

**Обзор материалов журнала**

# **HR Magazine**

**Лето 2019**

Обзор HR Magazine  
Лето 2019 года

**Вступительная статья Johnny C. Taylor – президента SHRM:**

***«Люди не бросают свою работу, они бросают своих руководителей и менеджеров»***

Проблема значительно существеннее, чем просто «токсичный» работник.  
Причина – в неудовлетворенности работой, рабочим местом.

Работник испытывает чувства: неуважения, перегрузки, не включения, небезопасности, постоянного персонального конфликта.

Опрос 2018 года (Work Institute): 45% работников пробыли в своей компании менее года и согласились искать новое место работы.

Нужно развивать навыки управления людьми (People Management), чтобы создавать особую культуру рабочего места. Когда рабочее пространство будет иметь лучших менеджеров, HR будет иметь возможность проявлять свои стратегические и лидерские роли.

Важная задача в усилении менеджеров – прямые и критические беседы с и между работниками, открытые дискуссии с теми, с кем работаем каждый день. Надо быть уверенными, что все принадлежат одной культуре.

Президент призвал всех, кто руководит людьми, развивать черты стратегических предметных бесед для улучшения культуры компаний. Это не должны быть разговоры «по вертикали», а это беседы людей, стоящих на равных ступенях.

Сесть и обсудить проблемы с коллегами – и дело изменится к лучшему. Когда мы решаем рабочие проблемы, мы улучшаем жизнь людей за пределами рабочего пространства.

### **Возрастает количество случаев воровства на рабочем месте**

Мнения работников: «Компания даже не почувствует», «Никто не пострадает», «Если компания собирается уменьшить мне льготы – она мне должна».

За последние 16 лет число таких случаев удвоилось.

2002 год - 10,6% случаев

2018год - 21% случаев

Психологи считают, что каждый человек о себе думает хорошо, но если он совершает проступок, ему нужно обоснование, чтобы сохранить свой имидж. Некоторые думают, что компания обижает их. Если компания не доплачивает и не заботится о них – они находят объяснение этим своим поступкам. В докладе проанализировано 2,690 случаев в 125 странах (малый бизнес, международные компании, государственные и некоммерческие организации) в каждой части организации – от начального уровня до руководителей.

#### **Что отмечают в компаниях:**

- Представляют к оплате несуществующие расходы или присвоение денежных сумм после того, как они были отмечены в бухгалтерских книгах.
- Коррупцию - использование влияния на бизнес-действия для получения личной выгоды.
- Возмещение расходов - требование к возмещению большего, чем потрачено.
- Неденежные приобретения - кнопки, скрепки, бумага, оборудование, еда, закрытая информация.
- Ложные требования компенсации за часы переработки, которых не было.
- Перемещение средств в кассе - ложные операции с деньгами для сокрытия кражи.
- Неучтенные средства - использование средств до провода по книгам.

## **Почему это происходит?**

Около 40% обманщиков испытывали HR-проблемы до события.  
Наиболее распространено - отрицательная оценка трудовой деятельности (14% случаев) и боязнь потери работы (13%).

## **Индикаторы риска:**

- проблемы управления, нежелание разделять обязанности
- развод/семейные обстоятельства
- финансовые сложности
- жизнь не по средствам
- себе на уме, изворотливость
- необычно близкие отношения с клиентами/поставщиками

## **Как определяют?**

- 40% - намеки, рассказы
- 15% - внутренний аудит
- 13% - анализ со стороны руководства

## **Что делать?**

Проводить собрания, рассылать сообщения, уведомления о случившемся, разговаривать с работниками:

- говорить, что такое поведение противоречит политике компании и может привести к увольнению.
- подчеркивать, что нельзя присвоить даже незначительную вещь. Это вредит имиджу.
- инструктировать работников, чтобы они сообщали о хищениях через супервайзеров и по анонимным каналам.

Если хищения принимают системный характер - думать о системе наблюдения, но с соблюдением юридических норм.

## **Что работодатели хотят от выпускников университетов?**

- Критическое мышление/навыки решения проблем
- Работу в командах/взаимодействие
- Профессионализм/рабочая этика
- Устные/письменные коммуникации

## **Почему работники не используют время отпуска?**

Обзоры показывают: работники беспокоятся, что менеджеры не разрешат отпуск или по возвращению перегрузят их работой. Они также озабочены сохранностью рабочего места и продвижением по службе.

