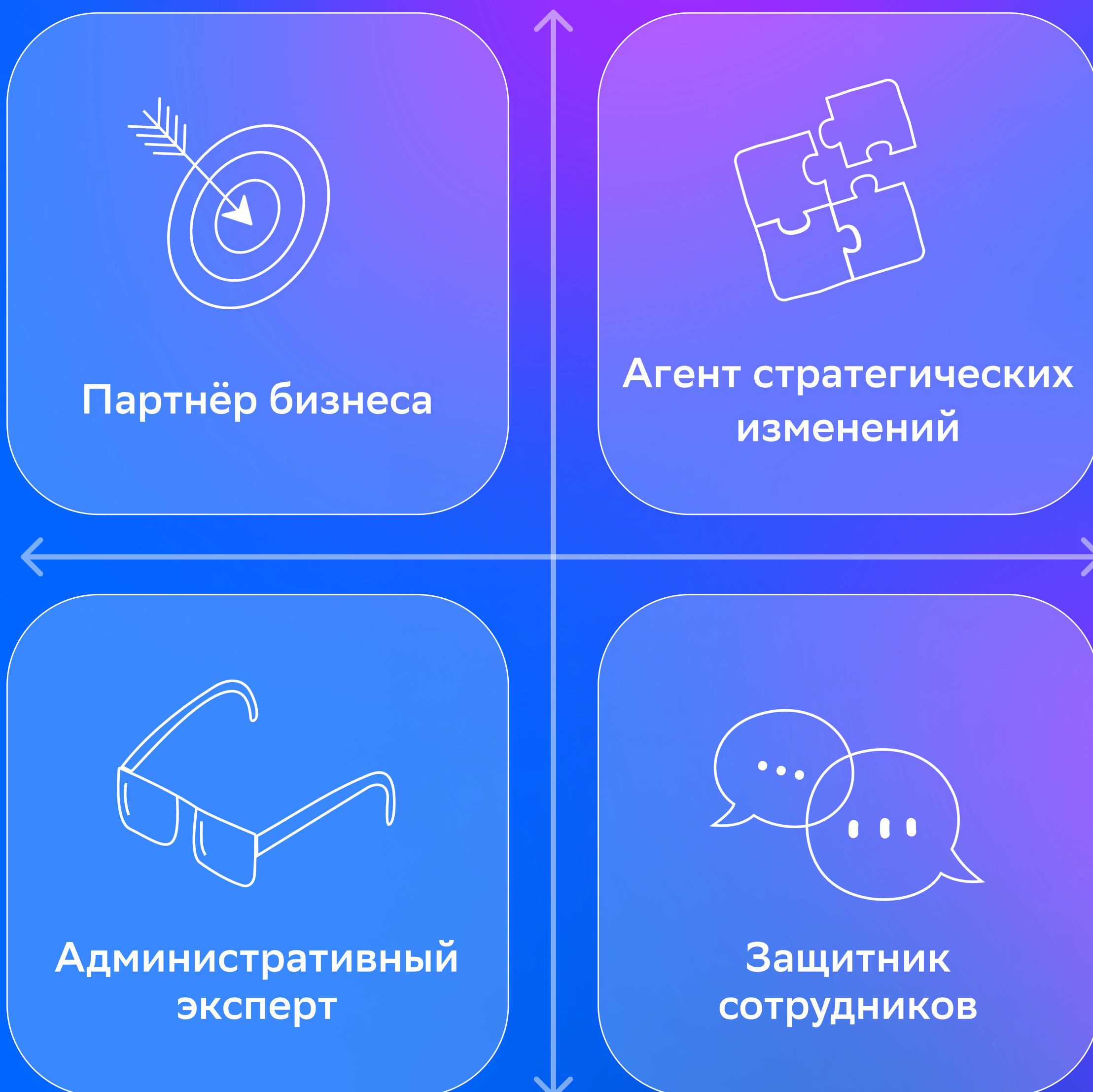


HR-компас

Оцените роль HR-функции
вашей компании

На основе исследования сообщества «Пuls HR»





HR в современном мире – движущая сила компаний и полноценные бизнес-партнёры. Недавно мы провели опрос в Telegram-канале «Пульс HR» и узнали, какие задачи сейчас в фокусе среди профессионалов в области HR и что составляет их основную нагрузку.

