

TEXAS RETRAINING GROUP, Incorporated

ASSET HR
Training Coaching Career

Обзор материалов журнала

HR Magazine

Осень 2019

Обзор HR Magazine
Осень 2019 года

CEO SHRM Johnny C. Taylor Jr. в своей вступительной к номеру журнала статье обращает внимание на **EX-фактор или как стимулировать и пропагандировать лучший опыт работника**

(неизвестный или необъяснимый элемент, который делает что-либо интересным и ценным)

В центре культуры рабочего места – опыт ежедневной работы каждого работника. Это основа любой компании. Качество и содержание этого опыта создают реальную ценность для клиентов, работодателя и всех заинтересованных лиц.

Я люблю свою работу

Я хочу больше узнать о бизнесе

Я расту вместе и развиваюсь здесь

Это залог успеха сегодняшних компаний

Как добиться, чтобы у каждого работника опыт возрастал, и он об этом заботился?

Аудит культуры

Каждый день разговаривать с работниками.

Опыт каждого работника не должен затеряться

HR занимается измерением вовлеченности, но еще нужно включить в измерения качество опыта работника, как это делается для продукта и сервиса.

Заботимся ли мы о работниках как о личностях?

Поддерживаем ли их опыт в будущем?

Довольны ли они своим профессиональным опытом?

Опрос делаем очень простым. В результате получаем информацию, которую работники хотят сообщить руководителям.

Как только замечаем неудовлетворенность, начинаем глубже разбираться, анализируем причины. Затем – сразу действия и исправление «мертвых зон» в культуре.

Даже лучшие рабочие места могут не всем подходить, но мы не знаем об этом, пока не поговорим.

Стремление – усилия - прозрачность

Автоматизация: заряд энергии или бремя?

Новые технологии могут нарушить обычный ход работы для десяти миллионов женщин по всему миру в ближайшие 10 лет, создавая как большие возможности и повышение оплаты, так и риски, что будет большой разрыв в навыках и потеря работы.

McKinney, доклад международного института: мужчины испытывают сегодня изменения в результате автоматизации, но женщины могут серьезно пострадать, если не будут успевать за изменениями в технологиях.

Отчет, будущее женщин на работе в век автоматизации:

- 300 миллионов работ добавится на рынок к 2030 году в 10 странах, у которых развивающаяся экономика
- 40 - 160 миллионам женщин (7-24% от работающих сегодня) может потребоваться более квалифицированная работа при изменениях в рамках профессий.

Миллионы могут потенциально потерять работу.

Мужчин это тоже коснется, но изменения неодинаковые.

Обычно считается, что автоматизация касается рабочих, где доминируют мужские профессии. Женщины больше занимают позиции в администрировании и продажах, но эта работа будет тоже высоко автоматизирована. Женщинам нужны новые навыки и образование, способность легко менять работу, осваивать новые технологии. Но они уже испытывают постоянные проблемы, которые влияют на их участие в ранке труда.

Автоматизация: заряд энергии или бремя? (продолжение)

Больше инвестировать в обучение и поддержку изменений, уход за детьми, безопасные и доступные средства передвижения. Поддерживать женщин в науке, технологии, инженерных специальностях, математике и предпринимательстве.

Технологические изменения создают новые профессии, но около 60% этих профессий для мужчин.

Сервис и административная работа составляет более, чем половину потерь работ у женщин. У мужчин машинные операции и ручная работа – 40% потерь.

У женщин возникает двойная нагрузка – дом/работа. Нужно сделать доступными программы получения новых навыков.

Женщины менее мобильны из-за проблем физической безопасности, инфраструктурных и юридических проблем, доступ к технологиям и техническим областям у них ограничен.

По трем пунктам женщины испытывают проблемы: квалификация, мобильность и технологическая подготовка.

Мужчины и женщины бегут на одинаковую дистанцию к возможностям работы, но женщины бегут с грузом вокруг их щиколоток!

Любовные связи на стороне вносят потрясения на рабочем месте

1/4 работников, которые рассказали, что имеют связи на рабочем месте, говорят, что вторая сторона в момент связей была в браке. Что делать HR-директору в этом случае?

