



*Ключевые приоритеты
в области Управления
персоналом к 2020 году*

Как начать оптимизировать
свои HR компетенции сегодня,
чтобы быть готовым к будущему?

*Как начать
оптимизировать
свои HR
компетенции
сегодня, чтобы
быть готовым к
будущему?*

Компании различных отраслей экономики постепенно меняются, чтобы подготовиться к будущему. Пришло время стать лидером!

К 2020 году структура персонала и методы его подбора, организации и вознаграждения будут в значительной степени отличаться от сегодняшнего дня. В свою очередь, роль и функция HR будут тщательно пересмотрены. Каким образом организации могут убедиться в том, что их стратегия в области HR и то, как она реализуется, соответствует духу времени? Ниже представлен PwC анализ ключевых приоритетов в области HR к 2020 году.





Приоритет 1. Перестройка имиджа работодателя для привлечения и удержания будущего персонала

Роль бизнеса

Создание Корпоративных ценностей

- Формулировка ценностей компании, отвечающих общественному запросу и ожиданиям сотрудников, перенос ценностей в корпоративную культуру и ролевое поведение руководителей
- Создание EVP и его внедрение в реальную работу компании
- Перенос ценностей в рабочие процессы компании на всех уровнях, адаптация ценностей к нюансам локальных требований и традиций
- Инвестиции в создание офисов нового поколения, способствующих креативному мышлению и совместной работе проектных команд

Роль HR

Внедрение ценностей в корпоративную культуру и EVP

- Создание и внедрение всех факторов, определяющих бренд работодателя, и разработка изменений, делающих работодателя более привлекательным для кандидатов
- Внедрение новой системы ценностей во все аспекты управления персоналом, в частности, в оценку и работу с талантами
- Планирование привлечения работников на будущее в глобальном масштабе, но с учётом существенных различий в локальных рынках труда, регуляторных требований, наличия ресурсов и т.п.



Приоритет 2. Развитие потенциала цифровых «бирж талантов» для обеспечения совпадения интересов «продавцов» и «покупателей» талантов

Роль бизнеса

Интернет как основная площадка привлечения талантов

- Лидеры бизнеса являются одним из важнейших элементов стратегии привлечения талантов
- Репутация лидеров сливается с репутацией работодателя, что накладывает определённые ограничения и требования на онлайн-поведение руководителей
- Руководители будут принимать всё большее участие в организации «тестового рабочего дня», предоставляя возможности shadowing потенциальным кандидатам

Роль HR

Внедрение современных технологий рекрутмента

- Поддержание непрерывной связи с «talent communities» как источником моментального заполнения вакансий (такими источниками могут быть университеты, клубы алаumni, клубы по интересам, профессиональные ассоциации, разные онлайн-сообщества)
- Тесная взаимосвязь между HR и маркетинговыми подразделениями для поддержания бренда компании и активной работой с интернетом, соцсетями и внешним миром в целом
- Создание технологически современной системы отбора кандидатов, в том числе с использованием различных онлайн-тестов



Приоритет 3. Изменение академических образовательных программ и модернизация корпоративного обучения для развития адаптивности персонала

Роль бизнеса

Изменение системы обучения

- Влияние на образовательные программы традиционных университетов и участие в преподавании
- Создание культуры «ротации» персонала между разным подразделениями или даже компаниями для получения разнообразного (мультидисциплинарного) опыта, в том числе поощрение «карьерных перерывов» и волонтерской деятельности
- Инвестирование в получение сотрудником «другого опыта»
- Финансовая поддержка образовательных программ, корпоративные стипендии и гранты

Роль HR

Изменение рекрутмента и L&D

- Изменение стратегии рекрутмента для привлечения новых навыков и талантов, в том числе расширение каналов привлечения кандидатов
- Поиск и привлечение кандидатов на самых ранних этапах образования
- Расширение традиционной системы оценки персонала с использованием моментального фидбэка и коучинга
- Использование программы индивидуального обучения как часть контракта с сотрудником
- Создание политик «карьерного перерыва», «долгосрочного отпуска», переквалификации



