

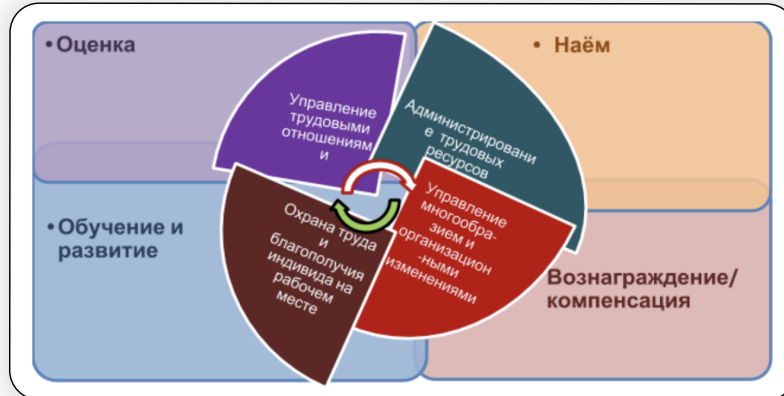


ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Подсистема найма.
Планирование человеческих
ресурсов



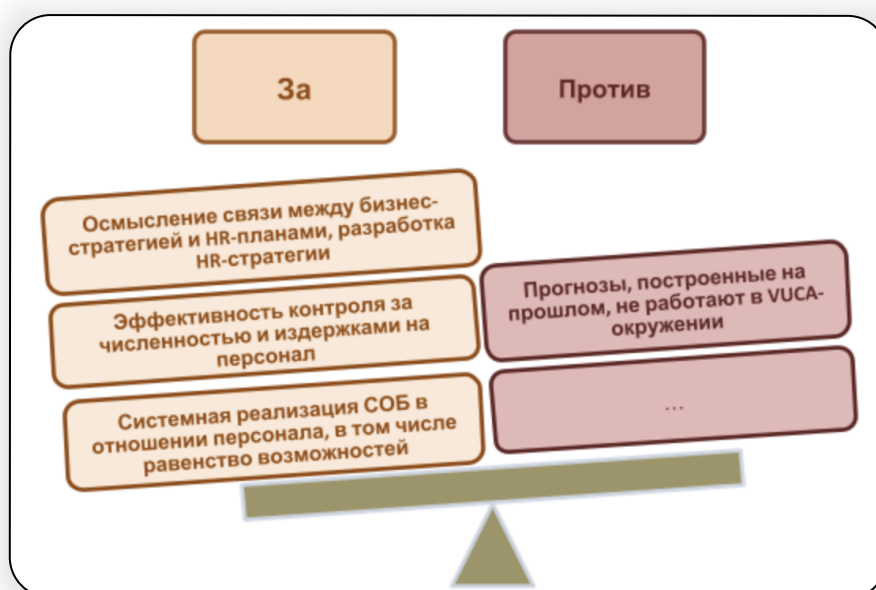
Мы с вами продолжаем разговор, посвященный управлению человеческими ресурсами. Сегодня мы говорим о деятельности, связанной с управлением персоналом. В рамках этой деятельности мы работаем с четырьмя основными подсистемами.



Вы видите их на нашем рисунке, это подсистема найма, подсистема оценки достижений, подсистема оплаты и вознаграждения, развитие и обучение персонала. Сегодня мы знакомимся с первой подсистемой. Это – наём персонала.

Активные дискуссии ведутся среди профессионалов современности о том, нужно ли планировать персонал в наши дни, в VUCA-времена. Насколько это реалистично? Потому что главным аргументом против системного, а иногда дорогостоящего и затратного по времени планирования является аргумент, что прогнозы, построенные на прошлом, не работают в изменчивой среде. Но вместе с тем до сих пор есть сторонники планирования человеческих ресурсов, которые говорят о том, что есть несомненные преимущества планирования, которые получает компания.

Таким преимуществом является осмысление связи между бизнес-стратегией и целями. Одним из аргументов «ЗА» планирование человеческих ресурсов является то, что это позволяет осмыслить связь между бизнес-стратегией и HR-планами. И разработать эффективную стратегию по управлению человеческими ресурсами. Еще один аргумент говорит о том, что эффективный контроль за численностью персонала возможен благодаря планированию человеческих ресурсов.





И третий аргумент в этой группе аргументов «3А» планирование человеческих ресурсов – это социальная ответственность бизнеса. Ответственность перед людьми, которые работают в вашей компании. Они знают о своей карьере, они понимают, сколько времени компания собирается сотрудничать с ними, чем это в дальнейшем может обернуться.

Процесс планирования человеческих ресурсов начинается с анализа окружения.



