



ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Введение в должность.
Обучение новичков



Сегодня мы с вами завершим разговор о системе найма. Разрешите мне напомнить вам, что в рамках подсистемы найма мы говорили о планировании человеческих ресурсов, об удержании и управлении текучестью. Сегодня завершим разговор о наборе и отборе, поговорим о преемственности и управлении талантами и прекращении трудовых отношений. Это тоже входит в подсистему найма.

Итак, два последних рисунка, два завершающих момента в разговоре о наборе и отборе персонала.



Интервью – один из любимых методов, но в своем рисунке я спрашиваю: идеальный ли этот метод? Мы должны понимать ограничения, которые в себе несет этот метод отбора. Во-первых, мы должны признать, что этот метод отбора достаточно субъективен. Потому что все зависит от впечатления, которое было произведено на интервьюеров. Во-вторых, мы должны признать, что при малом количестве времени и небольшой информации для принятия решения, мы с вами все-таки выносим достаточно весомый вердикт в отношении кандидата и его пригодности для той или иной работы. В-третьих, этот метод, в связи с вышеперечисленным, предъявляет достаточно высокие требования к интервьюерам. Это и личностные, и квалификационные требования. В-четвертых, на пути эффективной оценки во время интервью, возникают такие эффекты, как стереотипирование и эффект эха. «Эффект эха» очень близок по своей природе к стереотипам, но предполагает, что за одной видимой характеристикой каждый из нас прицепом добавляет какую-то характеристику из так называемой нижней, подводной части айсберга. Молодая – не очень серьезная. Или в зрелом возрасте – более надежный в своих суждениях, более опытный. На самом деле, мы должны признать, что это имеет место не всегда, правда? Бывают молодые кандидаты, у которых за плечами достаточно серьезный, впечатляющий опыт. И бывают кандидаты более зрелые, но опыт в решении тех или иных задач у них не так богат. Поэтому с этим эффектом эха нужно серьезно работать, фильтровать.

Завершает этот цикл проблем в использовании интервью то, что общепризнанно существует эффект первого впечатления или эффект финала, который оказывает влияние на мнение интервьюеров. Что же рекомендуют нам эксперты? Эксперты рекомендуют после составленного портрета идеального сотрудника сесть и подумать, какие компетенции, на каком этапе отбора, через какой метод лучше всего оценивать. И не отдавать предпочтения одному из методов, а пользоваться комбинацией различных методов.

Итак, завершая разговор о найме, посмотрите на этот треугольник, который в свою очередь состоит из четырех разных.



Эффективность найма обязательно нужно оценивать. Первым из трех ключевых критериев эффективности найма является эффективность или точность предсказаний. В дальнейшем нужно использовать те методы, которые дают нам наиболее точные предсказания относительно будущей эффективности и производительности кандидата. На интервью человек получил 5 из 5, мы посмотрели результаты его первого года работы и увидели, что эту оценку сотрудник получил и в первом assessment, в первой оценке достижений. И тогда мы говорим: вот смотрите, оказывается интервью достаточно точно предсказало. Или, наоборот, интервью показало, что это прекрасный кандидат, а результаты первого года работы оказались не такими впечатляющими. А вот тесты при найме нам показывали, например, что да, у кандидата недостаточно компетенций. Поэтому оценка тестирования была ближе к первой оценке за аттестацию сотрудника. Тогда мы с вами можем говорить о разной эффективности различных методов.

Второй очень важной характеристикой в оценке эффективности найма являются издержки. Если метод хорош и очень точен в предсказаниях, но он требует от нас достаточно больших вложений, нам нужно серьезно задуматься над тем, насколько правильно использовать именно этот метод. Может быть есть смысл поискать более дешевые методы? Мы же нанимаем не для того, чтобы просто нанять как можно более подходящего сотрудника, а чтобы получить в итоге от его введения в должность высокие результаты и доходность компании.

И заключительной характеристикой эффективности найма является справедливость. Вот такой не бизнес-ориентированный критерий, но тем не менее это критерий, который сегодня высоко ценится в обществе. И мы эти общественные предпочтения тоже должны использовать и учитывать в своей системе.

