HR в борьбе за конкурентное преимущество

Автор:
Уэйн Ульрих

HR в борьбе за конкурентное преимущество

Уэйн Брокбэнк

Дэйв Ульрих

Какой должна быть служба управления человеческими ресурсами в современной компании и что она может ей дать? По мнению авторов настоящей книги, посвятивших изучению этой проблемы многие годы, самое главное в работе HR-службы – это результат, обеспечивающий создание дополнительной рыночной ценности для компании. Они выделили ключевые роли этой службы – защитника интересов сотрудников, административного эксперта, катализатора изменений и стратегического партнера. Предложенные в книге подходы вполне можно реализовать на практике.

Книга, несомненно, заинтересует специалистов в области управления человеческим ресурсами, которые стремятся к изменениям в своей компании, усовершенствованию ее HR-службы и повышению собственного профессионального уровня. Она также окажется полезной для менеджеров любых сфер деятельности.

В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

Дэйв Ульрих, Уэйн Брокбэнк

HR в борьбе за конкурентное преимущество

Dave Ulrich, Wayne Brockbank

THE HR

VALUE PROPOSITION

Harvard Business School Press

Boston, Massachusetts

HR в борьбе за конкурентное преимущество

© 2005 Dave Ulrich and Wayne Brockbank.

© Библос, 2020.

Предисловие

Мы очень любим эту работу – управление человеческими ресурсами, или HR (Human Resources). Мы любим методы, технологии и практики HR, потому что они, имея дело с людьми и информацией, нацелены на повышение эффективности работы, потому что они создают инфраструктуру, которая оказывает влияние на сотрудников компании, ее клиентов, менеджеров и инвесторов. Когда работа HR строится в соответствии с бизнес-стратегией, компания достигает поставленных целей и уверенно идет вперед. Когда система управления человеческими ресурсами работает хорошо, она становится достойным примером успешного союза экспертного знания и потребностей бизнеса.

Мы любим специалистов по управлению человеческими ресурсами, потому что подавляющее большинство из них ценит людей, стараясь создавать такие

организации, которые были бы и конкурентоспособными, и человечными. Когда специалисты по управлению человеческими ресурсами развивают свои профессиональные компетенции и играют в организации подобающую им роль, они становятся партнерами и настоящими игроками в бизнесе компании. Поэтому нам интересно решить совсем непростую задачу – повысить эффективность HR-практик, HR-службы и отдельных специалистов.

Последние 20 лет мы с волнением наблюдали за развитием специальности «управление человеческими ресурсами» и всячески его поддерживали как своими образовательными программами, так и конкретной практикой. Нам выпала честь обучать тысячи HR-специалистов в Мичиганском университете и других учебных заведениях.

Мы сотрудничали с сотнями организаций, оценивая и повышая эффективность работы их HR-служб.

В процессе этой работы мы многое поняли, в частности, то, как служба управления человеческими ресурсами должна позиционироваться в компании и какие выбирать приоритеты. Дейв Ульрих в своей книге «Чемпионы HR», вышедшей в 1990-е годы, ставил вопрос о том, что конкретно может дать компании служба управления человеческими ресурсами. Он определил для HR-службы четыре ключевые роли: защитника интересов сотрудников, административного эксперта, катализатора изменений и стратегического партнера. Когда сотрудники службы управления персоналом действительно играют все эти роли, сама HR-служба концентрируется на результате, а не на процессе. Защитники интересов сотрудников обеспечивают организации преданность персонала; административные эксперты – эффективные системы и технологии управления персоналом; катализаторы изменений – возможность меняться и сотрудникам, и культуре организации; стратегические партнеры – успешные результаты в бизнесе.

В начале 2000-х Дейв Ульрих и Норм Смолвуд, рассматривая в своей книге «Почему бы не финансовый результат?» нематериальные результаты работы системы управления человеческими ресурсами, пришли к выводу, что инвестиции в области HR развивают возможности организации. Эти дополнительные возможности создают ее нематериальную рыночную ценность благодаря потенциалу талантливых сотрудников, скорости, сотрудничеству, ответственности, единому мировоззрению, овладению знаниями и лидерству. Наращивая организационные возможности, HR-специалисты превращают

нематериальные ресурсы в материальные. Таким образом, дополнительные организационные возможности – это прямой результат работы службы управления человеческими ресурсами.

У каждого из нас, авторов этой книги, есть немало публикаций, в которых мы рассматриваем постоянно меняющуюся роль управления человеческими ресурсами в организации. Уэйн Брокбэнк был награжден журналом Human Resource Management Journal за лучшую научную статью года, в которой он ставил вопрос о том, что было бы, «если бы HR-служба была стратегически проактивной?» и рассматривал будущее этой профессии, а также ее роль в создании конкурентного преимущества.

Более 15 лет мы ведем исследования в области HR-компетенций, результаты которых недавно обобщили в книге «Компетенции новых специалистов по управлению человеческими ресурсами» (авторы Уэйн Брокбэнк и Дейв Ульрих), опубликованной Американской ассоциацией специалистов по управлению человеческими ресурсами (SHRM) совместно с Университетом штата Мичиган и Global Consulting Alliance. В этой работе мы подробно рассматриваем то, как правильно определять и развивать профессиональные компетенции в области управления человеческими ресурсами для обеспечения успеха организации. Благодаря своим исследованиям, нам удалось собрать самую большую в мире базу данных именно тех компетенций специалистов по управлению человеческими ресурсами, которые приносят реальные результаты там, где речь идет о бизнес-показателях. Специалисты по управлению человеческими ресурсами должны не только обладать этими компетенциями, но и последовательно применять их на практике.

В книге «Аутсорсинг бизнес-процессов в сфере управления человеческими ресурсами» Эда Лоера, Дейва Ульриха, Джека Фитенза и Джеймса Меддена предлагаются возможные способы передачи части административной работы по управлению человеческими ресурсами внешним компаниям. Мы считаем, что весь спектр работы менеджера по управлению человеческими ресурсами делится на две части. Основной объем традиционной административной работы, требующий процессных навыков, – администрирование заработной платы, социальных программ, найм и увольнение персонала, кадровое делопроизводство, логистические аспекты обучения и т. п. – должен выполняться на очень высоком уровне.

Большинство крупных компаний либо открыли специальные сервис-центры, существенно проинвестировав кадровые технологии, либо предпочли аутсорсинг этих услуг. А то, что осталось, после того как мы отсекли административные аспекты управления человеческими ресурсами с помощью централизации, автоматизации, аутсорсинга или как-то иначе, и стало предметом рассмотрения настоящей книги.

В процессе апробирования идей, рассмотренных нами ранее, мы столкнулись с новыми вопросами, касающимися будущего управления человеческими ресурсами.

Почему сегодня роль управления человеческими ресурсами становится все более важной?

Как убедить линейных менеджеров уделять больше внимания управлению человеческими ресурсами?

