

TEXAS RETRAINING GROUP, Incorporated

**ASSET HR**  
Training Coaching Career

Обзор материалов журнала

# HR Magazine

Зима 2020

Вступительная статья CEO  
Johnny C. Taylor, Jr.

*Подготовить будущих HR к будущей работе*

Наши рабочие места переживают настоящую революцию – искусственный интеллект, автоматизация, изменяющаяся демографическая картина, глобализация и крайне быстрые социальные изменения преобразовывают каждую работу и каждый бизнес.

К сожалению, наши последние отчеты SHRM показывают, что студенты колледжей не получают результативной подготовки к своему новому рабочему пространству. У студентов наблюдается недостаток как технических, так и поведенческих компетенций, и многие выпускники остаются безработными или профессионально несостоятельными.

Это развивает нестабильность на рынке труда.

Требуется тесная работа представителей образовательной системы с работодателями, создание образовательных партнерств, новые подходы - как к обучению, так и к работе.

К сожалению, молодые люди сомневаются в необходимости нашей профессии. Нам надо привлекать лучших и ярчайших людей в HR, показывая их путь к успеху.

Залог успеха – в наставничестве.

Новому поколению нужно передать наш опыт и показать перспективы роста.

Нужно пропагандировать программу для молодых HR-профессионалов.

Раньше отправлять их на сертификацию. SHRM дает возможность колледжам и университетам составлять свои программы для магистров и бакалавров (400 программ для 300 «школ»).

Если у вас, на работе или в жизни, есть молодые люди, кто может хорошо работать в нашей профессии, рассказывайте им свои истории, говорите, что SHRM – всегда открыто для них и для их карьерных движений.

### **Обеспокоенность увольнением**

Хотя безработица в США на самом низком историческом уровне,  
48% рабочих волнуются, что потеряют работу - Почему?

34% боятся усиления рецессии (спада производства с нулевым ростом валового национального продукта или его падением на протяжении полугода)

32% слышали разговоры об увольнении

30% упоминают увольнение на своих рабочих местах

61% работников от 18 до 34 лет говорят об обеспокоенности увольнением по сравнению с 41%, которые старше 41 года (CareerArc)

## Различия в продвижении

На каждые 100 мужчин, которые повышены или наняты на свою первую менеджерскую позицию, только 72 женщинам была представлена такая возможность

В ближайшие пять лет 1 миллион женщин должны будут занять эти позиции, чтобы ликвидировать этот разрыв (McKinsey)

62% мужчин занимают позиции уровня менеджеров против 38% женщин

Только 1/3 компаний устанавливает цели по представительству на менеджерские позиции первого уровня, 41% на уровень старших менеджеров

Только 19% HR-менеджеров отмечают, что продвижение на первый уровень менеджмента – очень важный вызов для установления равного числа женщин и мужчин в менеджменте

## Цвет волос

Калифорния и НЙ стали первыми штатами, запрещающими дискриминацию на рабочем месте по причине фактуры волос. Некоторые работодатели позволяют себе лишать работников продвижения или даже увольнять за то, что они выбирают естественный стиль.

Изучали 2000 работников от 25 до 64 лет

80% с большой вероятностью изменят свою прическу, чтобы соответствовать социальным нормам

### Работодателям:

- следовать объективным бизнес-потребностям, а не личным субъективным предпочтениям
- устанавливать разумные причины для следования стандарту – здоровье и безопасность
- применять нормы справедливо и равноценно
- учитывать религиозные традиции и правила, где это приемлемо
- применять нормы только на рабочем месте

### **Больным на работу?**

90% специалистов допускают, что они приходят на работу больными.

Из них:

33% всегда идут на работу, когда они плохо себя чувствуют

57% - иногда

Почему они не остаются дома?

У 54% очень много работы

40% не хотят брать больничный

35% чувствуют давление работодателя, который требует присутствия

25% говорят, что их коллеги приходят на работу больными

(опрошено 2800 рабочих в 28 городах США)

## Религиозные собрания

Должны ли работодатели разрешать работникам собираться в группы для молений?

