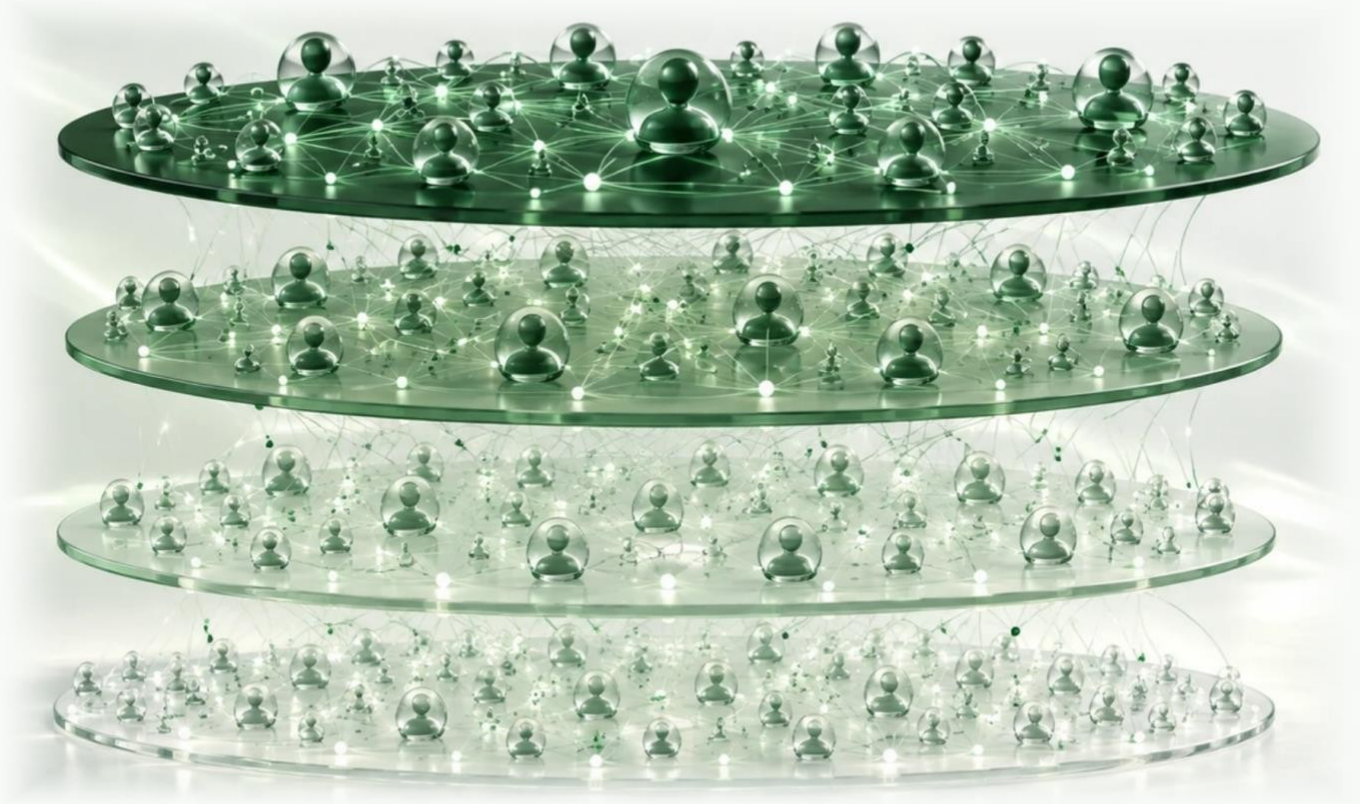
Ko CEO turi reikalauti iš HR

Laiku gaunama informacija ir vadovų atsakomybė už komandos rezultatus



Atmintinėje aptariamas HR indėlis į vadovavimo kokybę ir darbuotojų rezultatus. HR ir toliau vykdo savo administravimo, atrankos ir darbo santykių pareigas. Siūlomi terminai ir darbo tvarka yra praktinės rekomendacijos.

