

Importanța sinergiei dintre directorul de resurse umane și board-ul companiei



Cum perturbarea mediului de business este o constanta a zilelor noastre, companiile din toate industriile trebuie sa treaca prin valuri de transformare, iar resursa umana joaca un rol esențial în fiecare provocare cu care se confrunta. Drept urmare, directorii de resurse umane (Chief Human Resources Officers - CHRO) și echivalenții lor au fost nevoiți sa depășeasca cu mult teritoriul tradițional al resurselor umane și sa sprijine și consilieze leadership-ul în ceea ce privește planurile de transformare și creștere ale organizației. Dar, pentru a atrage și pastra cei mai valoroși angajați astazi și în viitor, organizațiile trebuie sa accepte faptul ca aceștia dețin acum o mare parte din puterea de negociere.

În acest context, profesia resurselor umane, dar și poziția de director de resurse umane (CHRO) au dobândit o importanța strategică mai mare, deoarece a fost necesara înțelegerea rapida și eficienta a nevoilor angajaților, în paralel cu schimbarile ce au loc în piața muncii.

Datele publicate de Biroul pentru Statistici de Munca din SUA arata ca, până în 2031, numarul de persoane care vor activa în domeniul resurselor umane va crește cu 7% în aceasta țara. Aceasta tendința este fireasca, dat fiind creșterea numarului de provocari care deriva din piața muncii. Lupta pentru identificarea celor mai buni profesioniști și oferirea de beneficii și pachete salariale atractive pentru a-i reține a devenit o prioritate clara. În ceea ce privește provocarile, conform unui studiu Glassdoor din 2021, 86% dintre specialiștii în resurse umane au menționat ca recrutarea a devenit mai mult o strategie de marketing.

Creșterea numarului de specialiști în resurse umane are loc în paralel cu dezvoltarea accelerata a aplicațiilor de inteligența artificiala (IA) și „machine learning” (ML). Companiile și board-ul au nevoie de profesioniști care sa-și însușeasca aceste noi tehnologii digitale și sa le utilizeze în operațiunile lor. Conform TIDIO - o companie specializata în IA, 67% dintre specialiștii în resurse umane considera ca dezvoltarea noilor aplicații IA va aduce beneficii semnificative, având un impact pozitiv asupra procesului de recrutare. Aceeași sursa indica faptul ca 35% dintre specialiști cred ca utilizarea IA în procesul de recrutare va permite descoperirea de talente unice pe piața muncii. Analiza mai arata ca 89% dintre respondenții studiului considera ca IA poate fi utila și în procesul de aplicare pentru anumite poziții în companii, din perspectiva viitorilor angajați.

În acest sens, misiunea resurselor umane trebuie sa se bazeze pe conștientizarea expansiunii tehnologiilor emergente de tip IA, iar directorul de resurse umane trebuie sa susțină dobândirea de noi abilitați din doua motive:

•••••••• **Impactul transformațional al IA în practicile de resurse umane:** prin aplicarea IA în recrutare, selecție, managementul performanței, dezvoltarea angajaților, dar și alte procese, se pot obține rezultate mai eficiente și mai precise. Profesia trebuie sa își adauge abilitatea de a înțelege și a folosi instrumentele și algoritmi IA, astfel încât sa poata susține implementarea eficienta a acestora în cadrul organizației.

•••••••••• **Atragerea și reținerea talentelor în domeniul IA:** datorita creșterii cererii de talente în IA, competiția pentru profesioniști calificați este acerbă. Specialiștii de resurse umane trebuie să-și dezvolte înțelegerea în domeniul IA, pentru a identifica corect nevoile și a atrage talentele potrivite în organizație. Astfel, ei vor putea implementa strategii de recrutare, dezvoltare și retenție a profesioniștilor, ceea ce contribuie la creșterea competitivității organizației lor pe piața forței de muncă.

Care este sprijinul pe care directorul de resurse umane se poate baza pentru crearea unor strategii adecvate?

Istoric, a fost și rămâne de datoria board-ului (consiliului de administrație) să responsabilizeze conducerea executivă, pentru a se asigura că organizația dispune de talentele esențiale de care are nevoie pentru a-și îndeplini strategia. Și, la fel ca întotdeauna, board-ul trebuie să supravegheze tema resurselor umane într-un mod care să reflecte dinamica organizației. Acest lucru înseamnă să se asigure că managementul resurselor umane rămâne o prioritate de top și că CHRO își menține statutul ridicat în cadrul companiei. De asemenea, implică sprijinirea CHRO în ascultarea opiniei angajaților și influențarea organizației pentru a crea o cultură centrată pe angajat și o experiență mai personalizată. Așadar, dezvoltarea culturii organizaționale propice, deși este una dintre prioritățile principale ale directorului de resurse umane, nu poate fi realizată fără o implicare sporită a board-ului.

