

| Мобільність персоналу



Мобільність персоналу

Перемога на внутрішньому фронті

Історично так склалося, що організації зосереджувалися на зовнішньому рекрутингу, щоб знайти працівників на вакантні посади. Проте, зі зростанням дефіциту навичок і зниженням рівня безробіття, наразі роботодавці зрозуміли, що підбирати персонал ззовні вже недостатньо для отримання доступу до необхідних їм ресурсів. Аби стимулювати ріст, організаціям потрібно більш ефективно використовувати свій наявний персонал, тобто виявляти та залучати працівників із необхідними навичками, вміннями, мотивацією і знанням організації, її інфраструктури й культури. Створення ефективних програм внутрішньої мобільності позитивно позначиться на залученості працівників та на результатах ведення бізнесу.

Як наслідок того, що ринок праці стає все більш жорстким, а світ – більш взаємопов'язаним, наше дослідження виявило нову тенденцію: необхідність покращення внутрішньої мобільності персоналу для ефективнішого переміщення працівників на інші посади, в інші регіони та в межах проектних груп. Цього року внутрішня мобільність стала темою опитування представників топ-менеджменту: 76% респондентів оцінюють її як важливий фактор, а 20% – як один із трьох найбільш актуальних факторів для розвитку їхньої організації.

І зрозуміло чому. Адже для багатьох організацій найбільшим потенційним джерелом пошуку персоналу є власна робоча сила і так званий внутрішня база талантів. Дивно, але ця база талантів часто недооцінюється або ж взагалі не береться до уваги. Багато організацій вважають його надто важкодоступним. Сумна та невтішна реальність полягає в тому, що працівникам зазвичай легше отримати нові та кращі можливості в іншій організації, аніж дізнаватися про можливості розвитку та переходити на нові посади у своїх нинішніх роботодавців¹. У цьогооріч-

ному дослідженні Global Human Capital Trends більш ніж 50% респондентів зазначили, що працівникам було легше знайти роботу поза своєю організацією, ніж у її межах (рис. 1) – ситуація, на яку варто звернути увагу керівникам бізнесу.

Чому внутрішня мобільність — це важливо?

В організаціях є багато причин для серйозного дослідження внутрішньої мобільності. Найм людей з критично важливими для компанії навичками є непростим завданням. Працівники, які хочуть віднайти себе, зовсім необов'язково планують залишити посаду на своїй поточній роботі. Внутрішнє переміщення може сприяти впровадженню співпраці та гнучкості в корпоративну культуру. А саме вони є одними з ключових ознак соціального підприємства. Крім того, в межах гнучких організаційних структур та кар'єрних моделей співробітники демонструють значно вищий рівень залученості і прихильності. Ingersoll Rand, наприклад, розробила повноцінну внутрішню програму для розвитку кар'єри, аби допомогти співробітникам

РИСУНОК 1. Більшість респондентів вважають, що працівникам легше знайти нову роботу в іншого роботодавця, ніж в організації, де вони працюють

На вашу думку, працівникам легше знайти нову роботу в іншій компанії чи перейти на іншу посаду в компанії, де вони працюють?

Значно легше знайти нову роботу в іншій компанії

20%

Легше знайти нову роботу в іншій компанії

37%

Легше знайти нову роботу в компанії, де фахівець працює

24%

Значно легше знайти нову роботу в компанії, де фахівець працює

20%

Джерело: Deloitte Global Human Capital Trends, 2019 р.

переходити на нові посади у межах організації. Компанія інвестувала в інтерактивне рішення, що базується на аналітичних даних і дозволяє самим працівникам розглядати інформацію про інші посади та планувати свій кар'єрний шлях у компанії. Як результат, залученість співробітників зросла майже на 30%².

Іншим важливим фактором розвитку внутрішньої мобільності є глобалізація. Велика кількість організацій стають міжнародними, оскільки виходять на ринки Азії, Близького Сходу та Африки, які швидко зростають. Schneider Electric, один із найбільших французьких виробників електричних систем і компонентів, змінив свою структуру: тепер замість одного головного офісу в Парижі, в якому концентрувалося управління усіма операціями, в компанії чотири штаб-квартири – у Франції, США, Китаї та Індії. Сьогодні компанія розробляє та продає продукцію в кожному з цих регіонів, що вимагає від неї створення культури мобільності, різноманітності та інклюзивності. Створивши чотири штаб-квартири, компанія тепер може запропонувати в усіх чотирьох регіонах ті посади, які раніше були доступними лише в одному місці. А це збільшує як внутрішній попит на кадри, так і можливість для працівників розвиватися та обіймати нові посади. Наразі Schneider інвестує в нові технологічні рішення, щоб створити більше можливостей щодо мобільності для свого внутрішнього ринку персоналу по

всьому світу³.