Мы разделяем окружение на внешнее и внутреннее. После анализа окружения мы формируем спрос на человеческие ресурсы, осмысливаем внутреннее и внешнее предложение персонала. Анализируем, что есть в компании и что есть на рынке труда. И уже исходя из соотношения этих двух величин спроса и предложения, мы формируем планы человеческих ресурсов. Нанимаем, увольняем, удерживаем, передвигаем? Решаем, как мы будем работать с талантами? И так далее.

Говоря об анализе внешнего контекста, мы с вами, в первую очередь, говорим о бизнес-стратегии. Почему бизнес-стратегия относится к внешнему контексту? Потому что для самой функции управления человеческими ресурсами это, конечно, фактор, который определяет сколько людей нам с вами нужно, какие люди нам с вами нужны.

Вторым фактором внешнего контекста являются ожидаемые рыночные тренды. Очень важное значение будут иметь технологические изменения, а также социальные и демографические тренды, происходящие в стране, в регионе. Политический и экономический контекст

Что из перечисленных демографических фактов про РК, а что - нет?



Численность населения – более 18 млн. чел.

Доля населения в трудоспособном возрасте – более 70%



Средняя ожидаемая продолжительность жизни – 68.5 лет

Уровень грамотности взрослого населения – выше 99%





обязательно входят во внешнюю среду. Сюда же мы с вами включаем правовую среду, потому что это как раз те факторы, на которые мы изнутри компании повлиять не можем. Мы должны их учитывать для того, чтобы работать эффективно.

Хочу вас познакомить с символикой моего курса. Сегодня впервые вы видите человека, который присел на красный знак вопроса.

Так отмечены те слайды, в которых я сформулировала вопрос. На этот раз вопрос касается того, какие демографические факты, которые я изложила в рисунке, могут описывать республику Казахстан. Я выбрала четыре факта. Первый факт – численность населения более 18-ти миллионов человек. Доля населения в трудоспособном возрасте – более 70 % от общей численности населения. Средняя ожидаемая продолжительность жизни – 68,5 лет. Уровень грамотности населения – выше 99 %. Может ли это описывать демографическую среду нашей страны или нет? Подумайте, пожалуйста.

Если вы предположили, что все четыре факта описывают демографическую среду Казахстана, вы абсолютно правы. Действительно, у нас 18 миллионов человек населения. Действительно, в трудоспособном возрасте более 70 % нашего населения. И действительно, уровень грамотности в Казахстане один из самых высоких в мире. Единственное, что расстраивает, это продолжительность жизни – не более 70-ти лет. Так что если вы приняли все ответы как казахстанские факты и узнали обстоятельства нашей жизни, то я очень рада за вас.

Возвращаясь к анализу бизнес-среды, мы с вами будем говорить о том, что входит во внутреннюю среду, во внутренний контекст. Здесь мы анализируем данные систем talent и performance management, систем управления талантами и достижениями. Говоря об анализе внутреннего контекста, мы анализируем данные, которые предоставляют нам эти две важные подсистемы. Это подсистема управление талантами и достижениями, а также подсистема обучения и развития. Чему мы учимся, почему мы этому учимся? Сколько людей мы хотели бы обучить? Каковы результаты обучения? Вместе с этим мы анализируем и такие факторы внутренней бизнес-среды, как условия организации труда, технологии, модели и системы компенсаций, дизайн работ, HR-стратегию, политики и процедуры. Это все относится к внутреннему контексту.

Анализ внутреннего и внешнего контекста позволяет нам сформулировать более четкое представление о том, какие кадры нам нужны. Дальше мы переходим к анализу того, сколько людей у нас на данный момент уже имеется в организации. Вы снова видите вопрос.

Это значит, что я прошу вас еще раз подумать над следующим моментом. Данные анализа внутреннего контекста используются для планирования человеческих ресурсов или для оценки внутреннего предложения человеческих ресурсов? Подумайте, пожалуйста.

Если вы предположили, что эти данные оказывают влияние и на формирование нашего представления о спросе на персонал, и могут предоставить нам информацию о внутреннем предложении в компании, то вы абсолютно правы. Потому что эти данные характеризуют и спрос, и внутреннее предложение на человеческие ресурсы.

Какие методы планирования спроса на человеческие ресурсы и предложения человеческих ресурсов сегодня используются в практике управления персоналом? Спрос чаще всего прогнозируется через анализ временных рядов, или анализ трендов. Сегодня чаще используется и сценарный анализ, когда мы вместе с экспертами предполагаем то, как могут развиваться события на рынке труда.