Это вредит среде работы, так как возникают сплетни и разговоры за спиной, что всегда плохо. Это влияет и на показатели работы сотрудников, как вовлеченных, так и не вовлечённых в аферу. Но количество романов на работе снижается.

Избыточное внимание руководителя к сотруднику и покровительство тем, кто встречается с руководителем, приводит к разборкам и конфликтам, в которых работники вынуждены выбирать чью-то сторону.

Политика запрещения использования служебного положения в личных целях существует, но ее сложно придерживаться. Никакие меры не могут быть приняты, если не нарушена политика компании, так как, независимо от того, одинок человек или женат/замужем, он/она имеет право на тайну личной жизни.

Если политика нарушена, работодатель может назначить работника на другую должность.

Если обвинения в покровительстве, близких контактах, притязаниях подтверждены – нужны дисциплинарные меры.

Реально помогает коучинг или назначение на другое место.

А если это сам руководитель?

Лучший и худший баланс дом/работа

Лучший: Портленд, Сан-Франциско, Сан-Диего

Худший: Вашингтон DC, Атланта, Хьюстон

Благодаря технологиям, многие работодатели считают, что работники соединяют свое личное время с рабочим местом.

Во Франции и Испании применяют или принимают во внимание право отключаться от рабочего места в свое свободное время, чтобы избежать стрессов и вмешательства в домашнюю жизнь.

Французы считают почту в нерабочее время угрозой для здоровья и безопасности, приняв закон «право быть разъединенным», так как замечают возросший уровень стресса при проверке почты после работы.

В 2017 году работодатели с работниками 50+ должны согласовывать с профсоюзами «право быть разъединёнными». Если нет согласия, работодатель должен установить право выключать серверы после работы.

Испанцы по требованию работников призывают работодателей утвердить внутреннюю политику по правилам использования работниками права на разъединение, включая обучение тому, как использовать технологии разумно, чтобы избегать усталости от компьютера. Кто работает удаленно, тому такое право гарантировано.

Нет штрафов для работодателей, но это предмет обсуждения.

Цена несоблюдения – рассерженные и несчастные работники!

Можем ли мы наказать работника за сплетни о своих коллегах?

Да – можем. Потому что распространение сплетен портит отношения, снижает мораль, усиливает беспокойство и сокращает производительность.

Если быстро не среагировать, может пострадать доверие к менеджерам и руководителям высшего звена.

Если разговоры наносят удар по одним и возвышают других, это не очень хорошо.

Но не все негативные комментарии являются сплетнями. Услышанные разговоры других людей могут выявить проблемы, на что быстро нужно среагировать. Но необходимо понять, что под этим кроется.

После изучения ситуации, если подтверждается, что работник распространяет сплетни, нужно посмотреть на дисциплинарный процесс или связанную с этим событием политику.

Если это не принимать во внимание, то разговоры, которые наносят вред другим, могут превратиться в форму оскорбления и травли.

Вопросы, которые себе задаем:

- Центр сплетен у одного человека?
- Участвуют ли менеджеры?
- Мирятся ли они с этим - молчат, когда другие говорят о своих коллегах и подчиненных?
- Учтено ли такое поведение (распространение сплетен) как нежелательное в коде этики?

Если необходимо, такую политику нужно создать.

Что такое слухи?

Они включают излишнюю отрицательную критику или домыслы, которые могут навредить репутации и степени доверия другого человека.

Политика не должна быть составлена в общих чертах или быть невыполнимой, особенно когда ограничены права работников говорить о зарплатах, часах работы, условиях работы, что является гарантированными правами работника в соответствии с законодательными нормами.

Стройте рабочее место на доверии и обучении – это увеличит вовлеченность работников.

Что в будущем ожидать от речевого ответа HR?

Компании видят, что речевые ответы повышают эффективность процессов и экономят время:

- Привет, Алекса! Сколько штатных работников в нашем финансовом департаменте?
- Сири, можешь прислать мне заявку на оформление свободного дня?
- Привет, Гугл, с кем можно поменяться сменами в пятницу?

Это уже стало привычным в нашей жизни. 50% взрослых людей говорят, что они пользуются речевыми коммуникациями. Но перенос этого на рабочее пространство пока остается не очень популярным.

