

HR-тренды

как вызовы глобализации

В настоящее время глобализация является тем трендом, который объединяет все более мелкие течения и веяния. Экономика всех стран, бизнес корпораций, профессиональная деятельность и другие составляющие нашей жизни не могут не испытывать на себе ее влияния. Соответственно, изменения касаются и HR-сферы.

Казалось бы, вызовы, связанные с глобализацией, не имеют ничего общего с HR-технологиями, которые всегда являются внутренними для компании. Многие HR-специалисты даже не думают о том, что их работа зависит от общего миропорядка, в то время как такая важная и сложная бизнес-функция, как управление персоналом, не может не испытывать влияния вызовов всемирного проникновения и не изменяться в связи с ними. Изменение всегда интересно, особенно если оно пока только улавливается экспертами¹ и еще не стало реальностью для всех специалистов отрасли.

Что же изменится в ежедневной работе специалистов по управлению персоналом? Чему надо учиться сейчас, чтобы быть готовым к новым вызовам и новым задачам? Об этом говорят эксперты с большим опытом работы в крупных (часто транснациональных) компаниях. Они чувствуют изменения в ожиданиях от HR-специалистов, топ-менеджеров, акционеров и инвесторов, улавливают течения, возникающие в этой связи в сфере управления персоналом.

Что же в последнее время стало очевидной тенденцией для HR-рынка? О чем предупреждают опытные эксперты?

Юлия Сушкова, директор по персоналу группы «Казахмыс», считает необходимым расширение навыков HR-специалистов в области аналитики и математического анализа данных. По ее мнению, в дальнейшем все изменения и оптимизации в сфере HR будут подкрепляться математическими выкладками, так как цена ошибки в управлении персоналом становится все дороже. Она также предсказывает унификацию HR-отчетности по аналогии с МСФО, поскольку для акционеров и инвесторов «оцифрованные» данные о персонале будут играть важную роль при принятии стратегических управленческих решений. Отображение человеческого капитала посредством математики – ближайшая реальность.

Лоранс Моне-Вернье, специалист в области развития персонала и член ученого совета бизнес-школы HEC Paris (Франция), говорит об изменении следующих ключевых моментов: «За по-



Натэлла Бармаева, директор по развитию, Международная ассоциация корпоративного образования (МАКО), Москва



¹ В статье изложены мнения спикеров и экспертов – участников секции для специалистов по управлению персоналом «Вызовы глобализации для HR, или HR 2.0», прошедшей в рамках III Форума Международной ассоциации корпоративного образования (МАКО) «Глобализация: вызовы и возможности». Все участники секции имеют опыт работы в крупных транснациональных компаниях различных сфер бизнеса.

следние 10 лет стало очевидно, что концепция “один размер подходит всем” в HR-сфере нежизнеспособна. В этой сфере важны не столько правила, сколько опции, а HR-специалисту нужно быть гибким в своих решениях. В недавнем опросе по поводу мотивации 76% организаций подтвердили, что гибкость в управлении персоналом позитивно сказывается на моральном состоянии сотрудников. Этот сдвиг в ментальных установках рано или поздно коснется всех».

Валентин Тимаков, партнер Рах Lavorum, считает необходимым учитывать важность управления социально-трудовыми отношениями, подразумевая под этим взаимодействие работодателя с работниками и профсоюзами в области урегулирования трудовых споров и конфликтов. По статистике, свыше 30% трудовых протестных действий обусловлено нежеланием и неумением менеджмента вести диалог с работниками. Здесь спикер усматривает риски, довольно опасные для эффективной работы любого предприятия и достижения им своих бизнес-целей.

Ольга Шевченко, вице-президент по управлению персоналом в России и странах СНГ, Schneider Electric, завершая в этом году пятилетний процесс реформирования HR-функции в компании Schneider Electric, обращает внимание коллег на условия продуктивного диалога между специалистами по управлению персоналом и топ-менеджером. «Оба участника диалога должны быть ориентированы в первую очередь на бизнес и понимать, что без качественной и продуманной работы с сотрудниками достижение долгосрочных биз-

нес-целей невозможно, – считает Ольга. – Руководитель должен владеть навыками управления и развития сотрудников лучше специалиста по управлению персоналом».

По мнению **Микаэля Нуло**, специалиста в HR-области, профессора бизнес-школы Audencia (Франция), одной из важных задач управления персоналом остается привлечение и удержание талантов. Другие эксперты отметили, что в условиях борьбы за таланты все более важным становится перемещение рабочих мест к сотрудникам. В эпоху глобализации понятие «работа» утрачивает непосредственную связь с местом совершения определенных действий, происходит виртуализация менеджмента компаний. То есть в XXI в. актуальность механизмов гибкого рабочего времени и удаленного труда значительно повышается.