В основе опроса – модель роли HR-менеджеров, предложенная профессором бизнес-школы Мичиганского университета Дейвом Ульрихом в середине 1990-х¹. Позднее, в 2012 и 2016 годах, он дополнял сформулированную им ролевую модель HR, но мы решили не усложнять 😊

Итак, Ульрих выделил две категории целей HR: стратегические, то есть долгосрочные, и оперативные, то есть краткосрочные. Также он разграничил деятельность HR по фокусу: на людей или на процессы. Всё это он объединил, получив 4 ключевых роли HR.

В опросе², проведённом в Telegram-канале «Пульс HR», все варианты ответов опирались именно на эти четыре базовые роли HR-менеджера, знакомые большинству HR-специалистов. Вот они.



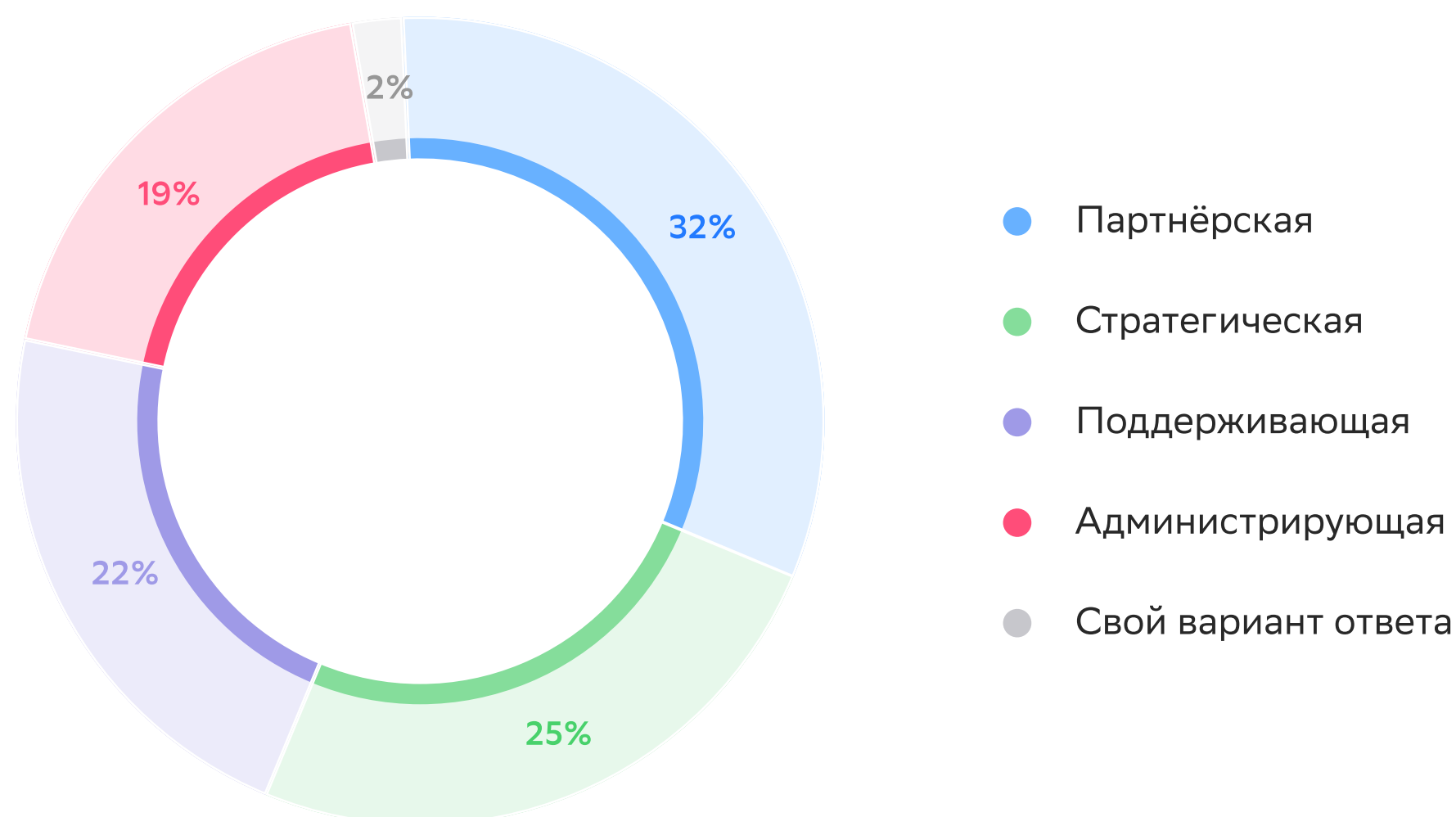
Итак, вопрос, который мы задали респондентам...