Перехід до організаційних моделей з горизонтальною структурою також створює більшу потребу у внутрішній мобільності. Оскільки організації починають діяти у командах і мережах, менеджери усвідомлюють, що вільний доступ до різноманітних наборів навичок, досвіду та кваліфікації, якими володіють наявні співробітники, має важливе значення для успіху компаній. Щоб укомплектувати велику кількість проектів та програм, керівники шукатимуть людей з необхідним досвідом по всій мережі. Процес пошуку може ускладнюватися, якщо організації бракує зрозумілого процесу внутрішньої мобільності.

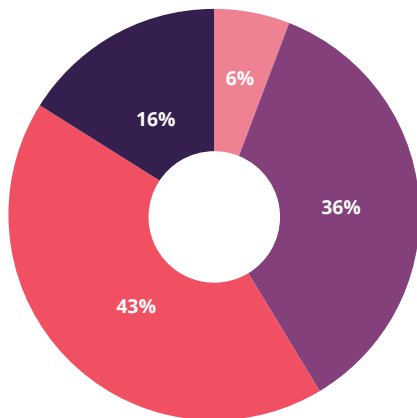
Чому внутрішня мобільність — це складно?

Незважаючи на те, що внутрішня мобільність має високу пріоритетність, працювати з нею ефективно непросто. Лише 6% респондентів опитування повідомили, що вважають себе експертами у внутрішньому переміщенні співробітників; 59% респондентів оцінили себе певною мірою задовільно або незадовільно (рис. 2). Можливо, як наслідок цього, 66% респондентів опитування зазначили, що їхнім організаціям бракує легкості щодо таких переміщень.

РИСУНОК 2. Зовсім небагато респондентів вважають, що їхні організації відмінно забезпечують внутрішню мобільність працівників

Оцініть діяльність вашої організації у напрямі забезпечення внутрішньої мобільності працівників

■ Відмінно ■ Незадовільно ■ Задовільно ■ Добре



Примітка: сума відсотків може не дорівнювати 100 у зв'язку з округленням.

Джерело: Deloitte Global Human Capital Trends, 2019 р.

Внутрішня мобільність ускладнюється ще й тим, що структура більшості організацій є ієрархічною. Люди спочатку потрапляють на її самий низ і витрачають роки, просуваючись вгору та збільшуючи свій авторитет, вплив і прибутки. Хоча компанії і витратили десятиліття на розробку правил побудови кар'єри та просування по службі, щоб допомогти людям піднятися на верхівку піраміди, це не те саме, що забезпечити живу та зрозумілу користувачеві мобільність на внутрішньому ринку талантів і відповідну культуру в межах усієї організації. Лише 32% респондентів цього річного опитування вважають, що співробітники їхньої організації мають можливість переходити з одного підрозділу до іншого. 49% респондентів (найбільша частка) визначили відсутність налагоджених процесів для виявлення та переміщення працівників як один із найбільших бар'єрів для внутрішньої мобільності персоналу (рис. 3). Ізольовані організаційні моделі ускладнюють роботу менеджерів з пошуку персоналу, адже для ефективного пошуку треба бачити картину загалом, а також блокують доступ працівників до інформації щодо перспектив і інших посад у межах підприємства.

До того ж працівників нечасто заохочують до внутрішнього працевлаштування. Поки мене-

джери, які поповнюють команду, не отримують заохочень і винагород за залучення внутрішніх кандидатів, вони оминатимуть нинішніх співробітників, зацікавлених у змінах. Не менш проблематичним є те, що за відсутності стимулів для заохочення менеджерів розвивати навички підлеглих та підтримувати їхнє бажання до кар'єрного зростання, теперішні менеджери внутрішніх кандидатів можуть чинити опір зусиллям інших відділів або менеджерів стосовно найму таких кандидатів. І дійсно, 46% респондентів цього річного опитування повідомили, що менеджери протистоять внутрішній мобільності. Керівники команд, які отримують винагороду за досягнення результатів, а не за сприяння внутрішньому переміщенню, не мають жодних причин радіти перспективі втратити високопродуктивних членів команди. А це створює перешкоди мобільності, незважаючи на зусилля відділів HR щодо просування відповідних програм.