Метод экспертных оценок – это метод качественного анализа. Он сегодня тоже пользуется большой популярностью, потому что, к сожалению, тренды прошлых периодов не всегда достаточно точно могут описать будущее изменение рынка труда. Если говорить о предложении человеческих ресурсов, то здесь мы используем такие показатели, как анализ движений персонала. Здесь используются и выбытие, и анализ стабильности.

Есть еще один метод. Это анализ когорт. Когда мы анализируем статистику движения сотрудников-одногодок. То есть, берем определенный возраст людей, которые родились в один год, и смотрим, как их индикаторы отличаются от индикаторов других когорт, других возрастных групп. Потому что в рамках одной возрастной группы все-таки легче заметить какие-то общие тренды.

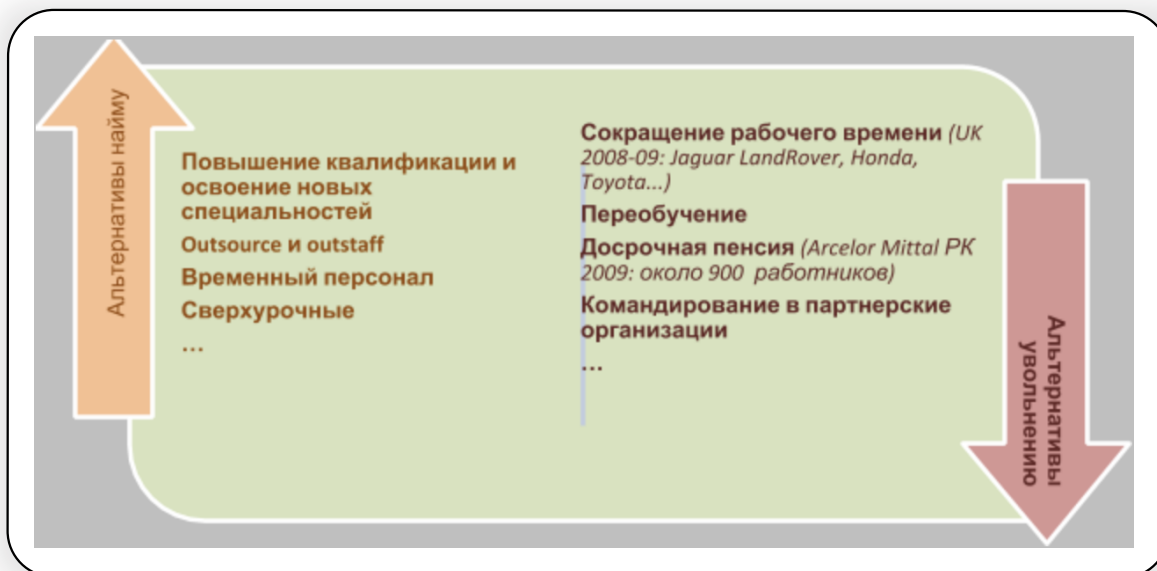


Анализ внутреннего продвижения – сколько человек у нас получили повышение, продвинулись по иерархической вертикали или горизонтали. И анализ причин увольнения. Здесь самым эффективным способом получения информации, коммуникационным каналом является так называемое exit-интервью. Это интервью с уходящими сотрудниками. Именно в этот момент они, возможно, наиболее открыты для правдивого изложения причин неудовлетворенности условиями труда или, может быть, содержанием самой работы.

Если вы помните, в схеме процесс планирования заканчивается как раз формулировкой планов человеческих ресурсов. И здесь самыми знакомыми словами являются увольнение или наём.



Если спрос превышает внутреннее предложение, первая мысль – нанять недостающий персонал. Если вдруг внутреннее предложение персонала превышает спрос, то логичная мысль – людей нужно увольнять. Есть ли альтернативы найму и увольнению? Да, действительно есть. Часть этих альтернатив я вам представляю в нашем следующем слайде: «Альтернативы найму и альтернативы увольнению».



К альтернативам найма относятся: повышение квалификации и освоение новых профессий. Таким образом, люди могут закрыть «пустоты» в человеческих ресурсах. Сотрудник сможет работать на двух видах оборудования или выполнять какие-то дополнительные операции. И если повышается продолжительность его рабочего дня, то он может ожидать дополнительной компенсации. Тогда он с удовольствием отработает «за себя и за того парня».

Аутсорс/outsource и Аутстаф/outstaff – два этих термина очень похожи, потому что и там, и там есть «аут». То есть мы обращаемся во внешнюю среду, на внешний рынок труда. Но эти две



Тактики отличаются тем, что в случае с *outsourcing/аутсорс* мы полностью передаем какую-то функцию другой компании, а в *outstaff/аутстаф* мы нанимаем у других организаций сотрудников на определенную должность на определенный период. То есть мы просим другую компанию, партнерскую или компанию, в которой этот сервис оказывается на профессиональной основе, командировать нам сотрудника на определенный период времени, пока мы не определимся, насколько стабильным или массовым будет спрос на те или иные виды работ в нашей компании.