Что конкретно может сделать управление человеческими ресурсами, чтобы организация полнее и эффективнее удовлетворяла потребности клиентов, инвесторов, менеджеров и рядовых сотрудников?

Какие методы и технологии работы с человеческими ресурсами сейчас зарождаются? Учитывая важность практических результатов работы службы управления человеческими ресурсами (будь то материальные или нематериальные результаты, а также развитие потенциала компании), какие для этого требуются инвестиции в развитие кадровых технологий?

Как соотнести бизнес-стратегию с управлением человеческими ресурсами?

Как должна быть построена сама служба управления человеческими ресурсами, особенно после освобождения ее от рутинной административной работы? Как организовать собственно стратегическую часть работы?

Как служба управления человеческими ресурсами может помочь не только в измерении эффективности, но и в создании нематериальной рыночной ценности?

Какие новые роли уже появляются или появятся в недалеком будущем у специалистов в области управления человеческими ресурсами?

Какими знаниями, умениями и способностями должны обладать менеджеры по управлению человеческими ресурсами, чтобы реально влиять на бизнес-результат компании?

Как можно воспитать способных специалистов и создать эффективные службы управления человеческими ресурсами?

Именно эти вопросы остаются на повестке дня после осуществления в компаниях реинжиниринга, автоматизации или аутсорсинга функции управления человеческими ресурсами, поэтому мы их и рассматриваем в настоящей книге.

Мы по-прежнему считаем, что основное внимание сотрудники службы управления человеческими ресурсами должны уделять результату, а не процессу, как таковому. Мы полагаем, что главными результатами эффективной работы службы управления человеческими ресурсами являются возросший потенциал компании и нематериальные результаты, которые связаны с развитием ее индивидуальности и имиджа, позволяя менеджерам и сотрудникам работать с полной отдачей. Мы уверены, что руководители служб управления человеческими ресурсами могут выстраивать работу всех кадровых систем и технологий так, чтобы это способствовало успешному воплощению бизнес-стратегии. Мы уверены, что специалисты по управлению человеческими ресурсами, обладающие нужными компетенциями и исполняющие соответствующую им роль, эффективнее своих менее подготовленных коллег. Мы верим, что творческая мысль и дисциплина помогут преобразовать наши идеи в реальные действия, направленные на достижение успеха организации. Мы считаем, что сегодня – самое время стать специалистом в области управления человеческими ресурсами.

Мы подробно рассматриваем каждый из этих постулатов, подкрепляя их практическими примерами, которые помогут вам претворить эти идеи в жизнь.

Начиная работу над этой книгой, мы приняли стратегическое решение – предложить читателям, скорее, схему перспективного видения проблемы, а не детальный анализ какого-то отдельного фрагмента многогранной мозаики

управления человеческими ресурсами. В этой книге мы свели все исследованные нами ранее аспекты – роль HR-службы, практические результаты ее работы, ее стратегию, компетенции специалистов, аутсорсинг в этой сфере – в единое целое, показав перспективу развития управления человеческими ресурсами. Таким образом, мы вполне могли бы назвать ее «Управление человеческими ресурсами НЕ для идиотов». Это сложная книга. В ней представлено несколько взглядов на интегрированную модель функционирования системы управления человеческими ресурсами и показано, как реально осуществлять управление человеческими ресурсами, а не только декларировать это.

Самое главное – служба управления человеческими ресурсами должна создавать дополнительную рыночную ценность для организации в глазах инвесторов, клиентов, менеджеров и сотрудников. Сама HR-служба должна быть хорошо организована, чтобы реализовать стратегию, способствующую эффективному созданию дополнительной рыночной ценности. Специалист по управлению человеческими ресурсами создает дополнительную ценность лишь в том случае, если его компетенции обеспечивают бизнес-результат. Дополнительная рыночная ценность – это основа и предпосылка самого существования всего здания управления человеческими ресурсами. Таким образом, настоящая книга предлагает обобщенный взгляд на роль специалистов и службы управления человеческими ресурсами в создании устойчивой дополнительной ценности.

Мы решили представить в своей книге, наряду с апробированными подходами и практиками, новые, подчас революционные идеи. Предлагаемые нами инструменты зачастую являются результатом осмысления нашего практического опыта, причем как успешного, так и неудачного. Анализируя то, что есть, мы хотим показать то, к чему нужно стремиться.

Несмотря на то что выделенные нами 14 критериев ценности рассчитаны на крупные мультинациональные компании (в книге приведены примеры создания подобными компаниями дополнительной рыночной ценности за счет капиталовложений в развитие системы управления персоналом), они применимы и для небольших организаций, использующих эффективные приемы управлении человеческими ресурсами. Именно в небольших компаниях проблемы развития системы управления человеческими ресурсами стоят острее, поскольку сотрудники их малочисленных HR-служб должны быть специалистами широкого профиля (так называемыми «дженералистами») и в то же время обладать узкоспециальными знаниями в определенной области.

Мы уверены, что все наши идеи и подходы можно и нужно реализовать на практике. Все свои проекты мы начинаем:

• с размышления (применяя нестандартное мышление) о создании дополнительной рыночной ценности и, соответственно, дополнительного конкурентного преимущества,

• с поведения (преобразуя идеи в действия, честно оценивая себя и те инструменты, которые помогут нам стать такими, какими мы должны быть),

• с получения удовольствия (благодаря приобретению новых знаний и осмыслению новых идей).

Всегда стремясь к конкретности и практичности, мы обычно используем следующую обучающую модель:

• концепция (что можно сделать на основе теории и полученного опыта),

• иллюстрация (что делают ведущие компании),

• применение (что может сделать читатель с помощью самооценки и определенных инвестиций в развитие).

Работая над каждой главой, мы спрашивали себя: «Какие знания и средства потребуются специалисту по управлению человеческими ресурсами для успешного решения стоящей перед ним конкретной заданий?» К примеру, что должен сделать руководитель, обладая при этом определенными знаниями, для усовершенствования процесса оценки и управления результатами работы (см. главу 5)? Как он должен оптимизировать информационные потоки между клиентами и сотрудниками организации (см. главу 6), трансформировать бизнес-стратегию в стратегию управления человеческими ресурсами (см. главу 7) или обеспечить профессиональное развитие сотрудников HR-службы (см. главу 11)? Мы предлагаем концепцию, которая дает ответ на все эти вопросы, иллюстрируя их примерами решения таких проблем компаниями, которые сталкивались с ними, а также представляем общий план действий, критерии оценки и

практические инструменты, которые читатель сможет использовать в работе, «подогнав» под свою конкретную ситуацию.

