

## Что будет с HR в будущем?



Официальной представитель в России и СНГ  
компании Universum  
Преподаватель курса Маркетинг услуг на MBA в  
Высшей школе менеджмента при НИУ-ВШЭ.  
Лектор курса «Внутренние коммуникации» Высшей  
школы маркетинга и развития бизнеса при НИУ-ВШЭ.  
[www.tananyeva.com](http://www.tananyeva.com)

Два дня подряд на этой неделе на HR-конференциях обсуждался вопрос, что будет с HR в будущем. «Быть или не быть - вот в чем вопрос», - так я обозначила бы главный лейтмотив выступлений, поскольку каждый второй спикер-консультант предрекал смерть и функции, и профессии. Но постепенно столь категоричное заявление смягчалось, и все же в итоге выяснялось, что перспектива есть.

Попробую поделиться своими наблюдениями и мыслями по этому поводу.

### **Мысль первая: HR-у быть**

В мире будущего, где роботы будут составлять значительную долю рабочей силы, основой конкурентоспособности станут люди. Дело в том, что только человек будет способен создавать новые идеи, предлагать нетривиальные решения и разрабатывать новые технологии. За счет этого будут конкурировать компании (прочие же технологии автоматизации и роботизации будут легко копируемы). Значимость личности для компании будет расти тем больше, чем меньше «конвейерных» функций и задач будут оставаться на долю человека. А это значит, что резко возрастет значимость человека, требования к нему и одновременно необходимость создания условий, в которых он сможет и захочет раскрывать свой потенциал. А кто как не HR профессионально владеет навыками и инструментами, позволяющими решать эти задачи.

### **Мысль вторая: от исполнителя к эксперту**

Сегодня роль HR в компаниях несколько деформирована. Дело в том, что зачастую многие технологии и решения, которые производятся департаментами по управлению персоналом, в принципе «не проданы» бизнесу, отчуждены от него. Бизнес считает это «навязанным» обязательством, не видит зачастую в этом ценности. Получается, что работы и суеты много, а результативность и влияние на бизнес недостаточно высоки. Такая модель в будущем исчезнет. Дело в том,

что управлением людьми занимаются непосредственные руководители – менеджеры на местах. И без их веры, без активного применения инструментов, без учета их потребностей работа HR станет бессмысленной.



Поэтому одной из главных задач HR в будущем станет развитие линейных руководителей, передача им технологий и одновременно создание на базе HR центра экспертизы, куда менеджеры всегда смогут обратиться, чтобы улучшить управленческие навыки и решить свои задачи.

### **Мысль третья: HR станет кросс-дисциплинарной профессией**

В будущем останется меньше «чистых» профессий, поскольку все активнее в нашу жизнь проникает и будет проникать междисциплинарный подход. Чтобы быть эффективным в будущем, HR-у нужно будет знать и владеть технологиями из других сфер – маркетинга, IT, производства и т.п. В этом плане профессия HR-а может стать той областью, куда будет приходить все больше людей из других сфер деятельности. К слову, я видела такие примеры как раз в самых передовых и технологичных компаниях, где HR-ы изначально были специалистами либо в области технологий и производственных процессов, либо отвечали за маркетинг и развитие бизнеса (в качестве примером можно привести Mail.ru, АльфаЛаб, АBBYY). Думаю, что в будущем это изменит и образ профессии, и требования к набору навыков и компетенций, которые должны быть у сотрудника данной функции.

### **Мысль четвертая: профстандарты – атавизм индустриальной эпохи**

Не считаю себя экспертом в области профстандартов, но сегодня ни одна конференция для HR-ов без этой темы не проходит. Потому что наличие профстандартов стало таким же обязательным, как и кадрового делопроизводства. Профстандарты имеют в своей основе благую функцию: помощь в ориентации человека в мире профессий, в налаживании диалога между бизнесом и образованиям. Но на мой взгляд, их форма и технологии реализации

имеют глубоко индустриальный характер и совершенно не учитывают реалий современного VUCA-мира. Мира, в котором все меняется с огромной скоростью и где на первый план выходит решение задачи и выполнение конкретной работы, а не набор каких-то навыков и обязанностей.

Дело в том, что тренд на кастомизацию решений в каждой из сфер предполагает тот факт, что с каждым годом мы будем сталкиваться со все более сложными и постоянно меняющимися запросами, для выполнения которых нам нужно будет обретать все новые и новые навыки. Более того, эти навыки не будут прописаны в должностной инструкции, стандарте, в вузовские аудитории попадут в лучшем случае через год или два с того момента, как они возникнут в реальной практике. И «застывшие» формы профстандартов (даже если их постоянно изменять) никогда не успеют за реальностью. Как не успевает сегодня образование, в котором есть строгий индустриальный цикл перевода знаний в знания и, если получается, в навыки. Поэтому в мире будущего тема профстандартов будет «мертворожденным» ребенком, хотя успеет накормить большое число чиновников и присоединившихся к ним структур.

### **Мысль пятая: работа с людьми станет общей компетенцией, но HR должен быть экспертом в области технологий и внутренним доверенным советником**

Учитывая тренды в области перехода от конвейерного типа организации работы к проектным группам и снижению иерархичности организаций ради повышения гибкости, будет возрастать число тех людей в организациях, которым нужны навыки и помощь в области управления людьми. Если сейчас компетенции и технологии в области того, что относится к HR, нужны линейным руководителям и топ-менеджерам, то в мире работы будущего проектным менеджером, которому нужны будут навыки управления людьми, может стать любой сотрудник. Ему важно быстро получить и эти навыки, и технологии HR, необходимые для оперативного сбора проектной команды и настройки её работы. И в этом плане у HR-а вырастет число внутренних заказчиков, но одновременно изменятся их запросы – они перейдут из области длинных годовых циклов в быстрые «пульс»-решения. Это потребует пересмотра технологий, методов их передачи и внедрения, близости к заказчику и умения перестраиваться под потребности конкретного бизнеса.

Подводя итог, я могу сказать, что считаю профессию HR крайне важной для будущего, только вот ее содержание и технологии будут сильно отличаться от того, что есть сегодня. А значит нам предстоит постоянно учиться, учиться и учиться. Благо, что представители этой профессиональной группы делают это регулярно и с удовольствием.

<http://www.kakdelat.ru/about/life.php?ID=20988>