Приоритет 4. Разработка динамичных моделей спроса и предложения для подготовки к персоналу будущего

Роль бизнеса

Расширение использования гибких подходов к привлечению персонала

- Повышение важности долгосрочного планирования численности и навыков сотрудников до стратегических задач
- Эффективное взаимодействие с HR с целью прогнозирования требуемых навыков и ресурсов на рынке труда
- Лидерство во внедрении гибких подходов к привлечению сотрудников
- Пересмотр требований к образованию и опыту будущих сотрудников

Роль HR

Использование гибкого труда для повышения эффективности бизнеса

- Использование условий контрактов с сотрудниками, предусматривающих быстрое реагирование на изменения потребностей бизнеса
- Создание процедур и политик использования временного и гибкого персонала, контроль за их применением
- Встраивание возможности привлечения временного и гибкого персонала в бизнес-процессы, использование новых каналов привлечения такого персонала
- Создание современной базы данных для быстрого и эффективного привлечения временного персонала



Приоритет 5. Переосмысление должностей и компенсационных моделей для вознаграждения за вклад в коммерческую ценность

Роль бизнеса

Достижение справедливого баланса между созданной стоимостью и вознаграждением

- Лидерство в создании модели вознаграждения, достигающей баланса между финансовым результатом, риском и общественным запросом
- Сохраняющееся (и даже усиливающееся) регуляторное давление на вознаграждение руководителей меняет представление об ожидаемых доходах менеджеров
- Ценности компании и нематериальная мотивация становятся важными компонентами работы с персоналом

Роль HR

Изменение системы вознаграждения

- Создание пилотных программ вознаграждения, в которых переменная часть чётко привязана к результатам работы, как краткосрочным так и долгосрочным
- Достижение максимальной прозрачности и понятности систем вознаграждения для сотрудников
- Контроль за соблюдением всё более ужесточающихся требований государства относительно систем вознаграждения
- Разработка новых моделей вознаграждения для гибкого и временного персонала



Приоритет 6. «Оцифровка» рабочего места для повышения продуктивности персонала

Роль бизнеса

Внедрение современных технологий

- Детальный анализ влияния автоматизации и технологических нововведений на бизнес-процессы
- Инвестиции в современные технологии и отслеживание изменения спроса и предпочтений клиентов, а также конкуренции
- Изменение организационной структуры, ролей и функционала сотрудников в ответ на изменение технологических процессов

Роль HR

Создание культуры технологической компании

- HR полностью вовлечён в технологии работы с клиентами и заказчиками и может оценить их влияние на производительность труда
- Широкое использование объективных критериев оценки производительности, оплаты труда и других факторов (использование обзоров, точных данных и аналитика)
- Активное введение технологий HR-самообслуживания среди сотрудников для экономии ресурсов, при сохранении сервиса
- Разработка программ переобучения и трудоустройства сотрудников, заменённых новыми технологиями
- Активное использование технологий для дистанционной работы



Приоритет 7. Интеграция аналитики HR данных в приоритетные бизнес-решения

Роль бизнеса

Использование аналитических данных

- Инвестиции в системы сбора, обработки и анализа данных, а также в персонал, обладающий соответствующими навыками
- Тесное взаимодействие с функцией HR с целью идентификации необходимых данных и их использования для принятия бизнес решений.
- Обеспечить прозрачность в коммуникации с сотрудниками относительно использования их личных данных, а также HR статистики в принятии решений.