Эта книга обращена к каждому специалисту в этой области, который хочет создавать дополнительную ценность для компании, узнавая больше о реалиях делового мира (см. главу 2), четко определяя ожидаемые результаты работы системы управления человеческими ресурсами (см. главы 3 и 4), осваивая и применяя инновационные методы и технологии управления человеческими ресурсами (см. главы 5 и 6), совершенствуя структуру и работу службы управления персоналом (см. главы 7 и 8) и повышая свой профессиональный уровень как HR-специалиста (см. главы 9-11). По мере изменения системы управления человеческими ресурсами другие структуры в организации (маркетинг, финансы, информационные технологии, разработка новых продуктов и др.) также начнут задумываться над использованием предложенных в книге идей, для того чтобы улучшить свою работу.

Мы очень надеемся на то, что книга вызовет жаркие споры и обсуждения, однако понимаем, что в ней не отражены абсолютно все ситуации. Но мы надеемся, что благодаря ей у читателей возникнут новые идеи, которые помогут им постоянно создавать дополнительную ценность в своих организациях.

Мы хотим выразить свою искреннюю признательность всем, кто помог нам в работе над этой книгой. Во время семинаров нам доводилось обсуждать идеи этой книги со множеством умных и преданных своей профессии специалистов, которые помогли нам в осмыслении многих проблем. Нам хотелось бы особо отметить Норма Смолвуда, соавтора нескольких наших предыдущих книг и нашего партнера по RBL, Inc., обладающего особым даром превращать идеи в действия и быстро докапываться до самой сути проблемы. Этот замечательный партнер, коллега и друг оказывал и оказывает огромное влияние на наш подход к осмыслению самых различных проблем и ситуаций.

Мы также благодарны своим коллегам из Университета штата Мичиган, которые, скорее всего, даже и не подозревают, какое влияние они оказали на нас, когда мы работали над этой книгой. Это такие замечательные преподаватели и специалисты, определяющие саму суть профессии управления человеческими ресурсами, как Дик Битти, Рон Бендерски, Джон Бойер, Маршал Голдсмит, Линда Греттон, Гордон Хьюит, Билл Джойс, Стив Керр, Дейл Лейк, С.К. Прахалад, Карен Сил и Уоррен Вильгельм. В своей работе мы постоянно опираемся на тот вклад в развитие профессии HR, который внесли такие мыслители, как Джон Будро, Рем

Шаран, Джим Коллинз, Ли Дайер, Боб Айхингер, Джек Фитценз, Фред Фоуке, Лдей Голбрайт, Гэри Хэмел, Марк Хьюслид, Боб Каплан, Эд Лолер, Майк Лоузи, Сью Майсингер, Генри Минцберг, Дейв Надлер, Джеф Пфеффер и Либби Сартэн. Они – наши вечные учителя. Мы также благодарны многочисленным коллегам, с которыми работали над проектами, определившими наше восприятие роли HR в современном бизнесе. Среди них Кэтти Барклай (GM), Крис Мурхаус (BP Amoco), Тони Маккарти (Royal Mail Group pic), Ральф Кристенсен (Hallmark Cards, Inc.), Педро Гранадильо (Eli Lilly), Пол Маккинон (Dell Computer Corporation), Тони Руччи (Cardinal Health), Чак Нильсон и Стив Ливен (Texas Instruments), Сатиш Прадан (Tata Group), Майк Таккер (Baxter Healthcare), Дениз Пеппар (Wyeth), Майкл Джонсон (The Williams Companies, Inc.), Глен Джинко (Motorola), Андре ван Хеемстра и Ян Пилен (Unilever Corporation), Джон Хоффмайстер (Shell) и Алистер Имри (BAE Systems).

Особую помощь в создании этой книги нам оказала Хилари Пауэрс. Мы перед ней в неизмеримом долгу: именно ее талант беллетриста позволил превратить нашего неуклюжего «слона» в прыткого ягуара. Мы благодарим нашего литературного редактора Марии Левитт. Мы также глубоко признательны за оказанную поддержку издательству Harvard Business Scholl Press и лично Мелинде Мерино, которая поверила в успех нашего начинания и по ходу работы вносила ценные предложения.

И, конечно, мы безмерно признательны своим родным и близким. Венди, Нэнси, Керри, Дейв, Маккел, Уэз, Ли, Моника, Майкл и Бринна – без вас никакая работа не может принести нам ни радости, ни удовлетворения. Только с вами наша жизнь наполняется смыслом. Вы и есть наше конкурентное преимущество.

Дейв Ульрих,

Монреаль

Уэйн Брокбэнк,

Энн Арбор, штат Мичиган

Глава 1

Предпосылки для создания ценности в HR

Как-то вице-президент по управлению персоналом крупной компании, производящей товары народного потребления, решил посетить ключевых клиентов компании, чтобы лучше представлять себе рынок, на котором она работает. Для начала он решил изучить всю доступную информацию – от годовых отчетов до рекламных брошюр. Его коллега, возглавлявший в компании департамент продаж, сначала отнесся к этой идее без особого энтузиазма, но увидев, как продуманно подошел к вопросу вице-президент по управлению персоналом и как он основательно подготовился к визиту, согласился организовать для него встречу с вице-президентом по закупкам крупной компании-клиента. Однако не успели они войти в кабинет руководителя этой компании, как тот резко бросил: «У меня сегодня и без вас дел хватает, почему я должен вас слушать?»

В этой короткой истории, как в капле воды, отразилось прошлое, настоящее и будущее управления человеческими ресурсами. Раньше, лет 20 назад, ни один менеджер по управлению человеческими ресурсами не мог даже помыслить о том, чтобы посетить компанию клиента. Кадровики занимались в основном сотрудниками организации – разрабатывали программы подбора и обучения персонала, программы мотивации сотрудников и пр., а также следили за соблюдением компанией трудового законодательства. За последнее десятилетие среди HR-менеджеров стало появляться все больше бизнес-партнеров, которые не только выполняют обычные для управления человеческими ресурсами функции, но и соотносят свою деятельность с бизнес-стратегией компании. С помощью опытных наставников они изучали работу своей компании, общаясь с коллегами из других подразделений, занимающихся продажами, маркетингом или производством. Это позволяло им сориентировать свою HR-деятельность на успешное достижение компанией поставленных бизнес-целей. Однако специалистам по управлению человеческими ресурсами предстоит сделать еще один шаг, включив в круг своего общения не только сотрудников компании, но и представителей внешнего мира.

Для этого HR-менеджеры должны хорошо усвоить, что такое конкурентное преимущество и дополнительная ценность для компании. Но это не только

корпоративные стандарты компании, которые HR-службы, безусловно, должны пропагандировать и развивать. Создание дополнительной ценности – это нечто большее. У ценности есть и чисто экономический аспект: ценность – это то, что получает одна из сторон в результате сделки. В такой интерпретации ценность, как таковая, осознается, скорее, получающим, а не дающим. Специалисты по управлению персоналом создают ценность тогда, когда их работа помогает кому-то достичь своей цели. Поэтому важна не разработка, не декларирование какой-то программы или политики, а то, что они дают в результате. В современном мире, с его тотальным дефицитом ресурсов, деятельность, которая не создает ценности, не имеет права на существование. Какой бы интересной или важной не казалась деятельность тем, кто ею занят, если она в глазах тех, для кого предназначены ее результаты, не создает ценности, ее продолжение нельзя ничем оправдать. Установка на создание ценности в HR-службах означает, что технологии, отделы и конкретные специалисты по управлению человеческими ресурсами приносят конкретную пользу сотрудникам, линейным менеджерам, клиентам и инвесторам.

