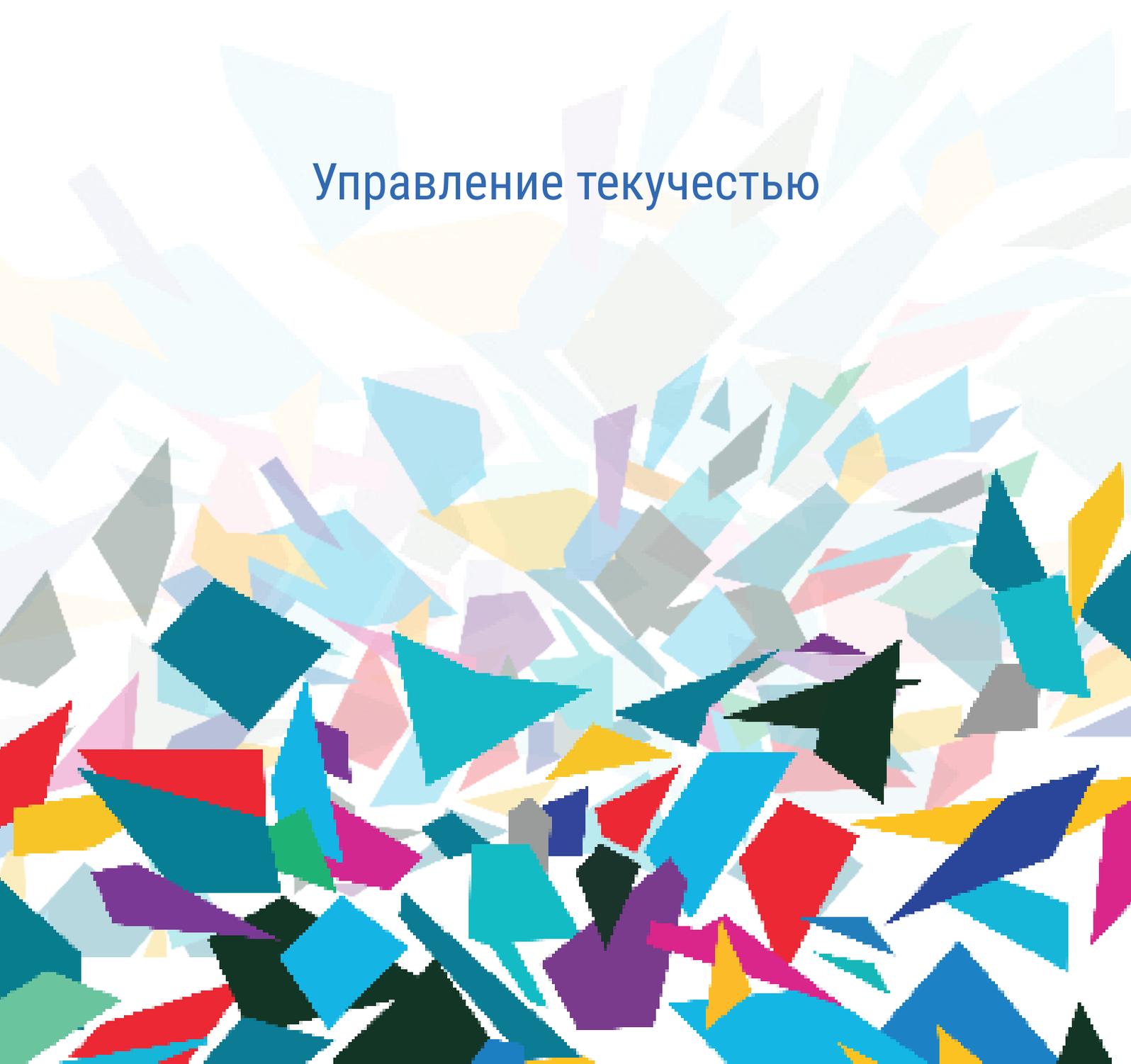




ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Управление текучестью





Итак, текучесть. Мы все знаем, что текучесть имеет негативные последствия. И вообще, нужно сказать, что в учебниках 10–15-летней давности совершенно спокойно можно было увидеть одну из целей управленческих ресурсов – это снижение текучести персонала. Но сегодня я хочу показать вам текучесть немного с другой стороны. Показать, что у текучести персонала есть не только негативные, но и позитивные последствия.

