

9.11.2015

http://www.business.ua/management/kakie_resheniya_v_upravlenii_personalom_nuzhny_biznesu-267571/

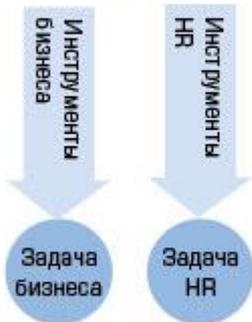


Тезис: “Нам не нужен HR, нам нужны решения” витал в воздухе недавнего Human Capital Forum 2015, в котором я принимала участие в качестве модератора.

Хочу открыть непрофессиональную тайну: самым неудобным для “эйчаров” вопросом бизнеса к большинству наших проектов остается вопрос “Зачем?”.

Стратегия бизнеса

1



2



А текущие реалии таковы, что это — самый важный вопрос, на который HR-специалисты обязаны отвечать в первую очередь, причем отвечать на языке бизнеса.

Современные тренды в сфере управления персоналом свидетельствуют о растущем понимании того, что бизнесу не нужны таинственные модели компетенций, ультрасовременные методы управления текучестью персонала и системы обучения загадочным навыкам, необходимость в которых бывает так же очевидна для бизнеса, как печально известный кот Шредингера.

Бизнесу нужны решения. Причем решения задач бизнеса, а не тех задач, которые “эйчар” может ставить себе как “бизнес-партнер”, ориентируясь на собственные показатели.

Постараюсь предотвратить вероятное негодование некоторых коллег по цеху: средства реализации этих решений, безусловно, находятся в зоне ответственности и компетентности HR-директора, как, впрочем, и в случае с любой другой “поддерживающей” функцией.

Но актуальность этих средств может определяться только ответом на вопрос “Зачем?” в рамках целей и текущих потребностей бизнеса.

Мне как эксперту интересно наблюдать за трансформацией в нашей стране классических внутренних HR-инструментов в инструменты, способствующие эффективности бизнеса.

В некоторых случаях, что само по себе является решающим трендом, инициатором такой трансформации становится бизнес. К счастью, все говорит о том, что менеджмент на постсоветском пространстве постепенно сокращает отставание от новых бизнес-подходов.

В контексте этого тезиса я хотела бы рассказать об основных HR-трендах, доказавших свою актуальность в качестве эффективных инструментов решения задач бизнеса.

1. Начну с “обратной стороны медали”. Собственники начинают всерьез обращать внимание на корреляцию между эффективностью некоторых HR-инструментов и результатами бизнеса.

Напомню об одном из самых впечатляющих результатов такой корреляции на основании информации, предоставляемой компаниями международного уровня.

По их данным, сочетание высокой вовлеченности с хорошими рабочими условиями не только влияет на такие показатели, как, например, отток персонала, но и:

- повышает уровень удовлетворенности клиентов до 89%;
- обеспечивает рост выручки в 4,5 раза в 5-летней перспективе.

Еще один пример — внимание собственников бизнеса к связи корпоративной культуры, ориентированной на внутреннего клиента, с удовлетворенностью сотрудников и клиентов.

В “ОТП Банке” благодаря такому вниманию началась реализация долгосрочного проекта по укреплению связи корпоративной культуры сервиса с высокой вовлеченностью абсолютно всего персонала. Проект получил личную поддержку председателя правления банка.

2. При этом **скорость принятия ключевых бизнес-решений** отодвигает функциональность организационной структуры на второй план. Как следствие:

- для ускорения решения вопросов все чаще применяется проектный подход, создаются рабочие кросс-функциональные группы сотрудников — либо заинтересованных в решении вопроса, либо обладающих необходимым опытом, личностными характеристиками и профессиональными навыками. В “ОТП Банке” этот подход проявился в форме Work-Out-сессий по методу компании General Electric. Финансовый результат одной из таких сессий — приток нескольких сотен тысяч евро;
- серьезно изменяются требования к обмену информацией. Конфиденциальность и разграничение прав доступа к информации по отдельным функциям теряют свою значимость. Сотрудники осознают и требуют от руководства и друг от друга доступности, простоты общения и своевременности информации. Объемные и трудные для восприятия процедуры заменяются наглядными схемами и базами знаний, открытыми для всех;

