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

Autori:

- ***Claudia Sofianu, Partener, liderul departamentului Impozit pe venit şi contribuţii sociale, EY România***
- ***Horaţiu Cocheci, Director, Impozit pe venit şi contribuţii sociale, EY România***

Cum perturbarea mediului de business este o constantă a zilelor noastre, companiile din toate industriile trebuie să treacă prin valuri de transformare, iar resursa umană joacă un rol esențial în fiecare provocare cu care se confruntă. Drept urmare, directorii de resurse umane (*Chief Human Resources Officers* – CHRO) și echivalenții lor au fost nevoiți să depășească cu mult teritoriul tradițional al resurselor umane și să sprijine și consilieze leadership-ul în ceea ce privește planurile de transformare și creștere ale organizației. Dar, pentru a atrage și păstra cei mai valoroși angajați astăzi și în viitor, organizațiile trebuie să accepte faptul că 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 importanță strategică mai mare, deoarece a fost necesară înțelegerea rapidă și eficientă a nevoilor angajaților, în paralel cu schimbările ce au loc în piața muncii.

Datele publicate de Biroul pentru Statistici de Muncă din SUA arată că, până în 2031, numărul de persoane care vor activa în domeniul resurselor umane va crește cu 7% în această țară. Această tendință este firească, dat fiind creșterea numărului de provocări care derivă 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 clară. În ceea ce privește provocările, conform unui studiu Glassdoor din 2021, 86% dintre specialiștii în resurse umane au menționat că recrutarea a devenit mai mult o strategie de marketing.

Creșterea numărului de specialiști în resurse umane are loc în paralel cu dezvoltarea accelerată a aplicațiilor de inteligență artificială (IA) și *machine learning* (ML). Companiile și board-ul au nevoie de profesioniști care să-și însușească aceste noi tehnologii digitale și să le utilizeze în operațiunile lor. Conform TIDIO – o companie specializată în IA, 67% dintre specialiștii în resurse umane consideră că dezvoltarea noilor aplicații IA va aduce beneficii semnificative, având un impact pozitiv asupra procesului de recrutare. Aceeași sursă indică faptul că 35% dintre specialiști cred că utilizarea IA în procesul de recrutare va permite descoperirea de talente unice pe piața muncii. Analiza mai arată că 89% dintre respondenții studiului consideră că IA poate fi utilă și în procesul de aplicare pentru anumite poziții în companii, din perspectiva viitorilor angajați.

În acest sens, misiunea resurselor umane trebuie să se bazeze pe conștientizarea expansiunii tehnologiilor emergente de tip IA, iar directorul de resurse umane trebuie să susțină dobândirea de noi abilități din două 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 să își adauge abilitatea de a înțelege și a folosi instrumentele și algoritmii IA, astfel încât să poată susține implementarea eficientă a acestora în cadrul organizației.
- **Atragerea și reținerea talentelor în domeniul IA:** datorită 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. Şi, 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 decidă cine şi în ce măsură va fi responsabil pentru aceste domenii şi, 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 activităţii organizaţiei. 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 şi, deci, optimizarea legăturilor dintre CHRO şi 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 guvernanței 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 şi 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.