

Обзор материалов журнала

HR Magazine

Весна 2019

Весенний номер журнала HR Magazine открывает CEO SHRM Johny C. Taylor статьей, в которой говорит, что в конце 2018 года в США было 7 миллионов открытых позиций и только 6,3 миллионов безработных граждан, которые ищут работу.

Это не только численный недостаток предложения, но и увеличивающийся разрыв в требуемых и имеющихся навыках. Одна треть работодателей, по исследованиям SHRM, заявляют о том, что качество рабочей силы ухудшается в целом, а по отдельным специальностям снижение замечают 45% работодателей.

Требуется государственная поддержка инициатив по расширению возможностей людей участвовать в рынке труда - готовить работников к завтрашнему дню. Если работник желает учиться, работодателю следует это поддерживать, компенсируя расходы на обучение.

Государству и банкам желательно заботиться о кредитовании программ, а также помогать работодателям нанимать работников из нетрадиционных источников (старшее поколение, ветераны, с физическими недостатками, с криминальной историей).

Что влияет на решение работодателей при разработке стратегий в области оплаты труда в 2019 году?

- Удержание работников (теряем людей) - 78%
- Привлечение работников («покупаем» специалистов на внешнем рынке труда») - 73%
- Необходимость усилить культуру оплаты труда за выполнение работы - 52%
- Желание обеспечить мобильность в планировании карьеры и возможности развития - 52%

(Опрос по планированию оплаты труда в 2018/2019)

Два основных вопроса:

- 1) Есть ли в компании недостаток квалифицированных людей на отдельных позициях, в стратегических зонах бизнеса или отдельных географических зонах?
- 2) Отслеживает ли компания ситуацию по уровню оплаты труда для работ, наиболее важных для успеха организации?

Необходимо мониторить критические зоны, учитывать мнение рынка.

Особо важно соединять систему вознаграждения за труд с рынком труда инженеров.

Предлагать входные бонусы, наблюдать за выпускниками и и получаемыми ими специальностями, удерживать зарплаты на конкурентном уровне.

В год американцы в среднем проводят больше времени в своих машинах, добираясь до работы, чем они проводят в отпуске:

321 час - в машине

120 часов - в отпуске

К 2026 году число работ будет расти:

<u>Позиция</u>	<u>Число новых позиций</u>
Медицинская и социальная помощь	1 179, 600
Официанты, работники системы обеспечения питания, повара	907,700
Медсестры	437, 000
Разработчики программного обеспечения	253,400
Дворники и уборщики	233, 000

Должно ли применение силы на рабочем месте сразу вести к увольнению?

Наиболее вероятно, что да. Такое поведение никогда не может приветствоваться. Но если работник применил силу в порядке самообороны после нападения на него?

Вместо немедленного увольнения, вы можете выбрать временное отстранение с разбором ситуации. Обеспечьте безопасность других работников, пока вы разбираетесь.

Другим дисциплинарным воздействием, менее серьезным, чем прекращение контракта, может быть последнее предупреждение или включение работника в специальные программы. Но безопасность в организации должна быть усилена. Желательно наблюдать за поведением работника силами опытного супервайзера.

Компания может выбрать ZERO TOLERANCE POLICY - запрещено любое применение силы на рабочем месте.

Также устанавливаются корпоративные стандарты поведения.

Какие три льготы продолжают чаще использоваться для удовлетворения спроса работников?

- Дистанционная медицина (телеконсультации). Оказание медицинских услуг на расстоянии, дистанционное проведение диагностических и лечебных мероприятий (в 2018 г. - 81% против 73% - в 2017 г.)
- Уход за пожилыми и юридическая поддержка (в 2018 г. - 67% против 62% - в 2017 г.)
- Скидочные программы для работников (в 2018 75% против 69% в 2017)

Что мотивирует GIG работников?

- 10% выбирают работодателей, чтобы оставаться занятыми и активными)
- 37% нужен доход, чтобы поддерживать себя и семью
- 22% дополняют свой доход GIG работой
- 8 % работают для быстрого заработка
- 7% делают накопления для выполнения финансовых целей и важных событий

10 университетов с самым высоким уровнем трудоустройства в течение 12 месяцев после окончания, включая, как полную, так и частичную занятость:

Университет Чикаго	93,9%
Университет Пенсильвании	93,2%
UCLA	92,8%
Принстон	89,8%
Университет Калифорнии в Беркли	89,2%
Государственный Университет в Аризоне	88,4%
Университет в НЙ	87,5%
Гарвард	86,1%
Университет Делавэра	86,1%
Стэнфорд	86%

Плохие навыки коммуникации?