В силу разного опыта, места расположения компаний, их численности, установок менеджмента поначалу казалось, что каждый из экспертов говорит о своем уникальном и неповторимом опыте, который не укладывается в общую систему. Однако при внимательном подходе к мнениям все очевиднее стало проявляться единство профессионалов в отношении одних и тех же трендов.

В результате обсуждения было выявлено несколько очевидных тенденций, которые наиболее часто упоминались спикерами и экспертами.

Тренд 1. Рост значения аналитики и цифр при принятии HR-решений. На первом месте по частоте упоминания оказалось мнение по поводу того, что в ближайшем будущем в деятельность

HR-служб и департаментов прочно войдут **математические выкладки и расчеты**. В перспективе унифицированная **отчетность** и развитая **аналитика** данных о человеческих ресурсах компании будут служить основанием для принятия решений акционерами и инвесторами. По словам **Юлии Сушковой**, именно отчетность в динамике дает акционерам возможность и основания для принятия более взвешенных HR-решений. Многие эксперты согласились с тем, что в отсутствие аналитически точных данных о персонале, его навыках, компетенциях и развитии (именно в цифрах, а не на глазок) сложно принимать взвешенные решения и совершенно невозможно осуществлять грамотное планирование. Каждый из многочисленных HR-индикаторов может и должен быть успешно обчислен. **Валентин Тимаков** рассказал, что в компании IBM, лидере в сфере использования аналитических инструментов для работы с персоналом, изучаются не только количественные, но и качественные данные о сотрудниках, причем с огромным количеством различных нюансов. Например, такой термин, как текучесть персонала, оценивается с учетом 25–30 отдельных параметров. А по мнению **Дмитрия Гольтвегера**, эксперта МАКО, экс-директора по персоналу корпорации Ростехнологии, такая аналитика должна существенно выходить за рамки отдельной (пусть и очень крупной) компании. Она может быть востребована и образовательными учреждениями, и органами местного самоуправления, и государственной властью в целом (например, для планирования и прогнозирования потребности

в специалистах различных профессий в отдельных регионах).

Тренд 2. Усиление важности эффективных социально-трудовых отношений. Вторым по частоте упоминания профессионалами стал *вопрос, связанный с управлением социально-трудовыми отношениями, а также с взаимодействием объединений работников и работодателей.* Все большее значение в части профилактики высоких рисков компаний приобретают грамотная работа с профессиональными союзами и соблюдение норм законодательства в этой области. Коллективные переговоры, порядок урегулирования трудовых споров, любые протестные действия работников и реакция на них работодателей – все это существенно сказывается на деятельности компаний, особенно крупных, производственных и территориально распределенных.

По словам **Валентина Тимакова**, часто источником трудового спора являются социальные факторы, такие как отсутствие коммуникации или несправедливое отношение к работникам. И всегда есть риск, что при игнорировании сигналов спор может перерасти из социального в трудовой, а его последствия будут непредсказуемыми, ведь, как добавила **Светлана Никитова**, генеральный директор компании Elite Management Consulting, революция в Тунисе началась именно с одного неправильно уволенного работника, который начал отстаивать свои права. Это, конечно, крайний случай, но работодатели должны знать и соблюдать трудовое законодательство, эффективно взаимодействовать с трудовым коллек-

тивом, не допуская критических ситуаций.

Тренд 3. Изменение роли HR-менеджера. Из деятельности HR-специалиста все больше уходит рутинная в виде операционных задач, а на первый план выходят стратегические навыки. Директор по персоналу ООО «ЕвразХолдинг» **Ольга Литвинова** разделяет все задачи HR-блока в компании на операционные, в том числе транзакционные, и стратегические:

- ▶ операционные задачи. В ситуации огромной федеральной компании это уровень директора по персоналу крупных заводов, основными задачами которого являются достижение высокой производительности труда, взаимодействие с профсоюзами. Значительную часть операционных задач составляют транзакционные задачи. Для экономии времени и собственных ресурсов сейчас многие компании передают такие функции, как кадровое администрирование, расчет и начисление зарплаты, на аутсорсинг, автоматизируют их, создают единые центры обслуживания. Уже есть конкретные примеры выведения всего этого из зоны ответственности HR-направления. Главные условия успеха в решении операционных задач – качественный сервис для заказчика и отсутствие нарушений трудового законодательства;

- ▶ стратегические задачи. Именно эти задачи (работа с талантами, решение бизнес-кейсов, сопровождение трансформационных процессов в компании и др.) представляют наибольшую ценность для внутренних клиентов. Чем

выше вовлечение HR в стратегию компании, тем более значима эта функция в организации.