Роль HR

Создание компании, опирающейся на работу с данными при принятии решений

- Повышение квалификации HR в области сбора и обработки данных
- Внесение навыков работы с данными в компетенции широкого спектра должностей
- Создание системы непрерывного обучения работы с данными
- Внесение политик использования данных HR-аналитики во всех бизнес-процессах управления персоналом, в частности, рекрутмент и оценку
- Обеспечение защиты массива персональных данных сотрудников от раскрытия
- Использование бенчмарков и обзоров для сопоставления собранных данных

Тенденции рынка оплаты труда и вознаграждения персонала

Рыночная практика в области переменного вознаграждения*

Основные виды переменного вознаграждения*

Премия за результаты деятельности **98,9%**

Премия за особые достижения **60,9%**

Выплаты к знаменательным событиям сотрудников **50,0%**

Выплаты к знаменательным событиям Компании **14,4%**

Выплаты к праздничным датам **6,7%**

**Сумма может быть больше 100 %, так как некоторые участники дали несколько вариантов ответа.*

Планы по пересмотру политики премиального вознаграждения

Да **35%** Нет **65%**

Причины пересмотра политики вознаграждения компании

| | % компаний* |
|--|-------------|
| Включить в бонусные схемы большее количество должностей | 15% |
| Упростить процесс расчета бонусных выплат (сократить количество КПЭ, упростить формулы расчета и т.п.) | 49% |
| Усилить зависимость схемы бонусных выплат от бизнес-стратегии | 56% |
| Повысить возможность получения дополнительных бонусных выплат сотрудниками, перевыполняющими план | 29% |
| Изменить структуру вознаграждения за счет увеличения доли переменного вознаграждения | 17% |
| Изменить структуру вознаграждения за счет уменьшения доли переменного вознаграждения | 7% |
| Сохранять конкурентоспособность компании как работодателя для привлечения ценных/талантливых специалистов на рынке труда | 27% |
| Сократить затраты в условиях экономического спада | 10% |
| Внедрить пороги для выплаты бонуса, связанные с результатами деятельности Группы | 24% |
| Включить качественные показатели | 32% |

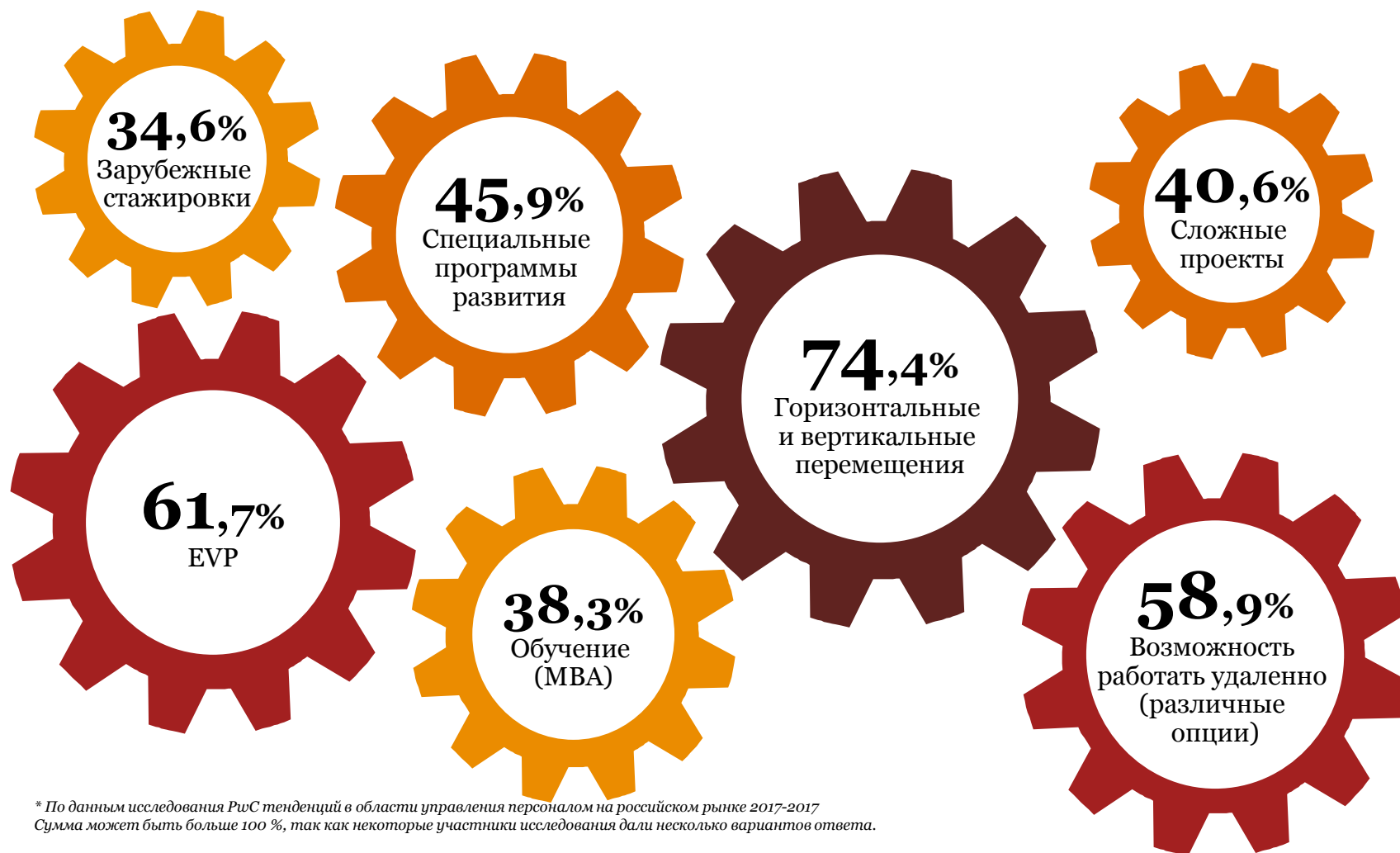
** По данным исследования PwC тенденций в области управления персоналом на российском рынке 2017-2017*