Вы можете быть лидером, экспертом в своей области, иметь несколько степеней образования, у Вас много инновационных идей, которые усиливают позицию компании. Но если Вы не передаете все эти идеи значимым путем своим коллегам и клиентам – Ваше влияние на процессы сильно ограничено.

Эффективный лидер должен вдохновлять, мотивировать и убеждать всех вокруг для достижения целей, поэтому нужны очень хорошие навыки коммуникации наряду с другими бизнес- навыками.

Отсутствие коммуникаций дорого обходится организации – приводит к потере времени и сил, снижению морального настроения, сокращению производства и потере доверия.

Для улучшения навыков коммуникаций :

- Знать аудиторию. Спрашивать: «Что Вам необходимо?», «Как я могу помочь?»
- Создавать смысловое содержание. 20 лет назад самый умным человеком на работе был тот, кто имел больше ценной информации. Сегодня – это тот, кто может простым языком рассказать о том, что происходит и определить путь к простому решению. Не только показать на слайдах цифры, а объяснить значение каждого числа. Нужно, чтобы каждый услышал Ваши цифры и понял, как их применять.
- Лучше слушать. Менее, чем 5% из 5000 опрошенных руководителей сказали, что репетируют вслух или проводят генеральную репетицию выступления.

Для наилучшего результата:

- прочитать текст выступления от начала до конца, чтобы быть знакомым с содержанием
- если по ходу выступления Вы хотите добавить движение, учтите это при планировании доклада
- провести генеральную репетицию со всеми слайдами и оборудованием

93% воздействия от коммуникаций происходит в результате языка телодвижений и управления тоном голоса. Без репетиций ненамеренно передача смысла выступления может произойти неточно. В то время, как Вы концентрируетесь на основных моментах выступления, Ваша аудитория сдвигает брови и сжимает кулаки, предполагая, что ситуация в компании далеко не такая, как Вы ее обрисовали.

Работа лидера №1 – вдохновлять, мотивировать и вести за собой людей в желаемом направлении!

Стратегия интервьюирования для недавних выпускников

Они должны показать, что готовы решать проблемы.

Не всегда HR профессионалы могут превратить интервью в предложение рабочего места из-за небольшого опыта. Нужно терпение, практика и подготовка.

* Идите на интервью с настроением занять позицию.

Часто кандидаты входят в интервью, не зная, чего хотят, поэтому теряют драгоценное время. Начинают задавать вопросы: «как Вы думаете, мне это место подходит?» , «Какая у Вас рабочая обстановка?». Вы идете на интервью, чтобы получить рабочее место, а потом уже разбираться.

* Первое впечатление.

Менеджеры по набору смотрят не только на Ваше образование. Они часто смотрят, как Вы представили себя и создали первое впечатление. Сначала проведите оценку «своего брэнда». Прежде, чем обращаться за работой, спросите себя:

1. Хорошо ли я впишусь в культуру предприятия?
2. Что мои социальные сети отражают?
3. Что мои манеры смогут открыть о моей рабочей этике?
4. Что передает мой язык жестов?
5. Говорю ли я уверенно?
6. Внушаю ли я симпатию?
7. Заслуживаю ли я доверие?

* Сосредоточьтесь на том, как Вы квалифицированы, способны, находите общий язык и намерены занять позицию в этой организации.

Недавно одному кандидату на позицию HR было отказано, так как компания искала работника с «выраженным духом взаимопомощи». Иногда мы тратим с коллегами больше времени, чем с семьей, поэтому важно, сохраняя свои профессиональные качества, быть дружелюбными, улыбающимися и предупредительными. Не забывайте говорить «спасибо» и «пожалуйста». Избегайте плохих комментариев по поводу предыдущих работодателей и других людей. Если Ваше интервью проходит во время обеда, демонстрируйте хорошие манеры за столом.