TURINYS

02 CEO reikalavimai

03 Pavedimas HR vadovui

04 Informacija sprendimui

05 Vadovybės posėdis

06 Sprendimų pavyzdžiai

07 HR darbo vertinimas

CEO REIKALAVIMAI

Ką turi užtikrinti HR vadovas

Iš HR vadovo reikalaukite, kad įmonė realiu laiku matytų, kur žmonių darbas stringa dėl vadovavimo, gebėjimų ar darbo organizavimo. Vertinant problemą, jums turi būti aišku, kas priims sprendimą, kokių veiksmų bus imtasi ir kaip bus patikrintas jų rezultatas. HR turi padėti vadovams įgyti trūkstamų gebėjimų, neperimdamas kasdienio vadovavimo jų komandoms.

Ką tai keičia

Jeigu apie neaiškius prioritetus sužinote tik per pusmetinę apklausą reiškia, kad darbai jau vėluoja. Jeigu HR sužino apie problemą ir išsprendžia ją už vadovą, kitą kartą organizacija vėl priklausys nuo HR. Pirmu atveju informacija gaunama per vėlai tiesiogiai įtakoja jūsų įmonės prisitaikymo greitį. Antru – HR perima darbą, už kurį atsako vadovas, tai neefektyvu ir ilgalaikiu periodu įmonei kainuoja brangiau. Ir tai tik keli pavyzdžiai.

Būtent HR turi užtikrinti, kad informacija būtų renkama ir naudojama priimant sprendimus. Tam HR apibrėžia, kokių duomenų reikia ir kaip juos rinks, juos interpretuoja ir pateikia vadovybei išvadas bei siūlomus sprendimus. HR darbo rezultatas – patikima informacija apie taisytinas valdymo spragas, pagalba vadovams įgyti trūkstamų gebėjimų ir įrodymai, rodantys, kaip konkretūs veiksmai paveikė rezultatus. Už vadovavimą darbuotojams ir toliau atsako jų vadovai.

Penki reikalavimai, kuriuos turi nustatyti CEO

Rinkti informaciją tada, kai dar galima paveikti rezultatus.
Apie kritinę kliūtį turi būti pranešta tam, kas gali priimti sprendimą, kol dar galima išvengti žalos. Nelaukiama kitos apklausos ar ataskaitos.

Kiekvieną rodiklį susieti su sprendimu.
Dar prieš renkant duomenis turi būti aišku, kas ir ką darys gavęs konkrečią informaciją.

Pagalbą vadovui pagal konkrečią nustatytą problemą.
Mokymų tema pasirenkama išsiaiškinus, kokio gebėjimo trūksta, o jų nauda / atsiperkamumas tikrinami darbe.

Už susitarimų su darbuotoju laikymąsi atsako pats vadovas.
HR neturi nuolat priminti vadovui apie jo įsipareigojimus. Jei HR nepriminė, atsakomybė už neįvykdytą susitarimą vis tiek lieka vadovui. Pokalbiai su darbuotoju apie jo motyvaciją taip pat yra tiesioginio vadovo darbo dalis – HR neturi jų perimti.

Spręsti, ar tęsti HR iniciatyvas, įvertinus jų naudą.
Turi būti aiškiai matoma, kas pasikeitė, kiek kainavo jas įgyvendinti ir kiek papildomo darbo tai pareikalavo iš darbuotojų.

PAVEDIMAS IR ATSAKOMYBĖ

Ką pavesti grupės HR vadovui

Paveskite HR vadovui atsakyti už tai, kad vadovybė laiku sužinotų, kur įmonės planus riboja vadovavimo kokybė, darbuotojų gebėjimai ar darbo organizavimas. Suteikite jam teisę šiuos klausimus kelti svarstant biudžetą, investicijas ir padalinių rezultatus. Išvadą jis turi pateikti tuo metu, kai vadovybė dar gali pakeisti sprendimą.

