



ОЛЬГА ЮНУСОВА,
КПМГ, ДИРЕКТОР
УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ
И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ
ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

HR:

ОТ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА К РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

ЕКАТЕРИНА СЕДОВА,
КПМГ, СТАРШИЙ КОНСУЛЬТАНТ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ



НЕПРЕРЫВНЫЕ И СТРЕМИТЕЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В МИРЕ ПОВЫШАЮТ ВАЖНОСТЬ HR В КАЖДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ БЕЗ ИСКЛЮЧЕНИЯ. ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД HR-КОМАНДЫ КОМПАНИЙ БЫЛИ ВЫНУЖДЕНЫ ПЕРЕЙТИ НА АБСОЛЮТНО НОВЫЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ, НАУЧИТЬСЯ ОПЕРАТИВНО РЕАГИРОВАТЬ НА НЕОЖИДАННО ВОЗНИКШИЕ И БЫСТРО МЕНЯЮЩИЕСЯ УСЛОВИЯ, А ТАКЖЕ ПРОГНОЗИРОВАТЬ И ПЛАНИРОВАТЬ РАЗЛИЧНЫЕ ВАРИАНТЫ ИСХОДА СОБЫТИЙ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕСПЕРЕБОЙНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ.

Одними из ключевых задач HR стали обеспечение здоровья и поддержание благополучия сотрудников; трансформация процессов в рамках всей компании; создание команд, использующих современные технологии, повышающие скорость принятия управленческих решений, а также поддержание мотивации сотрудников, стремительное снижение которой многие HR замечали спустя несколько месяцев после начала пандемии. Именно HR-команды обеспечивали оперативное взаимодействие с бизнесом для снижения последствий пандемии и повышения успешности бизнеса в адаптации к новым реалиям через грамотное управление персоналом. Мы уверены, роль «проводника изменений» останется с HR надолго.

*Представлены данные глобального исследования КПМГ «Новая реальность HR 2020»

Согласно глобальному исследованию КПМГ*, 10% руководителей крупного бизнеса уже сейчас воспринимают HR как стратегического партнера, а не поддерживающую функцию. Эта тенденция тем более отрадна, что исторически взгляд бизнеса на важность HR-функции как стратегического партнера и взгляд самой функции несколько различались. HR становится драйвером эффективности бизнеса в условиях изменений и играет важную роль в развитии человеческого капитала: HR-команды помогают компании привлекать, удерживать и развивать таланты, необходимые для решения актуальных задач. Все это ставит перед HR одну большую задачу — определение HR-стратегии, позволяющей четко формулировать комплексные HR-планы и действия в условиях многозадачности.

В условиях непрерывных и радикальных изменений компаниям стало просто необходимо не столько фокусироваться на экономических аспектах своей деятельности, сколько объединять экономические и социальные задачи. Концепция человеческого капитала, рассматривающая сотрудников как ключевой ресурс компании, стала все больше набирать популярность, поскольку компании, которые понимают потенциал трудовых ресурсов и активно задействуют его, эффективнее повышают свое быстродействие и гибкость операционной модели и, как следствие, более устойчивы к радикальным изменениям.

Для компаний стало важным выстраивать свою деятельность в интересах сотрудников, в ней работающих. Речь идет не только о новом образе мышления и действий, а о совершенно ином виде организации своей деятельности, когда каждый вопрос, каждая задача и каждое решение рассматриваются с точки зрения влияния на людей, так как в условиях высокой нестабильности требуется немалое количество решений, основанных на рассудительности и гибкости, которые могут быть продемонстрированы только командами под руководством человека.