* Покажите и расскажите

Тактика может быть различной по поводу интервью. Но неважно, на каком уровне и что Вы собираетесь делать, работа каждого включает одинаковые базовые функции. Всех нас принимают на работу за наши способности определять проблемы внутри наших зон ответственности и предупреждать их, и, когда возможно, решать их. Почему? Потому что проблемы мешают компании получать прибыль. Если нет проблем, вероятно, и работы нет. Нас нанимают всех, чтобы решать и предупреждать проблемы.

* Приходите на интервью с короткими историями.

Как Вы решали проблемы в школе, в университете или на работе? Расскажите о моментах, когда Вы вели себя достойно в стрессовой ситуации. Когда Вы приняли лучшее из худших решений? Когда участники на митинге не имели решения, а Ваша идея спасла ситуацию?

* Расскажите интервьюеру о трех конкретных идеях, которые могут помочь компании. Чтобы полностью подготовиться, найдите имена и должности людей, с которыми вы будете разговаривать. Зная их должности и уровень ответственности, Вы сможете ответить на вопросы в контексте их должностных обязанностей. Это дополнительный плюс в Вашу пользу.

* Вопросы, которые Вы задаете.

Решение о приеме основано на том, как Вы отвечаете на вопросы, а Ваши вопросы демонстрируют интерес к основным моментам работы.

Chip Conley: The making of a Modern Elder

Кто такой современный пожилой человек (Modern Elder), «старейшина»?

Это тот человек, который может советовать и поддерживать молодых CEO и менеджеров. Он передает свою поучительную (в положительном смысле) информацию, эмоционально отзывчив (способен понимать эмоции других), подсказывает, как руководить, так как работает дольше.

Современные пожилые люди не входят в рабочее пространство компании с теми же навыками, которые есть у молодых людей, так как молодые люди быстрее приспосабливаются. Пожилые люди – одновременно и мудрецы, и студенты.

Чему Миллениалы учатся у Бэби-бумеров?

Происходит замена DQ (искусственного интеллекта, Digital Intelligence) на EQ (эмоциональную отзывчивость, Emotional Intelligence).

Многие молодые люди, которые с рождения «цифровые», реально понимают, как работает технологическая экономика. Они становятся менторами для старшего поколения. Старшее поколение может добавить эмоциональную отзывчивость, которая включает в себя Soft skills – умение слушать, проявлять сочувствие и сотрудничать с другими.

В противоположность IQ, EQ может увеличиваться с опытом. Будущее в том, что будет серьезный переход от DQ в EQ. Это поможет работать совместно с теми, с кем есть разногласия, создавая психологическое пространство взаимопонимания.

Какой совет можно дать людям, которые имеют сомнения, какие навыки им нужны сегодня? Старайтесь не скрывать то, что Вы что-то не знаете. И не старайтесь быть тем, кем Вы не являетесь. Окажется, что Вы тратите много энергии впустую. Принимайте образ мышления, направленный на постоянное развитие. Говорите себе: « Я здесь, чтобы учиться». Если начинать с самого начала, обучение пойдет быстрее.

Что должен делать молодой HR, чтобы понять лучше старшее поколение?

Нужно постараться проникнуть в их кругозор и понять их ценность. Старшее поколение имеет немного заниженную степень доверия, что может проявляться в защитной реакции или озлоблении. Поддержите их, чтобы воодушевить, иначе для них возникнет некомфортная ситуация. Нужно увлечь их, чтобы было любопытно и возможно постигать новые вещи.

Работники должны учиться друг у друга. Сейчас на рынке труда впервые работают пять поколений, и мы должны создать условия, когда они делятся своим кругозором, создавая мощное пространство.

Должен ли HR работать на ставке полный день?

Да	Нет
<p>Необходимо физическое присутствие, так как он выполняет ежедневно критическую роль в деятельности организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Работа меняется. Создаются команды, в которых HR играет роль стратегического партнера, снижает барьеры для коммуникаций. IBM решила вернуть 40% удаленных работников в офисы. - Роль становится более стратегической. HR не работает в вакууме. Он помогает руководителям и основным лидерам соединить стратегию в формировании человеческого капитала с бизнес-стратегией. - Поддержка работников, так как они испытывают беспокойство, постоянные изменения, необходимость сохранности рабочего места, семейные и финансовые проблемы. 	<p>Исторически HR-департамент находится там, где работники, чтобы вовремя отвечать на вопросы, давать советы, служить рефери в спорных вопросах. Но по мере изменения рабочих мест, HR больше не должен сидеть в офисе. 2,8% работников в USA (3.7%) работают из дома половину времени. По сравнению с 2005 годом на 115% увеличилось число удаленных работников. Работники хотят гибкого графика.</p> <p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> - нет стресса от дороги - лучше баланс между работой и свободным временем, лучше фокус - снижается финансовая нагрузка: бензин, транспорт, парковка, что увеличивает часть заработка, которая остается - работники более производительны