Работники имеют право на выражение своих религиозных убеждений.

Если мы стремимся к рабочим местам, которые наделены чертами включенности, нужно убедить HR, что учет этого – в их интересах.

В 1964 году в США был принят гражданский Акт, который требует от работодателя создавать условия для осуществления религиозных действий до тех пор, пока это не мешает бизнесу.

В идеале, должна быть политика на предприятии, которая отражает суть религиозных действий.

Нужно установить время и место, число работников, которые могут участвовать, и на кого это может влиять.

Некоторые компании разрешают молиться на рабочих местах или использовать другие места для молений. Если это невозможно, нужно искать альтернативы.

Если руководители бизнеса видят неудобства, они должны показать, что есть прямые и косвенные затраты. Нельзя допускать принуждение к участию в группах и наказание за отказ, что может вызвать заявления о дискриминации в сторону работодателя.



## **Успех в использовании данных о работниках зависит больше от работников, чем от технологий**

На протяжении многих лет HR-лидеры испытывают препятствия по поводу использования аналитических методов при принятии решений.

Они либо собирают данные из многочисленных таблиц, либо пытаются вытащить информацию из систем, чтобы определить метрики о вовлеченности, текучесть на стратегически важных участках или гендерное равенство в оплате труда. Эти препятствия уходят постепенно в прошлое с появлением облачных технологий и инструментов, которые позволяют HR использовать данные. Взгляд по-новому со стороны руководителей предполагает, что на людей не смотрят с потребительской точки зрения. А такие мысли, что «пока у нас есть достаточное количество работников, чтобы заполнить позиции, и это не очень дорого нам стоят, мы – в порядке», не должны присутствовать.

Теперь CEO хочет знать, что правильные люди с правильными навыками на правильных работах осуществляют стратегию. Больше делается фокус на качество способностей, профессиональных навыков, чем на стоимость рабочей силы.

Сейчас HR-специалисты имеют доступ к аналитическим инструментам нового поколения – либо покупают в пакете с другими продуктами в облаке, либо отдельно – только для аналитики.

Можно строить свою платформу. Это зависит от того, сколько готовы платить.

## Gartner.com:

В среднем (Deloitte Consulting) наиболее продвинутые организации используют 7 аналитических инструментов, менее продвинутые – 4:

91% регулярно используют таблицы

48% используют аналитику внутри своих систем

38% используют инструменты визуализации

35% используют хранилища данных

31% используют систему планирования корпоративных ресурсов

И только 6% - используют инструменты когнитивного анализа (усвоение информации и превращение ее в знания)

Несмотря на достижения в технологии, многие группы HR все еще бьются за аккуратное и своевременное поступление данных.

Технологические изменения требуют больших вложений, поэтому, чтобы был возврат на вложения, данные должны быть точные, а люди – обладать опытом анализа данных, если их решения зависят от этих данных. Это культура работы с данными.

5% компаний, которые не очень продвинуты, используют аналитику по сравнению с 55% продвинутых и высокопроизводительных организаций.

Традиционно мы считаем количество работников и текучесть. Но нужно знать процент удержания работников, которые генерируют доход компании и многое другое, с помощью современного программного обеспечения, более сложного, доброжелательного к пользователю и универсального.

[www.visitor-analytics.io](http://www.visitor-analytics.io) (free trail)

Аналитика сайтов - статистика, поведенческая аналитика, автоматизация чатов, аналитика обратной связи, SEO аналитика, интеграция рекламной деятельности.

Недостаточно делать «красивые» отчеты, с графиками и таблицами.  
Надо понимать, что дают эти данные для бизнеса.

[www.vizier.com](http://www.vizier.com)

Помощь аналитики в соединении принятых решений с бизнес-результатами.

[www.workday.com](http://www.workday.com)

Финансы, HR и планирование: помощь в проведении изменений раньше, чем изменения произошли.  
Основная проблема – защита данных от несанкционированного использования.

Вице-президент по аналитической работе – новая должность

Часто закрытые сведения (не подлежат разглашению) убираются из системы и помещаются в таблицы или наглядно представляются для анализа.  
Данные должны быть в защищенном формате.