PAVEDIMAS, KURĮ CEO GALI PERDUOTI HR VADOVUI

„Kartu su verslo padalinių vadovais nustatykite, kuriems grupės įsipareigojimams kyla didžiausia rizika dėl to, kaip organizuojame kasdienį darbą. Parodykite, kuriuose padaliniuose ji pasireiškia, kokio masto yra ir ką prarasime, jei delsime. Patikrinkite priežastis su darbuotojais ir jų vadovais. Pateikite savo rekomendaciją, jos kainą ir sprendimo terminą. Įgyvendinus pakeitimą, grįžkite su rezultatu.“

Ką sutarti su visa vadovų komanda

CEO
nustato verslo prioritetus ir sprendžia dėl grupės išteklių bei taisyklių pagal savo įgaliojimus.

Padalinio vadovas
atsako už veiklos rezultatą ir už vadovavimą savo komandai.

HR vadovas
atsako už duomenų surinkimo tvarką, priežasčių analizę, tinkamai parinktą pagalbą vadovams ir jos poveikio matavimą.

Finansų vadovas
patvirtina ekonomines prielaidas ir pasiektą finansinį rezultatą.

Iš padalinių vadovų reikalaukite pasidalinti sutartais veiklos duomenimis, aptarti išvadas su HR ir imtis jų įgaliojimus atitinkančių veiksmų. Jei padalinio vadovas nevykdo susitarimo, už tolesnį sprendimą atsako jo tiesioginis vadovas. Jei ta pati kliūtis kartojasi keliose šalyse ar verslo kryptyse, HR vadovas ją kelia grupės vadovybei ir nurodo, kurį bendrą sprendimą reikia keisti.

Pirmasis susitarimas per dešimt darbo dienų

10
darbo dienų

Peržiūrėkite su HR vadovu artimiausius valdybos ir vadovybės darbotvarkės klausimus. Pasirinkite du, kuriems sprendimo reikia šį ketvirtį. Kiekvienam įvardykite verslo rezultatą, atsakingą vadovą, sprendimo datą ir turimus duomenis. Jei informacijos trūksta, sutarkite, kas ją surinks ir kada gausite pirmą išvadą. Kartu išbraukite bent vieną HR rengiamą suvestinę, kurios duomenimis vadovybė nesinaudoja.

DUOMENYS IR PRIEŽASTYS

Kaip HR turi gauti patikimą informaciją

Grupės vidurkis gali atrodyti stabilus net tada, kai vienas regionas jau praranda klientus, o kitame rezultatai gerėja. Reikalaukite, kad HR analizę pradėtų nuo konkretaus verslo įsipareigojimo ir parodytų, kuriuose padaliniuose nuokrypis susidarė. Lyginant padalinius turi sutapti paslaugos pobūdis, laikotarpis ir rodiklio apibrėžimas.

Kas pateikia faktus

Veiklos padalinys

pateikia jau turimus duomenis apie apimtį, kokybę, terminus ir klientų įsipareigojimus.

Finansų padalinys

pateikia pajamas, maržą ir sąnaudas tuo pačiu pjūviu.

HR

susieja šiuos skaičius su komandos sudėtimi, kritinių pareigų pavaduojamumu, vadovų kaita ar laiku, per kurį darbuotojai pasiekia sutartą darbo standartą.

Prie kiekvienos išvados turi būti aišku, kurio laikotarpio ir kurių padalinių duomenimis ji pagrįsta.

Kas vyksta tarp pavedimo ir rezultato, dažnai gali paaiškinti tik darbą atliekantis žmogus. Darbuotojas įprastame pokalbyje su vadovu įvardija kliūtį, kokio sprendimo laukia ir iki kada jo reikia.
Vadovas priima sprendimą ir su darbuotoju patikrina, ar darbas pajudėjo. HR sutaria, kuriuos iš šių faktų verta fiksuoti, atrenka pasikartojančius atvejus ir tiesiogiai išklauso darbuotojus, kai reikia patikrinti vadovo paaiškinimą. Jautriems klausimams numatomas konfidencialus kreipimosi būdas.