¹Дэйв Ульрих, Уэйн Брокбэнк. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Пер. с англ. – М.: Претекст, 2010. Ил. 9. Табл. 40. 361 с.

²В опросе участвовало 253 HR-специалиста российских компаний. Применён множественный выбор: каждый проголосовавший мог выбрать от 1 до 5 вариантов. Данные актуальны на ноябрь 2022 г.



Как бы вы охарактеризовали роль HR в компании сегодня?



Что это значит?

32 % участников ответили, что HR-функция в их компании вышла на уровень партнёрства с бизнесом (топ-менеджментом). Ещё 25 % опрошенных сконцентрированы на стратегических изменениях в части управления персоналом. Это показывает, что более 50 % рынка составляют компании с достаточно зрелой HR-функцией.

Работа HR-специалистов в этих компаниях строится вокруг повестки бизнеса. HR присутствуют в совете директоров, являются бизнес-партнёрами, управляют ресурсами, внедряют новое. Они «соединяют» запросы бизнеса со стратегией HR-менеджмента и интересами сотрудников.

22 % HR-специалистов, судя по опросу, выполняют поддерживающую функцию. Фокусируются на заботе о сотрудниках без глубокого вовлечения в решение бизнес-задач. И ещё 19 % держат фокус на кадровом делопроизводстве. Их функция — администрирующая.

Но опрос — это субъективная оценка. Можно ли оценить зрелость HR-функции чуть более объективно? Давайте попробуем! Эксперты HR-трансформации и бизнес-консалтинга «Пульса» от Сбера подготовили небольшой чек-лист, который поможет понять, а какую роль играет ваше HR-подразделение в жизни и работе компании.

Вооружайтесь карандашом: будем ставить галочки 🐱



Оцените функционал HR-службы по каждому блоку утверждений и поставьте ☒ напротив всех функций, которые, на ваш взгляд, в вашей компании выполняют HR-специалисты.

Блок А

- ☐ Ведёте кадровое делопроизводство: кадровый учёт, приём на работу, увольнение, перевод, отпуска; формирование табеля рабочего времени, предоставление отчётности в рамках своей компетенции
- ☐ Ведёте личные дела сотрудников
- ☐ Стараетесь сократить расходы компании на кадровом администрировании
- ☐ Предоставляете экспертную консультацию CEO и руководителям по кадровым вопросам
- ☐ Постоянно совершенствуете знания в области изменений ТК РФ
- ☐ Следите за соответствием кадровых процессов компании актуальным требованиям законодательства
- ☐ Обрабатываете документацию для начисления пенсии, трудовых пособий и компенсаций

Блок Б

- ☐ Планируете и реализуете поиск и привлечение новых сотрудников в соответствии со стратегией компании
- ☐ Выявляете возможные проблемы в коллективе и причины текучести персонала
- ☐ Занимаетесь адаптацией и обучением сотрудников
- ☐ Управляете вовлечённостью, мотивацией и эффективностью персонала
- ☐ Оцениваете компетенции и профилируете сотрудников
- ☐ Оцениваете состояние сотрудников и внедряете программы благополучия
- ☐ Организуете обучение, внедряете современные форматы развития и делаете их доступным для всех
- ☐ Участвуете в разрешении спорных ситуаций в коллективе
- ☐ Работаете над лояльностью персонала к HR-бренду работодателя
- ☐ Способствуете развитию ключевых для бизнеса талантов и лидеров