Должен ли HR работать на ставке полный день? (продолжение)

Да	Нет
<p>- Новое поколение Z появляется на арене. 43% из них хотят общаться с глазу на глаз. Только 24% предпочитают текстовую переписку.</p> <p>- HR должен заботиться о себе. Время отдыха, упражнения для релаксации и медитации, работать иногда из дома - снимается постоянная необходимость ездить на работу, появляется возможность работать над специальными проектами.</p> <p>Если Вы хотите влиять на мнение C-Suite – нельзя отсутствовать.</p>	<p>Удаленные работники более продуктивны, чем в той ситуации, когда они все в офисе. У них меньше перерывы, меньше проводят дней на больничном и в отгулах. Текучесть у удаленных работников на 50% ниже, чем у постоянных.</p> <p>- Accessible HR не всегда равно on-site. Смартфоны, чат-платформы и даже электронная почта делают их всегда и везде доступными. Нужно поговорить лично – используйте видео-платформу. Сейчас мало HR, которые просто сидят за столом и ждут звонка или прихода работника. Они больше работают над проектами, анализируют данные, выступают экспертами в областях взаимоотношений и применения технологий.</p> <p>И эти обязанности не нужно выполнять в специальном месте с физическим присутствием.</p>

Наиболее востребованные профессии в мировом масштабе

Технология предопределяет, а не заменяет высоко востребованные профессии.

Сложно заполнить позиции за последние 10 лет:

1. Профессиональные трейдеры
2. Торговые представители
3. Инженеры
4. Водители
5. Техники (специалисты производства)
6. IT
7. Бухгалтеры
8. Менеджеры проектов
9. Поддержка офиса
10. Роли на производстве

68 % HR говорят о сложностях найма кандидатов на полную позицию

Белые и голубые воротнички

Голубые воротнички – рабочие. Исторически объединены в профсоюзы и носили голубую форму.

Белые воротнички – квалифицированные работники

Прогноз с 2018 до 2028 гг.: будет не заполнено 2,4 миллиона рабочих позиций.

Что делают работодатели, чтобы решить проблему недостатка профессиональных рабочих:

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| - Дополнительно обучают и развивают | 54% |
| - Выравнивают требования по образованию и опыту | 36% |
| - Набирают из нетрадиционных источников | 33% |
| - Предлагают дополнительный заработок и льготы | 32% |
| - Используют альтернативные модели работы
(гибкое расписание, неполный рабочий день) | 30% |
| - Предлагают более высокую зарплату | 23% |
| - Берут на работу внешних подрядчиков | 16% |
| - Ничего не делают | 11% |

Самые «горячие» рабочие позиции

Установщики солнечных батарей	рост 105%	\$40 000 (медиана)
Техники по ветровым турбинам	рост 96%	\$54 000 (медиана)
Ремонт велосипедов	рост 29%	\$28 390 (медиана)

Открыт вопрос про возврат на инвестиции в образование: сразу получать 50-70 тысяч долларов в год или иметь долги за 4 года обучения в виде кредитов?

Некоторые считают, что компьютерное программирование будет **рабочей** профессией в будущем.

Меньше вундеркиндов – больше пролетариата.

84% работодателей считают, что есть дефицит в квалифицированных кандидатах.

Меняется сущность работы голубых воротничков: она требует больше технических (специальные знания) и технологических (машины, процессы) навыков.

Опрос по самым высокооплачиваемым работам голубых воротничков (участвовало 1000 человек) с ноября 2016 по ноябрь 2018 гг.:

Старший проектировщик трубопроводов	92 600
Авиадиспетчер	90 600
Механик лифтового оборудования	88 200
Машинист локомотива	80 900
Квалифицированный монтер	74 700
Специалист по изготовлению котлов	72 300
Монтер	71 400
Специалист по ремонту холодильников	68 700
Электрик	68 000
Специалист по кондиционерам	67 800
Сержант полиции	67 700
Монтер-электрик	66 000
Механик по бойлерам	65 500
Техник по кондиционерам	65 200

Не следует ожидать, что роботы заменят скоро многие работы «голубых воротничков».

