

## НОВАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ НАЙМА СОТРУДНИКОВ



**Джон САЛЛИВАН**

Если вы руководитель по рекрутингу, я хотел бы познакомить вас с концепцией под названием «whole career employment» (наем на протяжении всей карьеры), с которой многие еще не знакомы. Основная идея подобного найма и модели планирования численности персонала заключается в том, что не стоит традиционно ожидать от сотрудников непрерывной работы на компанию с момента их найма и до достижения пенсионного возраста. Вместо этого менеджерам по рекрутингу следует заранее планировать такой вариант, когда ведущие сотрудники могут приходить и уходить из вашей компании несколько раз на протяжении всей их карьеры.

Эта новая модель является крайне полезной и даже необходимой, поскольку её можно адаптировать как под изменения уровня лояльности и ожиданий работников, так и под изменения в выполняемой работе. Среднестатистическая продолжительность работы американского работника на одну компанию составляет немногим более четырех лет, за всю же свою трудовую жизнь американцы меняют от 5 до 10 рабочих мест на протяжении всей карьеры. Этот процесс приема на работу, ухода и повторного возвращения сотрудников требует применения специальной модели найма, которая является более гибкой и сложной, чем те модели, которыми в данный момент пользуется большинство компаний.

Вся модель «whole career» – это стратегия приема на работу и кадрового планирования, которая направлена на решение проблемы снижения лояльности и удержание самых талантливых работников. Вместо того чтобы сконцентрироваться на одноразовом найме ведущего специалиста, данная модель принимает во внимание их повторный найм в разные периоды времени на протяжении их карьеры. Рационально мыслящие компании будут учитывать повторный найм тех же ведущих специалистов на постоянную работу или работу по контракту, когда они в них нуждаются, а специалисты готовы работать на те же компании уже в несколько ином качестве. Цель этой стратегии заключается в том, чтобы получить от ведущих специалистов наилучшие результаты работы в любое время и на любом этапе развития их карьеры.

**Работа на одну компанию на протяжении всей карьеры уже неактуальна**

Как видите, этот новый подход коренным образом отличается от традиционного ожидания «пожизненной занятости», практика которого продолжалась не одно

десятилетие. «Пожизненная занятость» – это стратегия удержания вновь входящих сотрудников до момента их выхода на пенсию. В противоположность ей стратегия «whole career» не предусматривает такого пожизненного удержания ценных кадров, а стратегически мыслящие компании знают, что с течением времени лояльность сотрудников снижается, и потому они планируют пользоваться их трудом только несколько лет за один «заход». Целью этой новой стратегии занятости является не «владение сотрудниками», а получение максимума их усилий, который они могут предоставить на различных этапах своей карьеры. Это очень мощная модель, и она заслуживает глубокого анализа и осмысления.

Основные определяющие факторы, которые обуславливают переход к модели **«whole career»**

Существует 8 факторов, благодаря которым компании начинают отказываться от модели пожизненной занятости.

### **Группа 1 — Факторы, которые снижают потребность компании в долгосрочных сотрудниках на одном месте**

- ***Будет необходима гибкость в вопросах эффективности труда и трудозатрат*** — даже в эффективно управляемых организациях рабочие и кадровые потребности будут продолжать быстро изменяться (как в сторону увеличения, так и уменьшения) в результате действия новой неустойчивой и изменчивой бизнес-среды VUCA. Данная среда означает наличие постоянных изменений необходимых навыков и опыта, а также количества и типа работников, в которых нуждаются компании. Компании поставят под сомнение необходимость наличия большого количества долгосрочных работников в бизнес-среде, где навыки быстро устаревают, а какие-либо семейные бизнесы и родственные отношения теряют свою значимость и актуальность в связи с развитием новых технологий. Вместо этого компаниям понадобится гибкий и сообразительный персонал, который может развиваться и быстро переквалифицироваться в случае необходимости. Подобной гибкости и маневренности можно добиться в случае, если сотрудники будут увольняться на определенных этапах развития бизнеса – в тот момент, когда их знания, опыт и навыки становятся невостребованными.
- ***Перемещение рабочих должностей по всему земному шару приведет к уменьшению долгосрочного найма*** — в международной бизнес-среде ускорится перемещение производства за границу, поскольку компании будут стремиться перенести свою «работу» ближе к потребителям, в новые регионы с более низкооплачиваемым трудом и подальше от мест, где существуют тенденции к росту уровня зарплат. Перемещение рабочих мощностей из страны в страну с целью минимизации трудозатрат означает, что компаниям не удастся долго удерживать свои кадры на одной и той же должности. Тем не менее, ряд ушедших сотрудников могут вернуться работать в эту компанию немного погодя, когда удаленная работа станет более распространенной и доступной.
- ***Перемещение аутсорсинга как экономического аспекта влияет на занятость сотрудников*** — со временем аутсорсинг будет периодически становиться то экономически выгодным, то слишком затратным. В период уменьшения потребности в аутсорсинге ушедшие сотрудники будут

