

Найважливіша проблема

HR, або Як бути корисними для бізнесу



*Олег Баріш,
HR-експерт*

Закінчення. Початок у № 2/2018

Тим, хто замислювався про те, чому зусилля HR марні або не несуть користі для компанії, пропоную своє розуміння основних причин цього. Кожна з них може легко перекреслити ефективність HR, а ще це причини того, чому авторитет і репутація HR-фахівців у деяких компаніях, м'яко кажучи, не надто високі.

Незнання та нерозуміння компанії

Доводиться дуже часто чути, що колеги, щойно прийшовши в компанію або вже працюючи, не приділяють уваги тому, щоб дізнатися більше про компанію та зрозуміти її. Подумайте, хіба можна досягти успіху, якщо ви не знаєте історії компанії, її цілей та завдань, особливостей роботи, ситуації всередині компанії, особливостей ринку, конкурентів тощо. Без усього цього робота HR не може бути успішною. Я іноді називаю це точковими зусиллями, маючи на увазі правильні й точні дії щодо конкретної точки застосування. Я пропоную замислитися над тим,

що будь-які знання та досвід можуть бути цінними лише завдяки практичному застосуванню. Ніхто не заважає вам дізнаватися щось нове й цікаве, але принести реальну користь можна лише за умови використання всіх наявних знань під конкретні умови конкретної компанії. Вважайте, що в цьому «формула успіху HR», в якій важливо все: і знання, і вміння, і їх використання в певних умовах. Незважаючи на всю схожість HR, у різних компаніях існують певні особливості під компанію. Не розуміючи або нехтуючи цим, HR і прирікає себе на некорисність.

Хіба можуть бути однаковими підходи до управління персоналом у виробництві, в IT-компанії або у стартапі? Що й казати, інколи в компаніях одного сектора HR абсолютно різний, і не лише тому, що там різні фахівці з персоналу, а й тому, що особливості роботи компаній, їх цілі можуть суттєво відрізнятись. У цьому, до речі, секрет того, чому не спрацьовують «найкращі рішення» — тому що колеги «забувають» підігнати їх під компанію.

Я наполегливо рекомендую колегам почати з того, щоб зрозуміти компанію й дізнатися про

неї або ж знайти час для цього. Упевнений, що після цього всі ваші рішення, пропозиції стануть точнішими й кориснішими для компанії. Але чомусь про це йдеться не так вже й часто. Якщо комусь здається, що це само собою зрозуміле, ви помиляєтеся. Про це часто не замислюються не лише колеги-початківці, а й ті, хто в цій сфері вже не перший рік.

Нерозуміння реальних потреб клієнтів HR

Часто порушується питання, для кого працює HR. Найпростіша відповідь — для компанії. Але як ми вже побачили, працювати без знання й розуміння компанії з користю неможливо. У той же час неможливо працювати з користю і без розуміння реальних клієнтів HR.

Ви замислювалися коли-небудь, хто є реальними клієнтами HR? Особисто я впевнений, що існує три групи таких клієнтів:

- керівники/власники компанії (якщо вони беруть активну участь в її житті);
- керівники підрозділів;
- персонал компанії.

Усе дуже просто, чи не так? Проте чимало колег або не розуміють цього, або просто роблять вигляд. Вам не гірше за мене відомо, що деякі колеги працюють ніби зовні: для HR-спільноти, для ринку або просто працюють паралельно з компанією. Цілі у кожного свої. Але така робота марна для конкретної компанії, хоча може сприяти авторитету та репутації на ринку. Є приклади успішних і суперуспішних колег на ринку, у яких не все добре (м'яко кажучи) в їх компаніях. Подобається вам чи ні, але такі явища також трапляються. Здавалося б, парадокс, але іноді зірки — це швидше антигерої.

Незнання й нерозуміння реальних клієнтів та їх потреб призводять до марної роботи HR, що викликає багато нарікань на їх адресу, шкодить репутації

та авторитету. А ще це небезпечно, якщо HR хоче й далі продовжувати роботу в компанії. Що робити? Йти в люди, зустрічатися, обговорювати, шукати точки дотику — тобто робити все, що справді необхідно для компанії, для реальних клієнтів HR.

Відсутність системи в HR

Чи не здається вам, що часто від HR немає користі через те, що в колег якесь своє унікальне розуміння й бачення цієї сфери. У багатьох компаніях HR — це швидше фрагмент, а не повний твір. Вам доводилося зустрічати HR-функцію лише у складі наймання, навчання, корпоративів або в якомусь іншому, але такому ж усіченому наборі? Як ви вважаєте, такий набір функцій перекриває всі потреби компанії чи ні?

Пропоную вам замислитися над тим, що в такому вигляді можливі лише окремі локальні успіхи, і лише в деяких HR-функціях. Знаю, що хтось із колег впевнений, що такого набору достатньо. До того ж деякі експерти переконані в тому, що набір HR-функцій збільшується зі збільшенням розміру компанії. Абсолютно не згоден, адже розмір компанії може позначатися на структурі цієї служби, на кількості співробітників, але в жодному разі не на наборі HR-функцій.

Уявіть, що вам потрібно приготувати борщ у великій і маленькій каstrулі. Невже вам не буде потрібен увесь набір продуктів? Вам просто необхідні ті ж самі продукти, але в іншому обсязі. На мій погляд, це принципове питання, нерозуміння якого призводить до катастрофічних наслідків. Чого варте наймання персоналу без адаптації, без мотивації, без розвитку тощо? Навіть звільнити співробітника потрібно так, щоб не завдати компанії навіть мінімальної шкоди та врахувати чимало різних аспектів.

Переконаний, що HR — це системна функція, і лише вибудовуючи й реалізуючи HR як систему