Создание ценности становится путеводной звездой для HR-служб. Они завоюют доверие только тогда, когда другие получат ценность от их работы. Однако, как показывает приведенная выше история, создание ценности в глазах клиента потребует от HR-служб умения достойно ответить на не самый доброжелательный вопрос клиента: «Почему я должен вас слушать?» Это решающий вопрос для специалиста по управлению человеческими ресурсами. Что именно получат клиенты (или инвесторы, или сотрудники и менеджеры компании) от общения со службой управления персоналом или применения на практике предлагаемых ими систем и технологий? Эта книга поможет вам найти ответ на этот вопрос и трансформировать HR-службу.

Трансформация HR-службы

Очень часто эффективность управления человеческими ресурсами определяют без учета создания ценности. К примеру, многие компании инвестируют средства в создание электронных HR-ресурсов (порталов и он-лайновых сервис-центров для сотрудников), считая это трансформированием работы HR-службы. Но это не так. Хотя внедрение высоких технологий и может быть частью подлинного реформирования HR-службы, касающегося совершенствования административной работы, суть же его заключается в другом. Подлинная

трансформация HR-службы подразумевает изменение самого отношения к роли управления человеческими ресурсами в формировании ценности для клиентов, акционеров, менеджеров и сотрудников компании, а не в том, каким именно образом предоставляются и администрируются отдельные услуги в области управления человеческими ресурсами.

Создание сервис-центров, центров экспертного знания или аутсорсинга еще не говорит о трансформации управления человеческими ресурсами. Если посредством новых механизмов распределяются все те же традиционные услуги, функция управления персоналом изменилась, но не трансформировалась. В результате трансформации изменяется не только сама функция, но и ее производные или результаты, что должно улучшить жизнь всех ключевых аудиторий.

Изменение одной отдельно взятой HR-системы, будь то подбор или обучение персонала, оценка, организация командной работы или коммуникации «снизу вверх», само по себе не является трансформацией. Если вся совокупность HR-систем и технологий не создает ценности для ключевой аудитории, нельзя говорить о трансформации. Трансформация требует интеграции всех HR-систем и концентрации на приоритетных областях, где может быть создана ценность (нематериальные результаты, связь с потребителем, развитие организационных и индивидуальных возможностей).

Описание HR-стратегии или декларация роли HR-служб в организации еще не свидетельствует о трансформации. При разработке HR-стратегии компании мы обычно предлагаем шести случайно выбранным сотрудникам закончить, не раздумывая, следующие фразы.

Наша цель_____

Мы достигнем ее, используя_

И мы ожидаем, что ___

И мы будем инвестировать в_

И нас будут знать как__

И мы будем работать с неизменным_____

Затем мы обобщаем эти высказывания и получаем вполне презентабельную HR-стратегию. Однако все эти упражнения в корпоративной риторике не имеют ничего общего с деловым подходом, нацеленным на конкретный результат. Трансформация HR должна идти дальше, меняя поведение и создавая ценность для ключевой аудитории.

Отправляя одного-двух сотрудников службы управления персоналом на семинар, вы еще не трансформируете саму службу. Очень часто они возвращаются после тренинга с массой идей, которые им, однако, редко удается осуществить. Для трансформации необходимы новые задачи и приоритеты, иное мышление и другие процессы, которые затронут всю HR-службу, а не только отдельных ее сотрудников.

И, наконец, даже завоевание уважения и доверия со стороны руководства и сотрудников компании – это еще не трансформация, а лишь ступенька к будущему развитию. Подлинная трансформация предполагает получение пользы от этих отношений и создание ценности для клиентов, акционеров, менеджеров и сотрудников компании.

Мы считаем, что глубинная трансформация HR-служб начинается с определения создаваемой HR-ценности и ее получателя, а также с четкого формулирования того, что именно они получат от HR-услуг. Такая трансформация также предполагает четкое определение всех ее элементов и их роли в общей картине трансформации, что поможет предотвратить опасность изолированных усилий по изменению отдельных составляющих.

Предпосылки для создания ценности в HR-службе

Поскольку ценность определяется получателем, а не ее создателем, любая ее формулировка начинается именно с него. Для того чтобы создать ценность, специалисты по управлению человеческими ресурсами должны, прежде всего,

выяснить, что именно хотят получить те, кому она предназначена. К сожалению, этим основополагающим принципом очень часто пренебрегают. Зачастую у сотрудников службы управления человеческими ресурсами есть свое собственное понимание того, что нужно организации. При этом они не принимают во внимание мнения других групп или отделов.

HR-служба станет влиятельной, если только поймет устремления получателей своих услуг и стоящие перед ними задачи. Каким основным ключевым группам нужны эти услуги? Каковы их главные цели и ценности? Что для них наиболее важно? Чего они хотят? Только поняв потребности получателей ценности, сотрудник службы управления персоналом сможет убедительно показать, как инвестиции в ту или иную HR-программу или технологию позволят им получить требуемое.

Например, если речь идет о сотруднике, который опасается увольнения, менеджер по управлению человеческими ресурсами должен показать ему, как повышение производительности труда поможет тому удержаться на работе. Менеджеру, озабоченному достижением поставленных перед ним целей, HR-специалист должен показать, каким образом инвестиции в работу службы управления персоналом помогут выполнить бизнес-задачи. Во взаимоотношениях с клиентами HR-специалист должен помнить о необходимости создания дополнительной ценности продукта или услуги, предлагаемых ему компанией. Для акционеров, которых волнуют дивиденды и темпы роста производства, ценность HR-служб заключается в такой организации работы компании, которая позволила бы получать результат уже сегодня, а также достигать и нематериальных результатов, дабы они были уверены в завтрашнем дне.

Для HR-специалиста формулирование ценности и начало трансформации означает следующее. Во-первых, управление человеческими ресурсами начинается не со службы управления персоналом, а с самого бизнеса. Последнее десятилетие HR-специалисты стремились стать полноценными игроками в бизнесе компании, что нашло свое отражение в таких определениях этой роли, как бизнес-партнер, стратегический игрок, полноценный участник, игрок на поле бизнеса и т. п. Эти устремления вполне правомочны и должны приветствоваться, однако нежелание HR-специалистов двигаться дальше вселяет тревогу. Кто создает наибольшую материальную ценность в вашей компании? В инвестиционном банке, это, скорее всего, инвестиционный банкир. В фирме, создающей программные продукты, это будет, вероятно, инженер-

программист, а в нефтяной компании – геолог. Вряд ли можно собрать названных специалистов вместе на конференцию «Как стать бизнес-партнером».