Kada išvadą laikyti pakankama sprendimui

Paprašykite parodyti, kas skiriasi tarp panašiomis sąlygomis dirbančių padalinių. Jei viename regione marža mažesnė, pirmiausia finansų ir veiklos vadovai išskaido skirtumą pagal kainas, sutarčių sąlygas ir darbų sudėtį. HR tikrina likusią dalį, kuri gali priklausyti nuo žmonių darbo. Peržiūrimi ir sėkmingi atvejai. Jei to paties vadovo komanda tuo pačiu būdu vieną sutartį įvykdė pelningai, o kitą nuostolingai, šis skirtumas padeda tiksliau nustatyti priežastį.

Kada pranešti nelaukiant mėnesio posėdžio

Su HR ir veiklos vadovais iš anksto nustatykite, kokie įvykiai turi iš karto pasiekti sprendimo teisę turintį asmenį. Pavyzdžiui, prieš sutarties pasirašymą paaiškėjus, kad grupė negalės užtikrinti klientui žadamo aptarnavimo pajėgumo, HR informuoja už sutartį atsakingą vadovą iki pasirašymo. Į CEO kreipiasi tada, kai reikia perskirstyti kelių padalinių pajėgumus, keisti grupės įsipareigojimą ar prisiimti riziką, viršijančią padalinio įgaliojimus.

MĖNESIO DARBO TVARKA

Ką HR turi pateikti vadovybės posėdžiui

Kiekvieną mėnesį pradėkite nuo ankstesnių sprendimų. Kuris įvykdytas, ką jis pakeitė, kur reikia jūsų įsikišimo? Tada svarstykite naujus klausimus. Kiekvienam iš jų HR vadovas ir už verslo rezultatą atsakingas kolega pateikia bendrą vieno puslapio siūlymą.

VIENO PUSLAPIO SIŪLYMAS

Ko turi pakakti tame puslapyje

01 **Sprendimas ir terminas**

Pirmu sakiniu įvardytas sprendimas ir vėliausia jo priėmimo data.

02 **Faktai ir delsimo kaina**

Toliau pateiktas nuokrypio mastas pagal padalinius, duomenų laikotarpis, priežastį patvirtinantys darbo atvejai ir delsimo kaina.

03 **HR rekomendacija**

HR įvardija, kokį veiksmą rekomenduoja ir kodėl.

04 **Alternatyva ir rizika**

Už rezultatą atsakingas vadovas įvertina alternatyvą, įgyvendinimo sąnaudas bei riziką.

05 **Atsakomybė ir peržiūra**

Pabaigoje įrašoma, kas veiks, kokio pokyčio siekiama ir kada klausimas grįš į vadovybę.

VADOVYBĖS POSĖDIS

Sprendimų pavyzdžiai

01

Plėtra keliuose regionuose

Skaičiavimo pavyzdys. Kitam plėtros etapui numatyta 120 mln. Eur metinių pajamų. Pirmuosiuose regionuose panašių sutarčių faktinė bendroji marža siekia 16 proc., o investiciniame plane numatyta 20 proc. Esant tokiai pačiai pardavimų apimčiai, 4 procentinių punktų skirtumas reikštų 4,8 mln. Eur mažesnį metinį bendrąjį pelną. Tai sprendimo mastas. Kokią jo dalį įmonė gali susigrąžinti, turi pagrįsti konkretūs veiksmai.

HR ir operacijų vadovas tikrina, kurie regionai pajėgūs vykdyti naujas sutartis: ar vietos vadovai savarankiškai valdo tokios apimties darbus, kiek patyrusių žmonių reikėtų perkelti ir kaip dėl to pasikeistų kitų regionų pajėgumas. Vadovybei pateikiamas pasirinkimas, kuriuose regionuose pradėti dabar, kuriuose pirmiausia sustiprinti vadovų komandą ir kiek kainuotų atidėjimas. Sprendimą dėl kitos investicijų dalies CEO teikia valdybai pagal grupėje galiojančią tvarką.

02

Atlygio biudžetas

Keli regionai prašo kelti atlyginimus dėl specialistų kaitos. HR pateikia išėjimų skaičių ir dalį pagal pareigų grupę, darbo stažą bei vadovą, patikrina išėjimo priežastis ir apskaičiuoja, kiek kainuoja prarastas pajėgumas. CEO gali skirti lėšas toms pareigų grupėms, kur reikšminga priežastis yra atlygis, ir pareikalauti vadovavimo pokyčio ten, kur tokį patį atlygį gaunančių komandų kaita nuosekliai skiriasi ir priežastį patvirtina darbo atvejai.