Мы завершили разговор о найме и переходим к предпоследнему виду деятельности в цикле подсистемы найма. Это введение в должность и адаптация новичков. Период, который начинается с момента предложения о трудоустройстве новичку от компании и продолжается, пока обе стороны не станут удовлетворены трудовыми отношениями. Вот так, не совсем обычно характеризует в учебнике автор этот этап работы с персоналом. Каковы цели адаптации новичков?

Во-первых, это экономия времени, связанная с вхождением новых сотрудников в организацию. Мы должны признать, что какое-то время после найма сотрудник работает не в полную силу, но мы зачастую оплачиваем труд новичков также, как и труд наших зрелых, опытных сотрудников. И наша задача – как можно быстрее привести человека к существующим стандартам производительности труда.

Во-вторых, это снижение уровня беспокойности, тревожности работника. Потому что именно в состоянии беспокойности или тревожности человек склонен делать максимальное количество ошибок.



В-третьих, это развитие реалистичных ожиданий относительно работы и требований к поведению. Чем быстрее человек поймет, что действительно станет его обычным трудовым ритмом, графиком или буднями, тем более конструктивные отношения могут сложиться у новичка и у организации.

И последнее, это сокращение текучести кадров в период вхождения сотрудника в организацию. Потому что мы уже потратили на них, инвестировали в них определенные ресурсы, время и энергию персонала и очень важно, чтобы наш действующий, «старый» персонал понимал, что их не будет окружать бесконечное количество новичков, которых придется учить, за которых придется что-то переделывать, которым постоянно нужно что-то объяснять. Потому что это выбивает из колеи тех, кто работает в полную силу. Им хочется рядом иметь больше зрелых коллег.

Что включает в себя работа с новичком?

В первую очередь, это ориентация новичка в рабочем и организационном пространстве.

Во-вторых, это обучение, связанное с корпоративными стандартами работы. Сюда, например, относятся: правила работы с клиентами, правила работы с корпоративной и информационной базой, правила составления отчетности и т. д.

Помимо корпоративного компонента обучения, сюда обязательно включается функциональное обучение. Потому что мы не всегда берем готовых, зрелых специалистов на открывшиеся вакансии или какие-то позиции в нашей должностной структуре.

Еще один элемент – это знакомство с корпоративной культурой. И последнее, это социализация.

Не забывайте убедиться, что в рамках адаптации новичка каждому из этих 5-ти элементов вы уделили достаточное внимание.

А теперь вопрос. Какие из перечисленных показателей могут охарактеризовать эффективность адаптационных программ? И я предложила 7 вариантов ответов. Подумайте, пожалуйста, над этим вопросом. Что из этих показателей может охарактеризовать эффективность программ адаптации?

Вопрос: *Какие из перечисленных показателей могут охарактеризовать эффективность адаптации?*



- Стоимость адаптации одного сотрудника.
- Стоимость подготовки наставника.
- Процент должностей, охваченных системой адаптации.
- Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок.
- Процент сотрудников, уволившихся из компании в период исп.срока.
- Процент сотрудников, уволившихся из компании в течение 1 года работы.
- Процент сотрудников, выполняющих функции наставника.

Если вы положительно ответили в отношении каждой из 7-ми предложенных альтернатив, то оказались совершенно правы.

Действительно, стоимость адаптации нового сотрудника характеризует эффективность работы с новичками. Поэтому мы не должны тратить на новичков ресурсов больше, чем компания может себе позволить. И стоимость подготовки наставника. А это может быть дорогим удовольствием. Для нас очень важно, чтобы подготовка была и эффективной, и экономичной. И процент должностей, охваченных адаптацией. Если 100 % персонал охвачен адаптацией, то это, конечно, очень хорошо.

Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок – это финальный, ключевой показатель эффективности адаптационных программ. Процент сотрудников, уволившихся



в период испытательного срока – этот же показатель, но с другой стороны, процент сотрудников, уволившихся в течение первого года работы и процент сотрудников, выполняющих функции наставника. Чем больше персонала вовлечено в деятельность по наставничеству, тем более успешными будут программы адаптации и социализации.

Мы с вами переходим к финальному направлению деятельности по управлению человеческими ресурсами в рамках подсистемы найма, и это – прекращение трудовых отношений.

Прекращение трудовых отношений происходит по трём основным причинам.

Во-первых, это увольнение. Во-вторых, это сокращение. И в-третьих, это выход на пенсию.

В следующем рисунке я представляю законодательные требования к проведению сокращения персонала в Великобритании.