Ольга Шевченко тоже уделяет внимание этому тренду и рассказывает о пятилетней трансформации HR-менеджера в компании в целях соответствия новым задачам и реалиям.

Сейчас действуют три блока: HR-бизнес-партнер, HR-сервис (общие центры обслуживания), HR-специализация (управление вознаграждением, обучение и развитие и т. д.). В связи с изменением роли меняются и навыки, необходимые для успешного выполнения поставленных задач. На вопрос, чему в настоящее время нужно учить HR-менеджера, **Ольга Шевченко** отвечает: «Пониманию бизнеса (знанию клиентов, сервиса, основных бизнес-процессов), консалтингу (качественному внутреннему консалтингу, умению выстраивать кейсы, презентовать идеи, давать рекомендации и т. д.), аналитике (управлению большими информационными блоками, составлению математических выкладок и анализу данных), коммуникации, составляющей основу деятельности HR-менеджера. Об этом говорит и **Евгений Киселев**, партнер компании Support Partners: «HR-специалист должен уметь хорошо считать, отлично знать бизнес, уметь презентовать результаты и выводы».

Тренд 4. Требования уникального HR-подхода. В эпоху глобализации очень сложно оставаться уникальным. На фоне использования всеми компаниями практически единого перечня общепринятых HR-инструментов уникальность компании может находиться, например, в зоне

эмоционального поля. По словам **Яны Донской**, такая эмоция, как апатия, может убить производительность труда. Именно поэтому многие компании обращают внимание на работу с эмоциями и эмоциональный климат в организации.

Тренд 5. Кросскультурное взаимодействие. У каждой национальности есть свои сильные стороны, которые для эффективной работы в межнациональной и межкультурной среде необходимо идентифицировать, формализовать, учитывать и использовать в работе с персоналом. Юлия Сушкова, чье место работы находится в Казахстане, рассказала, что для казахов главное – семья. И стратегия успешной компании в этой стране заключается во взаимодействии с населением как с сотрудниками. Воспитание целой нации со временем обеспечивает наличие качественного персонала. В качестве примера **Яна Донская**, директор по персоналу ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», рассказала о том, как память об исторических моментах, связанных с военными конфликтами в истории государств, особенно недавних, может становиться ментальным барьером при взаимодействии сотрудников в корпоративной культуре мультинациональных корпораций и что воспитанию толерантности в этой области нужно уделять отдельное внимание.

Работодатели все чаще осознают необходимость борьбы с ментальными барьерами межнационального взаимодействия, различными подходами и стереотипами в отношении труда у разных национальностей. Это также становится одной из задач HR-

менеджера в крупных компаниях в эпоху открытого мира. При этом надо помнить, что национальная культура всегда сильнее любой корпоративной.

Тренд 6. Возрастание роли качественных коммуникаций в HR-менеджменте. На первый план выходит такой навык управления, как коммуникации. Все больше компаний и специалистов по оценке и обучению приходят к выводу, что менеджеров любого уровня необходимо обучать коммуникации с подчиненными, поскольку люди (начиная с бригадиров и заканчивая управленцами топ-уровня) не умеют и не хотят эффективно общаться. Это приводит к конфликтам, снижению эффективности и прочим рискам для бизнеса компании.

Тренд 7. Демистификация популярных теорий и понятий. Эксперты взвешенно и аргументированно развенчивают некоторые популярные теории и понятия. По их мнению, в сфере HR больше мифов, чем реально существующих проблем и течений. Рассмотрим некоторые из них.

Глянец бренда. При существующей информационной открытости (взять хотя бы социальные сети) очень сложно создавать и долгое время поддерживать благоприятное впечатление только с помощью PR-технологий. Все равно правда о внутренней жизни компании выйдет в «эфир». Именно поэтому организации начинают следить за своим лицом, управлять имиджем, в том числе своих сотрудников, так как именно они обладают возможностью развенчать любые мифы о компании, хорошо зная ее изнутри.

Проблемы поколений. Разница между отцами и детьми была всегда, и сейчас она не острее, чем 50 или 20 лет назад. Однако не учитывать ее невозможно. По мнению экспертов, поколения X и Y отличаются друг от друга не сильнее, чем послевоенное поколение отличалось от поколения рок-н-ролла 1950-х гг. и хиппи 1970-х... Работодатель должен всегда это учитывать, а соответствующие инструменты практически не изменились с приходом новых поколений.