Социальный пакет

- 95% компаний предоставляют сотрудникам **ДМС**, 41% компаний – также для членов семей сотрудников. 64% компаний предоставляют **страхование жизни**. При этом подавляющее большинство компаний полностью покрывает расходы на страховку
- 93% компаний оплачивает сотрудникам **мобильную связь**. В подавляющем большинстве случаев сотрудникам предоставляется корпоративная сим-карта, а руководителям высшего звена дополнительно предоставляется мобильный телефон (58,5% респондентов)
- Более 70% респондентов организуют **социальные мероприятия** для всех категорий персонала (в среднем 2 мероприятия в год)
- 42,5% компаний субсидируют **занятия спортом**. Большинство респондентов оплачивает членство в фитнес-клубе и бассейне
- 62% респондентов предоставляют **корпоративные автомобили** руководителям высшего звена, 30% предоставляют автомобили и руководителям среднего звена. Право на личного водителя имеют руководители высшего звена в 89% компаний
- 9% компаний оплачивают **проезд сотрудникам** от дома до работы
- 31% компаний предоставляет **возможность изучения иностранного языка**
- Предоставление **кредитов на льготных условиях** не пользуется пока большой популярностью. Их предоставляют только 6%-13% участников (в зависимости от категории персонала)



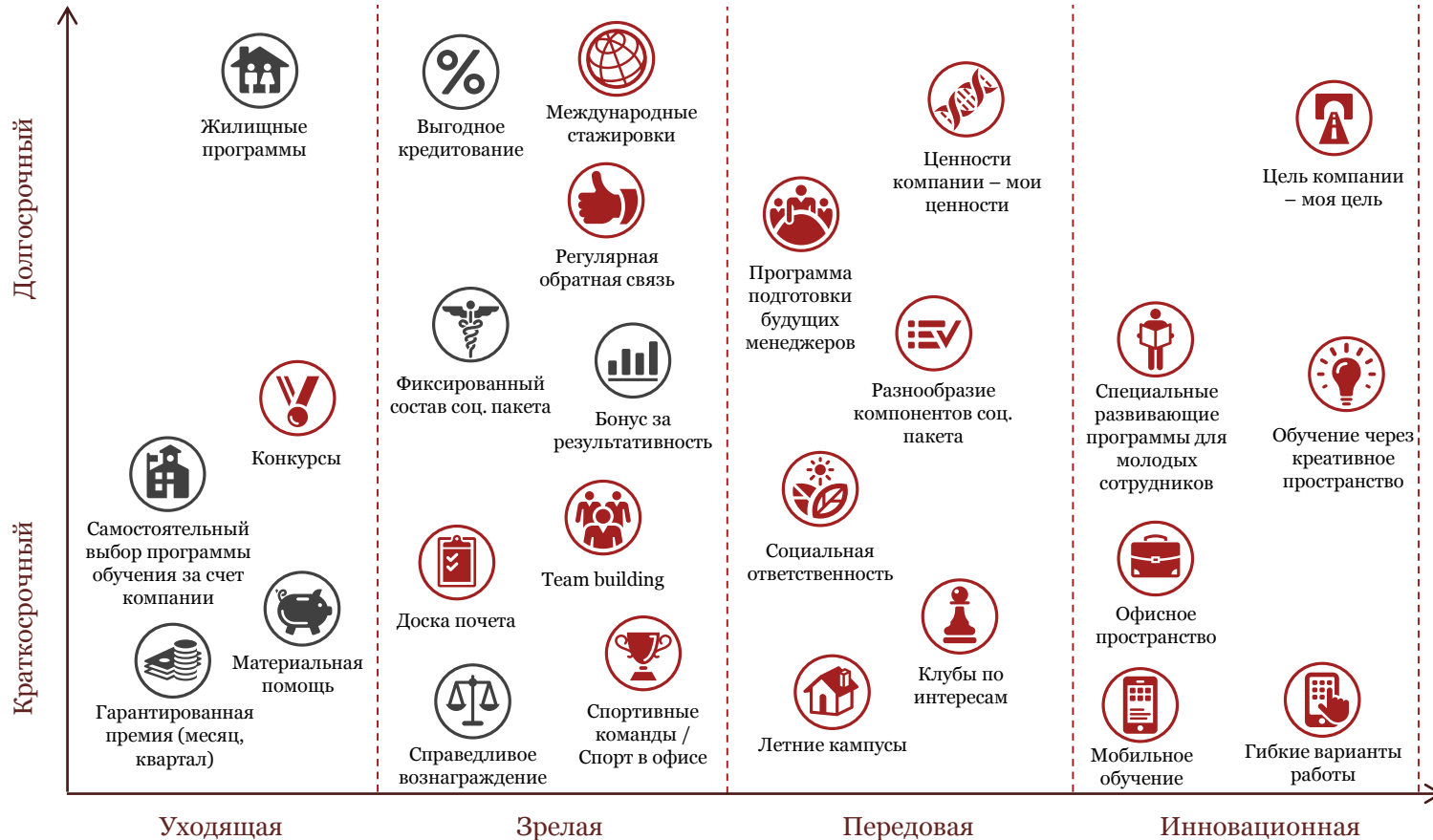
Программы по удержанию ключевых сотрудников*



* По данным исследования PwC тенденций в области управления персоналом на российском рынке 2017-2017
Сумма может быть больше 100 %, так как некоторые участники исследования дали несколько вариантов ответа.