Большинство считают, что они хотят в отпуск при одобрении и поддержке руководителя.

HR должны сообщать руководителю, что те работники, которые уходят в отпуск, более радостны, менее подвержены стрессу и физически более сильны, и поэтому меньше всего думают об увольнении.

## **Что делать?**

- Принять щедрый (иногда даже безлимитный) план отпусков
- Установить обязательные или минимальные требования касательно ухода в отпуск
- Помогать в оплате туров и аренды автомобиля в отпуске через аффилированные агентства
- Рекомендовать работникам создавать счета (резервы) на отдых или представлять 100 долларовые подарочные карты к отпуску
- Если руководитель не берет отпуск - это сигнал для работников. Сделайте руководителей ответственными за отпуск работников, чтобы соблюдался баланс работа/личная жизнь

## Растет процент силовых конфликтов на рабочих местах

2012 год: 36% профессионалов говорят об этом

2019 год: 48%

У организаций должна быть политика абсолютной нетерпимости к силовым конфликтам на рабочих местах с прописанными процедурами увольнения:

- Митинги по увольнению - короткие, в конце дня, чтобы минимизировать конфронтацию и сложности
- Налаживание отношений с местными службами безопасности в случаях риска
- Анализ политики на законные требования по нахождению оружия на территории предприятия
- Во время митингов по увольнению использовать спокойный бесконфликтный подход, чтобы избежать физического контакта с участниками
- Предложить услуги по трудоустройству на другом рабочем месте, помочь с резюме, и, если приемлемо, дать письмо-рекомендацию для уволенного работника. Образование должно начинаться с высших эшелонов власти, а чаще - с HR



## **Увольнение работников – наибольший провал руководителей**

Работники говорят, что их менеджеры:

- Перегружены и неадекватны - 27%
- Плохо слушают - 24%
- Несправедливы и предвзяты - 24%
- Отдалены и не поддерживают связи -23%
- Неорганизованы и забывчивы - 21%

## **Дискриминация в коде одежды**

Дресс-код компании основывается на гендерных стереотипах и может включать в себя сложные юридические вопросы.

Комитет по равным возможностям работников в США опирается на судебные решения при рассмотрении дел о дискриминации в дресс-коде. В первую очередь необходимо смотреть на «общую политику ухода за внешностью, чтобы понять нет ли большей нагрузки на женщин, чем на мужчин». Но некоторые мужчины могут заявлять о дискриминации, например:

- Женщины могут носить открытую обувь, а мужчины нет
- Мужчины должны носить длинные брюки, а женщины носят укороченные, а также юбки и платья
- Мужчины не носят серьги, а женщины носят
- Мужчины должны иметь стрижку, а женщины носят волосы разной длины

Даже если у вас в компании есть дресс-код, он может стоить потерянной производительности, ухудшением морального климата и увеличением текучести.

**Практическое руководство по HR-аналитике (Shonna D Waters, Valerie N Streets и другие), SHRM/2019**

Как только произносится слово «аналитика», HR приходят в движение. Анализ данных вызывает сомнения, смятение, усложнение и даже иногда страх.

Книга рассказывает об анализе данных простым языком.

Авторы предлагают сценарий, в котором HR-профессионал Джен проводит читателей по процессу из 8 шагов анализа данных и помогает решать задачи HR.

## Гармония команды

Работа в команде часто сравнивается с игрой в оркестре, когда он готовится к выступлению. Каждый музыкант репетирует со своим инструментом. Когда музыканты играют вместе, появляется прекрасный звук, который невозможно создать каждому отдельному инструменту. Если один из исполнителей провалит свою партию, оркестр прозвучит неидеально.

Руководитель – это дирижер гармоничного исполнения.

Бизнес сегодня настолько сложен и стремителен, что люди, которые думают, что они справятся в одиночку, ошибаются. Командный подход дает лучшие финансовые результаты (книга «Лучшие команды побеждают», Честер Элтон, 2018 год)

Если совместная работа приветствуется, компания в пять раз вероятнее будет иметь лучшие результаты (исследования 2017 года, Институт корпоративной производительности)

Проект Гугл «Аристотель»: изучали 18 команд и определили, что меньшее значение имеет то, кто в команде, а больше - как команда работает совместно.