На этом рисунке вы видите, что плюсом отмечено то, что дает компании дополнительные выгоды и открывает новые возможности. Это приток новой крови, отток низкопроизводительных или неподходящих по системе ценностей сотрудников для компании. Они быстрее уходят. Это, может быть, возможный источник гибкости или управления затратами компании на персонал.



Минусы текучести кадров вам известны и понятны. Я их перечислю, тем не менее. Это издержки по найму новых сотрудников, потеря вложений в уходящих сотрудников, это возможный симптом низкой трудовой морали, отсутствие лояльности персонала и удовлетворенности трудом. Если текучесть имеет системный характер, то, вероятно, это может быть признаком плохого управления в компании. И конечно, над этим надо будет работать.

Причины ухода сотрудников из компании, если это не увольнение, если это добровольный выбор человека, можно разделить на 2 большие группы. Так называемые «вытягивающие» и «выталкивающие».

«Вытягивающие» связаны, конечно, больше с внешней средой. К таким причинам относятся привлекательная альтернатива трудоустройства или личные обстоятельства жизни человека, на которые компания не может повлиять. Например, переезд с семьей в другой город или, может быть, возникновение нового интереса в жизни и т. д.

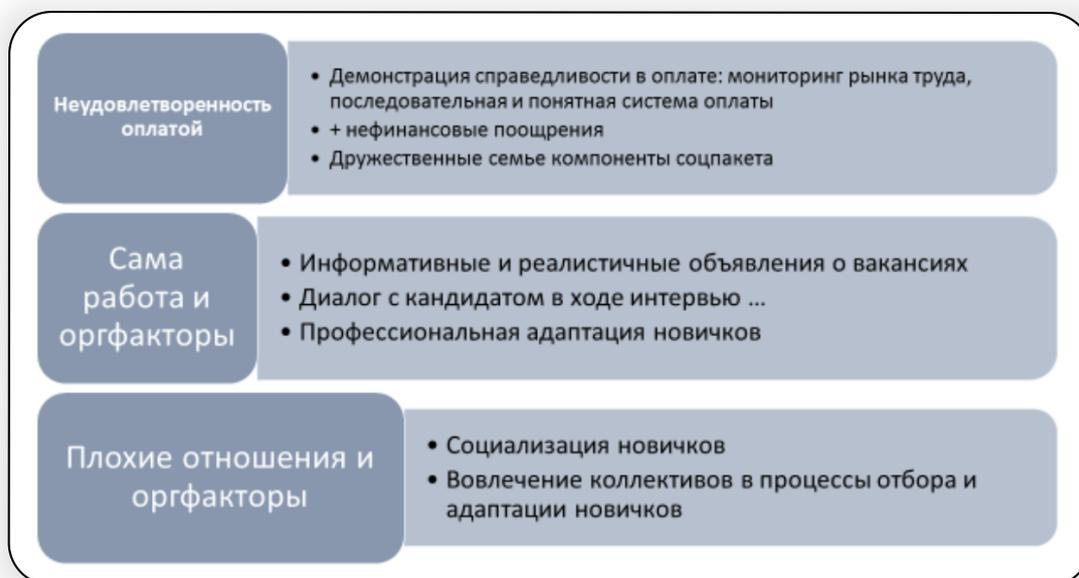
«Выталкивающими» причинами являются внутренние, организационные причины. Неудовлетворенность оплатой, условиями труда или какими-то другими организационными факторами. Сама работа, ее негативное влияние на человека, на его здоровье или самочувствие. Это профессиональные и личные отношения на работе. Чаще всего нас выталкивают не очень хорошие отношения. Именно поэтому с точки зрения эффективности управления персоналом мы с вами не только используем современные инструменты, но и в целом отслеживаем общее настроение людей и поддерживаем хорошие взаимоотношения между коллегами.

Очередной вопрос. И сегодня он связан с управлением текучестью персонала.

Как можно управлять текучестью? Я предложила вам три возможные причины ухода человека из организации. И для каждой из причин попрошу вас подобрать методы, наиболее подходящие для предотвращения. Эти ответы изложены в нижней части рисунка.