возвращаться, а в период необходимости в аутсорсинге – снова увольняться.

- **Устоявшиеся бизнесы будут периодически уменьшаться в объемах** — нестабильность положения компаний в их отраслях, вызванная постоянными инновациями и международной конкуренцией, скорее всего будет продолжаться. Когда такие компании, как Kodak, Xerox и Sears переместятся вниз со своих верхних позиций, их потребность в кадровых ресурсах также снизится. Как результат, многие ведущие компании, лидирующие в своей отрасли, будут проходить через этапы масштабных «сокращений», и только спустя некоторое время снова начнут увеличивать численность персонала после очередной своей реорганизации.
- **Технологии заменяют сотрудников** — из-за постоянно возрастающей роли технологий (развитие аппаратных средств и программного обеспечения) многие рабочие места будут просто упразднены. Если ушедшие сотрудники смогут переквалифицироваться, то тогда некоторые из них смогут вернуться к работе с уже новыми технологиями.

## **Группа 2 – Факторы, которые снизят интерес сотрудников к долгосрочной работе в одной компании**

- **Уменьшение лояльности работников становится нормой** — многие люди утратили лояльность по отношению к компаниям по причине отношения к ним и их коллегам. Другие работники, особенно работники нового поколения, просто не имеют желания оставаться в любой большой компании на срок более нескольких лет, потому что хотят изменений, разнообразия, а также различных возможностей и вариантов для карьерного роста.
- **Жизненная нестабильность влияет на карьеру и вынуждает к перемене работы** — не только мир бизнеса нынче нестабилен, нестабильна и личная, семейная жизнь. В современных условиях нам все чаще приходится быть свидетелями «деструктивных событий» в личной и семейной жизни работников, которые разрушительно воздействуют на их карьеру. Эти «деструктивные события» включают высокие показатели разводов и повторных браков, возрастающий интерес к предпринимательству и работе на неприбыльные организации, а также стремление некоторых людей уйти с работы с целью создания семьи (стремление вернуться на работу после упрочения семейных отношений). Кроме того, проблемы с выплатой кредитов на жилье, получение образования без отрыва от работы, перевод детей в более престижные школы, потеря работы одним из супругов – это тоже «деструктивные события». Сочетание таких деструктивных ситуаций и приводит к семейным и жизненным неурядицам, которые постоянно сменяют друг друга. В результате именно эти события и заставляют людей менять работу. Поскольку все больше и больше работников увольняются из-за семейных проблем, которые, увы, вне вашего контроля, то модель «пожизненной занятости» практически перестанет использоваться.
- **Находить работу теперь становится гораздо легче** — благодаря Интернету, социальным сетям и развитию программ рекрутинга по рекомендациям, работникам становится намного проще находить новые места работы. Фактически, это означает, что достаточно одной серьезной причины, включая «более выгодное предложение», ошибку менеджера или

ухудшение имиджа бренда работодателя, чтобы за какой-нибудь месяц потерять хорошего работника.

Внедрение модели **«whole career»** для найма сотрудников

Если вы готовы к рассмотрению и принятию данной модели, ознакомьтесь с её 11 основными составляющими.

**1. Акцент на ведущих специалистов** — планирование в соответствии с данной моделью «whole career» для каждого отдельного сотрудника может быть экономически нецелесообразным. Следовательно, основной подход будет выражаться в применении такой модели планирования к ведущим специалистам и работникам, которые владеют важными контактами и полезными навыками и умениями.