Лучшие практики в области мотивации персонала

Период ожидания эффекта



Материальная мотивация
 Нематериальная мотивация

Стадия развития практики

Ключевые ценности и потребности поколения Y*

По результатам международных исследований, наряду с материальным вознаграждением, выделяются следующие ключевые ценности и потребности поколения Y

- ✓ 33% включили интерес к выполняемым обязанностям в число 3 ведущих факторов, влияющих на их решение остаться с текущим работодателем

- ✓ Для 79% гибкий или свободный график являются приоритетным фактором в рабочем процессе

- ✓ 73% готовы вернуться в университет для получения дополнительной квалификации
- ✓ 67% не готовы задерживаться на начальной позиции дольше, чем на 2 года

- ✓ 22% включили хорошие отношения в коллективе в число 3 ведущих факторов, влияющих на их решение остаться с текущим работодателем

- ✓ 61% хотели бы иметь работодателя, чьи корпоративные ценности отражают их собственные ценности
- ✓ 76% рассматривают возможность ухода от работодателя, если его корпоративная культура не соответствует желаемым стандартам
- ✓ Для 80% представителей поколения Y важно выполнять «значимую» работу

- ✓ 33% включили хорошие отношения с руководителями в число 3 ведущих факторов, влияющих на их решение остаться с текущим работодателем
- ✓ 60% хотят ежедневного общения со своими руководителями



* По данным исследования поколения Y PwC 2017

Портрет поколения Y



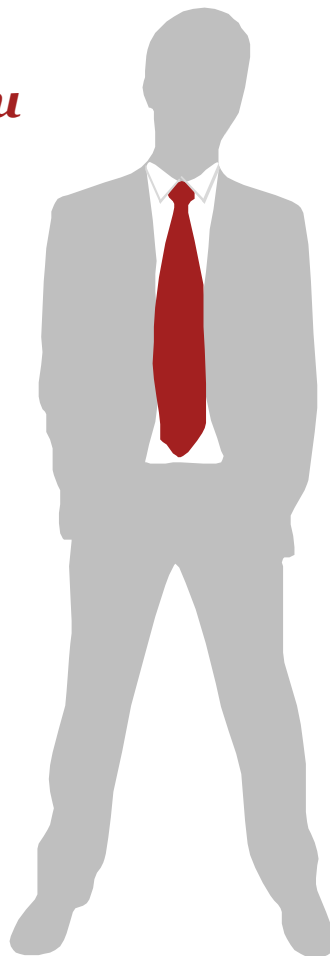
Жизненные ценности и устремления

- Личные потребности на первом месте
- Желают приносить пользу глобальному сообществу, делать что-то важное
- Рассматривают развитие превыше всего (важнее материальных благ)
- Хотят сохранить баланс между личной жизнью и работой



Образ жизни и общение

- Имеют постоянный доступ к информационным ресурсам
- Предпочитают жить в крупных городах, мегаполисах
- Хотят иметь возможность постоянно путешествовать
- Являются активными пользователями социальных сетей



Работа и обучение

- Активно используют информационные технологии
- Хотят получать удовольствие от работы
- Предъявляют высокие требования к себе и к работодателю
- Стремятся к быстрому профессиональному росту и финансовой независимости
- Желают постоянно взаимодействовать с коллегами и учиться у них чему-то новому
- Хотят иметь руководителей-наставников
- Стремятся получать постоянную обратную связь
- Хотят непрерывно обучаться в течение жизни

*Что такое прогнозная
аналитика и для чего
она нужна?*

Что такое прогнозная аналитика?



Применение прогнозной аналитики в рамках жизненного цикла перспективных специалистов

Вопросы, на которые могут ответить решения в сфере прогнозной аналитики

Прогнозирование качества нанимаемых сотрудников

- ✓ Как снизить риски, связанные с наймом, путем прогнозирования качества новых сотрудников на основе источника поиска, функций, профиля или прошлого опыта?

Прогнозирование рисков оттока сотрудников

- ✓ С какими сотрудниками связан самый высокий риск оттока? Какова прогнозируемая стоимость текучести кадров?

Прогнозирование качества руководства

- ✓ Какие сотрудники вероятнее всего смогут стать руководителями в будущем?

Прогнозирование эффективности сотрудников

- ✓ Как использовать характеристики профиля сотрудника для прогнозирования его эффективности?