Конечно, если причина ухода человека из организации связана с неудовлетворенностью оплатой, то все, что нужно предложить, это, возможно, добавить нефинансовое поощрение. Обязательно нужно проверить, насколько людьми воспринимается оплата труда. Справедливо ли? Потому что это очень важно. Для того чтобы показать, что та оплата, которую предлагает организация сотруднику является справедливой, нужно регулярно проводить мониторинг рынка труда, формировать и популяризировать понятную, прозрачную и последовательную систему оплаты, чтобы люди понимали основные принципы и знали, как эти принципы используются в том или ином случае.



Очень хорошо помогают в этом случае и дружественные семье эффективные компоненты соцпакета. Это хорошая добавка к тому окладу, который компания не меняет, но тем не менее серьезно снижает затраты своего сотрудника на обеспечение своей семьи. Общая удовлетворенность материальным положением возрастает.

Если причиной ухода человека является сама работа и организационные факторы, то первое, о чем мы должны позаботиться, о реалистичных, информационных сообщениях, о вакансиях.



То есть на момент знакомства человека с вакансией он должен очень хорошо понимать, в чем будет заключаться его работа, в чем особенность рабочих условий и т. д.

Очень хорошо помогает диалог с кандидатом во время интервью. Потому что это как раз то место, где не только мы, работодатели, определяем, насколько человек нам подходит, но и позволяем человеку определиться, подходит ли ему организация. Или через какое-то время он будет требовать каких-то дополнительных компенсаций за неудобство работы или какие-то неожиданные, неприятные факторы в работе.

Профессиональная адаптация новичков также помогает избежать сложностей и снизить общую напряженность первых месяцев работы.

Если же причиной ухода являются плохие отношения и организационные факторы, то здесь можно порекомендовать социализацию новичков. Я должен разобраться в работе и понять нюансы организационной жизни компании не только как профессионал, но еще и подружиться с людьми. Потому что, если мы испытываем друг к другу чувство симпатии, то с большей охотой оказываем взаимную помощь друг другу, мы сглаживаем неприятные стрессовые моменты, нам легче пережить свои собственные неудачи, если мы окружены людьми, доброжелательно к нам относящимися. В этом смысле социализация очень важна.

Вовлечение коллектива в процессы отбора и адаптации новичков – еще один метод, который пришел из Калифорнии, из Силиконовой долины, когда сотрудников проектных групп привлекают к окончательному решению о выборе того или иного кандидата. Именно для этой проектной группы.

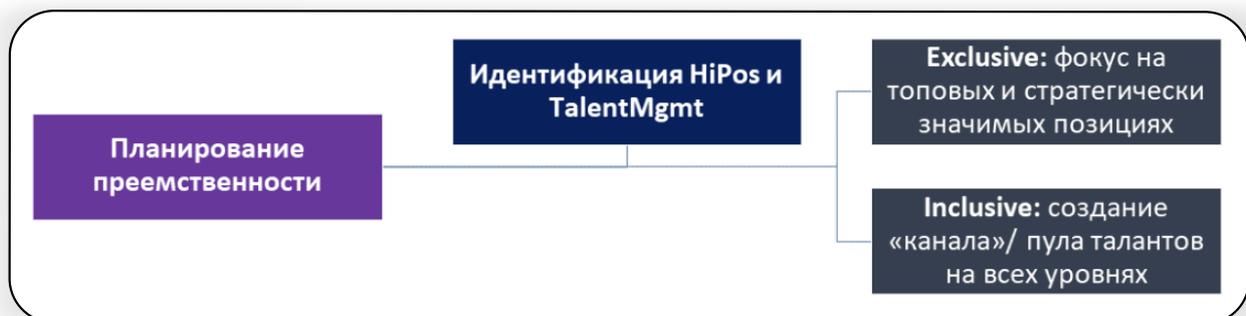
Ну, и сегодня хочется сказать, что наши отечественные работодатели тоже используют эту методику. Например, эта практика существует в компании BI Group. Когда члены бригады имеют возможность согласиться с кандидатом или попросить подобрать другого кандидата.

Продолжая разговор о подсистеме найма, мы с вами будем говорить сейчас о планировании преемственности и работе с талантами. Буквально пару слов, не очень много, потому что работа с талантами – это сегодня очень актуальная тема. И этому чуть позже в рамках нашего курса будет посвящен отдельный раздел.