**2. Акцент на сотрудниках, которые не собираются надолго задерживаться на данном рабочем месте** — если вы проанализируете людей, возникающих на рынке труда, то вы обнаружите, что немало из них не намереваются задерживаться на своей первой работе дольше, чем на несколько лет. Это нежелание работать в течение долгого времени является результатом изменений ценностей нового поколения кадров. Уменьшение лояльности частично является результатом потерей доверия ко всем компаниям как следствие многолетних разочарований из-за увольнений и бюджетных ограничений. Поскольку уровень безработицы падает, а экономика выздоравливает, стремление к стабильности и заинтересованность в новых возможностях отрицательно скажется на попытках удержания сотрудников. Учитывая эти факторы, руководители компаний должны прогнозировать и планировать более высокие показатели текучести кадров среди своих сотрудников, причем в особенности среди ведущих специалистов и топ-менеджеров. Их не должен удивлять тот факт, что привычные способы удержания сотрудников не так эффективно действуют на людей, которые хотят использовать разные возможности в течение всей своей карьеры. Эта модель «whole career», несомненно, дает компаниям возможность в дальнейшем нанять этих ведущих специалистов повторно.

**3. Составьте план по удержанию сотрудников как можно дольше** — вместо того, чтобы пытаться удержать каждого сотрудника, попытайтесь как можно дольше удерживать только самых лучших из них. Это значит, что вам необходима система раннего предупреждения (как у Google, например) о ближайшей текучести кадров, а также специальный подход к поощрению и стимулированию наиболее ценных для компании кадров, чтобы они оставались в ней как можно дольше (изучите трудовые договоры и систему бонусов, связанных с окончанием важных проектов).

**4. У вас должен быть эффективный план по преемственности сотрудников** — поскольку все большее количество работников планирует увольняться, модель «whole career» потребует от вас наличия эффективного плана по рекрутингу и преемственности на всех уровнях должностей. Это означает, что в случае чьего-либо ухода вы должны быть готовы к немедленному нахождению замены. Иными словами, необходим реальный, предварительно подготовленный резерв квалифицированных кадров и план преемственности для заполнения вакансий на ключевых позициях на всех уровнях должностей, желательно резерв из внутренних кандидатов.

**5. Когда сотрудники увольняются, проводите с ними заключительные собеседования** — поскольку вам будет необходимо поддерживать взаимоотношения с этой целевой группой уходящих сотрудников, рекомендуется проводить с ними заключительные, «прощальные» собеседования. Одной из целей процесса адаптации персонала является идея о том, чтобы проинформировать сотрудников о вашей заинтересованности в их возвращении спустя какое-то время (на какую-нибудь должность) и преодолении любых потенциальных препятствий для их возможного возвращения в компанию. Вторая цель – это получить от них согласие на поддержание профессиональных контактов с компанией после того, как они пополнят «группу бывших сотрудников».

**6. Когда сотрудники ушли из компании, продолжайте поддерживать с ними связь с помощью специальной программы для бывших сотрудников** — компании следует организовать корпоративную группу бывших сотрудников (обычно подобные группы организуются на Facebook), чтобы поддерживать связь с теми, кто добровольно ушел из компании. Эта программа дает возможность выстраивать отношения, ведущие к рекрутингу по рекомендации, а также к нахождению потенциальных и новых клиентов и установлению деловых знакомств. Помимо этого, следует устанавливать контакты с определенными специалистами в случае, если компания будет нуждаться в профессиональных советах в какой-либо отрасли её деятельности.

**7. Разработайте программу по повторному найму «бумерангов»** — повторно нанятые «бумеранги» – это ведущие специалисты, которые снова возвращаются в компанию на полный рабочий день спустя некоторое время. Для функционирования этой модели вам будет необходима официальная программа по повторному найму «бумерангов», которая с согласия людей периодически «рекламирует» открытие актуальных вакансий для ушедших ведущих специалистов. Данная программа для «бумерангов» приносит компаниям до 16% от общего количества всех нанятых сотрудников. Процент удержания «бумерангов» гораздо выше, чем у обычных сотрудников, однако опять же было бы ошибкой считать, что «бумеранги» могут остаться работать в компании до выхода на пенсию.

