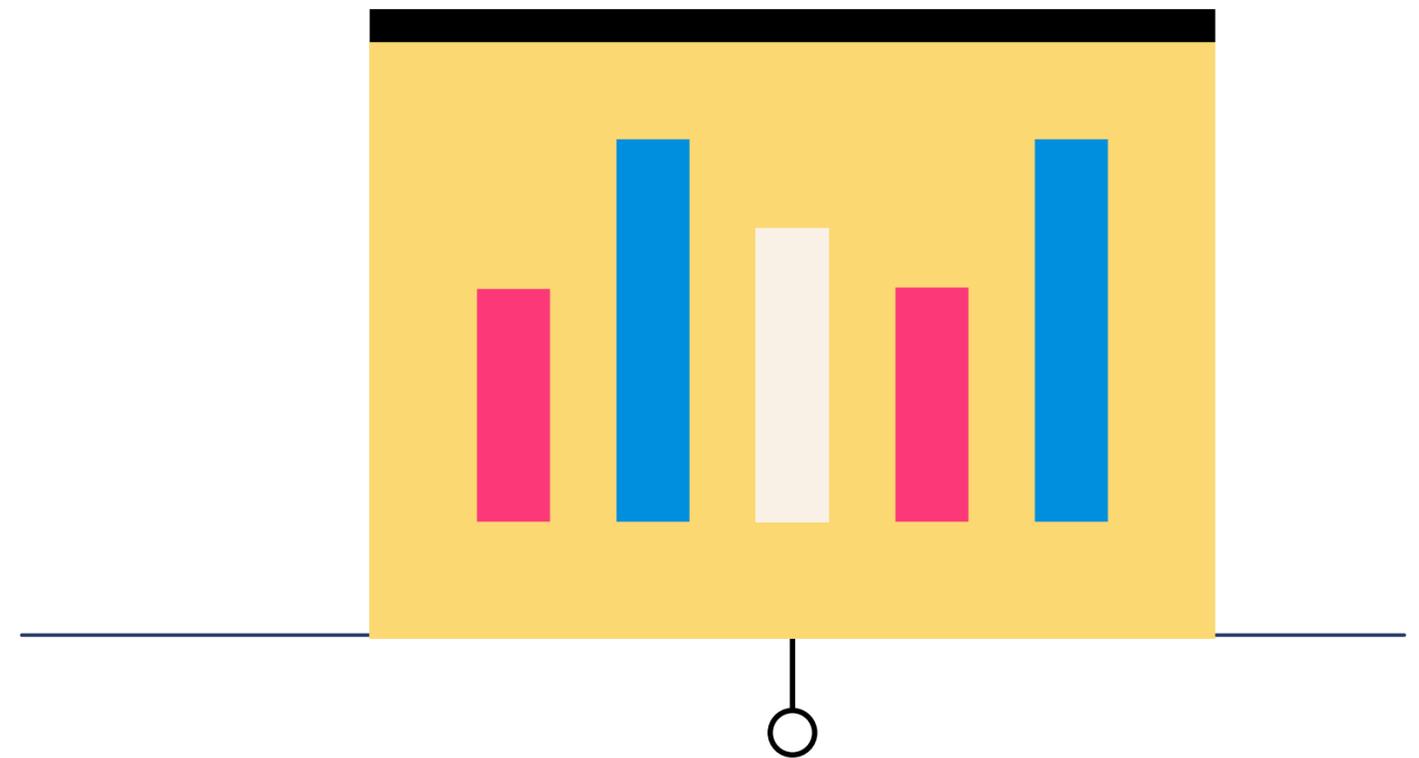
пример

Опросник уровня доверия в команде



Вопрос 3

Как перевести расходы на обучение персонала в категорию инвестиций?