Plecând de la aceste considerente, directorul de resurse umane poate avea în board o resursă valoroasă, la care să poată apela în mod constant.

Ce câștigă directorul de resurse umane din expertiza board-ului?

Pe lângă viziunea strategică, cel mai mare avantaj pe care îl câștigă un director de resurse umane din experiența board-ului este o înțelegere mai amplă a obiectivelor de business ale companiei și, implicit, cum poate să susțină aceste obiective. Acest lucru înseamnă dezvoltarea unei viziuni mai cuprinzătoare și a unei abordări interdisciplinare.

Luând în considerare aceste provocări, analiza **The Board Imperative: Further unlock the strategic value of CHROs** subliniază latura strategică pe care poziția de director de resurse umane a dobândit-o în urma crizei constante de talente din ultimii ani.

De asemenea, analiza sugerează trei metode prin care board-ul și liderii RU se pot ajuta reciproc în vederea creării de valoare adăugată și a atingerii obiectivelor propuse:

Dezvoltarea și susținerea rolului directorului departamentului de resurse umane (CHRO) reprezintă primul pas. Elemente cruciale, precum cultura organizațională, incluziunea socială, starea de bine personală (wellbeing) au devenit prioritare în atragerea și angajarea oamenilor. Board-ul trebuie să decida cine și în ce măsură va fi responsabil pentru aceste domenii și, ulterior, să discute și să provoace directorul de resurse umane în privința aspectelor care îi revin în sfera de competență.

A doua dimensiune se referă la **revizuirea cadrului de risc al companiei, pentru a sprijini agenda resurselor umane**. Dinamica talentelor de pe piața muncii ocupă o poziție tot mai importantă pe agenda organizațiilor. Cu toate acestea, profilurile de risc sunt specifice sectorului în care activează fiecare companie, astfel încât abordarea lor poate fi diferită. Liderii din board vor trebui să colaboreze cu CHRO

pentru a evalua ceea ce este adecvat pentru organizația lor. Aceste discuții nu ar trebui să aștepte reuniunile board-ului, ci pot avea loc prin intermediul unor verificări regulate cu diferiți membri și comitete ale acestuia (de exemplu, Comitetul de Risc, Comitetul de Remunerare), inclusiv cu președintele.

Ultima perspectivă vizează **sprijinirea directorilor de resurse umane în crearea unei strategii și culturi orientate spre oameni.**

Board-ul ar trebui să colaboreze cu CHRO-ul pentru a echilibra nevoile strategiei de resurse umane și ale strategiei de afaceri, precum și pentru a defini și susține cultura organizației. Acest lucru implică luarea în considerare atât a nevoilor angajaților în raport cu organizația, cât și a nevoilor organizației în raport cu angajații.

În acest sens, directorii din board nu trebuie să cunoască detaliile granulare ale informațiilor despre angajați, dar ar trebui să fie informați cu privire la potențialele riscuri, oportunități și impactul posibil al diverselor scenarii în derularea activității organizației. În acest fel, ei se pot asigura că strategia globală, cultura și propunerea de valoare adresată angajaților organizației reflectă nevoile diferitelor grupuri de angajați.

Implementarea unei colaborări sustenabile

Pentru crearea unui cadru care să răspundă celor mai bune practici referitoare la colaborarea și, deci, optimizarea legăturilor dintre CHRO și board, sunt de avut în vedere cinci întrebări pentru a avea o imagine clară a rolului directorului de resurse umane:

1. Cum sprijiniți și reflectați importanța strategică a rolului CHRO prin îmbunătățirea guvernancei talentelor, atât formal, cât și informal? Cât de des, dacă este cazul, vă întâlniți cu CHRO în afara programului normal al ședințelor board-ului de conducere?
2. Cum colaborați cu CHRO pentru a vă asigura că organizația rămâne la curent cu problemele legate de resursa umană și abordează perspectivele în continuă schimbare ale angajaților? Cum veți ști că ați avut succes?
3. Cum vă asigurați că dumneavoastră, echipa de conducere susțineți valorile organizației și cultura acesteia? Ce mecanisme aveți în vigoare pentru a măsura acest lucru?
4. Dispune organizația de talentele și competențele critice, inclusiv în cadrul echipei de conducere, pentru a-și realiza strategia de afaceri? În caz contrar, ce planuri există pentru a rezolva această problemă?
5. În calitate de membru al board-ului, ce rol (dacă aveți vreunul) credeți că veți juca în crearea unei forțe de muncă durabile și în accelerarea progreselor în ceea ce privește agenda privind talentele?

În viziunea noastră, valoarea adăugată majoră pe care board-ul o poate aduce în privința agendei de resurse umane constă în furnizarea de claritate și susținere directorului, ca elemente vitale pentru orice organizație.

Iar, în măsura în care CHRO va reuși să își obțină răspunsurile relevante și să le pună în practică, succesul organizațional va avea mai mari șanse să fie atins.