**8. Создайте план для сотрудников, которые работают по собственному, специальному графику** — некоторые интересующие вас работники отказываются от полной занятости с целью, например, продолжения обучения, основания собственного бизнеса или проведения большего количества времени с семьей. Даже если эти люди не стремятся работать полный рабочий день, все равно программа «whole career» должна быть рассчитана и на них (то есть неполный рабочий день, работа в период пиковой рабочей загрузки, сезонные работы или работы по определенным проектам). Помимо акцентирования внимания на бывших сотрудниках, работавших полный рабочий день, вы также должны учитывать и сотрудников, работавших по специальному графику для того, чтобы в будущем снова привлечь самых эффективных временных работников или же сотрудников, работающих по трудовому договору.

**9. Создайте план для сотрудников пенсионного возраста** — даже если человек уходит из вашей компании на пенсию, вам также следует добавить его в свою программу бывших сотрудников. Пенсионерам можно предлагать варианты неполного рабочего дня или работу над сезонными или удаленными проектами.

Многие пенсионеры добровольно предлагают свою помощь в виде профессиональных советов и рекомендаций на бесплатной основе.

**10. Высокий уровень текучести кадров требует разработки особого подхода** — поскольку многие ведущие специалисты не собираются задерживаться в компании надолго, вам придется пересмотреть ваш подход к долгосрочному развитию. Поскольку люди не задерживаются на своих рабочих местах на долгое время, проанализируйте эффективность своих инвестиций в развитие и карьерный рост сотрудников (люди могут уйти из компании даже раньше, чем им предложат повышение). Возможно, стоит капитально пересмотреть планы по долгосрочному обучению для того, чтобы минимизировать такие риски, когда вы обучаете сотрудников для их дальнейшего продвижения по карьерной лестнице, а на деле получается, что вы их обучаете... для другой компании.

**11. Будьте терпеливы и используйте принцип «следующего раза» при найме сотрудников** — большинство компаний настойчиво стараются обнаружить и нанять перспективного и талантливого специалиста. Если им это не удастся, то они просто бессильно разводят руками. Профессионалы же рекрутинга вместо этого применяют так называемый подход «следующего раза», потому что иногда просто невозможно выработать «идеальное предложение», отвечающее всем запросам кандидата, особенно если вы пытаетесь нанять его впервые. Модель «whole career» предполагает то, что вы должны «постоянно заниматься рекрутингом» и строить взаимоотношения с перспективными кандидатами, которых вы не смогли нанять на работу в первый раз, с целью их найма «в следующий раз», когда они снова появятся на рынке труда. Этот подход «следующего раза» особенно важен для стартапов и мелких компаний, поскольку большинство людей на рынке труда предпочитают работу в крупных организациях, однако вполне могут изменить свое мнение после первого опыта работы в любой крупной фирме. Этот метод долгосрочного рекрутинга может дать вам немало возможностей для эффективного найма перспективных кандидатов и ведущих специалистов.

Заключительные мысли

Исследования показывают, что многие функции управления персоналом и талантами не всегда достаточно хорошо занимаются планированием численности кадровых ресурсов и уровнем занятости. Крайне малое количество компаний обладают планами по кадрам и разрабатывают дополнительные планы с учетом происходящих изменений в трудовых ресурсах с учетом показателей удержания кадров и того, как работники относятся к своей работе. Если вы хотите предвосхитить какие-либо изменения, изучите модель «whole career», которая позволит вам использовать все плюсы таких изменений, которые происходят на рынке труда.

Если же вам не нравится мой подход, разработайте свой. Настало время действовать. Будучи наемным работником, вы должны осознавать следующее: даже если вы намереваетесь остаться с компанией навсегда и получить статус ведущего специалиста и ценного сотрудника, с течением времени шансы постоянно удерживаться на таком высоком уровне будут уменьшаться.

Материал размещён на сайте <http://www.kakdelat.ru>

<http://www.kakdelat.ru/about/life.php?ID=3549>