## Гармония команды (продолжение)

Наиболее важна - психологическая безопасность:

- Безопасное место для инноваций - это безопасное место для разговоров о проблемах, безопасное место для обсуждения вопросов, ошибок без опасности наказания.
- Не должно быть конфликтов в целях, в приоритетах, в доступе к информации.

Что делает команду эффективной?

- психологическая безопасность. Члены команды чувствуют себя в безопасности принимать риск и иметь недостатки.
- зависимость. Члены команды все делают все вовремя и хорошо.
- структура и ясность. У всех четкие роли, планы и цели.
- значение. Работа важна для каждого члена команды.
- влияние. Члены команды думают, что их работа имеет значение и создает изменение.

## Культурный шок

При развитии своей карьеры люди часто перемещаются.

За чем нужно наблюдать?

- Культура: индивидуалистическая или коллективная
- Рабочая среда: авторитарная или демократическая
- Стиль: прямой (говорить начистоту при обратной связи, что может обидеть деликатного работника) или косвенный (отмечать хорошую работу, но выделять области улучшения, когда работник ошибочно думает, что работа выполнена плохо)

Нужно учить работников находиться в другой культуре, что даст им понимание, что можно ожидать от работы.

Надо помнить, что вы – гость, и надо уважать другую культуру.

Задача HR: провести адаптацию и необходимую поддержку.

Советы: посещать свои родные места как можно чаще (2раза в год), пытаться выучить язык, диалект.

Пример: каскад коммуникаций или водопад коммуникаций?

Если человек родился в Штатах, вырос в Казахстане, живет в Грузии, меняются социальные традиции.

Если контракт заканчивается, нужно учиться, как возвращаться!

## Поднимать значимость профессии HR

David Windley, 30 лет в HR, председатель Совета Директоров SHRM

Многие руководители бизнеса не понимают, что HR могут делать для бизнеса.

Ранее в карьере я проходил интервью на HR бизнес-партнера в филиале компании, где я работал. Я думал, что у меня все хорошо, но менеджер сказал, что я слишком медленный и не подхожу. У меня были самые лучшие результаты по всем IQ тестам, поэтому я пожаловался на предвзятость своему спонсору. Спонсор - больше, чем ментор. Это тот человек, который имеет влияние и верит в тебя, в то, что твоя карьера состоится. Спонсор более важен, чем ментор, особенно для крупных компаний, где есть предвзятость. Спонсор попросил менеджера дать мне шанс, и я получил работу.

Наиболее сложным моментом в карьере было наблюдение за основными изменениями в культуре большой компании. Это была особенная культура, где каждый был королем в своем маленьком королевстве, то есть надо было переместиться из «племенной культуры» в «коллективную культуру». И это было серьезным испытанием.

У нас была новая команда руководителей, нужно было много работать с менеджерами среднего звена. Это заняло много времени.

Какая опасность существует у SHRM?

Если мы не поднимем престиж профессии, другие займут нашу нишу и наденут нашу мантию!

СЕО часто говорят, что профессионализм - критическая составляющая успеха, но они не всегда рассматривают HR как стратегического помощника.