Тут есть три ключевых момента. Во-первых, до принятия решений о сокращении персонала (а мы говорим именно о сокращении персонала, то есть инициированное сокращение персонала в связи с какими-то организационными и рыночными обстоятельствами) компании должны проводить с работниками коллективные, групповые или индивидуальные консультации.

Есть ли какие-то возможности не сокращать персонал и выжить в сложившихся обстоятельствах? Или консультации по критериям отбора, кого будем сокращать, кого нужно будет оставить и какой должна быть численность сокращаемых?

Второе законодательное требование – это чтобы в случае сокращения, сокращаемому выплачивалась компенсация согласно установленным государством нормативам.

И в-третьих, работодатель должен обеспечить справедливость отбора тех, кто подлежит сокращению. Вот таковы требования законодательства Великобритании.

А теперь вопрос: что вы знаете о порядке сокращений в нашей стране? Подумайте, пожалуйста. И мы вернёмся к нашей лекции после того, как вы ответите на этот вопрос.

В следующем рисунке я Вам представляю выдержки из законодательных требований к проведению сокращения персонала в РК. Согласно трудовому кодексу за 2016 год.

Законодательные требования к проведению сокращения персонала в РК

(Трудовой Кодекс 2016)



- Не допускается увольнение в связи с сокращением численности или штата:
 - беременных женщин,
 - одиноких матерей с детьми до 14 лет, лиц, воспитывающих детей без матерей,
 - лиц, которым до достижения пенсионного возраста осталось менее 2-х лет,
 - работников в период временной нетрудоспособности или находящихся в отпуске.
- Не менее чем за 1 месяц работодатель предоставляет сведения о предстоящем высвобождении работников в Департамент комитета труда и уведомляет работника о предстоящем расторжении.
- Компенсационные выплаты: з/п не менее чем за 1 месяц и компенсация неиспользованного отпуска.

Во-первых, в законодательстве отмечаются категории, которые не подлежат сокращению в связи с сокращением численности или штата. Это беременные женщины, которые уведомили о своем положении работодателя заблаговременно, это одинокие матери или люди, воспитывающие детей без матерей, подразумеваются дети до 14 лет. В случае с инвалидами, это до 18 лет. Нельзя сокращать людей, которым до достижения пенсионного возраста осталось менее двух лет. И нельзя сокращать работников в период их трудовой неактивности или пока они находятся в трудовом отпуске. Нужно дождаться, пока они выйдут из отпуска.

Следующее требование, которое отмечают эксперты, это то, что работодатель обязуется выплатить компенсацию не менее чем за 1 месяц, равную заработной плате. И нужно предупредить департамент комитета труда РК за месяц о предстоящем расторжении трудовых



отношений с сотрудниками. То есть, предоставить информацию о численности сокращаемых категориях сотрудников. Компенсации также подлежит неиспользованный отпуск. Вот таковы особенности проведения сокращения персонала в РК.

Кстати, хочу отметить, что в трудовом законодательстве может и нет прямого требования, но есть рекомендации факультативного характера, что до проведения сокращений, особенно массовых сокращений, работодатель может обсудить возможности избегания сокращений с трудовым коллективом или его отдельными представителями.

Сокращение персонала в любой из его форм, увольнение по причине неэффективности работника или в результате сокращения, выход ли на пенсию, являются достаточно сложным психологическим моментом. И менеджеры должны очень трезво себе представлять, с какими эмоциональными и психологическими сложностями им придется столкнуться именно в этот период, исполняя именно эти обязанности.

С целью хоть как-то «погрузить» вас в атмосферу, связанную с увольнением и сокращением, я предлагаю посмотреть отрывок из фильма «Мне бы в небо». Главный герой этого фильма Райан Бингем является профессиональным «терминатором кадров». То, чем занимается его компания, это – терминация/сокращение кадров.

Если вы не смотрели этот фильм полностью, я советую вам посмотреть его. Хотя ключевая идея фильма не заключается именно в том, чтобы профессионально подготовить к деятельности по сокращению и увольнению людей, но тем не менее очень много специфических HR-моментов вы можете взять для себя на заметку. И сам фильм очень интересный.

Я думаю, вы увидели, что деятельность, связанная с увольнением и сокращением, не является простой. В связи с этим мне хотелось бы представить вам рекомендации специалистов, которые описывают, как лучше проводить увольнение людей из организации.