Корпоративна культура багатьох організацій також є своєрідним бар'єром. 70% респондентів опитування повідомили, що очікування щодо мобільності працівників, культура обміну кадрами, а також прийняття рішень щодо цього питання були не дуже задовільними або незадовільними в їхній організації. 70% респондентів опитування повідомили, що теперішні «очікування щодо мобільності працівників» перешкоджають мобільності в межах їхніх організацій. Часто для цього також бракує технологій і систем. 49% респондентів повідомили, що у них мало інструментів (якщо вони взагалі є), щоб допомогти людям отримати інформацію про наявні вакансії всередині організації та допомогти менеджерам ідентифікувати внутрішніх кандидатів і перевести їх на нові посади. 45% заявили, що їхні співробітники не розуміють, як перейти на інші внутрішні позиції. І в наших бесідах з клієнтами багато хто з керівників HR-відділів повідомив, що співробітникам легше звільнитися і бути знову найнятими, ніж змінювати посади в межах організації через відсутність систем, що сприяли б внутрішнім переміщенням.

Джерело конкурентної переваги

Чи варто долати ці перешкоди? Наші респонденти вважають, що так. Поглянемо на внутрішню мобільність ширше, ніж просто як на підхід до закриття відкритих вакансій. Наші респонденти назвали декілька інших стратегічно

РИСУНОК 3. Більшість респондентів вважають, що працівникам легше знайти нову роботу в іншого роботодавця, ніж в організації, де вони працюють

На вашу думку, працівникам легше знайти нову роботу в іншій компанії чи перейти на іншу посаду в компанії, де вони працюють?

Відсутність бізнес-процесів для виявлення та переміщення працівників

49%

Неготовність внутрішніх працівників обійняти нові посади

48%

Відсутність підтримки з боку керівників для внутрішніх переміщень

46%

Відсутність інформації у працівників про вакантні посади всередині організації

45%

Примітка: Тут наведені тільки чотири ключові варіанти відповідей.

Джерело: Deloitte Global Human Capital Trends, 2019 р.

важливих з погляду бізнесу причин для того, щоб терміново зосередити увагу на цьому питанні. 38% респондентів вважають внутрішню мобільність необхідною для появи нових лідерів, 31% відзначили її важливість для розширення бізнесу, а 32% бачать мобільність важливим фактором для підвищення залученості персоналу.

У компанії Cummins, що є глобальним лідером у виробництві двигунів, заохочення внутрішнього переміщення персоналу впливає з твердої впевненості у тому, що навчання через досвід є надзвичайно ефективним. Один співробітник, з яким ми спілкувалися, вважає, що саме це робить Cummins майданчиком для навчання». Зокрема, він високо оцінив «кількість крос-функціональних переміщень співробітників, а також готовність лідерів доручати різні завдання високопродуктивним співробітникам, незалежно від їхнього технічного досвіду. Не дивно, що створення такого досвіду для співробітників не тільки надає можливості для навчання, а й підвищує рівень залученості»⁴.

Інші організації, що вклали значні кошти у розвиток внутрішньої мобільності, також зазначають, що ці інвестиції окупаються. Загальновідомий приклад – AT&T витратила сотні мільйонів доларів США з 2013 року на

підвищення кваліфікації своїх співробітників, як через програми прямого навчання та професійного розвитку, так і через надання допомоги в оплаті навчання. Метою програми є заміщення наявних вакансій людьми, які вже працюють у компанії, і судячи з таких показників, програма є успішною: із січня по травень 2016 року співробітники, які підвищили свою кваліфікацію, зайняли половину всіх вакансій у сфері управління технологіями та отримали майже половину доступних підвищень⁵.



Практика одного міжнародного банку показує інші типи ініціатив з мобільності та приклади організації ринку талантів. Банк створює нову функцію, яка відповідатиме за внутрішні переміщення персоналу. На рівні всієї компанії вона об'єднуватиме

у собі пошук персоналу та кар'єрні переміщення. Ініціативи з внутрішньої мобільності не тільки виходять за межі нових програм і процесів, а й змінюють погляди лідерів: весь наявний персонал компанії тепер розглядають як ринок талантів, кар'єри учасників якого можуть розвиватися в різних напрямках. Такий підхід, у свою чергу, впливає на сприйняття лідерами операційних

РИСУНОК 4. Трансформація норм, що регулюють внутрішню мобільність

Сьогодні	Завтра
Обмежуються керівним складом	Застосовуються до працівників на всіх рівнях організації
Зосереджені переважно на географічних переміщеннях	Передбачають переміщення між функціями, посадами, проектами тощо
Процес розгляду внутрішніх відгуків на вакансію повторює процес наймання зовнішніх кандидатів	Процес простий та зрозумілий, побудований на тому, що організація вже знає вас як кандидата
Вимагає «ручного управління» та багато паперової роботи; уніфікована процедура часто відсутня	Легко користуватися «в один клік» завдяки технологіям та якісно прописаному процесу
Сприймається як серйозна зміна в кар'єрі	Сприймається як звичайний крок в кар'єрі того, хто вчиться протягом усього життя

Джерело: Deloitte Analysis.

