

Главная тема

КАДРЫ.
НОВАЯ
РЕАЛЬНОСТЬ

Наталья САМОУКИНА,
руководитель и владелец компании
«Школа тренинга
Натальи Самоукиной»,
кандидат
психологических наук



Иллюстрация: sorbetto/Stock.com

HR-БИЗНЕС-ПАРТНЕР В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

В настоящее время в передовых российских компаниях позиция HRD (Human Resources Director) трансформируется в позицию HRBP (Human Resources Business Partner). Директор по персоналу становится бизнес-партнером, самостоятельным топ-менеджером, наравне с другими топ-менеджерами, составляющими совет директоров. Это уже не наемный работник, а акционер компании, имеющий процент от общей прибыли. Такой HRBP обладает сильными hard и soft skills, харизмой, волевым характером и авторитетом в компании.

Время резких и неожиданных изменений, вспыхнувших в период ковида, не отпускает, но только ускоряется. Стратегические сессии и структурные изменения идут во многих российских компаниях, в ведущих подразделениях, в том числе и службах персонала.

Традиционно HRD (HR-директор) находился в управлении владельца и/или генерального директора организации, выступая правой рукой лидирующих топ-менеджеров. Стратегические и операционные задачи службы персонала являлись производными от стратегических и операционных задач компании.

Разберем, какие цели встают перед директором по персоналу и его подразделением, когда он из наемного HRD переходит в статус HRBP и становится бизнес-партнером.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Это ключевая зона ответственности HRBP и сотрудников службы персонала. Дух команды, атмосфера в компании, позитивные и продуктивные внутренние коммуникации требуют ежедневной работы HRBP и его сотрудников. Поздороваться и мотивировать фразой «Хорошего дня!» всех, кто встречается на пути, ответить на все звонки и сообщения сотрудников, проконсультировать по важным вопросам, поддержать, успокоить, посмотреть в глаза — такая тонкая настройка команды на эффективную работу идет каждый день.

Общение с неформальными лидерами, определяющими

ГЛОССАРИЙ

Ассесмент-центр, или центр оценки (от англ. *assessment centre*)

Один из наиболее точных методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей.

Метод «360 градусов»

Метод текущей оценки персонала, который заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса его делового окружения — руководителей, подчиненных, коллег и клиентов. Входит в топ-5 самых популярных инструментов оценки в России.

ми отношение сотрудников к управленческим решениям, наблюдение, в каком настроении работают люди, о чем говорят в обеденный перерыв, возникают ли конфликты в подразделениях — эти нематериальные факторы напрямую влияют на бизнес-показатели и прибыль.

Передовые российские компании проводят тренинги по командообразованию, основанные на обсуждении миссии, стратегии и ценностей, чтобы сплотить сотрудников и вселить в них дух победы и достижений. Лидеры организаций выступают на совещаниях и в корпоративной сети, разъясняют политику компании и отвечают на злободневные вопросы.

В практику вводятся встречи с ведущими топ-менеджерами, бизнес-завтраки и бизнес-обеда, корпоративные форумы и пресс-конференции лучших сотрудников. Истории успеха ключевых руководителей и экспертов компании обсуждаются в коллективе, об успешных сотрудниках говорят, на их мнение ссылаются.

Знаки отличия, кружки, ручки, мерчи, толстовки и другие вещи и атрибуты с корпоративной символикой сейчас встретишь повсюду. И это всё — живая корпоративная культура бизнесов.

HR-БРЕНД ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО РАБОТОДАТЕЛЯ ДЛЯ ПЕРСПЕКТИВНЫХ КАНДИДАТОВ

Это важнейший стратегический фактор бизнеса. HRBP управляет внешними коммуникациями с целью укрепления и развития HR-бренда компании: выступает на профессиональных конференциях и форумах, размещает статьи в профильных журналах и посты в социальных сетях. Сотрудники службы персонала выступают на днях открытых дверей профильных вузов, организуют стажировки старшекурсников, чтобы после окончания вузов лучшие из выпускников пришли работать в компанию.

Выступления в школах, организация дней открытых

По существу, в настоящее время российский бизнес переживает шестой экономический кризис. На таком нелегком пути значимость человеческих ресурсов возрастает

дверей, экскурсии школьников в офисные и производственные подразделения — важная зона ответственности службы персонала. В каникулярное время компании организуют стажировки для старшеклассников в режиме неполного рабочего дня, чтобы развить первичные навыки на рабочем месте. Как бизнес-тренер, я нередко встречаю таких стажеров на позициях офис-менеджеров, помощников по организации учебного пространства перед тренингом, менеджеров по продажам и подсобных рабочих на производстве.

ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Забота о сотрудниках, комфортный офис и современные производственные цеха — факторы, которые поддерживают лояльность персонала. Лояльность также зависит от внутренних коммуникаций, которые сложились в компании. Позитивное отношение и доверие друг к другу, обратная связь по выполненным рабочим задачам, честный разбор ошибок — такие корпоративные ценности скрепляют внутренние коммуникации. В компании — сниженная текучесть, люди не увольняются, наобо-

рот, стремятся оставаться на своем рабочем месте продолжительное время, повышая компетентность и развивая карьеру.

АДАПТИВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Если в компании проходят инновационные преобразования, от сотрудников ждут высокой адаптивности к изменениям. И тем не менее люди воспринимают перемены по-разному. До 30% персонала с готовностью осваивают новые задачи. До 40% сотрудников проявляют нейтральное отношение, они находятся в ожидании, как будут проходить инновационные процессы и чем они закончатся. До 30% сотрудников сопротивляются изменениям, опасаясь потерять рабочие места.

Успех инноваций во многом зависит от активности HRBP и сотрудников службы персонала. Выбор и подготовка агентов изменений из числа лояльных работников — напрямую ответственность HRBP. Именно лидеры изменений и наставники разъясняют коллегам цели и планируемые результаты инноваций, обучают новым навыкам, создают позитивную атмосферу и дают эмоциональную поддержку.

В последние годы устойчивым трендом становится приглашение в компанию тренера по йоге, чтобы в конце рабочего дня люди могли расслабиться и снять напряжение. Нередко в организациях на штатной основе работает психолог или психотерапевт для оказания психологической помощи сотрудникам в период изменений и сложных жизненных ситуаций.

Кроме того, продвинутые российские компании организуют релаксационные комнаты, в которых можно отдохнуть в напряженные периоды работы. Некоторые вводят регламент порционного сна после обеда на 25–30 минут. На корпоративных тренингах мне доводилось разговаривать с участниками, в компаниях у которых практикуется кратковременный сон. Многие считают, что он ощутимо разгружает, люди перестают конфликтовать на работе и в семейной жизни.

АКТИВНЫЙ ПОИСК КАНДИДАТОВ И АДАПТАЦИЯ НОВИЧКОВ

В последнее время кадровый рынок из рынка работодателя резко превратился в рынок кандидата. Если раньше на свободную вакансию менеджеры по подбору могли выбирать из нескольких соискателей и учитывать возрастные ограничения (приглашать на работу специалистов до 35 лет), то в последние месяцы при остром дефиците кадров, наоборот, кандидаты выбирают компании.

Дефицит человеческих ресурсов на кадровом рынке связан с тремя факторами: геополитической ситуацией, релокацией компетентных специалистов призывного возраста и демографической ямой. Драматизм одновременного воздействия этих трех факторов затрагивает практически все отрасли: уходит на пенсию «большое» (по численности) поколение, рожденное после Великой Отечественной войны, и на рабочие места приходит «маленькое» поколение, рожденное в годы перестройки. При этом с началом СВО активизировалась эмиграция и параллельно — мобилизация молодых мужчин.

В итоге длительность закрытия вакансий повысилась в несколько раз. Если раньше на «красном» рынке Москвы и Подмосковья и других промышленно развитых регионов закрытие вакансии происходило в среднем в течение недели, то в настоящее время менеджеры по подбору жалуются, что даже на линейные позиции специалисты подбираются в течение месяца-полутора.

Повышаются финансовые потребности кандидатов. Нередки случаи, когда человек проходит собеседование, получает интересный job offer, но не выходит на работу и не отвечает на звонки или спустя три-четыре дня уходит с рабочего места и не возвращается.

Решить дефицит кадров помогает раскрученный HR-бренд, при котором компания выступает привлекательным работодателем для перспектив-

ных кандидатов, как руководителей, так и линейного персонала. Активные кандидаты сами предлагают свои услуги.

Особенная нагрузка падает на адаптационный период нового сотрудника. В последнее время многие российские компании организуют службу заботы для новичка: помогают освоить корпоративные правила и регламенты, влиться в коллектив, быстро сформировать новые профессиональные навыки. «Найти и удержать!» — такой актуальный слоган я услышала на семинаре от HRBP крупной российской производственной компании.

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ

Это неустанная забота и нередко боль HRBP. Забота — потому что необходимо регулярно проводить оценочные мероприятия (аттестации, Assessment Center, 360 градусов и др.), чтобы выделить ядро команды — компетентных, звездных сотрудников, а также середнячков, и еще следить за тем, чтобы вовремя расставаться с неэффективными, балластными работниками.

Боль — потому что с ключевыми сотрудниками надо постоянно «держать руку на пульсе»: общаться, прояснять их интересы и мотивационные потребности. Нередко ценный сотрудник мечтает о карьерном продвижении, новом и перспективном проекте, или, напротив, свободном времени, чтобы больше внимания уделять семье или своему хобби.

Конечно, для большинства ведущий мотиватор — финансовый: или средняя, но стабильная заработная плата, или при минимальном фиксе — неограниченные возможности зарабатывать на переменной части, особенно если это менеджеры по продажам.

Актуальный тренд в «белых» и продвинутых российских компаниях — еженедельная оплата по KPI. Для офисного персонала правильные компании практикуют ежемесячные добавки по результатам прибыли. Подчеркну, не как в прошлые времена — оплата процента с прибыли в конце года или в январе-феврале следующего года, а именно каждый месяц. Таким образом, ежемесячный доход линейного персонала подрастает на 15–20% ежемесячно.

И конечно, богатый выбор нематериальных мотиваторов: обучение за счет компании, расширенное дополнительное медицинское страхование, подарки к праздникам для сотрудников и их детей, детские летние лагеря, выезды в пансионаты, оплата (полная или частичная) отдыха сотрудников, обедов и кофе-брейков и многое другое.

По существу, в настоящее время российский бизнес переживает шестой экономический кризис. На таком нелегком пути значимость человеческих ресурсов возрастает. Люди сейчас — основной актив и ценность бизнеса, и HRBP и сотрудники службы персонала выдвигаются в число передовых подразделений.