Итак, два следующих рисунка посвящены рекомендациям: «Увольнение в поисках приемлемого пути». Давайте ознакомимся с этими рекомендациями.

Увольнение: в поисках приемлемого пути

- Объявить об увольнении должен непосредственный начальник в ходе специально организованной для этой цели личной встречи.
- Встреча должна быть по существу и не должна быть затянута (10-15 минут).
- Предложите помощь и проявите сострадание, но не давайте надежды на то, что решение об увольнении еще не окончательно.
- Объясните, почему компания приняла это решение.
- Не делайте дискриминационных утверждений.
- Контролируйте ваши эмоции.
- Подготовьте и передайте увольняемому компенсационный пакет в письменном виде.

Специалисты считают, что объявить об увольнении должен непосредственно начальник в ходе специально организованной для этого личной встречи. Почему личная встреча? Потому что вопрос прекращения трудовых отношений для человека очень важен. Люди пришли на работу, чтобы обеспечить свою жизнь и жизнь своей семьи. Конечно, для них вопрос финансового, материального обеспечения своей жизни – это вопрос животрепещущий. Проявите уважение к людям, встретитесь с ними в этот сложный для них момент и сообщите им об этом лично.

Почему информировать об увольнении лучше всего поручить супервайзеру, непосредственному начальнику? Потому что непосредственный руководитель лучше всего знает обстоятельства увольнения, результаты работы, заслуги человека и его слабые стороны в работе. Он больше всего понимает человека как личность. И зачастую является наиболее



«комфортным» человеком, от которого сотруднику легче будет услышать информацию об увольнении, чем от совершенно посторонних людей.

Вторая рекомендация звучит так: встреча должна быть по существу и не должна быть затянута. Рекомендуется 10–15 минут. Почему? Потому что тема разговора очень эмоциональная, контролировать и держать себя в руках большее время, наверное, человеку будет сложно. Поэтому постарайтесь уложиться в это время. Когда достаточно времени, чтобы изложить ключевые пункты, описать компенсационный пакет или хотя бы передать этот компенсационный пакет. И не позволить человеку расклеиться, расплакаться, потерять свое лицо, потому что и вы потом в этой ситуации будете чувствовать себя неловко, и сам человек будет сожалеть о том, что он эмоционально не сдержался.

Третья рекомендация говорит: предложите помощь и проявите сострадание, но не давайте надежды на то, что решение об увольнении еще не окончательно. Почему нельзя давать надежду? Потому что нам очень важно, чтобы человек прямо с сегодняшнего дня предпринял меры по поиску следующего места работы. Нам не нужно, чтобы человек тянул в надежде, что еще что-то изменится до того момента, пока не закончатся его сбережения. Какую помощь можно предложить? Помощь по поиску нового места работы, помощь по организации переезда в другое место, особенно если это не требует от компании прямых расходов (когда, например, у организации есть собственный транспорт и вы можете помочь человеку переехать из его дорогостоящей квартиры в какое-то другое жилье). Это может быть помощь в том, чтобы не останавливать действие страхового полиса. При остановке страховки компания может выиграть немного, может быть, даже ничего не выиграет. А для человека очень важно понимать, что еще 3 или 6 месяцев, он может пользоваться тем социальным пакетом, который компания ему предоставляла и т. д.

Объясните, почему компания приняла это решение. Меня часто спрашивают, во всех ли случаях нужно объяснять? Мое личное мнение, что объяснять нужно всегда. Во-первых, это в интересах самого человека. Чем более реалистичное представление о причинах увольнения имеет человек, тем больше у него шансов повысить свою эффективность, избежать подобной ситуации в случаях будущего трудоустройства.

Не делайте дискриминационных утверждений и контролируйте ваши эмоции. Здесь каждый из нас должен найти свои эффективные стратегии и тактики контроля собственных и чужих эмоций.

Подготовьте и передайте компенсационный пакет увольняемому в письменном виде. Что туда можно включить (кроме положенных по закону выплат)? Во-первых, указать размер заработной платы, которая ему полагается за оставшееся время. Во-вторых, если есть какая-то компенсация за неиспользованный отпуск, ее нужно указать. Если вы оставляете за человеком на какое-то время социальный пакет, укажите эти пункты, это будет приятным моментом, который снизит напряжение человека и т. д.