Этим создателям материальных ценностей легко продемонстрировать любой ключевой аудитории то, как их деятельность создает ценность. Непосредственная связь между их работой и интересами клиентов, инвесторов, менеджеров и сотрудников компании вполне очевидна. Для того чтобы HR-специалист стал бизнес-партнером на деле, а не на словах, связь между его деятельностью и интересами ключевых групп должна стать столь же очевидной. И формулирование ценности HR позволяет сосредоточиться на этой взаимосвязи.

Во-вторых, конечные получатели продуктов бизнеса компании находятся на обслуживаемом ею рынке. Это и рынок конечных потребителей, которые приобретают товары и услуги компании, и рынок акционеров, предоставляющих компании свой капитал. Поскольку HR-специалисты стремятся быть бизнес-партнерами, а бизнес начинается с удовлетворения потребностей рынка, HR-специалисты тоже должны обратить свои взоры на рынок. Это ставит их в достаточно сложное положение. Они должны постоянно держать в поле зрения многочисленные и зачастую противоречивые потребности всех ключевых групп, начиная с внутренних клиентов (менеджеров и сотрудников) и заканчивая внешними клиентами и инвесторами.

Понимание потребностей внутренних клиентов и внимание к ним со стороны HR-служб очень важно и, как правило, вполне естественно для HR. Гораздо меньше внимания HR-специалисты уделяют внешней аудитории – клиентам и акционерам компании. Знание внешних рыночных условий очень важно, поскольку именно они определяют необходимость и правильность практически всех внутренних операций. Внешние субъекты рыночной деятельности, представляющие рынки товаров, услуг и капитала, голосуют своими финансами, что и определяет, насколько успешно служба управления персоналом развивает способности отдельных сотрудников и возможности организации в целом, которые создают товары, услуги и финансовые результаты, востребованные потребительским и фондовым рынком. Знание этих реалий рынка необходимо HR-специалисту для того, чтобы последовательно определять и создавать значительную ценность в своей работе при выполнении даже самых простых задач.

В-третьих, позиционирование HR как источника конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество компании обеспечивают уникальные продукт или услуга, которые другим компаниям повторить не удается. И то, что компания делает лучше своих конкурентов, должно высоко цениться ее клиентами, акционерами, сотрудниками и менеджерами. Создание конкурентного преимущества можно сравнить с «тестом кошелька». Внутренняя операция проходит это испытание, если ради нее клиенты или акционеры компании готовы «раскошелиться» и вложить свои средства в компанию, вместо того чтобы отдать их конкурентам. Так, отдел новых разработок создает конкурентное преимущество, выпуская такой товар, который готовы покупать потребители, а отдел маркетинга – проводя рекламную кампанию, побуждающую клиентов и акционеров приобретать товары и акции компании. Если служба управления персоналом хочет обеспечить компании конкурентное преимущество, она должна создавать существенную ценность с таким же конкретным результатом. Служба управления персоналом успешно проходит «тест кошелька», если создает такие индивидуальные способности сотрудников и организационные возможности, которые значительно лучше, чем у конкурирующих компаний, заставляя тем самым клиентов и акционеров «раскошеливаться».

В-четвертых, HR-служба должна соотносить свои системы и программы с потребностями внутренних и внешних ключевых групп или стейкхолдеров. Когда это происходит, HR создает ценность в глазах этих групп.

К примеру, доля рынка одной нефтяной компании (назовем ее НК) упала с 24 % до 19 % на рынке общей стоимостью 15 млрд долларов. На рабочей встрече команды топ-менеджеров руководитель HR-службы предложил провести широкомасштабный опрос клиентов с целью выяснения причины такого падения. Отдел маркетинга, занятый ежегодной рекламной кампанией, хотя и поддержал инициативу руководителя HR-службы, тем не менее, не взялся за ее выполнение, поэтому исследование пришлось проводить службе управления человеческими ресурсами. При поддержке отдела маркетинга и внешней консалтинговой фирмы руководитель HR-службы и генеральный директор компании составили перечень вопросов и определили методику проведения опроса. Самым важным, как впоследствии оказалось, было определение ключевых критериев для совершения покупки. Респондентов попросили распределить 100 очков между различными критериями (цена, качество обслуживания, качество и доступность товара, квалификация продавцов и простота дистрибуции). Опрос проводился путем интервьюирования 1200 наиболее влиятельных пользователей во всем мире. Прежде чем представить результаты исследования команде топ-

менеджеров, HR-служба попросила их дать свои прогнозы относительно ответов потребителей. Логика очень проста: если бы служба управления человеческими ресурсами просто представила результаты опроса команде топ-менеджеров, то коллеги, скорее всего, отреагировали бы так: «Мы это и так знали». На деле же прогнозы команды топ-менеджеров кардинально разошлись с результатами опроса потребителей. Топ-менеджеры считали, что потребителей больше всего не устраивает цена, а опрос показал, что они этому критерию придают гораздо меньше значения, поскольку их больше беспокоило качество обслуживания.

Сначала топ-менеджеры решили не придавать значения результатам опроса, сочтя их недостаточно точными. Предвидя это, сотрудники HR-службы принесли на встречу все заполненные перечни вопросов (1200). Услышав результаты опроса, менеджеры захотели сами посмотреть ответы респондентов. После часового изучения полученных материалов они согласились подумать над причинами такого разного восприятия ситуации руководством компании и потребителями. Недооценивая фактор обслуживания, руководство компании ориентировалось на дешевый обслуживающий персонал и ограничивалось стандартной программой обучения по технике эксплуатации, которая не затрагивала взаимоотношения обслуживающего персонала и клиента. По результатам исследования HR-служба и руководство компании приняли совместное решение – повысить критерии отбора персонала при найме и значительно увеличить бюджет, выделяемый на обучение.

Через два года доля рынка, снизившаяся с 24 % до 19 %, выросла до рекордного 31 %, таким образом, прирост в денежном выражении составил 1,8 млрд долларов. Вот какое влияние может оказывать служба управления человеческими ресурсами на создание ценности в компании, когда ее действия строятся на точном понимании нужд конечных потребителей создаваемой компанией ценности при эффективном сотрудничестве с другими подразделениями.

В-пятых, следование этой концепции требует от специалиста по управлению человеческими ресурсами овладения знаниями, необходимыми для эффективной взаимосвязи деятельности HR-службы с созданием ценности в глазах всех ключевых аудиторий. Когда HR-службе не удается обеспечить такую взаимосвязь, возникают «помехи» между деятельностью службы и интересами ключевых аудиторий из-за незнания внешних клиентов и ключевых групп, слабого владения бизнес-стратегией или неумения выстраивать новые процессы в управлении человеческими ресурсами. Давайте на примере «теста

корпоративной вечеринки» попробуем показать важность устранения помех. Представьте себе, что на ежегодной корпоративной вечеринке к вам подходит один из руководителей компании, не очень-то жалующий HR-службу. Атмосфера праздничного веселья по-своему повлияла на обычно сдержанного руководителя, который, особо не деликатничая, говорит вам следующее: «И все-таки я не понимаю, почему мы должны тратить такую уйму денег на вашу службу. Не понимаю, почему бы нам просто не воспользоваться услугами внешней фирмы, чтобы «аутсорсить» ваши функции. Почему мы должны вкладывать в вас все больше и больше?» Если вы не сталкивались с таким отношением «лицом к лицу», то, может быть, так говорят за вашей спиной? Для достойного ответа на этот вызов вы должны показать, что служба управления человеческими ресурсами действительно увеличивает именно ту ценность, которая наиболее важна для этого конкретного человека. Эта книга призвана помочь вам пройти тот самый «тест вечеринки».