Цель планирования преемственности и развития талантов – это разработка планов на случай потери сотрудников, занимающих ключевые позиции в организации. Понятно, что эта деятельность включает в себя несколько отдельных операций, которые должны решаться регулярно.

Во-первых, это идентификация так называемого HiPo. (High potential – это люди с высоким потенциалом). И организация специальной работы с этими людьми. Потому что мы не хотим, чтобы эти люди ушли в ходе построения своей карьеры в другую организацию. То, что они талантливые и обладают высоким потенциалом, знает не только работодатель. Об этом прекрасно знают сами сотрудники. Возможно, очень скоро об этом узнают другие организации. И поэтому к этим людям поступает больше предложений с рынка труда. Работать с этими людьми нужно теперь совершенно по-другому.

На этом рисунке мы с вами видим, что планирование преемственности, работа по обеспечению преемственности проводится в 2-х больших форматах. Exclusive (эксклюзивный) и inclusive (инклюзивный) формат.

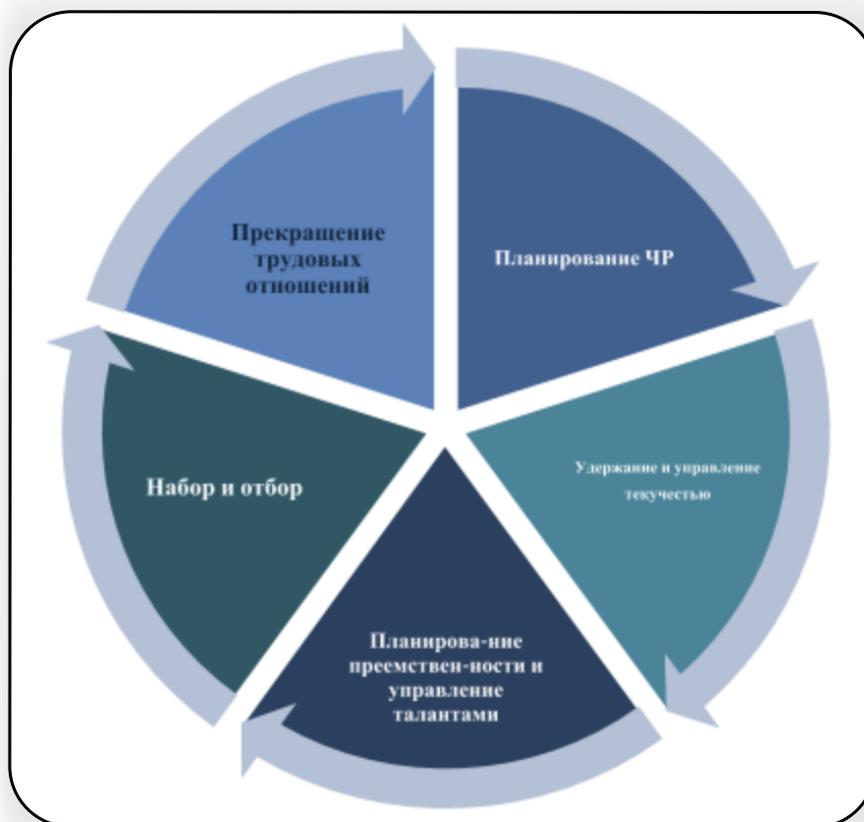




Эксклюзивный формат предполагает фокус на топовых стратегических, стратегически-значимых позициях в организации. А вот инклюзивный озадачен тем, чтобы обеспечить поток или пул кандидатов, талантливых людей на всех уровнях организации. Два совершенно разных подхода. И тот и другой имеют место быть в зависимости от ситуации и стратегии компании.

Если говорить про управление талантами, то мы с вами из этого слайда четко видим, что само управление талантами складывается, в общем-то, из знакомых нам видов деятельности. Это уже знакомая и понятная оценка достижений, это работа над вознаграждением, формирование компенсационных пакетов вознаграждения и развитие этих пакетов в дальнейшем, это обучение и развитие. Но в случае с талантливыми людьми эта деятельность приобретает совершенно другие характеристики и, может быть, особенные нюансы.

Мы продолжаем наш разговор о подсистеме найма. Разрешите мне напомнить, что в рамках подсистемы найма, нашей деятельности по привлечению кандидатов в организацию и обеспечения организации человеческими ресурсами, мы с вами выполняем несколько достаточно самостоятельных видов деятельности.