Дефицит талантов. Таланты, востребованные в одной компании, в другой организации могут оказаться малоприменимыми. Именно поэтому поиск талантов на внешнем рынке бесперспективен. Работа с талантами составляет часть внутренней работы HR-специалиста конкретной компании. Таланты имеет смысл искать и развивать лишь в рамках своей организации. Привлечение внешних талантов – всегда большой риск.

Подводя итоги, хочется отметить, что не обращать внимания на прогнозы экспертов весьма недальновидно. Каждый из нас довольно скоро сам ощутит эти изменения, поэтому гораздо разумнее подготовиться к ним: повысить личную квалификацию и по возможности инициировать изменения в процедурах и бизнес-процессах управления персоналом в компании.



МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



Ольга Гольшенкова,

исполнительный директор Международной ассоциации корпоративного образования (МАКО), Москва

Все части нашей жизни взаимосвязаны. Это особенно заметно, если смотреть на них через призму какого-либо тренда. В качестве такового мы выбрали глобализацию, и стало очевидно, что глобальные процессы влияют на все: бизнес, образование (в том числе корпоративное), развитие, рынок труда, нашу повседневность... Никто не может жить и заниматься бизнесом на «необитаемом острове», не учитывая мировые тенденции. Мы давно и пристально следим за этой темой и в ходе нашей работы сформулировали несколько основных, самых ярких течений, которые уже начинают менять все стороны нашей жизни. В дальнейшем их влияние будет только усиливаться.

Рейтинг трендов составлен с использованием экспертных мнений как российских, так и зарубежных топ-менеджеров, представителей бизнес-школ, HR-менеджеров, специалистов по маркетингу и линейных руководителей крупных производственных предприятий.

Итак, перечислим тренды (в порядке уменьшения их значимости), представляющие собой вызов глобализации на текущем этапе.

Рост требований со стороны потребителя. Ожидания клиентов (как в области продажи продуктов, так и в области оказания услуг) растут геометрически (включая требования внутренних заказчиков корпоративных университетов). Данный тренд оценивают как значимый 99% респондентов.

Дигитализация (перевод информации в цифровую форму) и дебиюрократизация бизнес-процессов и корпоративных практик. Процессы и практики упрощаются, их описание становится более кратким и структурированным. Данный тренд оценивают как значимый 98% респондентов.

Важность «печатного слова» возрастает в разы. Любая публикация в рейтинге или авторитетном источнике может в секунды либо уничтожить компанию, либо поднять ее на гребень волны. Данный тренд оценивают как значимый 65% респондентов.

Негативное влияние глобализации на национальную, этническую идентичность. Странам и народам все сложнее сохранять свою идентичность, мир становится одинаковым, все говорят на одном языке, пользуются общемировыми брендами. Все меньше остается истинно идентичного. Данный тренд оценивают как значимый 47% респондентов.

Привлечение к работе пенсионеров и представителей стареющего населения. Увеличивается количество работников компаний, продолжающих трудовую деятельность после наступления пенсионного возраста. Данный тренд оценивают как значимый 20% респондентов.

Проблематика кросскультурного взаимодействия будет становиться все более острой и актуальной. Над межнациональными вопросами необходимо работать,

без пристального внимания к ним может резко увеличиться число конфликтов. Данный тренд оценивают как значимый 16,6% респондентов.

Старение населения и отсутствие смены поколений в Европе. Не происходит передачи знаний. Данный тренд оценивают как значимый 8,3% респондентов.

Курс на доверие в бизнесе (экономика доверия и доверие как валюта). Степень доверия как принципа ведения бизнеса будет повышаться. Данный тренд оценивают как значимый 3,3% респондентов.

Гибель малого и среднего бизнеса в связи с ростом крупнейших корпораций. Ужесточение требований и стандартов приведет к эре транснациональных гигантов, малый и средний бизнес утратит способность к конкуренции. Данный тренд оценивает как значимый 1% респондентов.

На первый взгляд, все эти тренды напрямую не влияют на деятельность специалистов по управлению персоналом в компаниях. Однако каждый из перечисленных трендов вполне способен повлечь за собой изменения в работе HR-служб. И кросскультурное взаимодействие, и рост унификации бизнес-процессов, и старение населения, и прочее – все это зоны влияния и ответственности HR-специалистов, которым необходимо меняться лично, профессионально и процессно. Вызовы глобализации приходится учитывать при планировании развития компании и самих себя как экспертов и профессионалов.