



ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Оценка достижений. Часть II





Общий список типичных изменений, которые наблюдаются или ожидаются экспертами в области управлениями человеческими ресурсами во всем мире, я разделила на два блока. Первый – это общие тренды, которые наблюдаются достаточно давно. И с этими трендами согласно большинство экспертов. А вот вторая часть – тренды 2016–2017 года. Эти тренды предсказываются экспертами, в частности экспертами института The HR Trend Institute.

Современные тренды в HR



- Интернет рынок труда, база поиска талантов – весь мир
- ICT и технологизация HR-процессов: e-learning, e-HR, видео-интервью, соцсети, различные базы данных, мобильные приложения, использование искусственного интеллекта в оценке кандидатов (например, Personality Insights) и т.д.;
- Аутсорс-функции УЧР или общие центры услуг УЧР
- Индивидуализация трудовых отношений

2016-17 гг. (по материалам the HR Trend Institute)

- Agile HRM: немногочисленные команды, гибкие и профессиональные партнеры HR-служб, реальные результаты в короткие сроки, отказ от перфекционизма
- Редизайн систем оценки достижений
- Поиск и отбор гиперперформеров (по оценкам они могут давать в 5-10 раз больше результата, чем средние исполнители)
- Стремление к упрощению HR практик

Начнем с общих трендов. Как же меняется работа по управлению человеческими ресурсами сегодня? Во-первых, содержание этой работы, а отсюда и инструменты и где-то и концепции, меняются потому, что стал активней использоваться интернет-рынок труда. И базой поисков талантов стал сегодня весь мир, независимо от расположения или какой-то страновой причастности компании.

ICT и технологизация HR-процессов – это второй очень яркий тренд, который наблюдается уже на протяжении не одного десятилетия. ICT – это information and communication technologies (информационные и коммуникационные технологии). Ну, и технологизация HR-процессов. О чем идет речь? Во-первых, это электронное или дистанционное обучение, e-learning. Сегодня европейские компании все больше говорят о том, что в практику внедряется и эффективно работает e-HRM, электронный human resource management. Это видео-интервью, использование социальных сетей в оценке и подборе, в мониторинге деятельности персонала, использование других различных баз данных, которые тоже существуют в обществе, мобильных приложений, использование искусственного интеллекта в оценке кандидатов. Кстати, по отзывам, последний является очень эффективным инструментом. Когда оценку личности проводят по программе Personality Insights, исходя из набора слов, которые человек использует для выражения той или иной мысли. Мы просим человека составить рассказ о чем-либо, отразить свое впечатление или наблюдение в определенном рассказе, а машина, искусственный интеллект анализирует. Говорят, это очень успешно описывает особенности человека.

Третьим трендом, который можно сегодня назвать, являются аутсорс-функции HRM. Термин outsource (аутсорс) мы используем, когда часть типичных работ передаем другим компаниям, которые специализируются именно на этих конкретных продуктах или услугах. Что мы от этого получаем? Конечно, наша операционная зависимость от других поставщиков, кому мы отдали что-то в аутсорс, повышается. Но с другой стороны, здесь возможно обеспечение роста качества наших услуг, как минимум, входящих компонентов работы для нас. Потому что ею теперь стали заниматься профессионалы. Плюс возможна общая, интегрированная в самом конце процесса, экономия затраченных на осуществление нашего бизнеса ресурсов.



Что отдается в аутсорс? Традиционно – рекрутинг. На казахстанском рынке рекрутинговые компании существуют достаточно давно, и с их работой сталкивается практически каждая организация в своей деятельности. Сегодня это (еще и) кадровый учет или администрирование. Есть компании, которые помогают упорядоченно вести учет всех человеческих ресурсов, которые заняты в компании. Это может быть и обучение, и развитие, и информационное сопровождение. В общем, в аутсорс сегодня компании пытаются отдать очень разные аспекты своей деятельности, в том числе в области управления персоналом.

Еще один феномен, который достаточно близок к понятию аутсорс хотя бы по результатам использования этого инструмента, это общие центры услуг по управлению человеческими ресурсами. Это характерно для крупных холдинговых компаний, для международных корпораций, когда какие-то функции централизуются и достигается положительный эффект масштаба производства.

Еще один тренд, который отмечается уже на протяжении последних нескольких лет, больше чем десятилетия, это индивидуализация трудовых отношений. О чем говорят западные эксперты? (И для меня это было сюрпризом до тех пор, пока я не прочитала данные, на которые ссылается автор учебника). Это то, что численность членов профсоюза в Европе в последние десятилетия однозначно снижается. Люди предпочитают заключать индивидуальные контракты со своим работодателем, вместо того, чтобы как раньше, 20–30 лет назад, полагаться на коллективную защиту своих собственных прав перед работодателем. Потому что мы все становимся очень разными, у нас разные интересы, разные предпочтения и достаточно сложно вырабатывать какие-то общие схемы трудовых контрактов, которые могли бы нас всех удовлетворить.

Что прогнозировалось HR Trend Institute для последних двух-трех лет?

Я надеюсь, что термин agile (эджайл) для вас знаком. Те, кто интересуется управленческой тематикой, встречают использование этого термина в разных функциональных направлениях. И производственный менеджмент, и стратегический. Agile HRM, или гибкое управление человеческими ресурсами, предполагает снижение численности команд кадровиков, специализированных департаментов по работе с кадрами. Команды становятся немногочисленными. Мы с вами на первой лекции говорили о том, что усложнение этой работы существует. Объем работы растет, работа эта усложняется, а команда становится малочисленнее. Вроде, противоречие. Как это противоречие разрешается при agile-подходе? HR-службы изначально полагаются на привлечение партнеров извне, на аутсорс каких-то функций. Но для того, чтобы качество не снижалось, интегрированность всей деятельности по управлению персоналом была достаточного уровня, выбираются партнеры самого высокого класса. Те, которые смогут быстро понять специфику заказа на тот или иной проект, связанный с персоналом и смогут выполнить этот проект, реализовать его достаточно хорошо и быстро. Они (agile-команды) стремятся получать реальные результаты в короткие сроки. И поэтому зачастую говорят об отказе от перфекционизма. О чем идет речь? Речь идет не об общем системном снижении критериев качества работы HR-команд. Речь идет о тех ситуациях, когда у нас возникает какая-то инициатива и мы понимаем, что это очень важная и актуальная инновация. Но для того, чтобы подготовиться к ней тщательно, мы начинаем писать программы, прорабатывать процедуры, распределять роли, стараемся предвидеть какие-то сложности. Мы обсуждаем это, потом дорабатываем несовершенства. И происходит следующее: пока мы с вами описывали, прорабатывали, структурировали, регламентировали нашу будущую деятельность, связанную с управлением людьми, исчезла необходимость в самой деятельности. Этот проект уже перестает быть актуальным. Проходит какое-то время (а мы с вами работаем во времена VUCA, времена постоянных встрясок и вызовов), и все, что не приносит результата здесь и сейчас, или откладывается в долгий ящик, или требует какой-то трансформации.

Еще один мировой тренд – это изменение систем оценки достижений или оценки персонала. Это та деятельность, которая вызывает у самого персонала очень много трепета и переживаний, потому что от оценки будет зависеть и карьерный рост, и материальное благополучие каждого отдельного сотрудника. Мы с вами знаем такие системы управления достижениями как KPI. Западные компании стали отказываться от традиционных систем, стараются их видоизменить. Совсем изменить их не получается, потому что других адекватных инструментов управления достижениями пока нет. Но вот в обычном виде их стараются уже не использовать.



В чем самый главный минус устаревших систем? Или что именно требуется для изменения системы, чтобы сделать ее более адекватной и современной? Как говорят специалисты, нужно отказаться от служения системы оценки вознаграждению. То есть, если мы по результатам оценки достижений персонала начинаем распределять благо или принимать какие-то другие административные решения – кого сократить, кого оставить, кого перевести, кого продвинуть по служебной лестнице – это превращается в поле фальсификаций и битвы. И ненужной конкуренции. Каково вообще предназначение систем оценки? Сегодня специалисты соглашались с тем, что система оценки достижений – это канал, по которому человек получает информацию о том, как он может работать лучше, что ему нужно сделать для того, чтобы в следующий период времени, в будущем проекте, в своей будущей работе он стал еще более эффективным. Эффективным, а значит более востребованным. И для этого ему нужно получать обратную связь. Очень конкретную, очень объективную, которая его не демотивирует, не заставляет искать каких-то оправданий или заниматься подтасовкой фактов, для того чтобы выглядеть прилично и сохранить лицо.

Третьим трендом, который ожидают в общей системе управления персоналом в последние три года, является активизация работы с гиперперформерами. Мы их традиционно называем топ-перформерами. В английском языке чаще используют слово гиперперформеры. По оценкам некоторых экспертов, гиперперформеры могут давать в 5–10 раз более значимый результат, чем средний исполнитель. Поэтому, когда компании решают сократить численность персонала, ищут гиперперформеров, ради поддержания производительности труда.

Вместе с сокращением численности персонала снижаются и какие-то общие организационные расходы. И сама функция управления персоналом становится более эффективной. Это то, что сегодня требуют предприятия. Им это жизненно необходимо, чтобы конкурировать на международных рынках. И многие HR-системы сегодня заточены на то, чтобы определиться, как им для своих работ, подразделений, рабочих групп найти лучших, самых талантливых, кто будет выполнять работу, и работа для них не будет с изнуряющим процессом. Гиперперформеры в ходе работы ухитряются получать удовольствие, потому что это вопрос их призвания, самореализации. Они смогут получать очень достойную компенсацию и за счет тех средств, которые компания может выделить им в качестве вознаграждения, смогут полностью восстанавливаться в нерабочее время.

Все специалисты, которые столкнулись с программами работы с талантами, прекрасно понимают, что найти гиперперформера достаточно тяжело. Организовать его работу не так просто, потому что он не вписывается в традиционные практики, процедуры и регламенты компании. Но и сохранить гиперперформера в команде становится очень сложно, потому что большинство из них – это выраженные индивидуалисты. И о том, что человек талантлив, знаете не только вы. Он сам это очень хорошо понимает. Эти люди обычно четко представляют себе свою собственную ценность на рынке труда. Для того чтобы сохранить уникальные достижения, на которые они способны, под них нужно подстраивать и перестраивать организационные процессы. Индивидуальный разговор, когда менеджер спускается с пьедестала начальника и становится заказчиком своего сотрудника, получает от высокопрофессионального, талантливого сотрудника, практически индивидуального игрока и мастера, какой-то сервис, который он может отправить на благо компании, требует огромного мастерства. Здесь происходит изменение общей парадигмы управленческих отношений, отношений между менеджментом и сотрудниками компании.

Завершающий тренд – это тренд, который связан со стремлением к упрощению HR-практик. Может быть, это возвращение к разговору о необходимости сохранять «жесткий» подход (к HR) или к разговору об актуальности сохранения «жесткого» подхода к управлению человеческими ресурсами. Потому что в общем росте конкуренции на рынках и глобализации этой конкуренции, в процессах перехода к совершенно новым технологическим платформам и к новым возможностям, мы должны заботиться об эффективности нашей деятельности. То есть все, что мы производим должно быть не только достаточно хорошо для мировых рынков, но оно должно быть еще и значительно дешевле, чем у конкурентов на этих рынках или, может быть, даже на других страновых рынках. Поэтому упрощение практик – это одна из промежуточных целей, которая в итоге должна привести к оптимизации деятельности, связанной с управлением людьми, а значит, к снижению издержек на работу с персоналом.



А сейчас подумайте, пожалуйста, над вопросом, который я для вас приготовила. Какие из этих трендов, на ваш взгляд, можно увидеть в казахстанских компаниях? Уделите пару минут на то, чтобы ответить на этот вопрос.

А сейчас я хочу представить вам ответы практиков казахстанских компаний, что они думают о современных трендах изменяющейся системы управления человеческими ресурсами.

**Современные тренды УЧР:
казахстанские реалии
последних 3-5 лет**

(по результатам опроса участников программ повышения управленческой квалификации и казахстанских программ MBA).



- Редизайн систем оценки достижений.
- Поиск и отбор гиперперформеров.
- Стремление к упрощению HR практик
- Технологизация HR процессов: видео-интервью, соц.сети, использование различных баз данных.

В первую очередь это редизайн систем оценки достижений. Правда, в казахстанских реалиях он имеет несколько иную коннотацию, иное содержание. Если западные компании сегодня отходят от традиционных систем KPI, от технологизации этого процесса, от жесткой регламентации и централизации, то наши компании, наоборот, только озадачились внедрением каких-то измеримых систем оценки результата работы людей или соответствия их моделям компетенций.

Второй тренд, который отмечают большинство моих слушателей программ MBA – это поиск и отбор гиперперформеров. Все-таки идея очень заманчивая – найти таланты, привлечь их в свою компанию и обеспечить, таким образом, резкий скачок в производительности труда.

Стремление к упрощению практик (которое, как надеются менеджеры, приведет к сокращению издержек на управление персоналом) – тоже среди желаемых трендов казахстанской управленческой практики.

Четвертый тренд связан с технологизацией HR-процессов. Правда, здесь еще никто из опрошенных мною менеджеров не отмечал использование искусственного интеллекта, но такие технические решения, как видеointервью, скайп-конференции, использование информации из социальных сетей о кандидатах или о работниках при принятии каких-то административных решений, использование различных баз данных – это то, что сегодня стало использоваться в компаниях достаточно активно.

Вопросы для самоконтроля

1. Какой иной смысл сегодня вкладывают в понятие управление человеческими ресурсами, кроме как управленческая деятельность, направленная на установление и оформление отношений между работодателями и сотрудником?
2. Какова роль линейного руководителя в управлении человеческими ресурсами?
3. Чем «мягкий» УЧР принципиально отличается от «жесткого»?
4. Что в основном характеризует изменение управления человеческими ресурсами в современных компаниях?