Во-первых, это планирование человеческих ресурсов, о котором мы говорили с вами в четвертой лекции. Это управление текучестью, управление преемственностью, которые мы обсуждали в этой лекции.

Дальше мы будем говорить об отборе и наборе. И этот вид деятельности, это направление в рамках подсистемы найма будет значительно более продолжительным, потому что эта деятельность занимает у нас много времени. Это достаточно затратная деятельность, она хорошо структурирована, потому что очень важна для управленцев. О наборе и отборе персонала мы будем говорить 2–3 лекции.

И в завершении этого раздела, мы с вами поговорим и о прекращении трудовых отношений. А сейчас – наём персонала.



Когда мы говорим о найме, мы часто используем еще два слова: набор и отбор. Все-таки это единый процесс или это самостоятельные этапы в работе по привлечению персонала? На этом рисунке я хотела подчеркнуть, что это два самостоятельных процесса.

Найм или набор и отбор

ЦЕЛЬ: обеспечить организацию нужным N нужных людей в нужное t так, чтобы минимизировать вероятность плохого выполнения работы, чрезмерной текучести и нарушений дисциплины.



Вы видите, что в более темном колесе мы говорим о наборе, когда мы создаем пул успешных кандидатов на существующие или возможные вакансии. Потому что мы можем проводить набор и до того, как вакансия открылась. Отбор же мы с вами проводим уже после открытой вакансии. Отбор – это выбор наиболее подходящего кандидата из числа отобранных. Какова цель этой деятельности в общем? Обеспечить организацию нужным количеством нужных людей в нужное время. Так, чтобы минимизировать вероятность плохого выполнения работы, чрезмерной текучести и нарушений дисциплины. Чтобы потом не было разговора: «ой, мне это сложно выполнять, ой, я что-то забыл, у меня здесь не получается...», наша задача – подобрать такого кандидата, для которого выполнение работы будет достаточно естественным гармоничным процессом и не будет требовать от него постоянных жертв и вызывать какие-то жалобы в адрес организации.

Существуют два подхода к найму. Традиционный так называемый системный, когда мы рационально оцениваем и сравниваем личностные характеристики, опыт, квалификацию и достижения человека с заранее установленными критериями. Эти критерии мы с вами получаем из анализа работ.

И есть компетентностный подход, в котором мы оцениваем компетенции как более широкий спектр характеристик личности, который требуется не работой или конкретным процессом, четко определенным и проанализированным, а требуется больше организационным контекстом. Мы хотим ответить на вопрос, какие люди больше подходят в организацию? И получается, когда мы говорим о компетенциях, мы не говорим о жестких, о четко сформированных навыках, более «жестких компетенциях». Мы с вами говорим больше о предпосылках для хорошей работы. Да, в более широком смысле.

Идут дискуссии, что является плюсом или минусом того или иного подхода? Возможно, системный подход обеспечивает большую прозрачность и справедливость. Это очень важно для современных организаций, особенно на Западе. Чтобы ни у кого не было ощущения, что в отношении людей принимаются несправедливые, дискриминирующие решения. Среди минусов – это фокус на статичную природу работы, а не на талантливых людей. Потому что талантливые люди очень непохожи на всех остальных. И часто не вписываются в обычные, стандартные описания. Поэтому критики и говорят о том, что системный подход, скорее всего, в определенных сферах бизнеса уходит из практики управления человеческими ресурсами и заменяется компетентностным подходом, в котором фокус делается больше на людей.



Среди сложностей, возможных недостатков компетентностного подхода – то, что он требует достаточно широкого списка компетенций и инструментов диагностики этих компетенций у кандидатов. И это, наверное, не так просто, раз специалисты обсуждают этот вопрос.

Если говорить о системном подходе к найму, который до сих пор используется чаще, чем компетентностный, то мы должны иметь ввиду, что в нем существует три больших этапа.