Трудно найти работников, особенно в связи со старением населения.

На каждую работу, которая заменяется из-за технологии, создается пять новых.

Робот должен быть запрограммирован, спроектирован, настроен.

Вы не можете купить робота и просто поставить в цех.

Слесарная работа, деревообработка, плотницкие работы, сварка и ремонт оборудования требуют специальной экспертизы, взаимоотношений и решения проблем.

Инновации

Генерация и реализация новых идей влияет на выживаемость организации в долгосрочной перспективе.

Джек Филлипс в книге «Ценность инновации» отмечает, что в 1935 году считалось, что продолжительность жизни компании - 95 лет.
К 2015 году этот срок сократился до 15 лет.

Как выживают компании 3М и Джонсон&Джонсон? Они инновационные.

HR должны заботиться об инновациях.

Опрос 2016 года 500 руководителей показал, что 95% из них считают, что инновации важны, но только 14% ответили, что их компании эффективно работают. Если креативная деятельность поддерживается, усиливается вовлеченность работников.

Роль HR – поддержка культуры инноваций.

10 шагов

1. Понимать процесс. Инновации – это процесс, мозговой штурм. Работники должны понимать, что такое инновации для компании и каковы параметры у этого процесса. Создает ли компания принципиально новый продукт или просто продукт совершенствует? HR может поставить количественные цели и направить ресурсы на их достижение.
2. Воплощать слова в реальность. HR не сможет развить культуру инноваций в организации, если ее не будет внутри его отдела. Для этого надо ежеквартально встречаться с коллегами, чтобы создать свою собственную «лабораторию идей». В компании может существовать должность руководителя отдела инноваций, который работает вместе с HR по обучению молодых участников команды.
3. Нанимайте по-другому. Если специальным навыкам можно научить, то такие поведенческие характеристики, как инновации, сотрудничество, управление изменениями, определить трудно. Пересмотрите вопросы интервью. Идеальная , по правилам процедура набора убивает инновации. Спросите кандидата, была ли у него когда-то прекрасная идея, и что с ней произошло? Если человек на 100% соответствует описанию работы и подобную работу выполняет тысячу раз, внесет ли он что-то новое? Очевидно, что нанимать человека, который не вписывается в вашу культуру, это потеря времени и денег, но какой культуре он должен соответствовать – существующей или культуре будущего?

10 шагов (продолжение)

4. Создайте пространство. Чтобы поддерживать культуру инноваций, люди должны отвлекаться от ежедневной работы и иметь возможность общаться с глазу на глаз, в небольших группах. Хорошая идея создать библиотеку из книг, которые составят интеллектуальные корни компании.

5. Выкраивайте время. Намеренно забронируйте время в своем календаре для изучения чего-то нового, чтобы потом использовать при решении проблемы. Например, «пятницу объявить днем без митингов». Или отвести целый день, когда офис закрыт, никто не получает звонки и письма, а занимаются чтением, прогулками и размышлениями.

6. Обучайте руководителей. Выберите темы: «креативность», «как научиться лучше слушать», «как осуществлять инновации». Обычно руководители любят темы «как избегать риск», но важно понимать, что поддерживая инновации, руководители должны рисковать и работать в условиях неопределенности. Можно ввести «экспериментальные офисные часы», когда например, аналитики данных учат других в компании, как проводить бизнес- эксперименты. Или исследовательская группа рассказывает, что такое исследование и как устроен этот процесс.