Временный персонал – еще один выход. Действительно, временный персонал не очень любим менеджерами. Потому что требует больше административных усилий по регулированию. Но достаточно эффективен, потому что позволяет нам избежать издержек, связанных с наймом, а потом и с последующим увольнением людей. Снижается некоторая напряженность, разочарование персонала, который мы вынуждены через какое-то время увольнять или сокращать.

Сверхурочные работы – еще один инструмент, который мы можем использовать для того, чтобы закрыть временные всплески спроса на нашу продукцию. Это традиционная тактика, когда нам не хватает персонала. Когда мы не знаем, как долго будем испытывать эту дополнительную потребность. Конечно, ее можно закрыть за счет наших же сотрудников. Они даже рады будут подработать. Единственный момент, который нужно учесть – это чтобы люди не уставали чрезмерно и могли восстанавливаться. Люди должны успевать восстанавливаться для того, чтобы это не сказывалось потом на производительности труда в долгосрочной перспективе и на качестве работ.

Какие альтернативы увольнению сегодня предлагает нам практика и наука управления человеческими ресурсами? В первую очередь, это сокращение рабочего времени. Вместо 40-часовой недели может быть 30-ти, 20-часовая неделя. Это может быть вахта через одну, как это бывает иногда в добывающих компаниях. Нужно отметить, что метод сокращения рабочего времени был достаточно успешно применен в Великобритании, в кризисные 2008–2009 года такими компаниями, как Jaguar LandRover, Honda, Toyota. Они не стали сокращать персонал, понимая, что падение спроса на продукцию и снижение объема работ может носить временный характер. Что и произошло. К 2010 году объем производства выровнялся и уже такой потребности в сокращении персонала компании не испытывали.

Переобучение – если какие-то специальности устарели, если мы оптимизировали какие-то участки работ, то наших же людей можно переобучить и отправить работать на другие участки. Что здесь может быть хорошего? Мы выигрываем в том, что люди уже владеют информацией о корпоративной и организационной специфике, они знают правила, у них уже налажены социальные контакты внутри компании. Поэтому несмотря на то, что мы дополнительно вкладываем в их обучение, выигрыш – налицо.

Командирование в партнерские организации – еще один способ. Но я отдельно хочу остановиться на досрочной пенсии. Удивительно, что раньше, лет 15–20 назад, в специальной литературе я чаще всего встречала такие замечания, что выход на досрочную пенсию предлагался (в основном) высокопоставленным, очень статусным, VIP-сотрудникам. Сократить их нельзя. Понизить в должности тоже. Это не поддерживает легенды и героические примеры нашей компании в корпоративной культуре. Им предлагали красиво уйти, выйти на пенсию досрочно, за год или за два до пенсионного возраста. Уйти на пенсию с какой-то компенсацией от компании.

Но в Казахстане в 2009 году Arcelor Mittal использовал этот способ достаточно широко. Около 900 рабочим было предложено выйти на досрочную пенсию. Таким образом, социальная напряженность, связанная с потенциальным сокращением значительного количества рабочих мест на градообразующем предприятии, была снята.

В общем, нужно искать. Наверное, это не единственные возможные варианты. Много будет зависеть от того, захотим ли мы мирно разойтись, захотим ли мы причинить увольняемым меньше страданий, минимизировать ресурсы компании, связанные с наймом или с увольнением людей.

Какие другие ответы компании на изменение спроса и предложения можно рассмотреть? Ответы, которые не будут касаться непосредственно человеческих ресурсов, но касаются в целом системы управления?



Другие «ответы» компаний на изменения

- Внедрение новых технологий и оборудования
- Изменение организационных процессов и/или уровня централизации/децентрализации
- Внедрение проектных структур
- Обогащение и расширение работ
- Релокация части операций под рынки труда
- Внедрение или совершенствование систем управления достижениями
- Развитие корпоративной культуры компании

В первую очередь, это внедрение новых технологий, оборудования. Именно оборудование и технологии могут заменить людей на повторяющейся структурированной работе. Может быть, монотонной, скучной или достаточно тяжелой, работе в тяжелых климатических условиях.

Изменение организационных процессов или уровня централизации, или децентрализации.

Внедрение проектных структур, когда люди переходят из одной структуры внутри организации в другую по мере необходимости, в связи с новыми проектами или с новыми идеями.