моделей та організаційних структур, оскільки внутрішні кордони стають менш важливими, а корпоративні команди та доступ до вмінь і досвіду кожного набувають все більшої значущості.

Ці та подібні до них компанії вже відчули тенденцію, що стає все більш очевидною: внутрішня мобільність є рушійною силою росту в умовах цифрових технологій та сучасної висококонкурентної глобальної економіки. Цифри говорять самі за себе: аналізуючи у нашому дослідженні організації, що ростуть найшвидше (на 10% щороку), ми відзначили, що такі організації вдвічі частіше мали ефективні програми мобільності, ніж організації, які не зростали взагалі, і втричі частіше, ніж організації, чиї доходи скорочувалися.

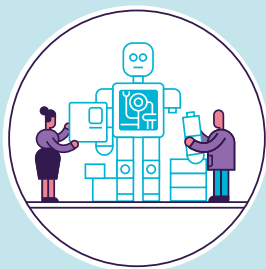
Трансформація норм

Оскільки організації переглядають свої підходи до внутрішньої мобільності, їм необхідно вирішувати фундаментальну проблему: внутрішня мобільність сьогодні регулюється набором (часто неписаних) норм, які давно вже застаріли і потребують принципового

перегляду для майбутніх потреб сучасних працівників та організацій. Тільки через це переосмислення організації розкриють потенціал, прихований у наявній робочій силі.

Недивно, що перші послідовники таких змін прийшли зі сфери технологій. Spotify і Facebook є найкращими прикладами. У Spotify внутрішня мобільність стала настільки важливим елементом корпоративної культури, що працівники переходять на нову посаду в середньому щодва роки⁶. А у Facebook менеджери та співробітники регулярно спілкуються про кар'єрне зростання останніх, сприймаючи внутрішню мобільність цілком нормально⁷.

Коротко кажучи, внутрішня мобільність може створити конкурентні переваги та стати основним джерелом пошуку критично необхідного персоналу. Для збільшення ефективності процесу внутрішньої мобільності лідерам, що шукають шляхи скорочення дефіциту талантів, потрібні інвестиції та зосередження на корпоративній культурі, інфраструктурі та стимулюванні. В умовах економіки, де пошук та залучення зовнішніх кандидатів стає все важчим, пошук кадрів всередині організації може стати вирішальним для успіху компанії.

Рівень зусиль: Мобільність персоналу**ПОВНА ТРАНСФОРМАЦІЯ**

Багатьом організаціям потрібно повністю переосмислити та змінити свої стратегії і програми внутрішньої мобільності й розвитку кар'єри, аби створити такий внутрішній ринок талантів, який буде конкурентоспроможним порівняно з динамічними зовнішніми ринками. Відправним пунктом є інтеграція процесів підбору персоналу та кар'єрної мобільності. Це дозволить краще розвинути можливості наявних співробітників та трансформувати чинні норми щодо мобільності, щоб зробити переміщення між командами, вакансіями, функціями та регіонами звичайними кроками у кар'єрі працівника.

Посилання

¹ Robin Erickson, Denise Moulton, and Bill Cleary, "[Are you overlooking your greatest source of talent?](#)", *Deloitte Review* 23, 30 липня 2018 р.

² На основі інтерв'ю лідерів компаній з колегами авторів.

³ На основі інтерв'ю лідерів компаній з колегами авторів.

⁴ Josh Bersin, *Irresistible: Seven Management Imperatives for Success in the Digital Age*, forthcoming in 2019. Bersin, *Irresistible*

⁵ John Donovan and Cathy Benko, "[AT&T's talent overhaul](#)", *Harvard Business Review*, жовтень 2016 р. Daniel Newman, 11 березня 2018 р.

⁶ Shana Lebowitz, "Experts say a counterintuitive management strategy used by top tech companies like Google and Facebook can yield major benefits," *Business Insider*, 18 грудня 2018 р.

⁷ Див. попереднє джерело.