Начинается все с анализа работ. Мы определяем компоненты и природу работы, ответственности, подотчетность, место в структуре. Описываем оборудование и требуемые навыки работы с этим оборудованием, условия труда и ожидаемые результаты. Как мы с вами проводим анализ работ? Через наблюдения, интервью и опросники. За кем наблюдаем? Кого опрашиваем и интервьюируем? Конечно, лучших сотрудников, выполняющих эту работу. Именно на них потом мы будем ориентироваться в общих описаниях для других кандидатов. Где используются результаты анализа работ? Не только для найма. Результаты анализа работ используются и для обоснования оплаты, и для определения планов развития человека, и для постановки KPIs, и для принятия административных решений. То есть результаты анализа труда

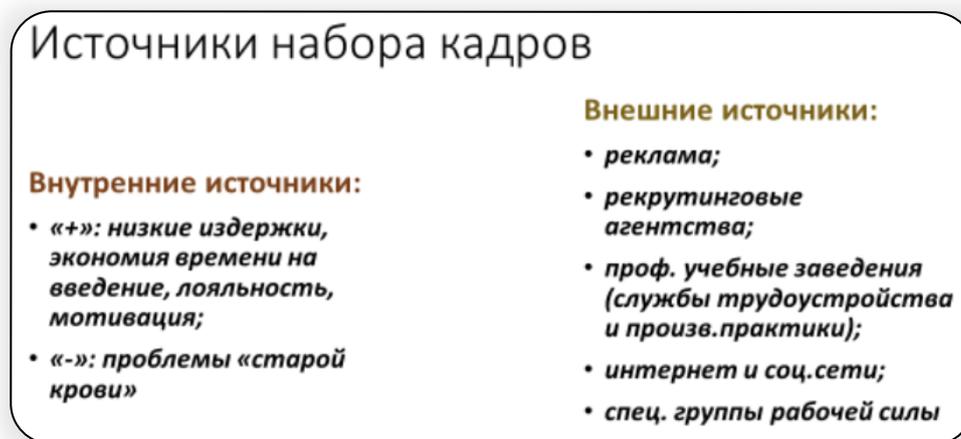


будут использоваться в дальнейшем достаточно широко в работе с человеком на различных стадиях его организационной жизни.

Результатом анализа работ является описание работ. Это некий документ, где структурировано излагаются все выводы, которые мы сделали в ходе анализа работ. Когда нам нужно описание работ? Оно выступает основой для трудового контракта или для формирования критериев отбора кандидатов. Результатом и анализа работ, и в результате описания работ мы с вами можем получить образ идеального работника. То есть модель сотрудника, который успешно выполнил бы данную работу. Формулируем обязательные требования, без которых кандидат точно не сможет приступить к работе и выполнить успешно эту работу. А так же мы с вами формируем предпочтительные характеристики. То есть те, которые, может быть, не обязательные, но позволят человеку более успешно выполнять те или иные смежные задачи. Для чего используется модель идеального работника? Для снижения субъективизма в отборе, выбора адекватных техник и методов отбора и формирования реалистичных ожиданий у кандидатов. Модель идеального сотрудника нужна не только для организаций, она еще позволяет нам коммуницировать и передать наши ожидания кандидатам для того, чтобы они на месте могли более точно оценить, насколько им самим нужна такая работа и подходят ли они для этой работы.

Как только мы с вами создали образ идеального сотрудника, мы можем приступать к набору кандидатов. Выделяют два разных источника набора: внутренний источник и внешний источник.

И в следующем рисунке я сделала такой микс. Когда говорю о внутренних источниках, описываю преимущества. К ним относятся: низкие издержки на введение сотрудников в должность, экономия времени, лояльность персонала, мотивация персонала. Но вместе с тем есть и проблемы: так называемые проблемы старой крови.



Что же относится к внутренним источникам? К внутренним источникам относятся не только уже работающие сотрудники компании, но и те, кто раньше работал в компании. Если наши бывшие сотрудники нас сегодня устраивают, и их образ соответствует образу идеального сотрудника на этой позиции, почему бы и нет? Они приносят все те же преимущества, что и действующие сотрудники. Они хорошо знают компанию, им требуется меньше времени на адаптацию, их возвращение в компанию подтверждает их лояльность и поддерживает мотивацию персонала.

Сюда можно отнести знакомых и родственников действующих сотрудников, которые рекомендовали новых кандидатов для открывающихся вакансий. Почему? Сами эти люди еще не работали в нашей компании, но у них есть болеющие за них действующие сотрудники в нашей компании. И эти люди будут помогать им осваиваться, будут знакомить с нужными людьми. В случае нарушения каких-то правил и процедур подскажут, как правильно себя вести. На самом деле протеже действующих сотрудников проносят в компанию те же самые преимущества, что и действующие сотрудники.