Лучше использовать платформы, чтобы вносить защищенные данные в систему, а не вынимать из нее, увеличивая риск. Должны данные быть зашифрованы с допуском только для доверенных людей.

Существуют законы о защите секретности (EU General Data Protection Regulation)

### SAP Success Factors

<https://www.sap-success-factors.com/>

Авторизация процессов на определённом уровне. Кто имеет доступ?

Аналитика разнообразия и включенности

Требуется аккуратность в соблюдении законодательства и следования документам комиссии по равным возможностям в трудоустройстве. Качество данных должно быть связано с положительными бизнес-результатами и требованиями законодательства.

### Новое (инструменты):

- равная оплата (географическое расположение, опыт и набор навыков для мужчин и женщин)
- отсутствие субъективизма в найме и продвижении
- слабо представленные группы чувствуют себя включенными
- аналитика, связанная с наймом профессионалов

### ONA(Organizational network analysis) - «рентген» организации

Участие во внутренних коммуникациях в группах и сетях

Модели присутствия в почтовых серверах

Данные обеспечения работы календаря

Как различные люди этим пользуются и принимают решения ?

Успех все еще опирается на людей, а не на технологии

### **За или против субконтракторов**

**Против:** работники и общество в целом принимают на себя стоимость перехода на работу с контракторами. Нарушаются обычные отношения между работниками и работодателями, есть влияние на доход, на доступ к льготам, на пенсии, на медицинское обслуживание, применяется дискриминация, «расколотое рабочее место».

**За:** подрядные организации дают возможность бизнесу достичь своих целей. Средний доход (медиана) независимых контракторов – 68,300 долларов на полной ставке. 20% получают более \$100,000. Более удовлетворены, чем в традиционной работе, ценят гибкость.

## **Влияние AI и машинного обучения на аналитику человеческих ресурсов**

Дополненная аналитика – позволяет использовать машинное обучение для автоматизации ключевых выводов из обработки информации.

Может помочь расставить приоритеты в выводах для конкретного пользователя в конкретное время.

Workday: автоматизируем анализ и представляем важные выводы на базе метрик и графиков, подчёркивая детали. Например, как продвигаются женщины на высоком уровне руководства. Почему есть проблема? Какие изменения со стороны HR нужны?

AI влияет на аналитику в областях обучения и развития. Недостаток данных мешал HR связать стремление к карьере и требования к навыкам.

Cornestone On Demand: определяет требуемые навыки для конкретных ролей и автоматически рекомендует контент для обучения, связанный с этими ролями.

Используется портал обучения, на котором разработчик, обладая историческими данными, рекомендует лучшие курсы по конкретной теме, которые достигают цели и будут завершены.

Разрозненность данных требует многих описаний и инструкций для HR-пользователей.

*Workday u Visier.com*

Подготовка, корректировка, безопасность, предоставление данных для аналитики

*Qualtrics.com*

Опросы о вовлеченности работников, планирование этих действий – closed-loop system of employee feedback.

*SAP company*

Какие действия требуются дальше?

Фокус менеджмента на областях и специальных задачах.

Платформы должны быть удобными для пользователей (руководителей), у которых нет предыдущего опыта аналитики, и использовать различные источники данных.

## **Инструменты оценки поведения и личности. Насколько они аккуратны?**

Обычно при отборе персонала HR перемещает резюме с техническими навыками на самый верх, но все чаще смотрят на Soft skills (личные качества, коммуникации)

DISC

Dominance Personality Steadiness Conscientiousness

Лидерство Влияние Уравновешенность Добросовестность

Доминанта Авторитет Стабильность Сознательность

5-7 мин

24 вопроса

[app.cloverleaf.me/take-disc](http://app.cloverleaf.me/take-disc)



**За:** инструменты снижают текучесть, снижают субъективизм менеджеров по набору, дают более «цельное представление» о кандидате.