**Бонусы «за» и «против»**

ЗА	ПРОТИВ
<p>Бонусы усиливают производительность и улучшают бизнес-результаты.</p> <p>Самая распространенная форма - бонусы за увеличение продаж.</p> <p>В 2010 году HBS провела изучение влияния бонусов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличивают производительность</li> <li>• Квартальные бонусы увеличивают продажи больше, чем годовые</li> <li>• Продавцы быстрее уходят, когда они далеко от плана, но не снижают активности, когда план достигли, особенно, если фирма предлагает комиссию за перевыполнение плана</li> </ul> <p>Для компаний, не связанных с продажами, - те же результаты.</p> <p>Обзор 325 компаний в 2018 году (World Work): 96% (2017 - 94%) компаний имеют краткосрочные бонусные программы, тратят 6% своей прибыли ( 5% - в 2015).</p> <p>66% штатных работников получают годовой бонус.</p> <p>План бонусных поощрений должен быть очень хорошо составлен и администрирован, связан с выполнением компанией целей.</p>	<p>Стимулирующие выплаты могут искушать работников действовать не так, как следует. Чтобы достичь своих краткосрочных целей, работник может игнорировать правила. Например, банковские служащие получают бонусы в зависимости от количества открытых счетов, но работники открывают счета без разрешения клиента!</p> <p>Примеры отрицательных результатов бонусных выплат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- В 1990 году Hewlett Packard предложили 13 различных бонусных программ в различных подразделениях. Первоначально работники выполняли свои цели. В ответ менеджеры повышали требования, что снижало эффект бонусных выплат - это вызывало недовольство, снижало мотивацию и показатели выполнения задач в командах.</li> <li>- HBR 2017: 13 600 работников в UK- снижается чувство заинтересованности и доверия к менеджерам, так как работники испытывают увеличивающееся давление и зависимость</li> <li>- Бонусная программа, которая поощряет только отдельные сегменты организации, может привести к недовольству тех, кто не получает бонусы, и приведет к текучести надежных работников</li> <li>- Женщины получают на 17% меньше базовую зарплату, а с бонусами - разница увеличивается, так как и бонусов женщины получают меньше.</li> </ul> <p>Нужно очень внимательно разрабатывать бонусные программы.</p>



## **Разрыв в навыках**

Администрация Президента США составила 5-летний план развития STEM (наука-технологии-инженерия-математика) образования.

К 2025 году необходимо заполнить 3,5 миллиона STEM рабочих мест.

Америка потеряла 5,6 миллионов рабочих мест в производстве с 2000 по 2010 год, что на 85% связано с технологическими изменениями.

Технологии часто работают, как потерявший управление поезд – постоянно двигаются без остановок. Мы не знаем, куда доедет экономика, но нашим работникам надо в этот поезд впрыгнуть на ходу!

## «Сконструируйте» лучшего босса

HR-профессионалы занимают уникальную позицию для помощи менеджерам.

«Менеджеры – это наше секретное оружие на пути к целям организации, если мы вступим с ними в альянс».

- 2017 Gallup's: 50% работников ушли из-за своих боссов
- Неудовлетворенность своими руководителями снижает уровень вовлеченности
- 1/3 работников в Америке считают себя вовлеченными
- 15% - в международных компаниях

Даже если у вас был плохой менеджер «пять менеджеров назад», остаточный эффект остается и влияет на текущую работу.

Менеджеры в свою защиту говорят, что нагрузка их работой увеличилась за последние 10 лет. Менеджер среднего звена составляет на 50% больше прямых отчетов.

Много данных, технологии меняются, требования возрастают, постоянно анализируются данные и принимаются быстрые решения.

2018, SHRM, менеджеры: 37% считают, что «исключительно сложно» или «очень сложно» управлять результатами деятельности других. 38% верят, что «исключительно сложно» или «очень сложно» построить правильную культуру для эффективного выполнения работы.

## Как «выживать» с плохим HR-боссом?

1. Оставайтесь хладнокровными. Плохие боссы любят испытывать Вас на прочность. Глубоко вдохните и сконцентрируйтесь на превращении Вашей отрицательной ситуации в положительную. Улыбайтесь, даже если это будет фальшь. Это даст Вам некоторое ощущение контроля.
2. Не будьте стеснительными. Плохие боссы присваивают Ваши успехи себе. Включайте свои инициалы (подписывайте) в проект и упоминайте в разговорах, что Вы лично сделали.
3. Мыслите широко. Плохие боссы могут разрушить Ваши мечты. Сосредотачивайтесь на своих долгосрочных карьерных целях. Найдите ментора вне своей организации.
4. Оставайтесь уверенными в себе. Плохие боссы могут нанести ущерб Вашему имиджу. Не сомневайтесь в себе. Ищите поддержку у друзей и коллег. Старайтесь помогать другим.
5. Будьте готовы к действиям. Плохих боссов иногда защищает компания, потому что они добывают деньги или могут быть связаны с владельцами компании.  
В этом случае у Вас три возможных решения:
  - научиться подстраиваться под плохого менеджера
  - найти новую позицию в компании, но с другим менеджером
  - найти другую работу

Если работа с плохим боссом наносит ущерб Вашему здоровью – надо срочно менять ситуацию. Как HR-профессионалы мы ожидаем, что будем заботиться о своих работниках. Но «заботиться о себе надо в первую очередь, либо Вы ничего не сможете оставить другим».