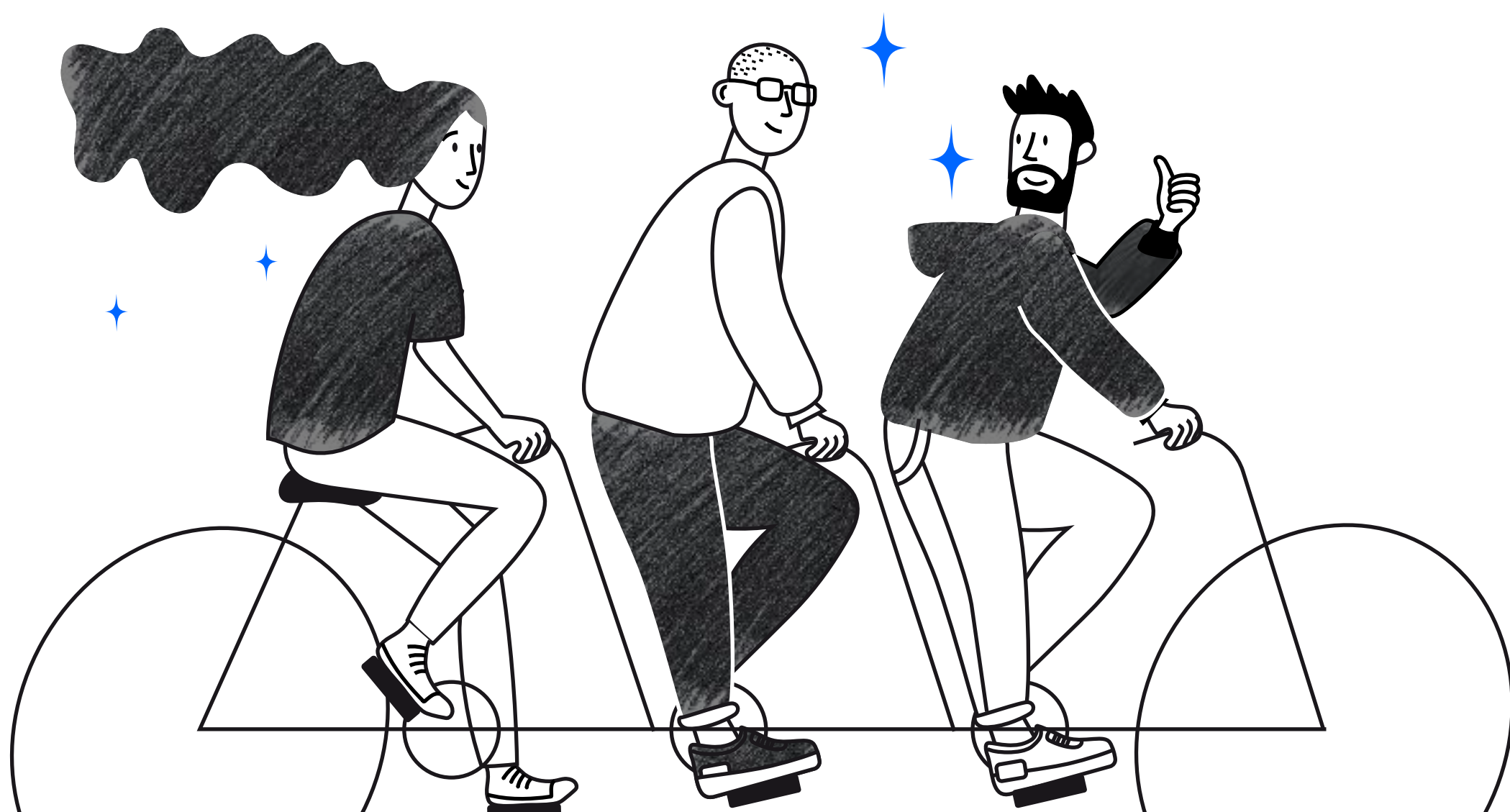


Блок В

- ☐ Участвуете в операционном управлении персоналом
- ☐ Создаёте, преобразуете и оптимизируете HR-процессы
- ☐ Выстраиваете HR-стратегию в соответствии с целями и задачами бизнеса
- ☐ Внедряете в стратегию управления персоналом передовые HR-практики
- ☐ Участвуете в разработке собственных HRIT-решений и методологий
- ☐ Участвуете в управлении ресурсами и планировании бюджетов
- ☐ Определяете проблемы в ключевых взаимодействиях внутри организации и находите им решение

