

# РОЛЬ HR КАК БИЗНЕС-ПАРТНЁРА ДОЛЖНА СУЩЕСТВЕННО ИЗМЕНИТЬСЯ



**Джош БЕРСИН**

---

Последнее время клиенты часто просят меня поделиться своим видением «будущего HR». Мне кажется, в преддверии 2014 года стоит подумать вот о чем.

## **1. Управление талантами определяет весь HR**

За последние 10 лет роль HR претерпела существенные изменения. Сегодня от HR-функции ожидают выстраивания интегрированной, оптимизированной и высокоэффективной системы управления талантами.

Это подразумевает качественный подбор персонала, оптимальное распределение ресурсов, результативное обучение и развитие лидерства на самом высочайшем уровне. Вышеперечисленные «центры экспертизы» становятся ключевыми направлениями работы HR, и компании должны сфокусироваться именно на них.

Посмотрите на недавнее сообщение корпорации Microsoft об отказе от системы принудительного ранжирования. Это грандиозное изменение в управлении персоналом окажет большое влияние на способность компании создавать инновационные решения и удерживать сотрудников. Задача HR в данном случае состояла в том, чтобы возглавить инициативу, представить ее персоналу компании и поддержать ее внедрение.

Времена, когда HR-функция воспринималась только как административная, ушли в прошлое. HR-ы по-прежнему должны быть профессионалами в таких базовых вещах как начисление заработной платы, трудовые отношения, штатное расписание, правовые вопросы, но теперь этого набора уже не достаточно для получения конкурентного преимущества.

## **2. Переход от интеграции в управлении талантами к оптимизации**

Последние лет десять компании были сконцентрированы на интеграции своих практик управления талантами. Это подразумевало объединение отдельных команд талантливых сотрудников в единую интегрированную группу. Много путешествуя по миру и встречаясь с руководителями разных организаций,

я пришел к выводу о том, что интеграция потеряла свою актуальность. Теперь ее место заняла оптимизация.

Сегодня для большинства компаний список приоритетных вопросов выглядит следующим образом:

1. нехватка критически значимых навыков;
2. нехватка лидеров;
3. вовлеченность персонала;
4. переход от «продуктовой» культуры к культуре сервиса;
5. повышение уровня ответственности сотрудников;
6. система карьерного развития.

Все вышеперечисленное имеет огромное значение для конкурентоспособности организации. Поэтому задача HR состоит в том, чтобы найти и применить оптимальный, глобальный и высококонкурентный подход в решении этих вопросов.

Недавно я провел несколько часов в одной крупной фармацевтической фирме. Ее менеджеры ежедневно работают над решением проблем, перечисленных выше. Кроме того в списке их приоритетов числится улучшение бренда работодателя и процесса подбора персонала. Уверен, что все их конкуренты работают в тех же направлениях. Поэтому акцент необходимо делать не на интеграции, а на оптимизации — как улучшить практики привлечения, удержания и вовлечения сотрудников.

### **3. Роль HR как бизнес-партнера должна существенно измениться**

В свое время модель Ульриха породила новую должность под названием «HR бизнес-партнер» (другой вариант названия — «HR-дженералист»). Задача этих людей — представлять бизнесу HR-программы и практики, а на локальном уровне — оказывать помощь функциональным руководителям в управлении персоналом. Как следует из нашего исследования «High-Impact HR Research», такое содержание работы более не является исчерпывающим.

Линейные руководители могут желать, чтобы HR освободил их от административной работы. Но, если HR возьмет на себя эти обязанности, то те же линейные руководители окажутся в проигрыше, так как не получат от HR действительно ценную для них помощь. Бизнес-партнеры должны (и этого же на самом деле хотят от них линейные менеджеры) стать высококвалифицированными консультантами по вопросам эффективности деятельности. Они должны обладать глубокими навыками в таких областях как

организационное развитие, кадровое обеспечение и лидерство. Им необходимо расширить центры экспертизы, создав тем самым своеобразную «экспертную сеть».

По моим наблюдениям, большинство компаний сталкиваются с ситуацией, когда работу HR-дженералистов оценивают по уровню удовлетворенности их клиентов. То есть, если они исправно «принимают заказы», линейные менеджеры их компании счастливы. В итоге многие HR-дженералисты делают ту работу, которую должны выполнять сами линейные руководители (например, коучинг сотрудников).

В одной крупной организации поступили следующим образом: они сформировали команду консультантов по вопросам эффективности деятельности из пяти HR-специалистов (кадровое обеспечение, организационное развитие, обучение, трудовые отношения). Эти специалисты отвечали за определенные проекты в области управления талантами.

В одном из подразделений организации, которое занималось ядерной энергией, остро стояли две проблемы: высокая текучесть персонала и отсутствие подходящих кандидатов на рынке. Консультанты проанализировали управленческие практики, систему компенсаций и вознаграждения и пришли к выводу о том, что сложная ситуация связана со слабостью бренда работодателя в регионе присутствия компании. Выяснив это, HR-специалисты вместе с рекрутинговой командой создали тонко настроенную на локальные особенности программу брендинга работодателя. В совокупности с практиками стажировок и взаимодействия с местными вузами эта программа позволила им получить доступ к интересующей их категории — инженерам. Через несколько месяцев стали заметны положительные сдвиги в решении изначальной проблемы с привлечением специалистов.

Мог бы HR-дженералист сделать весь этот объем работы без помощи? Не думаю.

#### **4. Бизнес-мышление и HR-аналитика сегодня имеют критическое значение для успеха**

Несмотря на долгую историю слабой HR-аналитики и неэффективных инструментов измерения, сегодня HR-аналитика и интегрированные HR-технологии — это «обязательный пункт программы». Почти все крупные компании, с которыми приходится общаться, уделяют большое внимание аналитике, собирая воедино данные различных практик управления талантами.

Предлагаю вам подумать вот о чем: если первое лицо вашей компании считает, что самые главные задачи HR — это найм, развитие или вовлечение персонала, не должна ли HR-функция обзавестись набором инструментов измерения и диагностики, которые позволяли бы ей определить эффективность решения поставленных задач? И не стоит ли нам оценивать текучесть и качество работы,

используя соответствующую статистику, а не прислушиваясь к своему внутреннему голосу?

Сегодня HR-служба должна быть максимально ориентирована на бизнес. В противном случае новый HR-руководитель может попросту расформировать ее.

Я знаю о трех компаниях, HR-службы которых недавно возглавили люди из бизнеса. Новых HR-руководителей отличает острый ум, и они задают правильные вопросы. Им нужны статистика, доказательства и здравый смысл. Это — не самые привычные для HR вещи, но именно они могут убедить руководителей бизнеса в том, что HR делают то, что нужно.

Настало время навести порядок в работе HR-службы, выстроить аналитику талантов и систему планирования ресурсов. И тогда мы сможем продемонстрировать бизнесу свой вклад.

Статья размещена на сайте <http://www.kakdelat.ru/about/life.php?ID=5672>