

**Презентация материалов журнала  
HR Magazine**

**Июнь, Июль, Август 2018 года (издание 63, № 5)**

**17-20 июня 2018 года в Чикаго (США)  
прошла международная Конференция  
и выставка SHRM!**

## Приветствие CEO SHRM Джонни Тэйлора перед конференцией в Чикаго

- Основная идея его вступительной статьи: «разрешите HR выполнять работу HR».
- Уровень безработицы 3.9% в США означает, что для каждого, кто хочет - существует работа.
- Проблема работодателей: работники недостаточно квалифицированы и не готовы реагировать на существующий спрос.
- И руководители искренне говорят службе HR, что то, что они делают, имеет серьезное значение, увеличивает престиж профессии и приток в нее специалистов.
- Но чтобы эта профессия занимала престижное место, надо показать, что НИЧТО и НИКТО не может заменить наш уникальный уровень экспертизы!
- Когда можно сказать, что HR успешны? Когда организации не хотят двигаться вперед без консультаций с HR, а руководители позволяют HR делать работу HR, а не все, что удобно руководителям.

## Новости

- «Извините, я опоздал(а)... Люди становятся очень креативны в поиске причин опоздания. Вот только несколько примеров:
  - «Я отмечала день рождения своей собаки»,
  - «Я отмечал международный день числа ПИ»,
  - «Я должен был освободить свою девушку из тюрьмы»,
  - «Меня преследовал полицейский, поэтому я ехал медленнее обычного»,
  - «Я надел шорты, поэтому должен был переодеться»,
  - «Я думал, что сегодня суббота»...
- Из моей личной практики самые смешные объяснения:
  - «не вышел на работу, потому что завелись деньги – еле вывел!..»
  - а также удивительное: «не вышел на работу, потому что думал, что вышел...»

Как ваши работники объясняют опоздания?

- В Сеуле (Южная Корея) городская администрация выключает все компьютеры в 8 вечера в пятницу, чтобы работники сокращали время работы.

## **Советы:**

### ***Как вести себя с вредными работниками?***

- Поговорите честно с работником. Иногда люди не осознают, что их действия затрагивают других людей. Исследования показывают, что большинство из нас теряют способность к самоанализу на работе. Нужно описать поведение, которое недопустимо, и его влияние на вас.
- Начните делать что-то лучше и контролируйте самомнение. Сосредотачиваетесь на целях группы и будьте образцом для подражания.
- Поговорите со своим руководителем. Попросите его провести собрание, чтобы обратить внимание на поведение членов группы и возникающие конфликты.
- Позаботьтесь о себе. Не позволяйте, чтобы поведение вредных работников разрушало ваше эмоциональное и физическое здоровье. Попросите совета у наставника, которому доверяете.

## Советы:

### *Какие правила нужно соблюдать при отправке текстовых сообщений?*

- Сначала попросить разрешение на отправку. Самостоятельная отправка текстовых сообщений может быть квалифицирована, как нарушение личного пространства.
- Будьте избирательны. Текстовые сообщения хороши для быстрой автоматической отправки или координирования логистических моментов, например, времени интервью. Для продолжительного общения лучше работают электронные письма и личные звонки.
- Будьте профессиональны. Всегда проверяйте, что вы отправляете. Освобождайтесь от смайликов и саркастических замечаний.

## Интересно:

### Результаты опроса студентов (LendEDU)

- 51% опрошенных студентов считают, что они могут получить 10% прибавку к своим доходам, если сократят походы в кино в течение трех лет
- 73% смогут получить такую же прибавку, если откажутся от алкогольных напитков на пять лет
- 48% получат такую же прибавку, если два года не будут пить напитки с кофеином

## Интервью с Адамом Грантом

### «Поиск значения»

Адам Грант – профессор Школы Wharton, организационный психолог,  
автор популярной книги

«План Б: Как пережить несчастье, собраться с силами и начать жить снова»,  
докладчик SHRM 2018 в Чикаго

#### ***- Как работники могут потребовать честной детальной обратной связи?***

Если работники уклонятся от конструктивной обратной связи, то это часто случается, потому что они боятся, что обидят вас. Но если они увидят, что вы признаете свои собственные ошибки и слабости, страх исчезает.