Ceridian и IBM используют речевой ответ как альтернативу печати на клавиатуре.

HR нужно удерживать внимание работников в виде голоса, видео и подкастов (оцифрованных записей, размещенных в интернете для загрузки на персональные аудиоплееры).

Это не только ответы на часто встречающиеся вопросы работников, такие как оплата труда и льготы, но также и на вопросы политики или поддержки решений менеджеров, которые сложнее по сценарию – наем, оценка, увольнение. При наборе возможно записывать интервью и давать менеджерам по набору обратную связь по улучшению технологий набора с помощью функций автоматического поиска. При адаптации и оценке морального состояния работников происходит запись голоса, которая конвертируется в текст, а затем анализируется.

К аналитике в HR это тоже может применяться путем привязывания отчетов и таблиц.

«Сколько временных работников в АБС подразделении?»

«Сколько людей в отпуске по уходу за ребенком?»

Можно получить ключевые метрики за секунды.

“Artificial Intelligence for HR” (Kogan Page, 2018)

Конечно, существуют ограничения по распознаванию голоса.

Технологии (NLP, natural language processing) поддерживает распознавание.

Может прозвучать неправильно. Нужно учитывать контекст и региональные отличия, как и разные значения HR-терминов.

Да здравствует разнообразие!

Sonia Aranza

Мысли и идеи, национальности, возраст, гендер, язык, этнические группы, религия, социальная принадлежность...

Разнообразие – это компетенция лидера, которая обеспечивает конкурентное преимущество.

Сегодня самое главное – это культура рабочего места: жизненная позиция, установки, убеждения, поведение и ценности, разделяемые и сохраняемые во времени.

Создать обстановку, где работники всех возрастов, национальностей, гендеров и других измерений формируют культуру.

Вызовы меняются. Ценности – нет.

Пять поколений работников. Как сделать, чтобы различия в возрасте стали активом, а не препятствием

Рабочее место меняется. Лидеры должны идти к людям и разговаривать, где основной темой разговора будет включенность и многообразие

Как сделать результативным обучение многообразию?

Training – для животных

Education and Development – для людей

Разнообразие (Diversity) – представительские функции, измерение, которое используется, чтобы различать группы людей. Как расширить возможности людей, уважая и приветствуя то, что делает их разными по возрасту, этническим корням, религии, физической форме, сексуальной ориентации, образованию и национальности.

Включенность (Inclusion) – причастность к чему-либо, участие в чем-либо.

Вовлеченность (Engagement) – стремление и практика организации, при которых различные группы или отдельные представители с различной предысторией культурно и социально принимаются и приветствуются, и с ними одинаково обращаются.

Как бренд работодателя влияет на набор и удержание работников?

90% кандидатов желают подать заявление на работу, когда активно поддерживается бренд работодателя.

50% кандидатов говорят, что они не хотят работать в компании с плохой репутацией, даже за более высокую зарплату.

Отрицательная репутация повышает стоимость найма одного работника как минимум на 10%.

92% людей будут рассматривать смену работы, если это связано с компанией, у которой отличная репутация.

85% ищущих работу ожидают, что их индустрия имеет по крайней мере одну учетную запись как пользователь социальной сети.

79% работодателей верят, что маркетинг в социальных сетях будет наиболее востребованным навыком к 2020 году.

Около 70% безработных, которые ищут работу и которым было оказано содействие в трудоустройстве, говорят, что это улучшает их мнение о работодателе.

51% трудоустраивающихся говорят, что их первый выбор поиска работы – это сайты.

62% Glassdoor-пользователей говорят, что их впечатление о компании улучшается, если работодатель реагирует на отрицательную информацию о себе

По материалам : CareerBuilder, LinkedIn, Corporate Responsibility Magazine, CareerArc, Glassdoor

Советы HR для поддержания бренда

Задача – интегрировать бренд работодателя в свои усилия по набору и удержанию персонала.

Знать свой бренд и целевую аудиторию. Если компания гордится гибкостью рабочих мест, поддерживает работу волонтеров и социально ответственна, она должна быть уверена, что рекрутеры и работники знают это.