Обычно используют на позиции руководителей

2017: 1300 HR-профессионалов

Высшее руководство - 32%

Средняя линия менеджмента - 28%

Отдельные работники - 20%

С почасовой оплатой - 17%

**Против:** Могут отпугнуть отличных кандидатов из-за измерений и ранжирования навыков, которые не очень связаны с успехом на данной позиции.

Инструментами надо уметь пользоваться.

## Мозг или дело?

Технические навыки на первом месте.

80% компаний Fortune используют DISC - тест оценки стилей поведения

Dominance – Доминирование

Influence – Влияние

Steadiness – Постоянство

Conscientiousness – Соответствие

Наличие технических навыков делает кандидатов взаимозаменяемыми, но оценка личности позволяет сузить зону поиска.

Некоторые компании обязательно применяют DISC ко всем кандидатам.

**Те, кто за:** помогает снизить текучесть, меньше субъективизма менеджеров по набору, более полная фотография кандидата.

**Критики:** оценка может мешать процессу набора, отталкивая хороших кандидатов путем измерений и приоритетов, которые потом не приведут к успеху на конкретной позиции.

Пример: Вы ищете в команду того, кто реальный «заводи́ла» по своей личности, и команде нужен человек, который вдохновляет и влияет, чтобы проводить изменения. Тест помогает найти то, что Вы ищете, но будет ли это хороший работник?

**SquarePeg** (серия вопросов о личности и поведении)

**Traitify** (альтернатива Mayers-Briggs type Indicator)

**Pymetrics** (использует нейронаучные игры и черный ящик AI) - аккуратно определяют, что у лучших работников есть лучшего в персональных характеристиках и поведении, чтобы искать им подобных.

### **Опрос SHRM 2017**

32% - используют тесты оценки поведения и личности для руководящих позиций

28% - для менеджеров среднего звена

20 % - для ролей, не связанных с управлением

17% - с почасовой оплатой

### ***2017 Talent Acquisition Benchmarking Report SHRM***

Поведенческие тесты изменяют те характеристики, которые можно наблюдать: умение выражать мысли, время реакции.

Личностные тесты измеряют характеристики человека, такие как интуиция, социализация, коммуникабельность.

Или работник предпочитает работать в одиночестве? Какова у него степень открытости?

Оба типа тестов дают представление о человеке, но важно понимать, что личность имеет склонность быть постоянной и фиксированной, а поведение меняется.

Если работник получает заряд энергии от взаимодействия с людьми, а не от детальной работы, нужно развивать внимание к деталям, учиться работать с деталями, чтобы это было в работе.

Поэтому нельзя удалять из банка кандидатов только по результатам теста.

Если позиция требует небольшого взаимодействия с другими людьми, это сигнал, что личность не соответствует роли.

Не путать личность и ее поведение!

Нельзя игнорировать роль развития, которая может подкорректировать поведение.

Что рекомендуется:

Если проводятся тесты, соединять их либо с ситуационным интервью для внешних кандидатов, либо 360 градусов обратную связь для внутренних кандидатов, которые ищут повышение.

Например, задайте вопрос: Опишите время, когда Вы чувствовали себя перегруженным (ной) работой? Какие шаги Вы предпринимали, чтобы расставить приоритеты и ничего не упустить?

Структурированное интервью с хорошими поведенческими вопросами помогает понять, как человек себя ведет в реальной ситуации, и хорошо предсказывает будущее поведение.

Тесты + интервью = хорошее сочетание

Тесты дают реальные данные и вероятность совпадения ценностей работника и работодателя.

### **Harrison Assessment**

12 различных пар поведения (уверенность в себе + учет интересов других людей)

175 вопросов

25 минут

Нет одинакового рецепта отличного выбора

Учет личностных и поведенческих целей для отдельных ролей + интервью

Главная опасность тестов – это заявление о дискриминации по их результатам

**Тестов несколько сотен. Что спрашивать у поставщиков тестов?**

**1. На каких исследованиях они основаны?**

Некоторые тесты более технические, чем социальные. Некоторые используют AI, чтобы «прочесать» социальные сети и сделать выводы о личности кандидата.