Как только человек поднимается по карьерной лестнице, люди отказываются его критиковать. Можно начинать встречу с того, что сказать людям – «Я знаю, что много говорю на собраниях, но вы мне, пожалуйста, сообщайте об этом». Коллеги сразу чувствуют себя в безопасности и дают обратную связь, потому что их об этом попросили.

## Интервью с Адамом Грантом «Поиск значения» (продолжение)

**- Как люди могут уберечь поддерживающие их коммуникации от превращения в замкнутый мирок?**

Когда ситуация становится экстремальной, мы обращаемся к своим сторонникам и отказываемся от критики. Это может помочь поддержать мотивацию, но ставит под сомнение способность учиться.

Чтобы с этим справиться, нам нужны две системы коммуникаций – одна поддерживает нас, а другая побуждает к решению.

Когда у меня появляется новая идея, и я начинаю сомневаться, сначала я отдаю ее группе поддержки, так как они быстро «найдут бриллианты и отполируют их».

Как только я оформлю новую концепцию в виде статьи, проекта или выступления – я обращаюсь к группе, которая вызывает действия и которая разберет все по полочкам.

Даже если я не смогу учесть все их выводы, они оттачивают мое мышление.

## Интервью с Адамом Грантом «Поиск значения» (продолжение)

**- Есть ли у Вас самый популярный вопрос для поведенческого интервью?**

Мое твердое убеждение - мы должны задавать меньше таких вопросов как: «расскажите мне о том моменте, когда...», так как они дают преимущества кандидатам, у которых богаче опыт.

Также, эти вопросы дают возможность хитрить. Может случиться, что вы выберете кандидата, который прекрасный рассказчик, но не является лучшим агентом влияния.

И поведенческие вопросы плохо связаны с вашей организацией или работой. Они связаны с теми вопросами, с которыми кандидаты сталкивались в прошлом, а не с тем, что они будут делать для вас в будущем.

Лучше вопрос перефразировать – « что бы Вы сделали, если...»

## Интервью с Адамом Грантом «Поиск значения» (продолжение)

**- Какую профессию, кроме той, которую Вы имеете, Вы хотели бы приобрести?**

Когда я был подростком, я хотел быть тренером по прыжкам в воду. Позже я хотел стать начальником отдела обучения и развития персонала, что ближе всего к тому, что я делаю вне университета.

Еще мне нравится, когда аудитория аплодирует мне как комедийному актеру разговорного жанра. Это позволяет мне посмотреть на странности в поведении людей и принять риск на себя на сцене во время импровизации.

**- В чем смысл жизни?**

Я считаю, что не бывает единственного смысла жизни. И ни один человек не имеет на это монополии. Это что-то такое, на что мы должны сами себе ответить.

Когда психологи спрашивают людей в международном сообществе, что делает их жизни значимыми, преобладают две темы - чувство принадлежности и нахождение смысла за пределами своей личности. Большинство людей находят и то, и другое в семье, религии и работе.

Для меня моя работа имеет наибольшее значение, когда я делаю работу других людей более значимой.

## **4 метрики, связанные с управлением персоналом, которые хотят видеть ваши руководители**

**Руководители хотят видеть ощутимые результаты деятельности HR, которые оказывают влияние на бизнес. Для этого HR нужно понимать бизнес лучше и выбирать такие метрики, которые помогут рассказать о конкретной ситуации**

1. Текучесть кадров. По данным SHRM каждая замена работника на ставку стоит работодателю 6 - 9 месячных зарплат. Если вы разобьете данные по подразделению, менеджеру, территории, это даст понимание, что удастся сделать, а где нужно применять дополнительные усилия.  
Если текучесть кадров низкая, определите, что делает менеджер, чтобы создать такую остановку. Это позволит лучше подготовить менеджеров в будущем и помочь им выполнять работу лучше.