5 шагов

из затрат в инвестиции



Во что вкладывать

Список ключевых компетенций



В кого вкладывать

Список ключевых сотрудников



Ожидаемый результат

Метрики оценки эффекта/результата



Оценка динамики

Оценка до и после

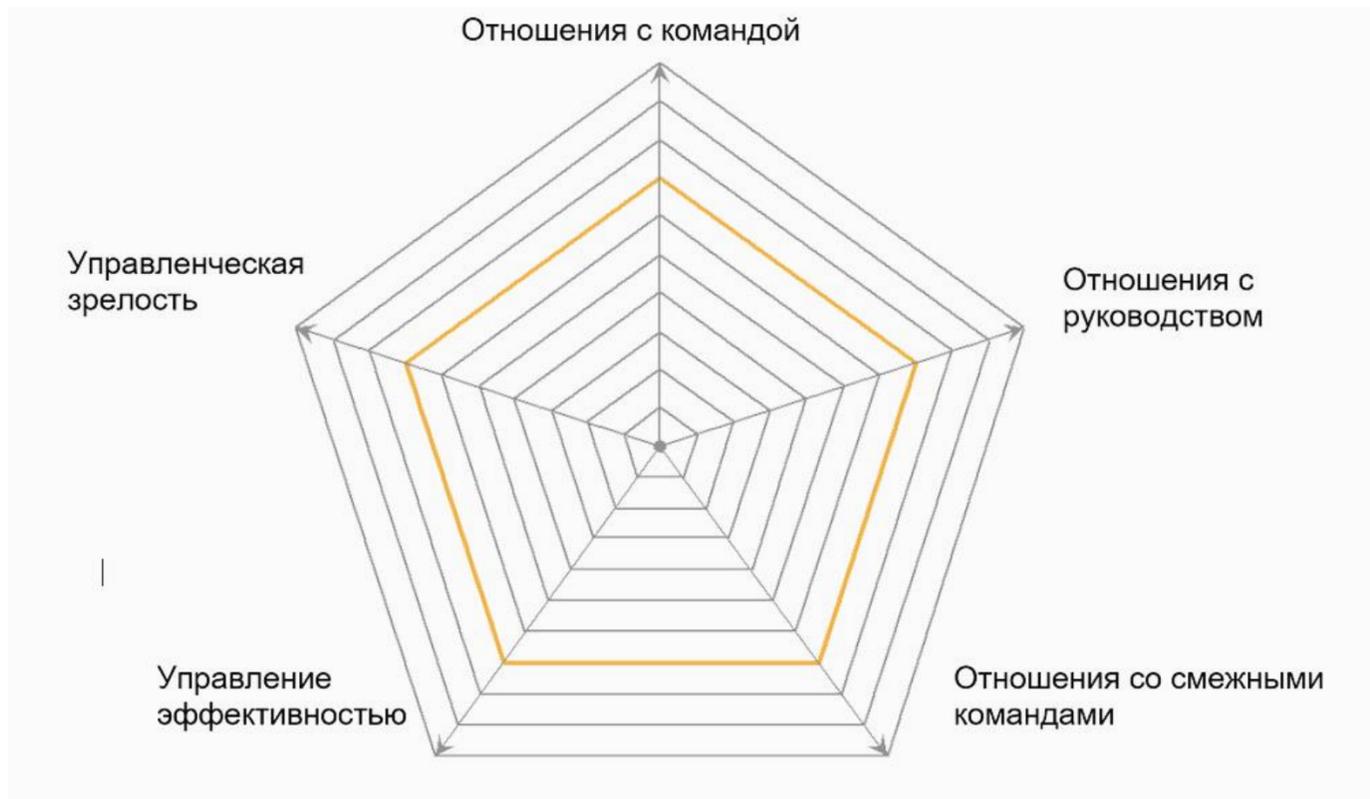


Решения

Продолжать или отказаться

пример

Карта развития управленческих компетенций



1

Инвестиции сотрудника

мотивация на развитие (есть или нет),
требовательность к качеству программ,
управление рисками увольнения после
обучения

2

Возврат стоимости обучения

мотивация применить на практике новые
знания, доказать эффективность
программ, удержание сотрудника

3

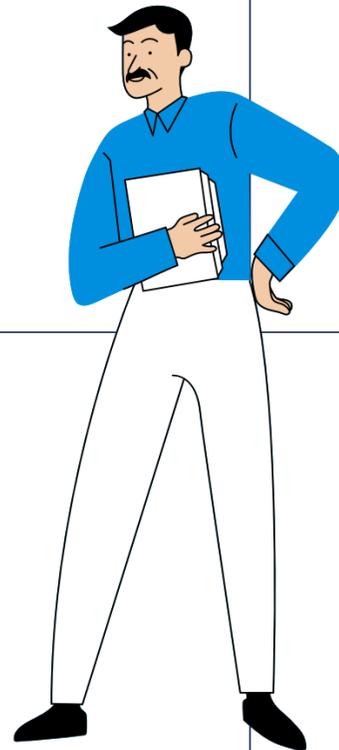
Займ от компании на развитие

см п.1 + обязательства исполняются даже
после увольнения

4

Персональный бюджет на развитие

замена контр оффера, привилегия, выше
ценность для сотрудника



Проверьте, есть ли в RDP сотрудников

1 Критерии успеха

Индикаторы, по которым сотрудник и его менеджер смогут оценить эффект от мероприятия

2 Стоимость

По каждому мероприятию и общая сумма за год

3 Оценка результата развития/обучения

Самооценка сотрудника и оценка его руководителя – достигнуты ли эффекты из п.1



Роль HR в стратегическом управлении персоналом и профилактике выгорания

- 1** Обеспечить взаимозаменяемость на уровне управленческой команды
 - 2** Вовремя внедрить инструменты и технологии в работе с людьми, которые позволяют реализовать выбранную стратегию развития бизнеса
 - 3** Решать проблемы в работе с людьми **до** их наступления
-