10 шагов (продолжение)

7. Предоставьте возможности рядовым исполнителям. Самые яркие идеи идут из «низов» организации. «Инновации приходят отовсюду, от каждого» : старшим работникам нельзя ставить преграды идеям, не говорить о них, считая, что они исходят от молодых работников. Уровни получения разрешений на действия нужно сокращать. Просто использовать идею «старого почтового ящика» для идей.
8. Расширяйте должностные инструкции. Предлагайте людям работать на смежных участках, используйте ротацию работ, создавайте внутренний стипендиальный фонд и «инновационные каникулы», когда работники отвлекаются от своей обычной работы, чтобы прийти к новым идеям.
9. Делитесь рассказами о творческих способностях. Истории - очень важная часть памяти компании, так как это многократно рассказанные и пересказанные события, которые формируют мнение о компании. Нужно выбрать такие истории, которые можно превратить в кейсы, включать в программы обучения или информационные письма. Не бойтесь рассказывать о неудачах, даже изменяйте истории, чтобы усилить их учебное содержание. Неудачи играют важную роль в инновационном развитии.
10. Связывайте инновационные действия с оценкой трудовой деятельности. Если организация хочет, чтобы работники тратили больше времени на инновации, нужно измерять результат по направлению к этой цели. Оценивайте, насколько креативно мыслит работник, ищет новые пути выполнения работы и принимает изменения. «Изменения могут появиться неожиданно, и организация должна быть готова реагировать».

Как измерять инновации?

Разница между провалившейся идеей и успехом в инновациях часто отражается в данных, на которых основана панель управления.

Метрики:

Вовлеченность работников. Эта метрика показывает больше, чем инновационность, особенно если отражает, как широко мыслящие руководители воспринимают мнения работников начального уровня. И это точка отсчета инновационности компании. Опросы работников покажут, насколько компания открыта для новых идей и насколько эти идеи хорошо переданы.

Число новых идей. Как много новых идей получили HR за последний квартал? Пять? Десять? Ни одной? Почему? Невозможно быть инновационными, если новые идеи не формируются. Нужно постоянное пополнение базы новых идей и мониторинг их статуса. Сравнивайте число загубленных инноваций с общим числом поданных идей. Если этот процент очень большой, может быть отбор идей очень строгий?

Востребованная обратная связь. Мы часто просим наших клиентов/заказчиков помочь оценить работу, но редко спрашиваем их мнение об основных идеях. Просто добавьте строчку: «Ваше мнение очень важно» в анкеты обратной связи.

Время, затраченное на инновации. Это сложно посчитать, но очень важно. Спросите своих работников, сколько времени они тратят на инновации по сравнению с тем, что тратится ими на ежедневную работу. Если работники не тратят на это времени, как компания создает новые продукты и выводит их на рынок?

Рост доходов. Возврат на инвестиции в инновации дает ощутимое изменение для всего процесса. Посмотрите на прибыль, полученную от новых продуктов, нового сервиса и основных бизнес-процессов, которые основаны на инновациях.

Роботы наступают

Приведет ли автоматизация в будущем к тому, что недоброжелательные роботы с пронзительным взглядом вытеснят людей из их офисов?

Работодатели предполагают, что к 2020 году 17% работ будут автоматизированы. В 2014 году их было 5%. Для HR возрастает значение аналитики и ее влияние на HR-стратегию. Технологии преобразуют традиционные функции HR (подбор, обучение и льготы). Роль HR усиливается. Нужно, чтобы роль HR была заметна при автоматизации.

Один руководитель информационной службы в своем разговоре сказал: роль HR совсем не видна. Мой CEO предлагает заменить функции HR на IT.

Автоматизация - использование электрических и механических процессов без участия или с сокращенным вмешательством человека. Роботы уже проворачивают гамбургеры, компьютерные алгоритмы заменяют людей в медицинских и юридических офисах, появляются беспилотные автомобили и дроны.

Автоматизация приводит к прогрессу, не исключая работы, а заменяя некоторые рабочие функции, где человек менее эффективен или его действия приводят к риску, или плохо координируются.

KPMG предполагает, что автоматизация приведет к уменьшению числа работников широкого профиля (generalists), которые выполняют повторяющиеся задачи. В то же самое время больше сотрудников HR будут выполнять аналитические функции и будут вовлечены в деятельность предприятия.

Из 21 функции HR, перечисленных KPMG, практически все будут полностью или частично автоматизированы.

Только пять останутся «без автоматизации»:

- построение систем управления производительностью работников
- HR и бизнес-стратегии
- организационная эффективность
- управление изменениями
- производственные отношения

Даже HR-специалисты не самого высокого уровня должны будут увеличивать свою ценность для организации, используя технологии. Как? - улучшая взаимосвязи и обеспечивая более быстрый доступ к информации. Это позволит менее квалифицированным работникам пользоваться лучшими идеями, решениями и базами данных организации, а также составлять качественные отчеты.