Блок Г

- ☐ Формируете корпоративную культуру, восприимчивую к изменениям (agile)
- ☐ Поддерживаете культуру инноваций и создаёте условия для её развития
- ☐ Отслеживаете вызовы внешней среды и оцениваете риски компании
- ☐ Внедряете HRIT-решения, отвечающие ожиданиям внутренних клиентов
- ☐ Разрабатываете и корректируете стратегию управления персоналом в зависимости от потребностей бизнеса и людей
- ☐ Предлагаете инсайты для бизнеса, учитывая точки роста и скрытые возможности
- ☐ Являетесь связующим звеном между сотрудниками и топ-менеджментом
- ☐ Управляете талантами внутри организации, чтобы эффективно достигать целей





Результаты

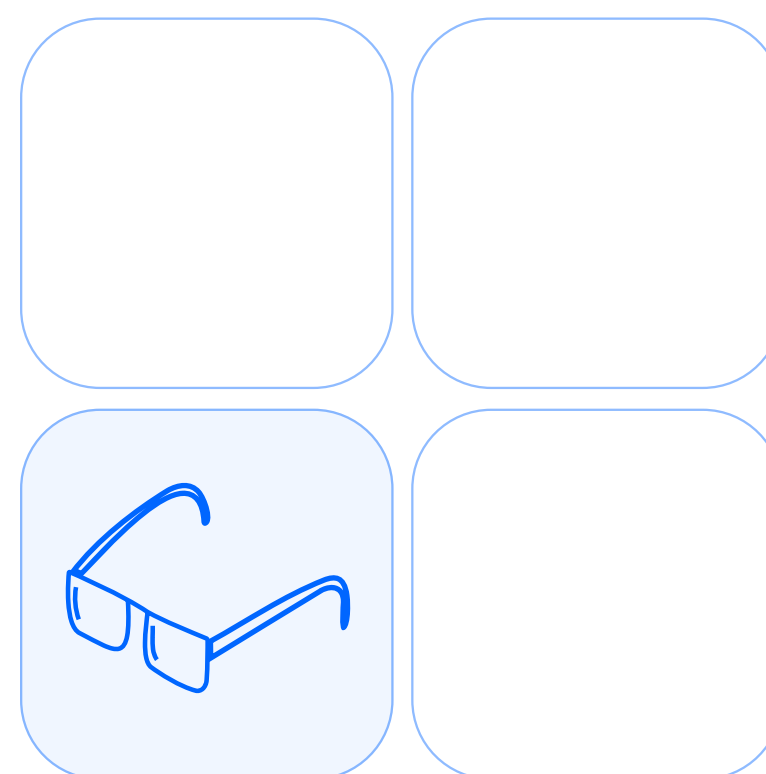
😊 Посчитайте, в каком блоке вы поставили больше всего ☒ Эта роль HR-функции преобладает в вашей компании. Если ответы распределились равномерно по всем четырём блокам, то, согласно концепции Дэйва Ульриха, HR-функция вашей компании играет роль лидера³.

Блок А – Административные эксперты

HR-подразделению вашей компании больше всего соответствует роль административного эксперта. Ваша миссия – осуществлять кадровое делопроизводство и делать это чётко и безошибочно, как часы. И в этом вам нет равных!

Ключевые задачи и навыки

изучение нормативных документов в области ТК РФ, знание порядка оформления, ведения и хранения кадровых документов, уверенный пользователь пакета MS Office, 1С, работа с большим объёмом данных, умение работать в режиме многозадачности, грамотная устная и письменная речь, внимательность, ответственность, системность