Обогащение и расширение работ, когда сотрудник выполняет обязанности или часть обязанностей двоих или троих коллег, может быть, не полностью, но частично. Когда сотрудник выполняет то, что ему больше всего подходит, нравится, с чем он справляется успешно.

Релокация (размещение, перенос) части операций под рынки труда, туда, где стоимость труда дешевле. Это очень часто делают московские компании, когда переносят часть своих операций на более дешевые подмосковные рынки труда, где люди прекрасно справляются с этой работой с меньшими затратами для компании.

Внедрение или совершенствование систем управления достижениями. Когда мы с вами вводим систему performance-менеджмента или систему KPI, повышая таким образом эффективность каждого сотрудника, раскрывая его внутренний потенциал для роста производительности.

Развитие корпоративной культуры в компании, в которой совершенствование является обязательной важной ценностью и краеугольным камнем.

На следующих двух слайдах вы увидите вопросы, которые я подготовила вам в связи с материалом, который мы сейчас с вами изучаем.

Каким организациям из представленного списка можно уверенно рекомендовать планирование человеческими ресурсами? Итак, четыре возможных варианта. Первый – крупные организации с численностью персонала более тысячи человек. Стоит ли им планировать человеческие ресурсы или не стоит? Второй вариант – компании, работающие на относительно стабильных товарных рынках. Рекомендовали бы вы им использовать планирование человеческих ресурсов или нет? Регулярно? Третий вариант – организации, чей ключевой персонал требует продолжительного и дорогостоящего обучения. И последний вариант – это компании с высокими первоначальными вложениями капитала в бизнес, например дорогостоящим оборудованием, замена которого планируется загодя вперед.

Пожалуйста, ответьте на эти вопросы.

Если вы предположили, что все четыре предложенных варианта подходят ситуации для планирования человеческих ресурсов, то вы оказались совершенно правы. Все четыре типа компаний, действительно, могли бы выиграть от того, что они наладили регулярный процесс планирования персоналом.



Каким организациям из представленного списка можно уверенно рекомендовать системное ПЧР?



- Крупные организации с численностью персонала более 1000 человек
- Компании, работающие на относительно стабильных товарных рынках
- Организации, чей ключевой персонал требует продолжительного и дорогостоящего обучения
- Компании с высокими первоначальными вложениями капитала в бизнес, дорогостоящим оборудованием и т.д.

Следующий вопрос в новом для нашего курса формате – мини-кейс. Об изменении кадровой политики на государственной службе. Мы сейчас говорим о планировании персонала. О том, что если мы задумали изменить наших людей, расширить компетенции, которые люди приносят с собой в компании, компетенции, которыми мы пользуемся в нашем бизнесе, то, может быть, мы должны поменять какие-то практики работы с персоналом? В том числе практики привлечения персонала. Этот кейс как раз посвящен такой ситуации. Для повышения уровня представленности различных социальных групп среди сотрудников социальных служб руководством государственного кадрового агентства было принято решение обеспечить разнообразие кадрового состава государственной службы. Потому что есть предположение, что чем государственная служба по кадровому составу ближе к населению, тем выше, возможно, будет их сервис. Какие из перечисленных инструментов управления человеческими ресурсами будут содействовать этой задаче? Я вам предлагаю четыре варианта.

Первый вариант – это использование новых каналов для привлечения кандидатов, например, Youtube, Facebook, Telegram и другие масс-медиа. Второй вариант – это организация стажировок для кандидатов, например, из малообеспеченных семей, кандидатов с инвалидностью, оралманов. Третий вариант – разработка игровых симуляторов, позволяющих кандидатам лучше понять работу и карьеру на государственной службе. И эти симуляторы можно будет запускать на страничках социальных сетей той или иной государственной службы. Четвертый вариант – это установление партнерских отношений с НПО, с неправительственными организациями для привлечения в кандидаты людей с активной социальной позицией.

Кейс: Изменение кадровой политики на государственной службе

Для повышения уровня представленности различных социальных групп среди сотрудников государственных служб руководством государственного кадрового агентства было принято решение обеспечить разнообразие кадрового состава госслужб.

Какие из перечисленных инструментов УЧР будут содействовать этой задаче?



- Использование новых каналов для привлечения кандидатов: Youtube, FB, Telegram и др.
- Организация стажировок для кандидатов из малообеспеченных семей, кандидатов с инвалидностью, оралманов и т.п.
- Разработка игровых симуляторов, позволяющих кандидатам лучше понять работу и карьеру на госслужбе.
- Установление партнерских отношений с НПО для привлечения в кандидаты людей с активной социальной позицией.