## Почему работники увольняются?

(опрос 1043 чел., сентябрь 2018)

Боссы:

- показывают неуважение к работникам более низких уровней	53%
- нарушают обязательства	46%
- заставляют перерабатывать	42%
- имеют нереальные ожидания	42%
- имеют любимчиков	40%
- говорят плохо о других работниках	39%
- очень критикуют	37%
- чрезмерно контролируют	35%
- не слушают мнения работников	34%

## Новая программа SHRM (с конца 2019 года)

***People Manager Qualification (PMQ)*** 40 часов

Поможет новым и амбициозным менеджерам:

- Нанимать в команды людей с правильными навыками
- Проводить беседы с членами команды и улучшать показатели работы
- Развивать командные навыки, чтобы быть эффективным слушателем/учеником
- Оценивать прогресс команды и разрешать конфликты
- Создавать партнерские взаимоотношения с HR

### «Агильный» офис - за и против

58% работников говорят, что им нужно больше закрытого пространства для решения проблем

На 70% снижается количество разговоров «один на один» в открытом офисе

84% работников говорят, что окружающее пространство их офиса рассеивает внимание, отвлекает

На 62 % увеличивается количество дней на больничном в открытом пространстве

Сначала делаем пространство эффективным, а затем думаем, как сделать его более результативным.

Как найти баланс между закрытым офисом и производительностью?

- Одна секция - для тихой работы
- Другая - для спокойных разговоров
- Третья - для громкого обсуждения в группах

Концепция «Hoteling» или «Activity-based settings»: часть персонала не имеет рабочих мест, и, приходя в офис, занимает любое место.

Концепция «Hot-desking»: система «горячих столов», когда число работников превышает число рабочих мест.

**Kris Dunn 9 лиц HR ( SHRM, 2019)**

У HR способность к инновациям и позитивным изменениям обеспечивается комбинацией мыслительной деятельности, решительностью, ориентацией на правила и фокусированием на детали.

Мыслительная деятельность, %	Решительность, %	Правила, %	Детали, %	
95	70	20	20	Натурал
80	70	45	50	Ментор
70	95	85	50	Судья
95	90	5	35	Террорист
65	60	50	60	Ремонтник
50	60	90	80	Полицейский
90	80	20	80	Новобранец
65	60	50	90	Делопроизводитель
50	50	90	90	Машина

## Коммуникации с топ-менеджерами ( C (Chief) - suite executives)

Понимать, как компания зарабатывает

Если Вы говорите с ними на одном языке, Вы – больше коллега и советник

Я не люблю, когда люди приходят ко мне и говорят: «Есть проблема».

Я хочу слышать: «Есть вопрос, требующий разрешения. Что мы сможем с этим сделать?»

### Делать:

1. Спросить о предпочтительном методе и частоте коммуникаций
2. Считаться с их временем. Придерживаться строго отведенного времени для встречи и иметь повестку
3. Обращать внимание на личность руководителя. Некоторым нравится рассказывать истории или обсуждать фильмы. Это помогает установить контакт. Проводите такие разговоры коротко, без политических высказываний. Приступайте сразу к делу, если шеф настроен говорить о бизнесе.
4. Принесите данные и результаты Ваших исследований для поддержки своих идей и утверждений
5. Попросите обратную связь. Это помогает определить, понимаете ли Вы друг друга, и снимет проблемы с самого начала.

Не делать:

1. Использовать жаргон
2. Заставать врасплох, предлагая серьезные идеи без предупреждения.  
Например, не представляйте варианты новой политики в отпусках без объяснения, почему старую систему нужно менять.
3. Не предлагайте «сырые» планы. Проведите исследования и правовую оценку.
4. Не используйте слова, которые Вы не совсем понимаете. У Вас должна быть полная уверенность в состоятельности Ваших фраз и предложений.

**23-26 июня в Лас-Вегасе состоялась ежегодная SHRM конференция и выставка.**

**Участвовали 18 000 HR-профессионалов и бизнес-лидеров.**

**Прошло 200 образовательных сессий.**

**Девиз: «Создавать лучшие рабочие места»**