03

Veiklos tęstinumas

Prieš sujungiant du padalinius HR nustato, kurių klientų įsipareigojimų vykdymas priklauso nuo tų pačių kelių specialistų. Operacijų vadovas patikrina, ar juos pavaduojantys žmonės jau savarankiškai atliko kritinį darbą. CEO pagal tai sprendžia dėl sujungimo datos, pereinamojo laikotarpio ir išteklių, kuriuos reikia palikti abiejuose padaliniuose.

METINIAI TIKSLAI IR KETVIRČIO PERŽIŪRA

Kaip vertinti HR vadovo darbą

Metų pradžioje su HR vadovu sutarkite, kuriems grupės rezultatams jo darbas šiemet svarbiausias. Kiekvienam užrašykite pradinę reikšmę, siekiamą pokytį, datą ir už veiklos rezultatą atsakingą vadovą. Kas ketvirtį vertinkite HR indėlį pagal konkrečius vadovybės sprendimus ir tai, kaip pasikeitė darbas juos įgyvendinus.

Ar vadovybė gavo reikalingą informaciją laiku

Reikalaukite iš sprendimų protokolų atrinktų atvejų, kai žmonių darbo ar gebėjimų klausimas turėjo įtakos investicijai, sutarties vykdymui arba grupės sąnaudoms. Kiek jų HR iškėlė iki sprendimo datos? Apie kuriuos pirmiau sužinojote iš kliento, finansų ataskaitos, išeinančio vadovo ar svarbaus žmogaus? Dėl pavėluotų atvejų sutarkite, koks siekiamas rodiklis, kas jį matys ir kam turės apie jį pranešti.

Ar vadovai, gavę HR pagalbą, geriau atlieka savo darbą

Prieš tvirtindami vadovų ugdymo išlaidas prašykite HR įvardinti konkrečias konkrečių vadovų vadovavimo spragas. Pavyzdžiui, regiono vadovas turi išmokti paskirstyti ribotą specialistų laiką kelioms sutartims pagal klientų įsipareigojimus. HR organizuoja praktinius mokymus su patyrusiu kolega. Kitą paskirstymą regiono vadovas parengia pats. Jo tiesioginis vadovas įvertina sprendimo kokybę, o HR po sutarto laikotarpio patikrina, ar sumažėjo iš anksto numatomų pajėgumo trūkumų ir skubiai perkamų išorės paslaugų.

Ar investicija davė pakankamą grąžą

HR parodo, kiek kainavo priemonė ir kaip pasikeitė sutartas rodiklis. Kur įmanoma, lyginkite su panašiu padaliniu, kuriame priemonė bus diegiama vėliau. Finansų vadovas patvirtina faktinį sąnaudų sumažėjimą ar papildomą maržą. Atlaisvintas darbo laikas pateikiamas valandomis ir nurodoma, kam jos panaudotos.

Ketvirčio peržiūrą užbaikite sprendimu dėl kiekvienos reikšmingos iniciatyvos.

Plėskite
ją į tuos padalinius, kuriuose nustatyta ta pati priežastis.

Keiskite
priemonę, jei vadovų elgesys pasikeitė, o kliūtis išliko.

Nutraukite
finansavimą, jei poveikio nepakanka sąnaudoms pagrįsti.

Dėl nevykdomų vadovų susitarimų sprendžia jų tiesioginiai vadovai.

Venkite priemonių, kurios neturi aiškaus finansinio grąžos pagrindimo.

TYRIMAI IR GAIRĖS

CIPD (2025). Darbuotojų ir veiklos duomenų naudojimas verslo sprendimams.
Adhvaryu ir kt. (2023). Vadovų atranka į mokymus ir poveikis produktyvumui.
Cai ir Wang (2020). Darbuotojų grįžtamasis ryšys apie vadovus ir komandų rezultatai.