## **4 метрики, связанные с управлением персоналом, которые хотят видеть ваши руководители (продолжение)**

2. Прогулы. Ваш руководитель внимательно смотрит на отсутствие работников, так как это влияет на производительность труда. Работники с высокой мотивацией редко берут больничные листы или отсутствуют без уважительных причин. Они увлечены своим делом и гордятся своей работой. И их уровень вовлеченности позволяет добиться хороших результатов для всей организации. Если вы посмотрите на данные по отсутствиям без уважительных причин по подразделениям, менеджерам и территориям и увидите, где дела обстоят хуже – можно выявить проблемы в управлении.
3. Увольнение новых работников в течение 90 первых дней. Частые увольнения работников могут быть результатом других проблем. Если работники увольняются в течение первых 90 дней, значит в чем-то неверно проведен процесс адаптации. Это время не может быть потрачено только на заполнение документов или на ожидание компьютера от IT-отдела. Опросы Aberdeen Group показывают, что 83% компаний с высокими показателями работы начинают процесс адаптации до того, как новые работники приступают к работе в компании. Если вы будете ждать того момента, когда они переступают порог вашей компании, чтобы приступить к адаптации, у вас есть риск, что еще один работник не задержится на 90 дней.

## **4 метрики, связанные с управлением персоналом, которые хотят видеть ваши руководители (продолжение)**

4. Качество набора. Это очень субъективный показатель. Но вы можете посмотреть на некоторые цифры, чтобы понять, насколько новый работник хорошо соответствует компании:
- процент текучести и удержания
  - соответствие корпоративной культуре
  - время выхода на рабочий режим (уровень производительности)
  - уровень производительности новых работников (например, норма прибыли или число достигнутых целей)
  - процент ошибок
  - уровень вовлеченности
  - показатели оценки работы
  - результаты опросов:
    - менеджеров новых работников
    - новых работников
    - членов команд, где работают новые работники

## **8 составляющих деятельности хорошего рекрутера**

1. Возможности сетевого взаимодействия
2. Способность говорить правду
3. Ответственность
4. Маркетинговые навыки
5. Способность завершить процесс
6. Навыки консультанта
7. Ориентация на будущее
8. Бесстрашие

## История: Будете ли вы нанимать людей, которые пугают вас?

Один из успешных рекрутеров считает, что специалисты по набору «не добирают» талантливых специалистов. Мы принимаем на работу людей, про которых знаем, что они менее талантливы, чем мы, так как не хотим выходить из своей зоны комфорта. Мы выбираем «удобный маршрут», когда набираем людей, если они пугающе умны и талантливы, боясь, что они когда-то займут наше место. При приеме на работу я спрашиваю себя – этот человек пугает меня до смерти?

Когда я пришел на свою предыдущую работу, меня окружали очень талантливые люди, так как HR директор «перебирал» талантливых людей – в компанию приходили HR-звезды. Основная идея – чтобы создать лучшие рабочие места, работа не должна быть легко заменима. Для этого нужны талантливые практики.

Мое первое интервью заняло 8 часов. Мой будущий босс была бывшей военной и опытным специалистом по ведению допросов. Свое решение о приеме она измеряла единственным образом - это был вопрос: «Вы лучше меня?».

Я быстро оценил все варианты – лучше, хуже или что-то среднее, не давая точного ответа. Последний вариант не работал совсем. Поэтому я сказал – я лучше Вас! Действительно, были моменты, в которых я был лучше, так как начальница не знала технологий, но где-то я мог научиться у нее, а она – у меня.

Ответ оказался точным, так как начальница сказала, что это было обязательным условием найма – быть лучше нее, но она должна это услышать и поверить в это. Команда научила меня большему, чем я мог научить ее.

## Понимание мыслительного процесса

*Исследователи выделяют семь мыслительных и поведенческих тенденций:*

- Аналитическое мышление. Происходит в правой полушарии головного мозга и очень важно для более объективных решений.
- Структурное мышление. Происходит в левой полушарии головного мозга и дает уверенность, что план, который вы разработали, выполним. Это методический, последовательный процесс, который позволяет усилить результат и избежать провалов.
- Социальное мышление. Это правосторонний процесс, который позволяет лидеру слушать, формировать успешные команды, полагаться на людей и развивать/ вдохновлять других.
- Концептуальное мышление. Правостороннее стратегическое мышление, которое способствует появлению инноваций.
- Выразительность связана с тем, как хорошо вы представляете свои идеи. Это оказывает влияние на то, как вы общаетесь с людьми и как разговариваете с другими людьми.
- Настойчивость как стиль поведения позволяет проводить идеи в жизнь. Упорный лидер всегда добивается результата, но не в такой степени, чтобы препятствовать действиям других людей.
- Гибкость не только связана с вашей открытостью на взгляды других людей, но также с вашей способностью добиваться успехов в неопределенных (или очень конкретных) ситуациях.