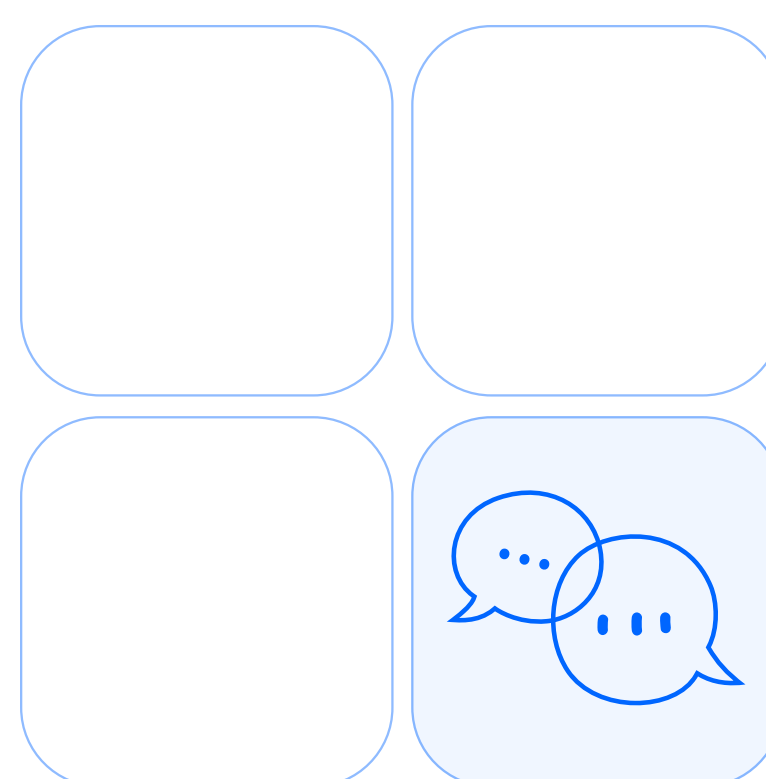


Блок Б – Защитники сотрудников

Фокус работы вашей команды HR – на ведении сотрудников по этапам жизненного цикла персонала (Employee Journey Map). Вас не напугать словами «подбор», «адаптация», «обучение», «оценка персонала» или «опросы», и во всём, что делает ваша HR-служба, прослеживается забота о людях. Вы также подключаетесь к решению спорных и конфликтных ситуаций и заботитесь, чтобы атмосфера в организации была благополучной.

Ключевые задачи и навыки

подбор кандидатов и поиск талантов, проведения адаптации и аттестации, знание технологий обучения и развития, навыки консультирования и коучинга, эмпатия, умение оказывать положительное влияние и вызывать доверие, честность и этичность, стрессоустойчивость, умение принимать во внимание несколько точек зрения





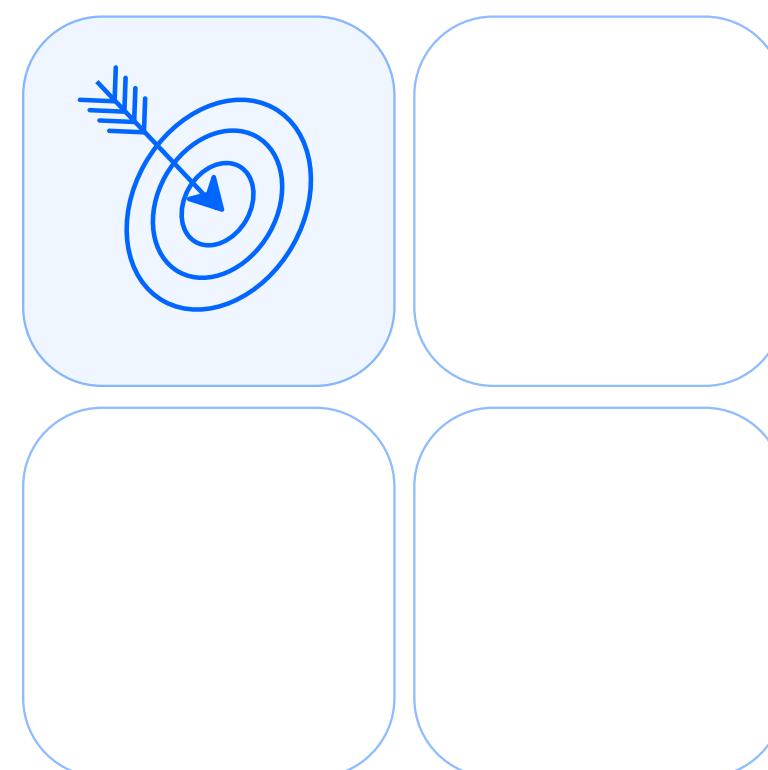
Блок В – Партнёр бизнеса

В вашей компании HR-служба не просто решает отдельные HR-задачи, а выстраивает целостные процессы, направленные на достижение целей бизнеса. Работа подчиняется стратегии компании, а процессы постоянно совершенствуются, проверяются на актуальность и упрощаются.