Лучшие тесты основаны на теории, например, Пятифакторная модель личности (Five Factors Model)

E (Extraversion) – Экстраверсия (вовлеченность во внешний мир)

A (Agreeableness) – Привязанность, сотрудничество

C (Conscientiousness) – Сознательность, добросовестность

N (Neurotism) – Нейротизм, негативная эмоциональность

O (Openess) – Оригинальность, открытость новому опыту

Если поставщик предлагает этот тест для оценки технических навыков – это должно насторожить



## 2. Как будут интерпретировать результаты?

Если результаты очень легко понимаемы, особенно на уровне руководства, вероятность, что они по ценности равны гороскопам.

Личность - очень сложная штука, а понимать, как конкретная личность будет вписываться в культуру и на отдельную позицию – еще сложнее.

И тесты, и их результаты имеют оттенки, полутона. Нужно иметь руководство по тестированию, права на владение тестом, и обучать людей как отвечать на вопросы и интерпретировать результаты.

### **3. Насколько результат валиден, доказывает пригодность?**

Особенно для тестов при большом количестве кандидатов очень ценно проверять своих лучших работников, как у них появляются проверяемые качества. Местная проверка кандидатов.

### **4. Какова стоимость?**

Она очень разная – один раз использования или подписка.  
Перед анализом плюсов и минусов теста определите, подходит ли этот тест под ваш бюджет.

Для небольшой компании, которая хочет оставить на последнем этапе 2 или 3 кандидата на руководящую работу, это может стоить от 5 до 10 тысяч долларов. Это серьезное вложение, но цена неверного решения на основе результатов теста может быть еще выше.

## Субъективизм

Некоторые говорят, что тестирование снижает субъективные оценки кандидатов, но законодатели считают, что есть возможность дискриминации.

BEST Buy, CVS – перестали использовать тесты, так как это имело эффект на прием кандидатов незащищенных категорий.

Гарантии поставщика, что тест не грешит субъективизмом, не спасут от судебных исков.

Например, женщины и мужчины могут показывать разные результаты на личностных тестах в зависимости от того, как поставлен вопрос.

### Субъективизм (продолжение)

Если тест дает неравные результаты – диспропорционально направлен на определённый тип работников – работодатель не может обосновать его использование как необходимость для бизнеса.

Для поведенческих тестов компании нужно показать, что это очень важно для процесса отбора.

Не надо торопиться с выбором поставщика.

Наряду с вопросом о валидности, HR должен спросить – для кого этот тест подойдет, для какого количества работников.

Одинаковы ли результаты для мужчин и женщин?

Одинаковы ли результаты для людей до 40 лет и старше 40?

Одинаковы ли результаты для людей разных национальностей?

Если нет, то использование этих тестов неэтично.

Есть тесты, которые разработаны профессионально, а есть такие, которые просто составлены с минимальной психометрической и статистической экспертизой. Для подобной экспертизы требуется несколько лет.

Если поставить очень высоко планку для кандидатов, потенциальные кандидаты останутся за бортом.

#### Behavioral Strategies Assessment

Вопросник, эссе и 2-часовая сессия, краткая беседа с менеджером по набору и HR-профессионалом.

Кандидат подходит, но нужен коучинг.

<https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/talent-acquisition/Pages/buyers-guide-for-assessments-providers.aspx>

### **Цена ухода работника из-за плохой организационной культуры**

За последние пять лет: потери компаний – 233 миллиарда долларов

1 из 4 работников в США испытывают страх, опасения на рабочем месте, если они высказывают свое мнение, не видят себя значимыми и уважаемыми

1 из 5 работников ищут новую роль из-за культуры на рабочем месте

58% говорят, что ищут новую роль, так как их менеджеры работают неэффективно или токсичны на рабочем месте

1 из 10 работников говорит, что испытывает субъективное или неравное отношение из-за своих политических взглядов

42% из тех, кто чувствует субъективизм из-за политических взглядов, говорят, что это влияет на их карьеру

41% верят, что их возраст – это фактор в решениях по трудоустройству, влияющих на их карьеру.

3 из 10 работников считают, что культура на рабочем месте влечет за собой раздражение дома