Компетенции, которые нужны :

- аналитика
- деловые (предпринимательские) качества
- критическое мышление

Что нужно делать HR?

- Планирование рабочей силы по-другому

Пересмотреть состав работников (workforce shaping) - компоновка, формирование

Оценить сочетание работников на полной ставке, на частях ставок, контракторов и механизмов (автоматов), основываясь на фактах, используя интуицию и аналитику, рассматривая организацию в целом, чтобы работать над ее архитектурой.

Слабая сторона HR - узкая специализация. Кто-то занимается набором, кто-то оценкой, кто-то вознаграждением. Создаются большие возможности, когда HR участвуют в преобразовании работ, что приводит к преобразованию должностей.

Изменяются требования к работе.

Вы теперь должны работать не на складе, а на автоматизированном складе.

Число работников в технологических областях увеличивается, появляется больше позиций программистов, инженеров, механиков, аналитиков данных и бизнеса на краткосрочных проектах, когда проект реализуется в малом масштабе своими силами без участия извне.

HR надо понимать самим, как работники используют технологии, и что им нужно для работы.

Не сокращать людей, а расширять их возможности добавлять ценность работе.

Работать вместе с IT другими подразделениями.

Что нужно делать HR? (продолжение)

- Анализ данных

При автоматизации легко проводить измерения и анализировать, так как создаются большие массивы данных.

HRIS становятся более совершенными. С 2015 года используется платформа WORKDAY.com. С ее помощью можно анализировать риск потери сотрудников, которых не устраивают условия работы в организации или в отдельных департаментах. Также платформа может предсказать, находятся ли отлично работающие работники под риском ухода в следующем году, и какова цена их замены.

- Внедрение автоматизации

Важно - рассказать работникам о влиянии автоматизации на них. Часто работодатель смотрит только на возможный результат и на то, сколько работников будут высвобождены. Он не учитывает тех, которые должны остаться и продолжать работать при новых технологиях. Здесь подключаются профсоюзы.

Что нужно делать HR? (продолжение)

- Найм

Этот процесс становится более автоматизированным, поэтому формально роль HR в этом процессе снижается, позволяя сосредотачиваться на других функциях более высокого уровня. Многие компании сейчас будут охотиться одновременно за одними и теми же техническими специалистами. HR должен эту охоту направить в нужное русло - найти и быстрее сделать предложение.

HireVue – видео интервьюирование и оценка кандидатов. Тесты построены на игровых элементах.

- Обучение

Автоматизация дает новые возможности HR для обучения. Симуляторы и электронные инструкции используются все чаще. Отношения «наставник/ученик» будут частично заменяться на обучение с помощью цифровых платформ. Приложения, вебинары, записи уроков - позволяют работникам учиться, когда они хотят, и уже не в специально собранных группах. HR здесь может выполнять функции соединения информации от реальных людей с теми стандартами, к которым нужно стремиться.

Что нужно делать HR? (продолжение)

- Администрирование

Автоматизация позволяет работникам вести самостоятельно учет рабочего времени. HR наблюдает за этим учетом и определяет, какая доля информации может быть доступна внутри организации.

Например, WorkDay при работе с индивидуальными планами развития может их связывать с напоминанием о сроках корректировки, обновлениях, а также соединять с ресурсами, необходимыми в данный момент для выполнения планов.

Полезно при учете рабочего времени, когда работники ведут учет самостоятельно со своих мобильных устройств, а супервайзеры контролируют работу команд. Система стоит 10 000 долларов, но возврат на инвестиции намного выше.

- Льготы

При внедрении автоматизации наиболее сложны пенсионные планы. Ранее создавались дорогостоящие системы для больших организаций, но сейчас технологии позволяют это делать для небольших стартапов.

- Человеческое лицо работников

Люди будут работать с машинами, которым не нужны льготы, поддержка, подбадривание или дни отдыха и праздники. Много данных, ничего не утаишь. Это страх, который вызывает автоматизация. Особо в компаниях, где чрезмерны измерения и ожидания от работников не самых высоких уровней. Функции страховщиков, маркетологов, референтов, клерков уходят из компаний. Для HR люди должны быть впереди всех процессов и технологий, когда происходят изменения, связанные с автоматизацией.

Люди - это сердце организации!