В-шестых, концепция ценности HR позволяет сотрудникам службы управления человеческими ресурсами увидеть свои целевые группы с новой точки зрения. Эта новая точка зрения одновременно и уникальна, и очень важна, ибо делает позицию HR более влиятельной. Уникальность этой точки зрения обусловлена тем, что другие структуры и службы компании не только лишены возможности видеть целевую аудиторию с этой стороны, но даже и понятия не имеют о том, что такая точка зрения им необходима. Большая же возможность влияния связана с тем, что наличие такой точки зрения значительно увеличивает создаваемую HR ценность и помогает компании стать успешнее.

Все жизненно важные подразделения компании имеют аналогичные собственные уникальные точки зрения. К примеру, в товарном рынке финансовая служба видит доходность, прибыль, денежные потоки, кредитоспособность, риски, доход от продаж, добавочную стоимость и т. п., а маркетинговая служба или отдел продаж воспринимают его, скорее, с позиции рыночных сегментов, демографических тенденций, потребительских требований к товару или услуге, объемов продаж, потребительских привычек и предпочтений и т. д. Хотя эти два взгляда на товарный рынок не противоречат друг другу, а даже дополняют его, зон пересечения и наложения у них практически нет. Поэтому бессмысленно спрашивать, чья точка зрения правильнее или точнее. Обе они уникальны и влиятельны.

У специалистов по управлению человеческими ресурсами тоже должна быть точка зрения, дополняющая другие, но в то же время и отличающаяся от них.

Они должны понимать и ценить точку зрения финансовой службы или отдела продаж, но при этом предлагать собственный взгляд на бизнес. Без такого взгляда они бесполезны для организации и не могут стать для нее полноценными бизнес-партнерами. Вот пример такой уникальной и влиятельной точки зрения HR – установление взаимосвязи между преданностью делу сотрудников, отношением клиентов и доходами инвесторов. Анализ ситуации с этой уникальной точки зрения позволяет установить тесную взаимосвязь между тем, что делают менеджеры и сотрудники внутри компании, и тем, что происходит с клиентами и инвесторами за ее пределами.

Вооруженные своей собственной уникальной точкой зрения специалисты по управлению человеческими ресурсами смогут выявить такие аспекты бизнес-среды, которые не могут различить другие службы организации, и таким образом внести свой весомый вклад в успех компании. Рассматривая ситуацию на рынке, HR-специалисты должны задать себе следующие вопросы.

Какие организационные возможности нужны компании для создания таких товаров и услуг, которые заставят наших клиентов «раскошелиться» и вложить средства в нас, а не в конкурентов?

Какие умения и навыки нужны нашим сотрудникам, чтобы они могли понять и правильно отреагировать на краткосрочные и долгосрочные потребности рынка?

Как можно развить HR-системы и технологии, которые будут давать бизнес-результаты?

Как организовать работу HR-службы, чтобы создать максимальную ценность?

Как разработать HR-стратегию, которая наметит план конкретных действий для службы управления персоналом, нацеленных на достижение компанией стоящих перед нею целей?

Как добиться того, чтобы HR-специалисты четко знали свои обязанности и обладали необходимыми знаниями и навыками?

После того как специалисты по управлению человеческими ресурсами ответят на эти вопросы, они смогут быть уверены в том, что не только создают реальную ценность, но и знают, какая именно эта ценность. В этой книге мы постараемся ответить на все эти вопросы. Когда специалисты по управлению персоналом будут действовать, уяснив сначала точку зрения получателя результатов их работы, они быстрее смогут стать стратегическими партнерами, создавая большую ценность для всех ключевых групп (клиентов, инвесторов, менеджеров и сотрудников), повышая производительность и эффективность организации, достигая измеримых и ценных для компании результатов, обеспечивая устойчивое конкурентное преимущество и получая большее удовлетворение от своей работы и развития своей карьеры.

Пять составляющих концепции ценности HR

Формулировка концепции ценности состоит из пяти элементов, которые в совокупности схематично представляют полную картину управления человеческими ресурсами. На рис. 1.1 показана общая структура этих элементов, каждому из которых соответствует отдельная глава этой книги: внешние реалии, целевые аудитории (группы), HR-системы и технологии, HR-ресурсы и HR-специалисты. Внешние реалии и интересы целевых групп определяют то, почему управление человеческими ресурсами важно для организации, и почему HR-специалисты должны уделять больше внимания тому, какие результаты они приносят для организации, в отличие от того, чем они сами заняты. HR-системы и технологии, HR-ресурсы и HR-специалисты составляют суть функции управления человеческими ресурсами внутри организации.

Осуществляя трансформацию HR, логично переходить последовательно от одного элемента к другому, двигаясь по сплошным линиям на рисунке (см. рис. 1.1), однако иногда полезно изменить курс и пойти по пунктирным линиям. К примеру, вы можете начать трансформацию своей функции управления персоналом с оценки или аттестации сотрудников службы управления человеческими ресурсами, однако, для того чтобы эта аттестация привела к общей трансформации, она не должна осуществляться в отрыве от других элементов. Или вы можете начать с развития дистанционного HR, а затем перейти к другим клеточкам схемы.

Исходя из этих пяти элементов, мы устанавливаем 14 критериев для нацеленной на создание ценности службы управления человеческими ресурсами.

Внешние реалии бизнеса (глава 2)

Любая компания работает в контексте внешних реалий бизнеса. В настоящее время наиболее сильное влияние на внешних клиентов и собственников оказывают радикальные трансформации в сфере техники, экономики и законодательства, а также серьезные демографические изменения. При этом все эти изменения происходят в контексте процесса глобализации. Действия HR внутри компании должны не только отражать, но и воздействовать на такие внешние бизнес-реалии за пределами компании. HR-специалисты должны уметь обсуждать и анализировать эти внешние реалии, учитывая их в своей повседневной работе. Знание бизнес-реалий позволяет HR-специалистам развивать системы и технологии управления человеческим ресурсами в контексте реального бизнеса, увязывая их с конкурентными задачами этого бизнеса, и отвечать на действительные запросы и потребности линейных руководителей. Эти контекстные факторы объясняют, почему должны произойти те или иные перемены в организации. Каждый сотрудник HR-службы должен разбираться и в реалиях внешнего мира, и в том, каким именно образом служба управления персоналом помогает компании успешно конкурировать на рынке в контексте внешних перемен. В главе 2 мы рассмотрим тенденции, которые оказывают наибольшее влияние на основные «заинтересованные группы» для HR. Мы также предложим образец той информационной составляющей, которая необходима HR-специалистам для классификации и прояснения для себя основных внешних бизнес-реалий.