подход к управлению “кадровым резервом” также обновляется. Еще недавно на смену пониманию кадрового резерва как “плана замещения должностей” пришел подход “управления талантами”. Призыв “от фокуса на должности — к фокусу на человеке” сменился осознанием важности применения этого принципа. Таким образом признается польза корпоративного опыта персонала для решения сиюминутных задач бизнеса. Обучение персонала из кадрового резерва преобразуется из формата аудиторных кейсов к применению опыта “здесь и сейчас”. Так программа кадрового резерва становится внутренним ресурсом для

удовлетворения потребностей бизнеса, а не банального решения кадровых вопросов.

3. Серьезный мотивирующий фактор для современного сотрудника — его вклад в результаты бизнес-деятельности. При этом речь необязательно идет о доле каждого в прибыли компании, что является лишь частным проявлением более фундаментальной потребности. Люди хотят участвовать в создании счастья и доставлении другим радости — и не только в “компаниях, несущих любовь”!

Последние отличаются от остальных тем, что создают необходимую среду для того, чтобы люди раскрывали свои таланты в работе, а не только на корпоративных мероприятиях и неформальных пятничных вечеринках.

Поэтому изменения не проходят мимо систем мотивации персонала. К примеру, настоящим откровением для участников последнего Human Capital Forum стал так называемый “коэффициент Лосада”, который отражает еще одну любопытную корреляцию.

Ключевую роль в соотношении позитива и негатива играет количество (а не качество) моментов признания. Нейтральной для вовлеченности сотрудника средой будет та, в которой соотношение позитивных и негативных сигналов составит 2,9:1.

На ценностном уровне это означает, что премия и похвала как позитивные сигналы будут восприниматься сотрудником приблизительно одинаково, а один негативный эмоциональный эпизод может свести к нулю положительную эмоцию от трех премий;

- в бизнесе эта зависимость выражается не только в участии сотрудников в решении рабочих задач, но и в создании атмосферы доверия. При этом геймификация превращается из инструмента по увеличению эмоциональной вовлеченности и азарта сотрудников в инструмент повышения эффективности их работы, т.е. в способность делать “больше, лучше и быстрее” при наличии прежних ресурсов. В “ОТП Банке” по инициативе и при поддержке персонала готовится к запуску корпоративная игра, в которой сотрудники могут благодарить друг друга за сверхусилия в части взаимодействия. Накопленные “спасибо” позволяют не только получать признание и статус, но и по итогам года обменивать их на дополнительные материальные и нематериальные блага. Повторюсь, это звучит невероятно, но сотрудники хотят делать больше, чем должны. Немного усилий для создания нужных условий — и результаты не заставят себя ждать;
- еще одним примером такого вида мотивации в “ОТП Банке” стал ресурс Challenge, позволяющий сотрудникам оценивать с помощью like тот или иной вариант продуктового решения. Убедена, что мы, как эксперты по управлению персоналом, не исключение и также хотим видеть измеримые результаты своих усилий в бизнесе. Текущая ситуация предоставляет нам для этого все возможности.

1. Бизнес начинает воспринимать HR-функцию как один из инструментов для решения своих задач.
2. Изменения технологических возможностей и ментальности людей позволяют ускорять принятие решений и наслаждаться быстрым результатом, а не утопать в формализованных процедурах.
3. Сейчас как никогда становится очевидным: люди создают ценности компании, а не просто принадлежат ей как ресурс.

Если мы приложим усилия (которых нам, в принципе, не занимать) в правильном направлении, это позволит нам уже на следующем форуме уверенно утверждать: “Бизнесу нужны решения — вот почему ему нужен HR”.