Увольнение: в поисках приемлемого пути (продолжение)

- Способствуйте тому, чтобы увольняемый сотрудник предпринимал позитивные действия.
- Постарайтесь, чтобы уход сотрудника из кабинета был достойным, сопровождался конструктивной атмосферой.
- Проинформируйте остальных сотрудников, клиентов и партнеров о принятом решении.

Здесь не должно быть победивших или проигравших. Обе стороны должны выйти из ситуации с наименьшими потерями. Только это будет залогом успешного будущего.



Способствуйте тому, чтобы увольняемый сотрудник принимал позитивные действия. Что мы можем считать позитивными действиями? Начал человек искать новое место работы – это уже позитивное действие. Кстати, некоторые компании предлагают своим сотрудникам гибкий график в последний период работы в компании с тем, чтобы сотрудник мог активно участвовать в интервью и искать новое место работы. Мы можем дать ему более гибкий график для того, чтобы он смог справиться с поставленными задачами, конечно, если это не нарушает интересов самой компании.

Постарайтесь, чтобы уход сотрудника из кабинета был достойным. Сопровождался конструктивной атмосферой. Истерика, повышенная эмоциональность человека или не совсем адекватное поведение не украсит ни его, ни вас. Вас как руководителя в первую очередь. Потому что большинство сотрудников, которые остаются в вашей команде с вами работать будут сочувствовать человеку, которого увольняют. И им, конечно, хочется, чтобы лидер, с которым они работают, помог людям сохранить чувство собственного достоинства в эти сложные для людей минуты.

Проинформируйте остальных сотрудников, клиентов и партнеров о принятом решении. Когда нужно информировать? Конечно, информировать нужно после того, как вы сообщите самому сотруднику. Если эта весть опередит ваш разговор с сотрудником, и сотрудник узнает о предстоящем увольнении не от вас, а от кого-то из своих коллег или клиентов, имейте в виду, он будет разочарован, обижен и уязвлен. А в этом состоянии после расторжения трудовых отношений ни о каких партнерских отношениях мы говорить не можем. И, вполне вероятно, человеку захочется отомстить или получить какой-то реванш.

Здесь не должно быть победивших или проигравших. Обе стороны должны выйти из ситуации с наименьшими потерями. Только это будет залогом успешного будущего и организации, и сотрудника.

Таковы рекомендации по проведению процедуры увольнения сотрудника. А теперь давайте посмотрим на то, какие инструменты или какие варианты помощи организации вот в этот момент нам предлагает сегодня рынок.

Аутплейсмент: трудоустройство сокращаемых сотрудников

- консультации по трудоустройству сокращаемых сотрудников за счёт бывшего работодателя;
- услуга по консультированию и продвижению на рынок труда сокращаемого персонала;
- услуга по организации процесса увольнения сотрудников наиболее щадящим способом, форма расторжения трудовых отношений между компанией и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания помощи в трудоустройстве уволенным сотрудникам.

Outplacement – это один из популярных сервисов, который оказывают нам рекрутинговые или кадровые агентства. Это трудоустройство сокращаемых сотрудников. Что сюда входит: консультации по трудоустройству сокращаемых сотрудников за счет бывшего работодателя, услуга по консультированию и продвижению на рынок труда сокращаемого персонала или услуга по организации процесса увольнения сотрудника наиболее щадящим образом, форма о расторжении трудовых отношений между компанией и работником, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания помощи в трудоустройстве уволенным сотрудникам. Такие услуги сегодня предлагаются и на Казахстанском рынке, например, такими компаниями, как «Элит» или Smart Solutions.



Вопросы для самоконтроля:

1. Какова роль планирования человеческих ресурсов в стратегическом управлении компанией?
2. Как меняется планирование человеческих ресурсов в условиях турбулентной бизнес-среды?
3. Какие альтернативы увольнению и найму сегодня существуют в бизнес-практике?
4. В чем преимущества и недостатки системного подхода к найму персонала?
5. Для чего компании используют стрессовые интервью в рамках компетентностного подхода к найму?
6. Почему социальные медиа пользуются растущей популярностью у работодателей в поисках кандидатов?
7. Какие существуют основные цели интервьюирования в ходе отбора? В чем заключаются потенциальные проблемы использования этого метода отбора?
8. По каким основным трем критериям можно оценить эффективность процесса найма в компании?