Рис. 1.1. Ценностное предложение HR

Критерий 1. Эффективная служба управления человеческими ресурсами состоит из специалистов, которые понимают важность внешних бизнес-реалий, с их учетом адаптируют системы и технологии управления персоналом и

распределяют HR-ресурсы.

«Заинтересованные группы» или стейкхолдеры (главы 3 и 4)

Ценность, создаваемую HR, значительно больше определяют получатели результатов деятельности этой службы – инвесторы, клиенты, линейные менеджеры и сотрудники, чем те, кто их производит. Работа HR-службы только тогда бывает успешной, когда эти ключевые заинтересованные группы видят, что она создает ценность. Поэтому, для того чтобы приносить ощутимую пользу заинтересованным группам, необходимо гораздо больше внимания уделять конкретным результатам работы, в отличие от обычного рабочего процесса. По нашему мнению, эти реалии различны для внутренних и внешних заинтересованных групп.

В главе 3 мы рассмотрим внешние заинтересованные группы, уделив особое внимание при этом инвесторам, для которых главное – рыночная капитализация и размер дивидендов. Затем мы рассмотрим другую внешнюю заинтересованную группу – клиентов, которые покупают товары или услуги. В совокупности эти две группы, в конечном счете, определяют успешность или неуспех любых результатов работы внутри организации. Когда деньги должным образом перетекают из кармана в карман, организация является успешной. В этой главе мы покажем, как на практике HR-служба может внести свой вклад в создание как прямой, так и опосредованной ценности для клиентов и инвесторов. Мы приведем убедительные свидетельства исполнения HR-службой ключевой роли в этом деле. Мы также продемонстрируем конкретные способы создания HR-специалистами ценности для этих групп. В заключение мы предложим формат организационного аудита, который поможет HR-специалистам оценить то, насколько их действия соответствуют потребностям инвесторов и клиентов.

Критерий 2. Эффективная служба управления человеческими ресурсами создает рыночную ценность для инвесторов и клиентов, увеличивая долю нематериальных результатов своей работы.

Критерий 3. Эффективная служба управления человеческими ресурсами увеличивает выгоду для клиента, непосредственно учитывая интересы целевых клиентских групп.

В главе 4 мы рассмотрим, каким образом HR-служба создает ценность для внутренних заинтересованных групп, в первую очередь, сотрудников и линейных руководителей, которые разрабатывают и реализуют бизнес-стратегию. В этой главе мы покажем, как HR-специалисты могут выявлять и создавать организационные возможности, способные помогать линейным менеджерам успешно проводить стратегию в жизнь. Мы также поговорим о том, как HR-служба может увеличивать ценность для сотрудников, способствуя индивидуальному обучению, совершенствованию и приобретению новых навыков, а также развитию способностей, которые повышают как их личную эффективность, так и рыночную стоимость, делая их привлекательными для работодателя. Мы также выясним, как превосходить ожидания сотрудников и линейных руководителей. В заключение мы предложим формат организационного аудита, который поможет HR-специалистам оценить то, насколько их действия соответствуют потребностям руководителей и сотрудников.

Критерий 4. Эффективная служба управления человеческими ресурсами помогает руководителям проводить в жизнь бизнес-стратегию за счет развития организационных возможностей.

Критерий 5. Эффективная служба управления человеческими ресурсами четко формулирует предложение ценности для сотрудников и развивает их индивидуальные способности.

HR-системы и новые технологии (главы 5 и 6)

Системы и технологии управления человеческими ресурсами в компании должны быть четко сформулированными и отвечающими ожиданиям всех заинтересованных групп. В главах 5 и 6 мы рассмотрим четыре сферы

применения HR-систем и технологий – сотрудники, управление результатами работы (Performance Management), информация и рабочий процесс. В главе 5 мы остановимся на более традиционных функциях HR, таких как подбор и найм персонала, обучение и развитие, а также оценка, поощрение и обратная связь. Мы предложим целый ряд способов организации выполнения этих функций, для того чтобы создавать максимальную ценность для каждой заинтересованной группы. Это своеобразное меню позволит HR-специалисту выбрать и адаптировать лучшие практики для своей конкретной ситуации.

Критерий 6. Эффективная служба управления человеческими ресурсами руководит процессами и системами, связанными с персоналом, так, чтобы создавать реальную ценность для организации.

Критерий 7. Эффективная служба управления человеческими ресурсами организует процесс управления результатами работы (Performance Management) так, чтобы при этом создавалась реальная ценность для организации.

В главе 6 мы представляем как лучшие, так и новейшие практики управления информацией и рабочим процессом. Это именно те области, в которых в настоящее время влияние HR постепенно усиливается. А в будущем вовлеченность сотрудников HR-службы в эти процессы будет все больше возрастать. Эта функциональная область включает в себя управление внутренними и внешними коммуникациями, а также разработку форматов организации рабочего процесса – кто работает, как работает и где работает. Мы предлагаем различные системы организации этих процессов и показываем, как в каждой из этих областей HR-служба может и должна создавать ценность для инвесторов, клиентов, руководителей и сотрудников. В заключение мы вновь предложим «меню» систем и технологий для этих новых и развивающихся областей работы HR.

Критерий 8. Эффективная служба управления человеческими ресурсами руководит информационным процессом так, чтобы создавать реальную ценность для организации.

Критерий 9. Эффективная служба управления человеческими ресурсами организует рабочий процесс так, чтобы при этом создавалась реальная ценность для организации.

Ресурсы службы HR (главы 7 и 8)

HR-служба должна разрабатывать стратегию и управлять своими ресурсами таким образом, чтобы индивидуальные усилия ее сотрудников вместе создавали ценность для организации. В главе 7 мы обобщили материал первых шести глав, создав единую методологию для разработки HR-стратегии, а также подробно рассмотрели все последовательные шаги в этом направлении. Эта методология была уже не раз апробирована. Мы расскажем, как компания Motorola разработала эффективную HR-стратегию, следуя предложенным нами шагам. Мы предлагаем руководителям HR-служб модель для построения такой стратегии, которая бы связывала и объединяла различные потребности заинтересованных групп, бизнес-стратегию, организационные возможности и HR-системы и технологии. В этой части книги руководители HR-служб найдут практическое руководство, которое поможет им, сосредоточившимся на бизнес-стратегии, постоянно создавать ценность благодаря эффективному управлению, мониторингу и контролю эффективности.

Критерий 10. Эффективная служба управления человеческими ресурсами путем четкого планирования обеспечивает соответствие между инвестированием ресурсов HR и бизнес-целями организации.