Когда мы говорим про внешние источники найма, понятно, что все плюсы внутренних, возможно, будут минусами внешних. Но зато, когда мы приглашаем людей, не имеющих опыт работы в нашей компании, у этих кандидатов есть однозначное преимущество – так называемая свежая кровь. Незашоренный взгляд, совершенно другой опыт работ, в связи с чем они, возможно, легче будут продуцировать идеи, которые помогут нам обновиться, если это необходимо.

Каковы внешние источники найма? Это реклама, рекрутинговые агентства, профессиональные учебные заведения, службы трудоустройства, центры выпускников, интернет и социальные сети. (О социальных сетях мы чуть позже поговорим подробнее, потому что это очень популярный источник найма сегодня). Также это специальные группы рабочей силы, когда мы ищем кандидатов специально из групп. Какие-то из этих групп являются маргинальными, очень необычные группы рабочей силы. Потому что кандидаты из этих социальных групп приносят с собой уникальные преимущества работодателям.

О социальных медиа в наборе кадров и другие тренды в рекрутменте по материалам CIPD за 2013 год.

Более 50 % участников опроса подтвердили, что они используют социальные сети (это 2013 год – США и Европа). 19 % опрошенных имели специальную стратегию работы в социальных сетях. 84 % компаний, использовавших социальные медиа, считают, что это помогло им укрепить HR-бренд работодателя. Они, с одной стороны, занимаются наймом, с другой стороны, укрепляют свой HR-бренд. 83 % опрошенных считают, что это обогатило их пул кандидатов. Обращение к социальным сетям в качестве источника найма приносит совершенно разносторонние выгоды для компаний. 75 % опрошенных отметили, что это сократило их расходы на рекрутинг. Здесь не должно быть иллюзий. Имейте ввиду, здесь нет прямого сокращения всех затрат. Здесь есть сокращение части затрат, но остаются затраты внутри компании, которые не являются такими очевидными. Например, время нашего персонала, которое затрачивается на ведение тех или иных страниц и на контакты с людьми, которые на эти страницы заходят и стучаться к нам в компанию.

Более 59 % компаний, не использовавших социальные медиа в 2013 году, планировали начать их использовать. Это тоже показатель, который говорит о том, что этот тренд будет набирать силу. 40 % респондентов увеличили расходы по найму на социальные медиа. А 38 % сократили расходы на сервис рекрутинговых компаний. Эти две цифры говорят о том, что, возможно, социальные медиа будут со временем вытеснять рекрутинговые компании. Но мы об этом еще поговорим.

Все больше кандидатов сегодня говорит о так называемом electronic recruiting, об E-рекрутинге, который позволяет программам сокращать списки кандидатов до удобоваримого числа наиболее качественных претендентов или проводить онлайн-тестирование. Это, конечно, позволяет нам охватить большую аудиторию. И на первом массовом этапе провести более тщательную массовую работу по привлечению нужных кандидатов.

Мы с вами подходим к следующему вопросу, который я приготовила в рамках нашего курса. Это вопрос: какие из перечисленных потенциальных проблем характерны для использования социальных медиа в рекрутменте? Я предложила вам три варианта: аккуратность информации, аккумулируемой социальными сетями; недостаток охвата разнообразной аудитории, представляющей разные социальные группы населения; информационная безопасность кандидатов.

Уважаемые слушатели, если вы в каждой из предложенных альтернатив увидели возможные потенциальные проблемы, которые возникают в связи с использованием социальных медиа, вы абсолютно правы. Действительно, возникает вопрос с аккуратностью информации, которую аккумулируют социальные медиа. С другой стороны, не все социальные группы имеют доступ к интернету и умело работают с социальными сетями. Поэтому если вы делаете акцент только на использование социальных сетей, вы можете резко снизить разнообразие привлекаемой аудитории. И последняя потенциальная проблема касается информационной безопасности кандидатов. Все-таки когда мы собираем информацию через социальные сети, мы берем на себя какие-то обязательства, чтобы эта информация не попала к недоброжелателям наших потенциальных кандидатов. И это, конечно, потребует дополнительных ресурсов времени и внимания у компании.