Ваша команда ценит автоматизацию с помощью современных HR-инструментов, поэтому в вашем лексиконе часто звучат слова «оптимизировать», «автоматизировать» и «упростить». Кроме того, вам важно максимально разгрузить себя от рутины, чтобы сосредоточиться на задачах, которые по-настоящему создают ценность для компании и для сотрудников.

Ключевые задачи и навыки

знание и понимание бизнес-процессов, умение оперировать цифрами и бизнес-аргументами, проактивная поддержка трансформации процессов, формирование системы адаптации и обучения персонала, стратегическое мышление, проактивность, гибкость



Блок Г – Агент стратегических изменений

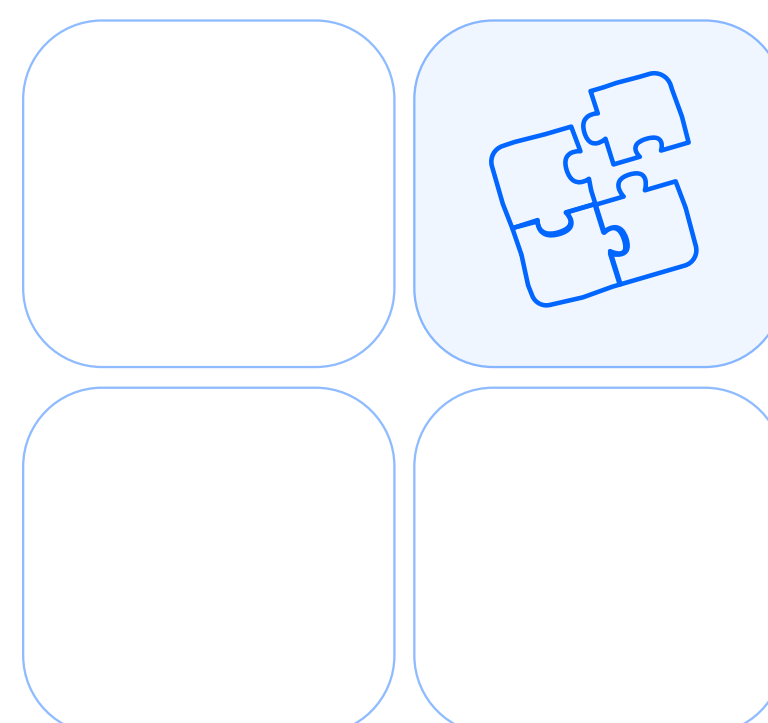
Агенты изменений реализуют цифровую HR-трансформацию, разрабатывают стратегические инициативы и внедряют новые практики управления персоналом. Чтобы успевать за скоростью изменений на рынке, вы изучаете прогнозы и исследования, выявляете отраслевые тенденции, анализируете подходы конкурентов.

Скорее всего, в вашей компании системно работают с корпоративной культурой и управляют HR-брендом. Вам важно получать актуальную информацию о проблемах сотрудников и вовремя на них реагировать, поэтому вы на «ты» с HR-аналитикой.

Вы умеете наводить мосты, добиваясь результатов для бизнеса и вместе с тем помогая сотрудникам развиваться. А ещё вы заботитесь, чтобы все процессы и HR-инструменты были человекоцентричными, удобными и современными.

Ключевые задачи и навыки

аналитическое мышление, способность комплексно решать задачи, навыки убеждения, владение инструментами аналитики, консультирование и коучинг, любознательность и наблюдение, гибкость, открытость переменам, умение грамотно выстраивать отношения, разрешать и предупреждать конфликты, новаторство





Результаты чек-листа носят ознакомительный характер

**Если вашей компании интересны глубокий
GAP-анализ HR-процессов и реализация цифровой
трансформации HR под ключ, приглашаем вас
на открытое демо HR-платформы «Пульс»
с возможностью записаться после демо
на бесплатную консультацию с экспертами «Пульса»**

Сканируйте QR-код или переходите по ссылке: pulse-hr.ru