В главе 8 мы рассматриваем возможные способы создания HR-службы и ее работы. Мы показываем, что ценность создается тогда, когда функция HR организована в соответствии с потребностями бизнеса. Затем мы рассматриваем, как должно быть организовано выполнение так называемых транзакционных функций HR (через сервисные центры, технологии аутсорсинга) и трансформационных функций (через центры экспертизы, специализированное и корпоративное управление человеческими ресурсами). И, наконец, мы рассматриваем зоны ответственности корпоративного HR, внутренних HR-специалистов, центров HR-экспертизы и линейных руководителей в контексте

совместного использования услуг (shared services) в организации. Руководители HR-служб могут использовать материалы этой главы для оценки организации их службы с целью создания максимальной ценности.

Критерий 11. Эффективная служба управления человеческими ресурсами построена в соответствии с бизнес-стратегией организации.

Профессиональность в HR (главы 9 и 10)

HR-специалисты создают ценность, исполняя свою профессиональную роль и демонстрируя свои профессиональные компетенции. В главе 10 мы даем практические советы HR-специалистам относительно новых ролей, которые они начинают играть в организации. В ней рассматривается эволюция роли HR-специалиста за последние 10 лет и описываются пять современных ролей: защита интересов сотрудников, развитие человеческого капитала, функциональная экспертиза, стратегическое партнерство и лидерство. Мы предлагаем определенный формат и стиль поведения для каждой из этих ролей и приводим конкретные примеры успешного исполнения этих ролей HR-специалистами.

Критерий 12. В эффективной службе управления человеческими ресурсами работают специалисты, которые четко выполняют необходимые организации функции.

В главе 10 мы представили результаты своего 15-летнего исследования компетенций более чем 28000 HR-специалистов. Основываясь на полученных данных, мы показали, какими знаниями, умениями и навыками должны обладать HR-специалисты, чтобы создавать ценность для бизнеса. Мы подробно останавливаемся на своем исследовании 2002 года, в ходе которого, как мы уже упоминали, задавали следующий вопрос: «Какими компетенциями и какими действиями отличаются сотрудники HR-службы успешных компаний от своих коллег из посредственных компаний?» В этой главе HR-специалисты найдут модель компетенций успешного и высокопрофессионального HR-специалиста. Именно эта главы демонстрирует читателю, что все постулаты этой книги

основаны на прочном фундаменте самого масштабного исследования, когда-либо проводившегося в этой области.

Критерий 13. Эффективная служба управления человеческими ресурсами воспитывает настоящих HR-специалистов, демонстрирующих HR-компетенции.

Развитие HR-службы и профессии (главы 11 и 12)

В заключительных главах книги мы рассматриваем пути развития как служб или департаментов управления человеческими ресурсами, так и самих HR-специалистов. В главе 11 мы говорим о том, как развивать самого себя как специалиста и как создавать команду или отдел из высокопрофессиональных HR-специалистов.

Мы рассматриваем особенности обучения взрослых и показываем, как применить его принципы к профессиональному развитию HR-специалистов. Мы рассматриваем ключевые составляющие обучения HR-специалиста и даем практические рекомендации по использованию чтения, слушания, наблюдения и активного действия. Этими рекомендациями могут воспользоваться как руководители, обеспечивающие развитие функции HR в компании, так и HR-специалисты, стремящиеся к профессиональному росту.

Критерий 14. Эффективная служба управления человеческими ресурсами инвестирует средства в обучение своих сотрудников и их развитие.

В главе 12 основные постулаты этой книги сведены в единое целое, с точки зрения организации работы HR-службы (системы и технологии, структура отдела и сотрудники). Мы предлагаем руководителям служб управления человеческими ресурсами модель организационного аудита для более точного определения задачи, оценки и совершенствования организации этой работы. Мы предлагаем 14 критериев, или вопросов, для аудита как основу для построения HR-функции на высшем мировом уровне. Этот аудит поможет понять, чем уже обладает HR-функция в компании для создания ценности, а что еще предстоит сделать.

От видения к действию -14 критериев успешности нового HR

Суть ценностного предложения HR представлена в табл. 1.1. На самом простом, первом уровне, трансформация HR означает, что все заинтересованные группы должны получать ценность от работы HR. Вдохновленные этой идеей, вы можете показать своему руководству, почему нужно трансформировать функцию HR в вашей компании, и как та ценность, которую вы создаете, соотносится с существующими реалиями организации. На втором уровне вы определяете элементы, создающие эту ценность. Для того чтобы ценность создавалась в полном объеме, все пять элементов должны работать одновременно. На третьем уровне вы даете определение 14 критериям эффективности HR-службы. Таким образом, на первом уровне ценность – это видение, на втором – элементы являются целями, а на третьем – критерии эффективности предполагают соответствующие изменения, необходимые для обеспечения полной трансформации HR-функции.

Таблица 1.1.

Проекция будущего – 14 критериев нового HR

Обсуждая этот вопрос с коллегами по HR, линейными руководителями и сотрудниками организации, вы можете аргументировать идею трансформации, используя понятия видения, целей и действий. Каждый сотрудник HR-службы должен уметь четко объяснить важность создания ценности, какую именно ценность создает HR-служба и как она ее создает.

Сформулированная HR-ценность поможет вам определить настоящее состояние дел и то, что требует усовершенствования. Проведя такую оценку, вы сможете определить, какие элементы ценностной модели HR есть в вашей организации, а каких нет.

Проведение оценки, как и аудита, предполагает сбор информации (Табл. 1.1). Эта задача имеет два аспекта – содержание (какую информацию вы собираете) и процесс (как вы ее собираете). Взяв за основу 14 критериев эффективности, вы можете составить перечень вопросов для интервью (Инструмент оценки 1.1).

Инструмент оценки 1.1.

Ценностное предложение HR

Более подробную информацию можно получить на сайте www.rbl.net. Ответы на эти вопросы дадут представление о сильных и слабых сторонах HR-службы в вашей организации и помогут выбрать именно те главы этой книги, на которых вам стоит остановиться подробнее. Проанализируйте набранные вами при выполнении этого задания баллы. Если какие-то критерии вы оценили высокими баллами, то можете пропустить соответствующие главы этой книги, а тем критериям, которые набрали немного баллов, надо уделить особое внимание.

Модель будущего

Универсальным постулатом при определении ценности является то, что ее наличие в большей степени определяет получатель, а не ее созидатель. Следовательно, планируя любые изменения, HR-специалист должен, прежде всего, взглянуть на ситуацию глазами представителей всех заинтересованных групп. Это означает, что HR-служба должна быть, прежде всего, озабочена результатами своей деятельности, а не самой деятельностью. При таком подходе к производимой ценности HR-служба может вести более конструктивный диалог со своим «электоратом».

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/ul-rih_ueyn/hr-v-bor-be-za-konkurentnoe-preimuschestvo

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити