

DT — Global Business Consulting

КАДРОВЫЕ РЕСУРСЫ В РОССИИ 2020 г.

Цифровизация и непрерывная модернизация рабочих мест на российском рынке

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



1. ПРЕДИСЛОВИЕ	3
2. ВВЕДЕНИЕ	4
3. КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ.....	5
4. РАБОТА С КАДРАМИ И ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	6
4.1 Для успешного перехода на цифровой формат начните с людей, измените культуру и структуру компании.....	6
4.2 Где искать специалистов по цифровым технологиям и на какие качества обращать внимание	7
4.3 Применение технологий в процессе поиска и найма.....	8
4.4 Требования закона и контакты государства с кадровыми службами переходят в цифровой формат	9
5. ПОДХОД, СОСРЕДОТОЧЕННЫЙ НА РАБОТНИКАХ.....	10
6. БОЛЕЕ ПРИСТАЛЬНОЕ ВНИМАНИЕ К ПОТЕНЦИАЛУ ПРИ НАЙМЕ НА РАБОТУ	12
7. АУТСОРСИНГ	12
8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ОТ ИЕРАРХИИ К ДИНАМИКЕ	13
9. ПРИЛОЖЕНИЕ. КРАТКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА	14

© DT Global Business Consulting GmbH, 2020

DT-Global Business Consulting GmbH. Адрес: Keinergergasse 8/33, 1030 Vienna, Austria,

Рег. № компании: FN 331137t

Источник: DT Global Business Consulting GmbH. Этот материал предоставляется только для информационных целей. Он не является советом или рекомендацией в отношении любых возможных видов инвестиционной или коммерческой деятельности. DT Global Business Consulting GmbH не принимает на себя ответственность за любые коммерческие убытки, понесенные любой стороной, действующей на основании изложенной здесь информации.

Контактные данные: Д-р Дэниел Торнли (Daniel Thorniley), президент DT Global Business Consulting GmbH.

Эл. почта: danielthorniley@dt-gbc.com

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Демографический профиль опроса

Опрос проводился в ноябре 2019 года и охватывал российских участников DT Global Business Consulting. Респондентами были высокопоставленные сотрудники международных и местных компаний, работающих в России (как правило, руководители высшего звена) и представляющих разные отрасли экономики. В общей сложности в опросе участвовали 115 человек.

Интервью

Углубленные интервью были проведены со следующими респондентами (в алфавитном порядке):

- >> Яна Блэзиг (Yana Blezig), директор по персоналу, Heineken в России;
- >> Елена Кукушкина (Elena Kukushkina), советник, Baker & McKenzie — СНГ;
- >> Сергей Халяпин (Sergey Khalyapin), руководитель системных инженеров в России и СНГ и Восточной Европе, Citrix в России;
- >> Андрей Кришнев (Andrey Krishnev), генеральный директор, Nike в России;
- >> Евгений Меркель (Yevgeny Merkel), управляющий партнер, Excelion Partners International;
- >> Ольга Молина (Olga Molina), директор по персоналу, Sandoz в России;
- >> Андрей Филиппов (Andrey Philippov), управляющий партнер в России и директор в регионе EMEA, Horton International;
- >> Хью Пайпер (Hugh Piper), управляющий директор, ManpowerGroup в России и СНГ;
- >> Мария Шеламова (Maria Shelamova), директор по работе с персоналом в России и СНГ, Essity в России;
- >> Светлана Симоненко (Svetlana Simonenko), управляющий партнер, Detech Group.

1. ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы пишем эти строки 20 марта 2020 года, в то время, когда Covid-19 сжал весь мир в тиски. Мы столкнулись с ситуацией, которая потребует масштабных усилий со стороны государства и беспрецедентных ограничений в нашей повседневной жизни до тех пор, пока обстановка не улучшится.

Этот отчет был составлен в 1-м квартале 2020 года, до полномасштабного распространения вируса. Однако отраженные в нем ключевые моменты остались неизменными, и можно утверждать, что кризис лишь подчеркнул актуальность многих рассмотренных здесь аспектов.

Скорость проникновения цифровых технологий в гущу общественной жизни будет расти по мере ужесточения ограничений на перемещения, вводимых из-за вируса. Масштаб цифровых коммуникаций в бизнесе и количество домашних офисов растут с космической скоростью. Аутсорсинг, частичное трудоустройство и краткосрочные контракты будут играть все более значимую роль на фоне нестабильности экономики, нежелания компаний привлекать штатных сотрудников или простого отсутствия возможности загрузить их работой. Первоочередное значение будут иметь такие качества сотрудников как умение адаптироваться, гибкость и перспективное мышление.

Недавно мы беседовали с работающим в России генеральным директором глобальной компании, которая занимается товарами массового спроса. Он охарактеризовал ситуацию так:

«Сейчас установлены ограничения на поездки, все конференции и заседания отменены. Я целый день провожу на телефоне. 90 % наших сотрудников работают из дома. Что случится, когда все это закончится? Хорошо это или плохо, но люди перейдут на цифровые технологии, изменив свои привычки. Популярность домашних офисов значительно возрастет. Мы полагаем, что потребители, которые по-прежнему «ходят по магазинам», но не будут иметь такой возможности сейчас, попробуют разобраться с тем, как делать покупки в Интернете. Кому-то это понравится, кому-то не очень. Но даже при пропорции 50 на 50 традиционные магазины могут лишиться тысяч клиентов. Сказанное применимо и к логике работы из дома. В прошлом люди говорили, что не могут работать, находясь дома, а удаленная работа — это набор навыков, которые необходимо освоить. Однако сейчас мы видим, что сотрудники очень быстро учатся и адаптируются к домашнему формату, и это внесет фундаментальные изменения в характер нашего совместного труда».

2. ВВЕДЕНИЕ

Кадровая работа и управление развитием сотрудников — ключевые факторы роста глобального бизнеса. Лучшие кадровые практики нередко напоминают банальную житейскую мудрость: обращайтесь с людьми хорошо, обеспечьте им безопасность и справедливую оплату труда, развивайте их, по возможности находите кандидатов внутри компании, чтобы мотивировать, вознаграждать и удерживать лучших специалистов, а также поддерживать активную внутреннюю конкуренцию.

Однако, как показывает наш опыт, в ряде компаний теория расходится с практикой кадровой работы. Очень многие фирмы вкладывают средства в персонал в хорошие времена, а когда дела идут хуже, опрометчиво сокращают расходы и людей. Большими объемами инвестиций в кадровое развитие жертвуют ради достижения краткосрочных бюджетных целей.

Многие руководители и руководящие органы высшего ранга говорят о стратегической важности кадровых служб, а на практике относятся к ним как к «сервисным центрам». Часть вины за этот дисбаланс лежит и на самих кадровых отделах, которые не всегда стремятся участвовать в стратегическом бизнес-планировании и

принимать на себя ответственность или не обладают достаточным опытом и практическими знаниями, чтобы наладить эффективную работу. Для идеального баланса от лидеров компаний и руководителей кадровых служб требуются высокий профессионализм, понимание ситуации и открытость мышления.

В России практики кадровой работы быстро меняются, реагируя на внедрение цифровых технологий и общие процессы модернизации рабочих мест. Также возрастает роль и влияние молодых поколений (Y, а вскорости и Z), доля которых в общем количестве занятых увеличивается. Некоторые из этих факторов могут влиять на различные отрасли с разной скоростью. Например, в ИТ/цифровых технологиях последствия могут проявиться раньше, чем в более традиционных сферах бизнеса. Однако со временем, в особенности по мере адаптации государственных механизмов и юридических требований к актуальным изменениям, большинство предприятий столкнется с растущей необходимостью приспособливаться к действующим кадровым практикам в подборе, удержании, обучении, развитии и оплате труда персонала.

Категории среднемесячного дохода в России в 2016-2018 гг. (в рублях) и % населения в каждой категории
Источник: Российская Федеральная служба государственной статистики

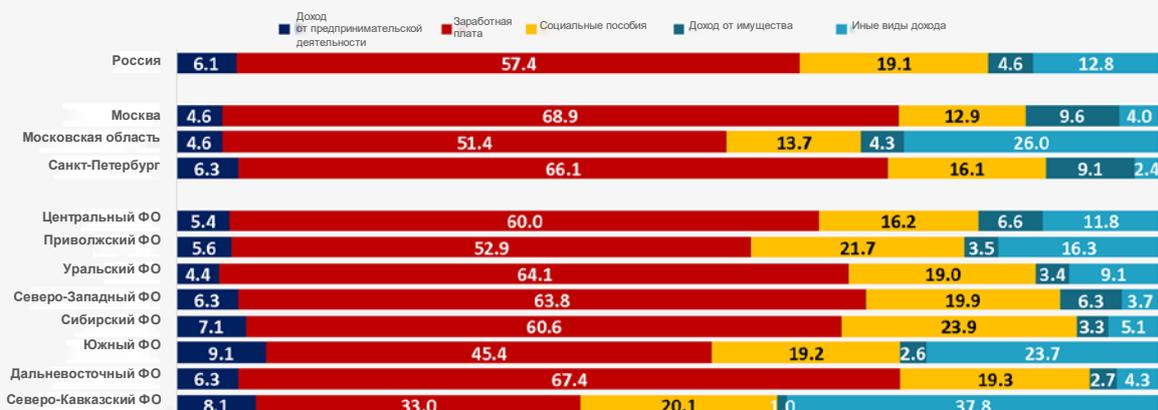


Категории среднемесячного дохода в 2018 г. (В рублях) и % населения в каждой категории
Источник: Российская Федеральная служба государственной статистики



Источники дохода в России и в федеральных округах (ФО) в 2018 г. (% от общей суммы)

Источник: Российская Федеральная служба государственной статистики



3. КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Генеральные директора и руководители кадровых служб выделяют на российском рынке 5 основополагающих тенденций.

- 1. Развитие цифровых технологий:** развитие цифровых технологий упоминалось в каждом проведенном нами интервью. Большинство руководителей называют эту тенденцию «значимой», говоря о будущем кадровой работы, однако многие признают, что она может оказаться «черным ящиком». Один из основных уроков, который следует извлечь из цифровизации, состоит в том, что движение в авангарде этого процесса требует серьезных усилий. В зависимости от того, на каком этапе вы находитесь, может потребоваться коренной пересмотр многих корпоративных процедур. Недостаточно «просто» нанять со стороны грамотного специалиста по цифровым технологиям. Возможно, также потребуется адаптировать корпоративную стратегию, отношение к неудачам, практики найма и удержания, методы обучения и роль кадровых отделов. Возможно, компании, работающие в традиционных отраслях, включая производство, в настоящее время считают потребность в таких нововведениях менее актуальной, чем, например, московские фирмы в сфере электронной коммерции. Однако есть сфера, которая очевидно продемонстрирует это большинство российских компаний. Речь идет о государственных услугах и требованиях, которые все активнее переводятся в цифровой формат, и о неизбежных изменениях в законодательстве.
- 2. Подход, сосредоточенный на работниках:** организации все чаще заботятся о создании комфортной и продуктивной рабочей среды в офисах. Растет актуальность таких аспектов как баланс между работой и личной жизнью, возможность работать удаленно, получать достаточную учебную подготовку и справедливую оплату труда. Чтобы обеспечить все это в России, требуется развивать и модернизировать управленческие стили и организацию труда, что также поможет компаниям привлечь и удержать молодых специалистов, когда на рынок труда начнут выходить новые поколения.
- 3. Более пристальное внимание к потенциалу при найме на работу:** из-за стремительных изменений в экономической ситуации и активного внедрения цифровых технологий возрастает потребность в гибких, быстро адаптирующихся специалистах с хорошими

коммуникативными навыками и, в идеале, отличным пониманием технологий. Кандидатам все чаще требуется подтверждать, что у них есть потенциал для освоения новых знаний и развития. Эта тенденция возникла, поскольку специфические навыки утрачивают свою актуальность на фоне непрерывных изменений. Одаренные специалисты, обладающие нужными личными качествами и потенциалом развития, способны быстро и на лету осваивать новые умения.

- 4. Аутсорсинг:** это международная тенденция, в равной степени значимая и для России. Однако скромный экономический рост России на протяжении последних 5–6 лет привел к урезанию бюджетов, ужесточению контроля над штатными расписаниями и затратами. Персонал, привлекаемый на условиях аутсорсинга, как правило, обходится дешевле (в особенности если принимать во внимание все затраты и выплаты штатным работникам), а в случае ухудшения экономической ситуации с ним легче расстаться. Однако здесь существует и вторая тенденция, о которой реже пишут и говорят: как правило, представители молодых поколений не стремятся к постоянному трудоустройству и ищут работу на гибких условиях.
- 5. От иерархии к динамике:** перечисленные выше важные тенденции означают, что компаниям необходимо быстрее реагировать и экономнее тратить. По мере того, как меняется деятельность, происходят изменения и в кадровых практиках, а компании все чаще переходят от традиционных иерархических моделей к динамическим. Динамические структуры обладают как сильными сторонами (быстрота, подвижность, прозрачность), так и слабыми (отсутствие специализации, слабый контроль над конкретными задачами). Внешние факторы также играют роль, определяя уровень динамизма. Стартап по умолчанию более динамичен, чем крупная корпорация с тысячами сотрудников. Для российского дочернего предприятия международной фирмы лучшей тактикой будет состоять в том, чтобы эффективно использовать системы и ресурсы родительского предприятия, сохраняя подвижность и динамизм на местном уровне.

|||| ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР: NIKE

Андрей Кришнев, генеральный директор Nike в России, рассказывает о том, как его команда начала цифровые преобразования с изменений в культуре компании, и о том, как она за 12 месяцев вышла на лидерские позиции в стране.

«Мы начали с того, что поставили перед командой воодушевляющую и амбициозную цель. Мы хотели за 2 года стать лидером в России. Это помогло выбрать четкое направление движения, но оставляло нерешенным вопрос: как мы этого добьемся?»

С самого начала было ясно, что нам требуется пересмотреть нашу бизнес-модель электронной коммерции, и что единственная возможность сделать это состояла в переходе на принципы работы, характерные для стартапа. Нам требовались творческое мышление, гибкость, подвижность, быстрые процессы внедрения и полное отсутствие страха неудач. Мы установили четкие цели и ключевые показатели эффективности, сформировали оперативные кросс-функциональные рабочие группы, начали экспериментировать и учиться. Основной принцип был и остается таким: лучше попробовать и совершить маленькие ошибки, чем вообще ничего не пробовать (то есть по умолчанию не совершать никаких ошибок и ничего не добиваться). Быть смелыми, а не робкими!

Следующий шаг состоял в том, чтобы реализовать эти цели и планы в практической работе. Во-первых, мы ознакомили со своими идеями региональный головной офис в Европе. Мы объяснили им нашу ситуацию, описали все преимущества нашей новой стратегии и то, как мы добьемся успеха. Местные организации, подотчетные головному офису, иногда воспринимают его роль критически, видя, как он урезает бюджеты или вводит новые бюрократические требования, неприменимые на местах. Однако, много лет проработав на международном уровне, я могу сказать, что к головному офису следует относиться как к партнеру и координатору.

Когда мы рассказали о наших амбициозных целях и перспективных планах, в головном офисе их также восприняли с энтузиазмом и в короткий срок одобрили. Мы получили весомую поддержку и завязали прекрасные отношения, сохранявшиеся на всех этапах проекта.

Чтобы запустить цифровую трансформацию, мы проводили регулярные семинары, на которых для обмена идеями собирались все сотрудники местной компании. Эта традиция сохранилась и по сей день. Каждый раз, когда возникает такая потребность, мы можем пригласить на эти семинары специалистов по цифровым технологиям. Звучит фантастически, но в принципе мы начали процесс цифровизации с нуля, используя наши внутренние ресурсы. В конечном итоге нам пришлось взять на работу дополнительных людей, но только по причине стремительного роста, который был обусловлен новыми знаниями в области электронной коммерции. Поэтому процесс был органичным.

Мы скорректировали наши системы вознаграждения, чтобы премировать тех, кто предлагал ценные идеи, работал инновационно, быстро двигался вперед и, в целом, обеспечивал поступательное движение. Помимо финансового премирования мы разработали систему поощрений на уровне компании и другие формы признания заслуг, например, платформу для оценки труда коллег. Компании слишком часто сосредотачивают внимание на негативных аспектах. Наша платформа аттестации, на которой оценку выставляют коллеги одного ранга, дает возможность систематизированно оценивать и вознаграждать тех, кто вносит ценный вклад в работу организации.

В заключение отмечу, что мы реализовали нашу цель за 12 месяцев (хотя в первоначальном плане на это отводилось 2 года). Показатель темпов нашего роста из однозначного стал двузначным, масштабы электронной коммерции выросли вдвое. Построение цифровой системы потребовало немало времени и сил, однако в будущем ею воспользуются в других странах, да и престиж российской организации заметно вырос. В общем и целом мы добились успеха!»

4. РАБОТА С КАДРАМИ И ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Среди тем, которые затрагивали генеральные директора и руководители кадровых отделов, чаще всего фигурировало внедрение цифровых технологий. Цифровизация повлияла (и впредь будет влиять) на практику кадровой работы в компаниях разными путями. Инициативы в этой области могут быть разными, зависеть от размера компании и отрасли, в которой она работает, принимать форму небольших проектов или кардинального пересмотра корпоративной культуры.

4.1 Для успешного перехода на цифровой формат начните с людей, измените культуру и структуру компании

Начальная точка изменений в корпоративной культуре для внедрения и принятия цифровых технологий состоит в том, чтобы установить четкие цели, ключевые показатели эффективности и промежуточные этапы, а также увязать систему вознаграждений с этими новыми целями. Это необходимо в первую очередь для того, чтобы настроить мышление людей на цифровую волну. Многим руководителям приходится прилагать максимум усилий именно к тому, чтобы на глубинном уровне изменить культуру компании и настроить ее сотрудников, внедрить творческий подход, гибкость, готовность к риску, экспериментам и неудачам. Без таких фундаментальных изменений цифровые инициативы, вероятно, будут носить изолированный характер и иметь ограниченное влияние, а не повсеместный успех.

Неотъемлемым элементом цифровых преобразований является участие подвижных и мобильных кросс-функциональных команд. Такие команды генерируют идеи быстрее, чем обширные группы с большим количеством участников, представляющих одну конкретную бизнес-функцию.

Сергей Халяпин, Citrix: *«В цифровой среде лучшие идеи исходят от кросс-функциональных команд, у которых есть возможность рассмотреть проблему с разных точек зрения. Еще один аспект, который следует учитывать, состоит в том, что в нашем быстро меняющемся мире учебные программы должны обеспечивать приобретение широких знаний, без излишней концентрации на узкоспециализированных областях. Это открывает новые перспективы!»*

В приведенном выше примере Андрей Кришнев, генеральный директор Nike в России, описывает работу, которую он проделал для преобразования организации. Не так давно он и его команда находились в самом начале процесса цифровизации, однако смогли провести трансформацию быстро и эффективно. Их рецепт успеха заключается в том, чтобы в первую очередь сосредоточить внимание на культуре компании и на ее сотрудниках. Как только это было сделано, результаты не заставили себя ждать. Начав цифровую трансформацию, всего за 12 месяцев эта компания удвоила свои электронные продажи, подняла показатели темпа роста с однозначных до двузначных цифр и стала лидером российского рынка.

Выделяет ли ваша компания больше ресурсов на работу с персоналом, чем 1–2 года назад?



Привлечение новых сотрудников для нашего цифрового бизнеса:



Мы платим специалистам по цифровым технологиям больше, чем сотрудникам традиционных отделов, которые выполняют работу такого же рода (на таком же уровне):



Мы просим сотрудников работать в традиционном формате и в то же время осваивать цифровые технологии:



4.2 Где искать специалистов по цифровым технологиям и на какие качества обращать внимание

Компании борются за специалистов по цифровым технологиям на рынке, в особенности с учетом роста спроса на них. Лишь 11 % из опрошенных высокопоставленных руководителей сказали, что поиск специалистов для цифрового бизнеса не вызвал никаких проблем, а 20 % назвали эту задачу отчасти сложной. Большинство респондентов (69 %) назвали поиск нужных людей непростой или очень сложной работой. Помимо того, что искать таких специалистов изначально непросто, они недешево обходятся с первого дня работы, а через короткое время их нередко переманивают в другие места или они уходят сами, поскольку ищут новые амбициозные проекты.

Учитывая эти реалии, компании обращаются к внутреннему кадровому резерву, продвигают и обучают для заполнения вакансий, связанных с цифровым бизнесом, собственных сотрудников.

Ольга Молина, Sandoz: «Мы добились весомых успехов, продвигая внутренних кандидатов на позиции, связанные с цифровыми технологиями. В нашей организации мы нашли людей, воодушевленных идеями цифровизации, предоставили им помощь и оказали поддержку. Одна сотрудница проявила себя на новой должности столь хорошо, что была переведена в региональный головной офис и сейчас работает на европейском рынке».

Мария Шеламова, Essity: «Не все специалисты, пришедшие к нам извне, оказались успешными. Как правило, они стоили дорого, но не всегда демонстрировали ожидаемые результаты. Некоторые покинули компанию через 1–2 года, найдя себе другое место работы. Мы приняли решение продвигать внутренних кандидатов и сосредоточиться на собственных специалистах, обладающих верным складом ума и навыками, которые необходимы в цифровую эпоху (в частности, пониманием информационных технологий, творческим подходом, умением адаптироваться). Как показывает наш опыт, сотрудники ценят возможность быть частью цифровой команды. Они переходят туда, чтобы приобрести новые навыки, стать востребованными специалистами внутри компании и вне ее и добиваться успешного карьерного роста. Мы были свидетелями ситуаций, когда сотрудники соглашались спуститься вниз по иерархической лестнице, чтобы войти в цифровую команду».

На большинство позиций в продажах, маркетинге и работе с клиентами требуются люди, хорошо разбирающиеся в информационных процессах, но не ИТ-эксперты. Целесообразнее всего выбирать одаренных и заинтересованных людей, а затем привлекать экспертов для их обучения. В любом случае обширный предшествующий опыт в сфере ИТ не требуется.

|||| ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР: CITRIX

Сергей Халяпин, руководитель системных инженеров из компании Citrix, одновременно менеджер и ИТ-специалист, делится своим взглядом на современные практики найма персонала.

«При поиске специалистов в сфере цифровых технологий возникают две сложности. Во-первых, не хватает людей, обладающих требуемым опытом. Сегодня на рынке сложно найти кандидатов, которые отвечали бы всем требованиям, и часто приходится идти на компромисс. Вторая сложность заключается в том, что очень часто кадровики не знают, какие именно кандидаты им нужны.

И это вполне объяснимо. Технологии постоянно меняются, названия должностей и квалификаций звучат менее привычно и понятно. Но очень распространена и такая ситуация, когда у специалистов по кадрам есть возможность найти всю значимую информацию о кандидате через Интернет, что очень легко и просто, но, несмотря на это, они не проводят необходимую аналитическую работу, в конечном итоге задают претендентам не имеющие отношения к делу вопросы или предлагают вакансии, не соответствующие их специализации.

Чтобы справиться с этой проблемой, нужно поставить и решить ряд задач. Специалистов по кадрам можно научить разбираться в цифровых технологиях или, как минимум, лучше понимать новые правила и требования рынка.

Есть ситуации, когда требуется привлекать специалистов извне (в идеале — на начальном этапе роста электронного бизнеса, когда нужно быстро привлечь дополнительные ресурсы), однако для многих организаций, и в особенности на начальной стадии цифровых преобразований, внутренний поиск и формирование команд в основном из существующих сотрудников дает более эффективные результаты.

Эксперты по цифровой трансформации оказывают бесценную помощь в качестве консультантов. И это дает возможность привлечь таких экспертов, которые при ином раскладе вряд ли заинтересовались бы возможностью работать в «обычной» компании в качестве советников для решения вопросов, становящихся камнем преткновения, и для выбора верного общего пути организационного развития.

Ольга Молина, Sandoz: *«Привлеките независимых экспертов по цифровым технологиям, чтобы получить грамотные вводные данные и двигаться в нужном направлении. Вероятно, многих таких консультантов уже не интересует работа на полный день в привычной корпоративной среде, но вы можете воспользоваться их мозгами, привлекая их в качестве консультантов».*

Компании могут столкнуться с затруднениями при найме специалистов по цифровым технологиям. Названия должностей в этой сфере иногда звучат расплывчато. В отличие от таких областей как финансы или бухгалтерский учет, здесь сложно понять, какими умениями реально обладает кандидат.

Светлана Симоненко, Detech: *«Даже прочитав все нужные слова в резюме, многие компании не понимают, какими навыками фактически владеет тот или иной кандидат».*

К сожалению, нет легких путей, чтобы исправить эту ситуацию. Нужно учиться и вникать в суть вещей.

Большинство тех, кто активно работает в сфере цифровых технологий, пользуются профессиональными и социальными платформами, и много информации о них доступно в Интернете.

Чтобы найти грамотных ИТ-специалистов на вакантные должности, нужно оказать отделу кадров больше помощи и содействия. Как минимум следует очень четко оговорить требования, предъявляемые к кандидатам. В идеале подразделение, ищущее специалиста, должно поддерживать партнерские отношения с кадровой службой и быть как минимум частично вовлечено в процесс поиска и отбора.

Выбирая идеального кандидата, следует оценивать навыки в трех областях: профессиональной, межличностной и деловой. Однако люди, владеющие и тем, и другим, и третьим, встречаются редко. За такими специалистами действительно нужно поохотиться. И тут возникает вопрос: как поступить, если кандидат силен в одной области, а в другой не очень? Ответ зависит от конкретной позиции. Если мы ищем программиста-кодировщика, нам необходим специалист в сфере ИТ. Это очевидно. Однако, если нам нужен менеджер, сотрудник отдела продаж или Интернет-маркетинга, вероятно, на его личностные и коммуникативные навыки следует обратить больше внимания, чем на знание технологий. Технологии можно освоить на рабочем месте или изучить на тренингах, а вот изменить фундаментальные психологические черты сложно или даже невозможно.

4.3 Применение технологий в процессе поиска и найма

Успешность и перспективы внедрения цифровых технологий делают их актуальным и привлекательным трендом. Но означает ли это, что целесообразно внедрять повсеместную цифровизацию? Не следует игнорировать психологию людей и влияние цифровых трендов. Как и при освоении любых других технологий, есть области, в которых вероятность успеха высока, низка или даже отрицательна, то есть существует вероятность нанести вред.

Стартапы сосредотачиваются в процессе найма персонала на трех областях: 1) поиск, 2) интервью, 3) оценка. Наименее противоречивый и, возможно, самый быстрый и экономичный вариант — это компьютерные программы, помогающие в поиске кандидатов через Интернет (например, по ключевым словам на порталах). Компьютерные программы интервьюирования, возможно, подходят не всегда, но могут сослужить хорошую службу при найме на позиции с частой ротацией исполнителей, не требующие высокой квалификации. На самом элементарном уровне такие интервью проводятся в стандартизованном формате, с регистрацией ответов, полученных от кандидатов. Затем эту информацию оценивают специалисты по кадрам (хотя, безусловно, технологии постоянно совершенствуются, и, возможно, вскоре будут широко применяться более органичные алгоритмы).

Наибольшую тревогу вызывает рост масштабов применения технологий и искусственного интеллекта для оценки и отбора кандидатов в процессе найма персонала. Несколько стартапов работают над программами искусственного интеллекта, которые должны уметь распознавать эмоции и облик людей и делать выводы о том, подходит ли психологический профиль кандидата для той или иной вакансии. Помимо этических соображений, следует отметить, что искусственному интеллекту сложно распознавать эмоции, поскольку они носят контекстуальный характер.

|||| ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР: DETECH GROUP

Светлана Симоненко, управляющий партнер Detech Group и кандидат психологических наук, имеет обширный опыт аттестации, обучения и профессионального развития команд управленцев высшего звена, включая разработку и валидацию психометрических инструментов.

«Наша компания начала работать в сфере цифровых технологий 15 лет назад, задолго до того как цифровизация стала повсеместным трендом. За это время мы провели обширные исследования в области организационной психологии и поведения людей в компаниях. По итогам этого исследования мы очень четко поняли, что психологические профили и черты могут влиять на организационные изменения не только позитивно.

Мы разработали индекс, измеряющий инновационность с учетом личностных качеств сотрудников. Мы выяснили, что люди, работающие в банковской сфере и товарами массового спроса, в силу своих личностных особенностей по уровню инновационности на 12,5 % опережают работников производственных предприятий. И это обеспечивает более высокий темп изменений в сегментах банковских услуг и электронной коммерции.

Комплексные долговременные исследования с использованием больших массивов данных показали то, что не было очевидным в повседневной работе. Например, изучение психологических профилей более чем 200 000 человек в возрасте от 16 до 70 лет показало, что так называемые «черты поколения Z» — это в основном «признаки молодости», которые станут менее заметны по мере взросления.

Новые технологии требуют привлекать больше людей, восприимчивых к технологическому прогрессу, гибких, любящих постоянно развиваться и меняться. Но проблема в том, что люди, обладающие такими психологическими профилями, часто отдают предпочтение новому только из-за его новизны. Они предлагают новые технологии без достаточного тестирования или сопоставления с опытом других компаний.

При этом тех, кто видит риски, возникающие при постоянной смене технологий, отвергают как неготовых к переменам. Зачастую эти люди не против изменений как таковых, однако хотят иметь сбалансированное понимание и не принимают новые технологии лишь постольку, поскольку они «в тренде». Как правило, эти люди старше, более образованы и обладают более обширным опытом. Их мнение не следует сбрасывать со счетов. Наряду с этим, сложно составить независимое представление о технологиях, слыша на каждой конференции истории об успешной цифровизации (поскольку истории

компаний, которые потерпели неудачу или безрезультатно вложили ресурсы в провальные проекты редко получают широкую огласку).

Сегодня во многих программах используется камера, измеряющая эмоции, которые демонстрирует претендент в процессе общения. Затем на основе этой информации составляется психологический портрет. Такая практика может иметь опасные последствия в силу очевидных причин: отсутствует научная основа, подтверждающая обоснованность результатов. В недавно созданной компании, которая работает в сфере ИТ истремится увеличить свою долю рынка, вероятно, скажут так: «Зачем нам все эти исследования? Мы не эксперты в психологии. Все, что нам нужно — предоставить искусственному интеллекту достаточный объем данных, и он выдаст множество корреляций». Однако уровень этих корреляций может оказаться очень низким. Например, обладая достаточным объемом информации, любой и каждый может продемонстрировать корреляции между абсолютно несвязанными событиями (однако это не будет означать, что имеется реальная причинно-следственная связь).

Если говорить о цифровизации учебных программ, очень сложно внедрить цифровые технологии в обучение без потери эффективности. В разрезе затрат программы цифрового обучения очевидно более выгодны, чем аудиторные занятия, и это безусловно играет значимую роль в те времена, когда бюджеты сокращаются, и нужно экономить деньги. Основная проблема Интернет-обучения состоит в сложности оценки его воздействия, и поэтому возникает целый ряд вопросов. Какова реальная эффективность этих курсов? Люди действительно чему-то учатся или просто нажимают на кнопки, чтобы выполнить тесты? И, возможно, самый главный вопрос: какие навыки и компетенции, актуальные для компании, они приобретают?

Очень часто курсы и тренинги, проводимые в организациях, превращаются в игру «расставь галочки»: отдел кадров решает свою задачу, организовав обучение, юридическая служба и отдел связей с общественностью оформляют документы, подтверждающие, что компания «сделала все как надо», а сотрудники, выполнив контрольные задания, отчитываются перед своими руководителями.

Сказанное не означает, что любое Интернет-обучение заведомо плохо. Как показывает наш опыт, результативны учебные курсы, в которых аудиторные занятия сочетаются с изучением материала онлайн, поскольку в них присутствует один из ключевых элементов эффективного обучения: диалог и прямая обратная связь. Но как только учащиеся возвращаются в аудитории, затраты снова ползут вверх».

4.4 Требования закона и контакты государства с кадровыми службами переходят в цифровой формат

В Российской Федерации сфера государственных услуг переходит от традиционных «бумажных» методов на современные Интернет-решения. Цифровизация государственной машины продолжается и пока не завершена. С учетом уже достигнутого существенного прогресса, жизнь компаний в общем и целом стала проще и удобнее.

Мария Шеламова, Essity: «Многие государственные услуги со временем усовершенствовались. В качестве примера можно упомянуть платформу «Моя работа», которая сотрудничает с компаниями, помогая им находить сотрудников или выполнять квоты на трудоустройство граждан особых категорий (например, инвалидов). Также организуется бесплатное обучение для тех, кто хочет сменить сферу деятельности».

В последнее время были расширены электронные алгоритмы взаимодействия работников и работодателей, внедрены электронные больничные листы и трудовые книжки.

|||| ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР: BAKER & MCKENZIE

Елена Кукушкина, советник Baker & McKenzie — СНГ, делится своими мыслями и ноу-хау как специалист в юридической сфере и рассуждает о последних тенденциях в цифровизации государственных услуг.

«Цифровизация экономики и внедрение электронного документооборота ставят сложные задачи перед всеми российскими работодателями. Здесь есть аспекты, влияющие на бизнес, например конкуренцию или сокращение затрат, однако все чаще цифровизация входит в сферу политических инициатив. В частности, государственные услуги переводятся в цифровой формат в рамках национальных проектов, а также на законодательном уровне.

Одна из первых разработок, которую мне хотелось бы упомянуть и которая уже довольно популярна среди компаний — это использование электронных больничных листов. Они могут быть оформлены в страховых медицинских организациях и напрямую переданы работодателям. Эта программа оказалась очень востребованной, особенно в регионах, и сократила административную нагрузку. Преимущества очевидны: новая система работает быстрее, более удобна и в определенной мере оказывается более надежной благодаря прозрачности взаимодействия страховщиков и работодателей. Одно из требований при использовании электронных больничных листов заключается в том, что работодатель и страховщик должны использовать одинаковое программное обеспечение.

Во-вторых, все чаще в экспериментальном порядке в компаниях внедряются электронные алгоритмы кадровой работы. Эту инициативу выдвинуло и в 2020 году продолжает продвигать Министерство труда. Цель состоит в том, чтобы сделать возможными электронные коммуникации с сотрудниками без необходимости и без установленной законом обязанности оформлять множество бумажных документов, заверять их «сырыми» подписями и тому подобное.

Это нововведение интересно многим компаниям, поскольку сегодня кадровым и юридическим службам приходится оформлять значительные объемы бумажной документации. Исключение из правила — это удаленные сотрудники, в отношении которых электронная коммуникация уже разрешена. Они используют в работе электронную почту, Интернет и телефоны, и в этом случае работники и работодатели применяют электронные подписи. Работодатель предоставляет работнику возможность поставить подпись электронно. После проверки и подтверждения она служит ключом доступа к электронным каналам коммуникации.

В-третьих, 1 января 2020 года вступило в силу новое законодательство, которое дает работодателям право оформлять трудовые книжки в электронном формате. Трудовая книжка — документ, предписанный законом, в котором содержится информация о трудовой деятельности, включая дату приема на работу, дату и причину прекращения трудовых отношений. Трудовую книжку необходимо предъявить, устраиваясь на новое место работы и оформляя пенсию. В прошлом, если в этих записях обнаруживались любые расхождения, не всегда было просто найти и собрать отсутствующие документы и справки. Трудовая книжка, оформляемая в электронном формате, по умолчанию содержит актуальную информацию. Хотя в 2020 году электронные трудовые книжки не обязательны, начиная со следующего года их будут в стандартном порядке оформлять всем тем, кто впервые устраивается на работу.

Чтобы использовать все преимущества цифровых коммуникаций на рабочих местах, также предстоит преодолеть определенные препятствия. Требуется, чтобы компании и пользователи кадровых услуг применяли идентичное или как минимум совместимое программное обеспечение. Также возникает проблема с обеспечением безопасности хранимых данных, и в этой связи повышается уровень ответственности работодателей».

5. ПОДХОД, СОСРЕДОТОЧЕННЫЙ НА РАБОТНИКАХ

Организации уделяют все более пристальное внимание комфорту и благополучию своих сотрудников. Причины здесь разные, поскольку эта перемена обусловлена общей модернизацией управленческих стилей. Происходит отход от старых иерархических структур к более удобной организации труда. Меняется и отношение сотрудников (в особенности представителей молодых поколений) к работе. Компании борются за то, чтобы привлечь лучших специалистов.

На первое место вышел принцип сбалансированности работы и личной жизни, обрели популярность работа «на удаленке» и из дома, и многие российские компании предлагают сегодня такую возможность. Лишь 17 % высокопоставленных руководителей отмечают, что сегодня они НЕ представляют возможность работать дома и в ближайшее время не планируют что-то менять. 30 % говорят о том, что предлагают такой вариант, и его выбирают большинство сотрудников, 44 % предоставляют эту возможность, но пользуется ею лишь определенная часть персонала, а по словам 10 %, сегодня хоум-офисы у них не практикуются, но вскоре они планируют изменить это положение дел.

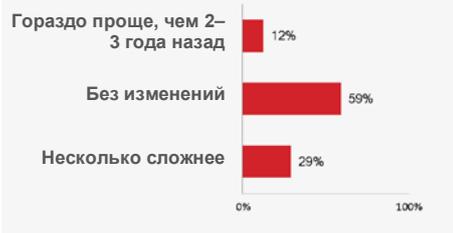
Яна Блэзиг, Heineken: «Сегодня в нашей организации все чаще практикуется гибкий рабочий график. Мы предоставляем эту возможность всем сотрудникам. 1 день в неделю они могут работать из дома. Но для того, чтобы эта схема заработала, нужна предварительная подготовка, требуется внедрить надлежащие системы и структуры. Линейные менеджеры должны получать информацию, сотрудники должны выполнять все задачи и обязанности. И, безусловно, есть ряд мероприятий, например важные совещания, на которых обязательно должны присутствовать все участники. У нас эта схема действует

отлично. Единственная категория, для которой она не подходит — это работники физического труда. По определению они могут выполнять свою работу, только находясь на рабочем месте».

Мы разрешаем некоторым сотрудникам работать часть недели из дома, в ограниченных узких рамках:



Удерживать персонал, используя различные инструменты, сегодня:



|||| ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР: HORTON INTERNATIONAL

Андрей Филиппов, управляющий партнер в России и директор в регионе EMEA Horton International, имеющий богатый опыт работы на российском рынке труда, рассказывает о новейших тенденциях в поиске и найме персонала и о практике лидерства.

«Спрос на лучших специалистов растет. За них ведут настоящую борьбу. Ситуация такова, что искать нужных людей относительно несложно. Это понятная задача, сродни поиску товара. Оценка кандидатов может оказаться потруднее, однако, опираясь на различные инструменты (например, техники интервьюирования и аттестации) и опыт кадрового специалиста, с этим тоже можно справиться. Сложнее всего привлечь грамотных специалистов, услышать от них «да», а затем их удержать. Это самая важная задача.

Бывают ситуации, когда компании нанимают людей, обладающих определенными навыками, а потом увольняют их из-за отсутствия профессионального развития. Вот почему очень важно выбирать людей не только за их умения, но и за потенциал. Для нас это предельно ясно.

Если потенциал играет столь важную роль, критическое значение приобретает технология его оценки. Почему одни идут вперед, достигая новых этапов развития, а другие останавливаются? Почему можно потерпеть неудачу в одной роли, но добиться колоссального прогресса в другой? Грамотная оценка потенциала гарантирует успех работы

Ольга Молина, Sandoz: «Руководители все чаще делегируют сотрудникам ресурсы и полномочия. Наряду с этим, первоочередное внимание уделяется фактическим результатам (а не времени, проведенному в офисе). Если работа сделана хорошо и вовремя, вопрос о том, где она выполнялась, становится менее значимым. Время от времени мы видели, что сотрудникам необходимо научиться работать из дома, и помогли им в этом. Например, какие задачи лучше всего подходят для офиса, а какие — для дома? Есть много целей и задач, для которых нужны активные действия, и преимущества их выполнения в офисе очевидны, особенно если они связаны с совместной работой над проектами или тесным командным взаимодействием. А что можно сказать о задачах, которые требуют не командных усилий, а долгой и глубокой сосредоточенности? Или, например, о задачах, которые требуют времени для анализа или обдумывания непростых решений? Как показывает наш опыт, в таких ситуациях предпочтительна удаленная работа».

Хью Пайпер, управляющий директор, ManpowerGroup в России и СНГ: «В мире в целом и в России в частности мы наблюдаем 4 основные тенденции. Сотрудники чаще всего хотят: 1) иметь возможность осваивать новые навыки, 2) лучше понимать, зачем они приходят на работу, 3) иметь больше свободы в принятии решений о том, как организовать свой труд, и 4) получать справедливую зарплату. Эти 4 тенденции объединяет то, что они дают сотрудникам больше возможностей организовывать и контролировать свою работу».

Мария Шеламова, Essity: «Введя практику домашнего офиса, мы обнаружили, что она не всегда удобна для самих сотрудников. И здесь нам нужно проводить учебу. Ведь даже если человек сидит рядом, невозможно гарантировать, что он не будет отвлекаться, думать о посторонних вещах или фокусировать внимание не на том, на чем следует. Подход, нацеленный на оценку результата, а не затраченного времени, решает эту задачу».

на этом рынке, и именно такова область нашей специализации. В процессе поиска и найма сотрудников можно сосредоточить внимание на потенциале разными способами. Хотя инструменты оценки и психологические тесты играют немаловажную роль, мы подчеркиваем, что необходимо привлекать для интервьюирования грамотных специалистов, обладающих многолетним отраслевым опытом.

После того как подходящий кандидат найден, встает вопрос о том, сколько ему платить. Иногда компании выбирают неверные ориентиры для сравнительной оценки. Безусловно, средний уровень заработной платы во многом зависит от региона. Если брать Москву за 100 %, то в Санкт-Петербурге это может быть 75 %, в Поволжье — 60 %, а на юге страны — 50 %. Наряду с этим, уровень заработной платы генеральных директоров и большинства других высокопоставленных руководителей по всей России примерно одинаков. Они готовы к переездам (в том числе и в отдаленные точки), но при этом требуют, чтобы им платили «московскую зарплату» и предоставляли жилье, и это должно учитываться в сравнительной оценке.

Если говорить о специалистах по цифровым технологиям, для сравнения зарплат в этой сфере можно взять страны Центральной и Восточной Европы или, возможно, всю Европу. Парадокс здесь в следующем: хотя лучшие специалисты, как правило, получают больше, в целом компании стремятся контролировать свои бюджеты, штаты и рост зарплат. Затратам уделяют большое внимание, и это повсеместно подчеркивается».

В последние 18 месяцев (в сравнении с предыдущими годами) кандидаты и сотрудники менее сосредоточены только на зарплатах и бонусах:



Могу сказать, что в сравнении с предыдущими 2–3 годами сотрудники:



6. БОЛЕЕ ПРИСТАЛЬНОЕ ВНИМАНИЕ К ПОТЕНЦИАЛУ ПРИ НАЙМЕ НА РАБОТУ

В быстро меняющемся мире бизнеса требуются люди, способные адаптироваться к новым обстоятельствам. По этой причине руководители, выбирая претендентов извне или внутренних кандидатов на продвижение, обращают больше внимания на потенциал, а не на имеющийся набор навыков.

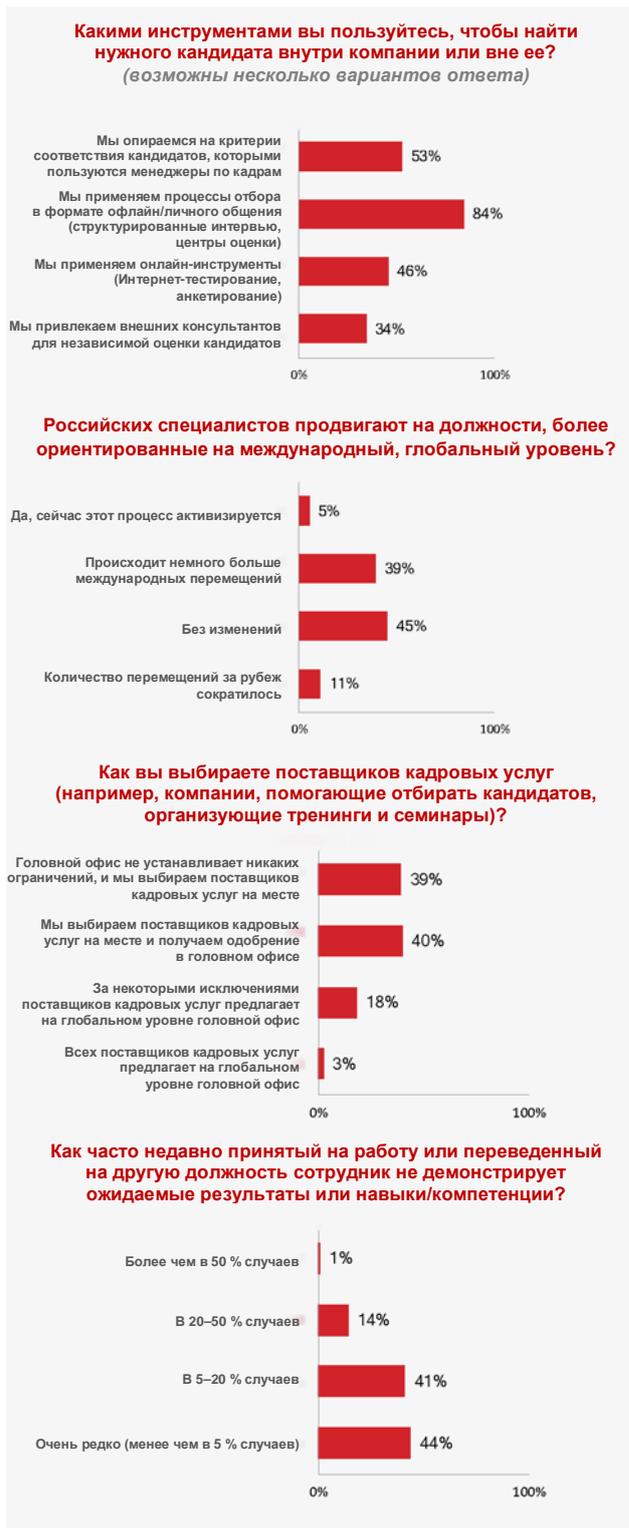
Мы ни в коей мере не утверждаем, что умения и навыки утратили свою значимость. Чтобы получить работу, необходимо продемонстрировать профессионализм, солидный опыт и реальные достижения. И чем выше степень специализации, тем вернее звучат эти слова. Однако, если рассматривать сферу бизнеса в целом, и в особенности управленческие позиции, в практиках поиска и найма персонала произошли перемены. Руководители все чаще задаются вопросом о том, есть ли у кандидата, обладающего нужными навыками, потенциал для освоения новой роли, если условия деятельности изменятся в ближайшие 1–2 года. Сможет ли кандидат адаптироваться и приспособиться к новым требованиям? В некотором смысле, умения и навыки превратились в гигиенический фактор. Вы должны обладать ими, чтобы вашу кандидатуру рассмотрели, но получите работу или повышение, если докажете, что у вас есть потенциал для развития и роста.

Хью Пайпер, Manpower: «Мы нанимаем специалистов, в особенности в сфере цифровых технологий, оценивая не только текущие потребности, но и долгосрочные перспективы. Сегодня компании меньше интересуются тем, что вы умеете делать сейчас, но обращают гораздо больше внимания на то, каков ваш потенциал обучаемости и адаптивности. Для них важнее и ценнее всего не то, что вы знаете, а то, что вы можете узнать и изучить. Технологии меняются очень быстро, поэтому нам нужны люди, способные мыслить на перспективу. Исключительно важны умения слушать и общаться. Несколько лет назад требовалось только умение писать программы, но сегодня ситуация изменилась. Нужны люди, улавливающие настроения рынка, понимающие динамику процессов и умеющие оперативно вносить изменения в динамично меняющейся среде. Я читаю резюме кандидатов и спрашиваю себя: они динамичны? Есть ли у них коммуникативные навыки? Умеют ли они адаптироваться?»

Андрей Кришнев, Nike: «Когда мы ищем людей, то принимаем кандидатов на работу, только убедившись, что они способны вырасти и подняться как минимум на один уровень. Эта политика родилась из опыта реализации многих кросс-функциональных проектов: должностные обязанности могут меняться очень быстро, и сегодняшняя успех не гарантирует столь же успешную работу через 12 месяцев. Единственный способ идти в ногу с переменами — брать на работу людей, которые способны расти и развиваться».

7. АУТСОРСИНГ

Масштабы применения аутсорсинга и краткосрочных контрактов растут повсеместно. Хотя оценки могут различаться, примерно каждый четвертый работающий в США трудится на основании краткосрочного контракта. Российский рынок не стал исключением. Многие высокопоставленные российские руководители в беседах с нами часто говорили



об аутсорсинге и его широком распространении в стране. 44 % респондентов, участвовавших в нашем опросе, сказали, что привлекают на условиях аутсорсинга больше персонала, чем раньше. Еще 35 % отметили, что увеличилось количество дистанционных работников.

Эти перемены стали следствием ряда факторов, в первую очередь технологических. Технический прогресс сделал возможной удаленную работу без географической привязки. Это отразилось на работниках как физического, так и умственного труда: сервисные центры, специализирующиеся, например, на бухгалтерском учете или поддержке клиентов, размещают в других регионах или даже странах, где затраты на персонал ниже. Также технологии ускоряют темп изменений в мире бизнеса, заставляют компании работать динамично и адаптивно и, вследствие этого, реже стремятся к установлению долгосрочных трудовых отношений.

В довершение всего, общий спад глобальной экономики и скромные прогнозы роста российского рынка привели к сокращению затрат и урезанию бюджетов. Это означает, что и впредь приоритетную роль будет играть поддержание небольшой штатной численности персонала. Также следует отметить, что сегодня представители молодых поколений менее, чем раньше склонны брать на себя долговременные обязательства. На первые места выходят самореализация и гибкость, и сотрудники не остаются работать в одной компании на долгие годы.

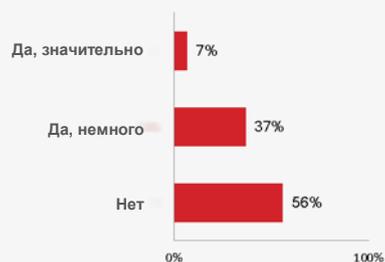
Яна Блэзиг, Heineken: «Сегодня компании уже не работают как раньше, внутри себя. Все чаще они действуют как «организационные экосистемы», в которых есть консультанты и фрилансеры, применяются аутсорсинг и гибкие договорные схемы (например, внештатная или удаленная занятость). Мы полагаем, что в таких условиях компания должна поддерживать высокие стандарты, и пристально следим за соблюдением прав человека, этических стандартов и минимальных уровней оплаты труда. В частности, мы проводим аудит этики компаний, оказывающих нам услуги аутсорсинга, используя методологию SMETA. Наша ответственность вышла за пределы нашей организации, и я вижу, что другие компании также двигаются по этому пути».

8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ОТ ИЕРАРХИИ К ДИНАМИКЕ

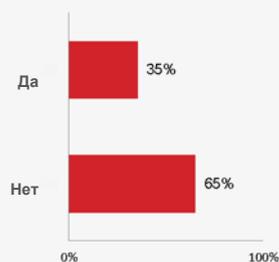
Мы рассмотрели ключевые тенденции развития кадровой работы в России в 2020 году: внедрение цифровых технологий, подход, сосредоточенный на работниках, более пристальное внимание к потенциалу при найме на работу, аутсорсинг. Эти 4 тенденции объединяет то, что они требуют от компаний умения мыслить на перспективу и/или адаптироваться. Внедрение цифровых технологий сопровождается постоянными изменениями и требует, чтобы компании мыслили на перспективу, оперативно приспосабливаясь к новым тенденциям. Подход, сосредоточенный на работниках, ориентирован на перспективу (поскольку компании вкладывают в них средства сейчас, чтобы получить отдачу позднее), так же, как и наем кандидатов, обладающих хорошим потенциалом, и аутсорсинг.

Под влиянием этих тенденций в кадровой работе происходит переход от иерархии к динамике. Сегодня руководителям кадровых служб все чаще требуется умение мыслить стратегически, в то время как важность административных задач, которые можно переложить на службы цифровой поддержки,

Мы привлекаем больше персонала на условиях аутсорсинга (существующего или нового):



Мы используем больше «дистанционных работников», чем раньше:



Евгений Меркель, управляющий партнер Excelion Partners International: «Мы слышим о практике краткосрочных контрактов и о нежелании компаний нанимать постоянный персонал. Однако эта тенденция возникла не только под влиянием компаний. Представители молодых поколений, как правило, реже стремятся работать в штате, с полной загрузкой. Они хотят иметь гибкий график и работать на условиях фриланса над несколькими проектами и в нескольких компаниях одновременно».

Сергей Халяпин, Citrix: «Учитывая современные темпы и потенциал изменений, никто не возьмется предсказать, на какой уровень выйдут технологии через 10 лет. Возможно, компаниям придется пережить фундаментальную реструктуризацию, слияние или поглощение. Ответа на вопрос кадровика "Кем вы видите себя через 10 лет?" сегодня уже недостаточно».

Елена Кукушкина, Baker & McKenzie: «Цифровизация экономики и документооборота — часть процесса политического развития. Поэтому всем сотрудникам придется решать новые задачи и адаптироваться к новому законодательству».

Андрей Филиппов, Horton International: «В мире технологий, когда вы владеете всем объемом информации и все вокруг быстро меняется, лидерские способности становятся все более востребованными. Мы знаем, что существуют компании с мощной ИТ-инфраструктурой, где информация всегда под рукой, а административные помощники могут найти и собрать все нужные сведения». «Зачем мне в таком случае нужны несколько уровней управленцев среднего звена?» — спросил меня один высокопоставленный руководитель.

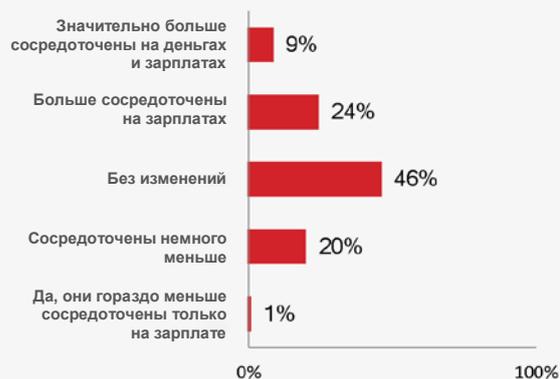
9. ПРИЛОЖЕНИЕ. КРАТКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА

Мы включили в это приложение все пункты опроса специалистов по кадрам, проведенного в конце 2019 года, и краткий обзор результатов. Обращаем внимание на то, что не все перечисленные здесь вопросы нашли отражение в отчете.

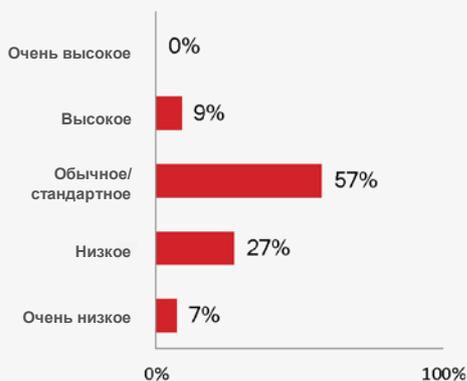
Выделяет ли ваша компания больше ресурсов на работу с персоналом, чем 1–2 года назад?



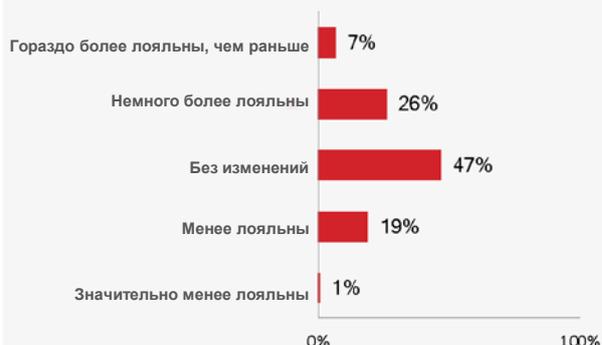
В последние 18 месяцев (в сравнении с предыдущими годами) кандидаты и сотрудники менее сосредоточены только на зарплатах и бонусах:



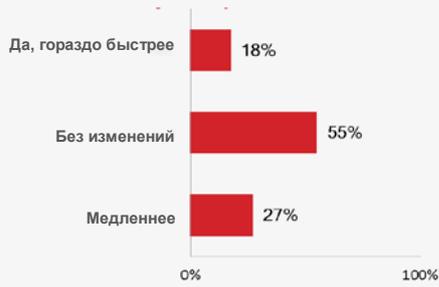
В нашем сегменте бизнеса количество сотрудников, увольняющихся по собственному желанию:



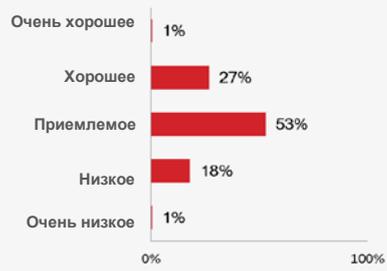
Могу сказать, что в сравнении с предыдущими 2–3 годами сотрудники:



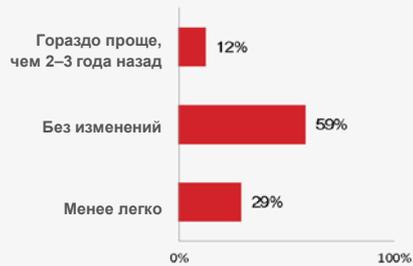
Отбор новых кандидатов (от первого контакта до интервью и фактического выхода на работу) сегодня проходит быстрее, чем несколько лет назад:



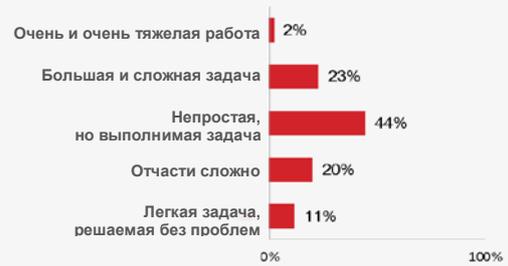
Сегодня качество пула кандидатов, оцениваемое по уровню образования и навыков:



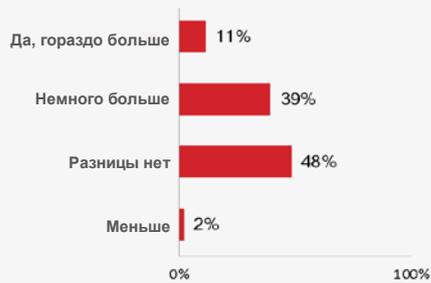
Удерживать персонал, используя различные инструменты, сегодня:



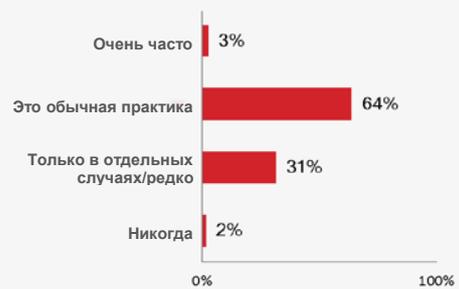
Привлечение новых сотрудников для нашего цифрового бизнеса:



Мы платим специалистам по цифровым технологиям больше, чем сотрудникам традиционных отделов, которые выполняют работу такого же рода (на таком же уровне):



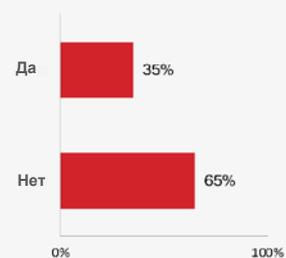
Мы просим сотрудников работать в традиционном формате и в то же время осваивать цифровые технологии:



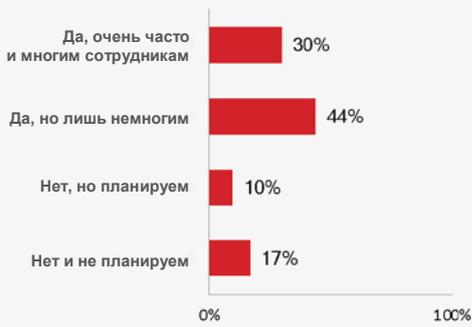
Мы привлекаем больше персонала на условиях аутсорсинга (существующего или нового)



Мы используем больше «дистанционных работников», чем раньше:



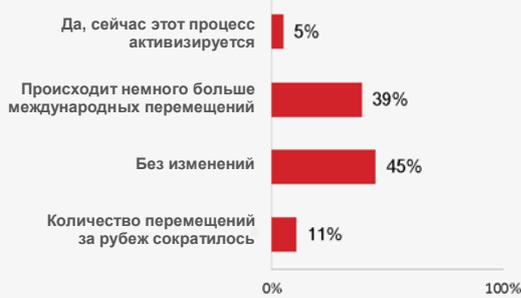
Мы разрешаем некоторым сотрудникам работать часть недели из дома, в ограниченных узких рамках:



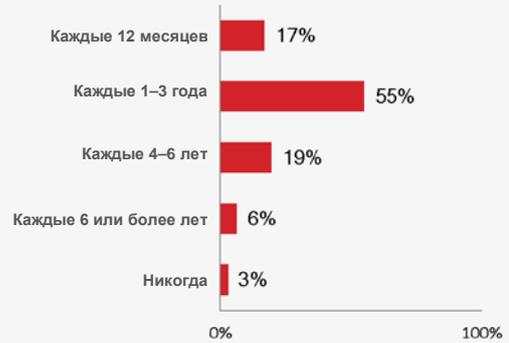
Наблюдаете ли вы в последние 18 месяцев изменение количества западных иностранных специалистов на уровне генеральных директоров и высокопоставленных руководителей?



Российских специалистов продвигают на должности, более ориентированные на международный, глобальный уровень?

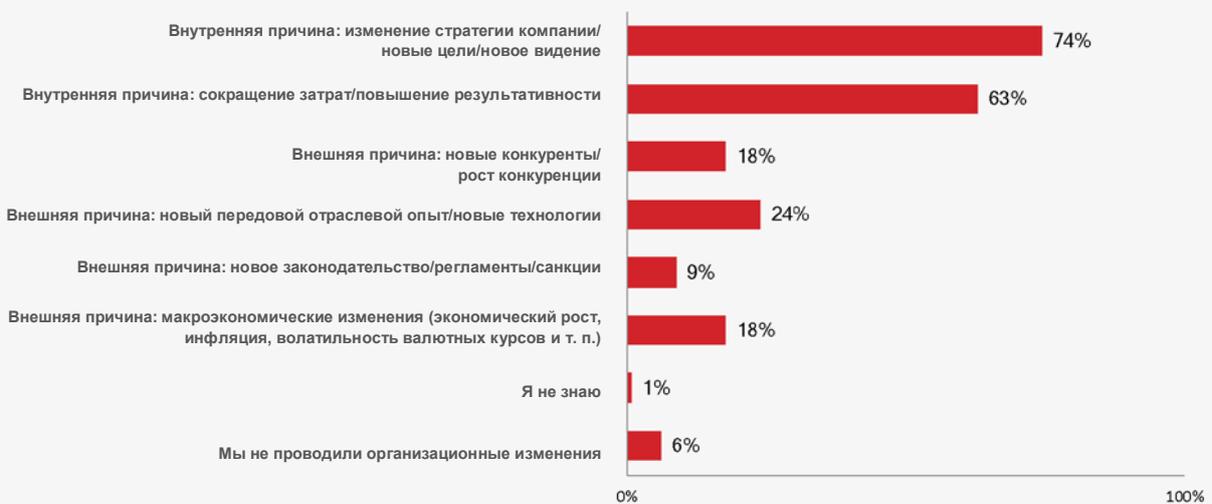


Как часто ваша компания вносит организационные изменения в свою структуру в России/СНГ?

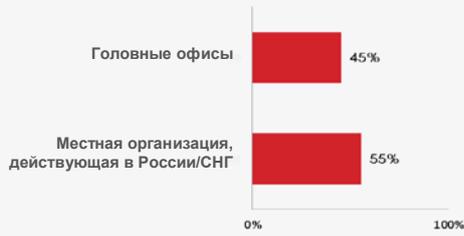


По каким причинам вносились изменения в организационную структуру?

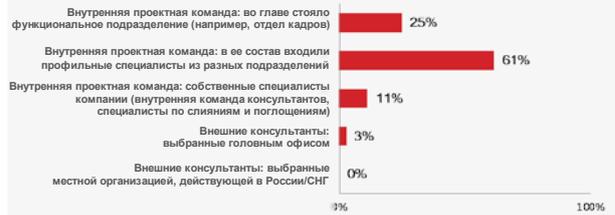
(возможны несколько вариантов ответа)



Кто был инициатором организационных изменений?



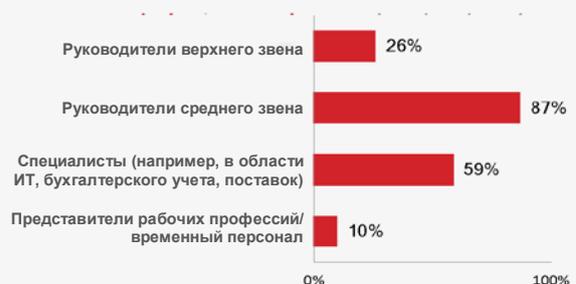
Какая команда несла основную ответственность за внедрение организационных изменений?



После внедрения организационных изменений для соответствия новой организационной структуре вашей компании потребовались новые люди с новыми навыками?



В продолжение предыдущего вопроса: если вам требовались новые навыки и вы продвигали внутренних кандидатов, проводя обучение, кого вы обучали? (возможны несколько вариантов ответа)



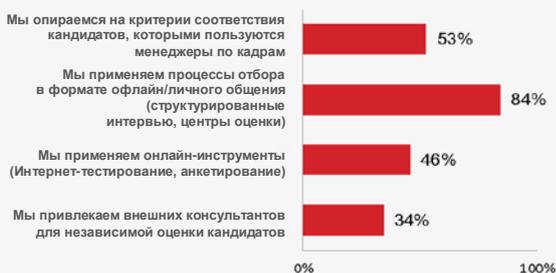
Вы полагаете, что ваша существующая организационная структура отвечает поставленным целям?



Как вы выбираете поставщиков кадровых услуг (например, компании, помогающие отбирать кандидатов, организующие тренинги и семинары)?



Какими инструментами вы пользуетесь, чтобы найти нужного кандидата внутри компании или вне ее?



Как часто недавно принятый на работу или переведенный на другую должность сотрудник не демонстрирует ожидаемые результаты или навыки/компетенции?





Платформа для работы будущего

Платформа Citrix поддерживает цифровые рабочие места. Сотрудникам здесь доступны все необходимые ресурсы для продуктивной работы с использованием унифицированных алгоритмов, а отделы ИТ получают удобный, наглядный и безопасный контроль над всеми аспектами процесса.

С 1989 года Citrix предоставляет удобный доступ к контенту и приложениям, которые необходимы для продуктивной работы, там и тогда, когда это требуется. Сегодня более 100 миллионов пользователей из 400 000 организаций, включая 99 % компаний из списка Fortune 500, выбирают Citrix, чтобы оптимизировать свой труд.

Мы предоставляем цифровое рабочее пространство, возможности сетевого взаимодействия, инструменты безопасности и технологии аналитики, помогая вам решать следующие задачи.

- **Вооружить сотрудников ресурсами, которые повышают производительность и делают работу более комфортной.**

Оптимизируйте труд ваших работников, используйте средства автоматизации и персонализированный анализ, чтобы помочь им работать эффективнее.

- **Упростить сферу информационных технологий, внедрить гибкие возможности выбора.**

Объедините разрозненные технологические экосистемы, чтобы отделы ИТ могли надежно управлять любыми приложениями, обеспечивать их работоспособность и безопасность на любых устройствах, в сетях или гибридных мульти-облачных средах.

- **Защитить себя на перспективу, внедрив интегрированный подход к безопасности.**

Централизуйте политики и процедуры безопасности, внедрите интеллектуальное, автоматизированное, привязанное к контексту обнаружение и устранение потенциальных угроз, охватив всех пользователей, все приложения, сети и конечные точки.

Идти в ногу с переменами

Citrix дает не только свободу инновационного развития и роста. Мы оказываем поддержку и помогаем сделать выбор, чтобы работать эффективнее и динамичнее, определить и реализовать новые возможности, о которых вы раньше даже не задумывались.

Работая с представителями разных отраслей и регионов, мы проектируем и создаем рабочие места будущего.

Мы предлагаем уникальные решения, учитывая потребности вашей отрасли и бизнеса.

Citrix (NASDAQ:CTXS) ставит перед собой задачу обеспечить безопасность связи и доступа к ресурсам для пользователей и организаций, открывая перед ними новые беспрецедентные возможности. Мы помогаем пересмотреть подход к организации труда, предоставляя нашим заказчикам самые надежные и функциональные цифровые рабочие места. Пользователи получают комплексный доступ к приложениям, данным и службам, которые необходимы для продуктивной работы, а специалисты ИТ — удобные инструменты для внедрения и контроля сложных облачных сред. Решения компании Citrix, доход которой в 2019 году составил 3,01 млрд долларов, используют более 400 000 организаций, в том числе 99 %, входящих в список Fortune 100, и 98 %, входящих в список Fortune 500.

www.citrix.com

Baker McKenzie.

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ Опережая ваши ожидания

Аргентина
Австралия
Австрия
Бахрейн
Бельгия
Бразилия
Канада
Чили
Китай
Колумбия
Чешская Республика
Египет
Франция
Германия
Венгрия
Индонезия
Италия
Япония
Казахстан
Корея
Люксембург
Малайзия
Мексика
Марокко
Мьянма
Нидерланды
Перу
Филиппины
Польша
Катар
Россия
Саудовская Аравия
Сингапур
Южная Африка
Испания
Швеция
Швейцария
Тайвань
Таиланд
Турция
Украина
ОАЭ
Великобритания
США
Венесуэла
Вьетнам

Уже восьмой год подряд эксперты Acritas называют нас лучшей в мире юридической компанией, отдавая нам глобальную пальму первенства в эффективности анализа, рассмотрения и урегулирования трансграничных сделок и судебных споров.

Москва

Белые сады
Лесная ул. 9, 125196, Россия,
Москва
Тел.: +7 495 787-27-00
Факс: +7 495 787-27-01
moscow@bakermckenzie.com

Санкт-Петербург

пер. Гривцова 4А
«Боллоев Центр»
190000, Россия, Санкт-Петербург,
Тел.: +7 812 303-90-00
Факс: +7 812 325-60-13
st.petersburg@bakermckenzie.com



Во всех регионах мира
и на ближайшем
перекрестке. Так создаются
лучшие команды.

Глобальные
направления

Продукты питания
и розничная торговля

Финансовые услуги

Цифровые и промышленные
технологии

Промышленность и производство

Фармацевтика и
медико-биологическая промышленность

Дубининская ул. 53 стр. 5 Москва, Россия
moscow@hortoninternational.com +7 495 229-47-74

www.hortoninternational.com

Северная и Южная Америка
Бостон • Буэнос-Айрес •
Гвадалахара • Хартфорд • Мехико •
Нью-Йорк • Рио-де-Жанейро • Сан-
Паулу • Вашингтон

Европа
Анкара • Базель • Берлин • Брюссель • Кельн •
Копенгаген • Франкфурт • Гётеборг • Гамбург •
Хельсинки • Стамбул • Колдинг • Лиссабон • Лондон •
Мальмё • Милан • Москва • Мюнхен • Осло • Оломоуц •
Париж • Прага • Рим • Сан-Бенедетто-дель-Тронто •
Стокгольм • Тронхейм • Танбридж • Уэллс

Азиатско-Тихоокеанский регион
Бангкок • Пекин • Хошимин • Гонконг
• Мельбурн • Мумбаи • Шанхай •
Сучжоу • Тайпей • Токио



Стратегическое кадровое консультирование



Продвижение инноваций



Развитие компетенций



Предотвращение мошенничества



Аттестация персонала



Корпоративная культура



Человеческий фактор в производственной деятельности

Detech в цифрах

Более **16** лет в России

Более **500** (корпоративных) клиентов

Более **3 000** участников тренингов

Более **1 000 000** пройденных онлайн-тестов

Истории успеха



Местный организационный комитет «Сочи-2014»

- Подбор всего оплачиваемого персонала.
- Аттестация команды руководителей.
- Подбор волонтеров.
- Оценка оперативной готовности.

Местный организационный комитет «Россия-2018»

- Аттестация и подбор персонала (от волонтеров до руководителей объектов).
- Развитие компетенций.
- Оценка оперативной готовности.

Наши клиенты



Контактная информация

<https://www.detech-group.com/>

Адрес: Москва, Бутырская ул. 75
Тел. +7 495 663-20-62
Эл. почта: info@detech-group.com