Заботиться о бренде на всех этапах цикла занятости, начиная с найма, адаптации, развития карьеры и даже после окончания работы. Люди с длительным периодом отсутствия работы чаще делятся негативными отзывами о компании в социальных сетях, но 70 % тех, кто потерял работу, и им была предложена работа, говорят, что впечатление о работодателе после этого улучшилось.

Больше использовать страницы и социальные сети. Легкая навигация на сайте карьеры, как в Твиттере, Инстаграм, Фейсбук, наличие на них счетов компаний, которые отражают культуру компании, льготы работнику и бонусы.

Включайте работников в продвижение своего бренда, публикуйте рассказы работников на видео, в блогах и Твиттере.

Используйте Glassdoor и другие сайты с оценками работодателя, чтобы понимать степень привлекательности.

Проводите регулярно опросы работников, чтобы быть уверенными, что бренд работает и полностью понимаем.

Как оценить действие бренда на поток кандидатов?

Индикаторы – социальные сети и трафик на карьерных сайтах.

Какой процент пользователей становится активным заявителем?

Показатель – не только время на закрытие позиции.

Лучшие компании показывают:

- 28% сокращение текучести
- 50% более квалифицированных работников
- В 2 раза быстрее наем

Платформа Limeade.com – сосредоточена на человеке в целом, компании в целом и целой экосистеме, чтобы работники знали, что их компания заботится о них.

Книга «Почему столько некомпетентных мужчин становятся лидерами?»

HBR 2019

Tomas Charmorro-Premuzic

Компании тратят 360 миллиардов долларов на обучение лидерству и управлению. Почему лидеры лучше не становятся?

Надо тратить больше времени, денег и ресурсов, чтобы оценить работу лидеров до присоединения к компании.

Женщины: более сопереживают, умеют поставить себя на место другого, более высокий уровень приятности в общении, альтруистичность, выше степень самообладания, самоанализа, деликатности, покорности, понятливости – и это их активы.

Мужчины: сильные, смелые, эрудированные, чуткие, уверенные в своих силах, технически подготовленные, притягательные, способные нравиться людям, компетентные и честные.

Мужчины продвигаются на основе будущих обещаний.

Женщины продвигаются за то, что они сделали.

Как поднять моральный (боевой) дух работников?

1. Привлекать работников к участию в организации мероприятий
2. Поддерживать дружественное соревнование
3. Продвигать здоровый образ жизни
4. Постоянное движение (трёхколёсные велосипеды, мини-гольф, запуск самодельных самолетов)
5. Ясное выражение целей (экраны телевизоров)
6. Помогать сообществу (волонтеры, организация питания в столовых, чтение детских книг)
7. Выражать благодарность

Спасибо за то, что вы делаете каждый день!

- Маркеры: Вы – главное **в нашем дне!** (утонули штоли?)
- Смешные скрепки: Спасибо за то, что вы держитесь вместе!
- Жвачка: Ваша упорная работа изумляет нас!
- Бублики: Мы не знаем, что мы будем делать без таких работников как вы (DONUT)!

Работодатели постоянно требуют от работников большей производительности. Современные технологии позволяют замерять это.

Но до какого предела?

Никто не проводит серьезных исследований психологических потерь работников при постоянном наблюдении и давлении под страхом быть уволенными компьютером.

Работники не хотят быть придатками элементов, которые они производят. Они хотят, чтобы на них смотрели, как на имеющих разум и создающих ценность.

Как помочь?

1 млн работников пропускают ежедневно работу из-за физического и эмоционального стресса, связанного с выгоранием, что стоит работодателю 300 миллиардов ежегодно.

Основные причины:

- Большая загрузка работой, требования выполнять работу на высоком уровне, отсутствие гарантированной занятости, сверхурочная работа, излишние командировки, политика в офисе и конфликты с коллегами
- 32% HR-профессионалов говорят, что их организации планируют обучить существующий HR-персонал аналитике в следующие 12 месяцев
- 17% говорят, что планируют нанять специалистов по аналитике

Конференция и выставка SHRM в Сан-Диего

2020

28 июня – 1 июля