В этой связи все больше HR переходят от концепции формирования кадрового резерва к развитию человеческого капитала как к более адаптивному и современному инструменту. При этом ряд компаний начали рассматривать важность управления человеческим капиталом еще до пандемии и, как следствие, более оперативно справлялись с вызовами. В качестве одного из примеров успешных мировых практик можно выделить подход компании MasterCard, HR-руководители которой еще до пандемии приняли решение о необходимости четкого понимания потенциала персонала, его навыков и способностей и инвестировали в разработку аналитической платформы Faethm, использующей искусственный интеллект (AI). Подобный аналитический подход позволил компании выйти за рамки традиционного определения профилей сотрудников и сопоставления их с потребностями в обучении. Вместо этого применение технологии искусственного интеллекта позволило MasterCard более точно понимать навыки персонала на основе данных различных HR-систем и источников, подбирать обучающие программы, а также определять сильные стороны в масштабах всей организации и выявлять области для развития.

При этом на практике сложно оценить зависимость успешности преодоления изменений от уровня развития человеческого капитала, поскольку его оценка не является формализованным процессом: лишь небольшое количество компаний в текущем моменте используют показатели, позволяющие оценить уровень развития человеческого капитала. Это может быть связано с тем, что человеческий капитал каждой конкретной организации зависит от множества факторов и претерпевает самые разнообразные воздействия прямого и косвенного, целенаправленного и случайного, внутреннего и внешнего характера.

Также стоит отметить, что в HR-стратегиях зарубежных компаний наиболее распространен такой термин, как EX — Employee Experience. Employee experience — новый термин в HR,

который можно перевести как «впечатление / путь или опыт сотрудника»: термин «описывает» роль компании в жизни сотрудника. Employee Experience — это результат взаимоотношений, которые компания строит с сотрудниками на протяжении всего их жизненного цикла, это все то, с чем сотрудники работают, взаимодействуют, изучают с момента заинтересованности в вакансии до увольнения: сюда относятся процессы отбора, интервью, адаптации, развития, выполнение повседневных задач, использование инструментов вплоть до ухода из компании. Многие международные компании, такие как Workday, SAP, Nvidia, Hilton и другие, уже сейчас активно инвестируют в развитие положительного опыта сотрудников.

Совокупность взаимодействия различных процессов, пространства и каналов, используемых компанией для коммуникации и построения отношений со своими сотрудниками, являются базой создания положительного опыта сотрудников:

1. EX-процессы. Важно создавать простые и удобные для сотрудников процессы, позволяющие повышать скорость выполнения рабочих задач.

2. EX-пространство. Важно создавать комфортное и удобное рабочее пространство — инструменты и условия работы сотрудников.

3. Эмоциональная составляющая EX. Важно уметь управлять впечатлением сотрудников о компании, поддерживать высокий уровень культуры во взаимоотношениях между сотрудниками и обеспечивать приверженность целям.

Мы считаем, что развитие человеческого капитала невозможно рассматривать без привязки к термину Employee Experience, поскольку по мере того, как компании признают человеческий капитал своим самым большим достоянием, они все больше инвестируют в опыт сотрудников. Создание эффективного взаимодействия с сотрудниками — это не просто поле для работы HR, это направление развития всей компании. Довольные и заинтересованные сотрудники — самая выгодная инвестиция компании: положительный опыт сотрудников не только формирует более сильную культуру, но и влияет на эффективность бизнеса в целом: по данным исследования Social Market Foundation, счастливые и довольные сотрудники работают на 20% продуктивнее.

Более того, практика ряда крупных международных компаний показывает, что создание положительного опыта сотрудников также положительно влияет на капитализацию. К примеру, акция технологической компании Nvidia в 2012 году стоила всего 15 долларов. В последние годы компания много вкладывалась в укрепление ориентированной на персонал культуры, создание идеологии прозрачности процессов, сотрудничества и вовлеченности. В результате Nvidia несколько раз попадала в рейтинг лучших работодателей, а акции компании возросли в цене до 649 долларов за акцию.

В контексте развития человеческого капитала важно понимать, что развитие положительного опыта сотрудников — это постоянная работа, требующая системности и последовательности, которая должна быть заложена в HR-стратегии. Только понимая направление движения, возможно грамотно управлять опытом сотрудников и тем самым создавать условия для роста эффективности бизнеса. HR