Прогнозирование эффективности обучения

- ✓ Что происходит через три месяца после того, как сотрудники проходят обучение?

Прогнозирование успеха инициатив, направленных на повышение вовлеченности

- ✓ Как определить воздействие различных тактик по повышению вовлеченности на поведение сотрудника?



Аналитика по кадровому потенциалу и услуги по прогнозированию

Аналитика по удержанию персонала и риску оттока

Аналитика по качеству нанимаемых сотрудников

Оценка управленческого потенциала

Аналитика по социокультурному многообразию и равным возможностям

Аналитика по обучению

Аналитика по технике безопасности

Общая оптимизация вознаграждения

Аналитика по заработной плате

Аналитика по охране труда

Если подсчитать экономические (или нематериальные) затраты от ухода специалистов, то получится, что отдача от инвестиций в предотвращение увольнений персонала по собственному желанию значительна

| Материальные затраты | |
|--|-----------------------------------|
| Затраты на подбор и найм персонала в расчете на сотрудника | \$20 000 |
| Затраты на вводное обучение и подготовку в расчете на сотрудника | \$8 000 |
| Итого материальные затраты в расчете на одного потерянного сотрудника | \$28 000 |
| Временное снижение по зарплате и льготам | |
| Средняя годовая зарплата | \$100 000 |
| Средняя стоимость годовых выплат | \$30 000 |
| Время на поиск и подбор нового кандидата | 60 дней = 12 недель = 23% года |
| Временное снижение по зарплате и льготам | \$29 900 |
| Экономические (нематериальные) затраты | |
| Время на поиск/выявление нового кандидата | 10 дней |
| Время на подбор нового кандидата | 50 дней |
| Инвестиции в обучение и развитие в течение первого года | 20 дней |
| Время на достижение производительности потерянного сотрудника | 20 дней |
| Время на поиск нового кандидата | 100 дней = 20 недель |
| X | 40 час./неделя |
| X | \$200 выручки на сотрудника в час |
| = | \$160 000 |

Итого затраты при увольнении по собственному желанию в расчете на одного потерянного сотрудника

| | |
|---|---|
| Материальные затраты | \$28 000 |
| Экономические (нематериальные) затраты | \$160 000 |
| Промежуточное снижение по зарплате и выплатам | -\$29 900 |
| Итого | \$158 100 в расчете на одного потерянного сотрудника |

Затраты на увольнения по собственному желанию для организации

| | |
|---|---|
| | 1% коэффициент увольнений по собственному желанию |
| X | 30 000 сотрудников |
| X | \$158 100 – затраты в расчете на сотрудника |

Итого затраты \$47 430 000

В иллюстративном примере условная организация может сэкономить 47,4 млн долл. США на снижении на 1% коэффициента увольнений по собственному желанию; это консервативная оценка, поскольку в расчете не учитываются связи с потерянными клиентами или институциональные знания.

Процессно-ориентированный подход к прогнозной аналитике по удержанию специалистов

Процессно-ориентированный подход представляет собой 6-этапный процесс, нацеленный на получение результатов для бизнеса. Ниже перечислены эти этапы:



Аналитика по удержанию персонала позволяет оценить риск добровольного оттока ваших сотрудников *вплоть до индивидуального уровня*. Аналитические данные по удержанию персонала оцениваются как с помощью внутренних данных из систем по управлению персоналом, так и с помощью внешних рыночных данных, таких как экономические факторы.

Как сейчас

Возможности анализа данных в разных разрезах

Более 7 встроенных фильтров данных: по рынку/сектору, перцентиллям, категориям персонала, функциональным направлениям и пр.

Структура персонала

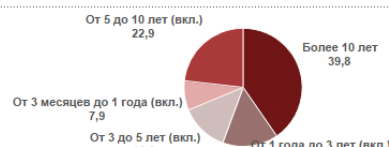
mySaratoga

Анализ структуры персонала Компании

По категориям сотрудников



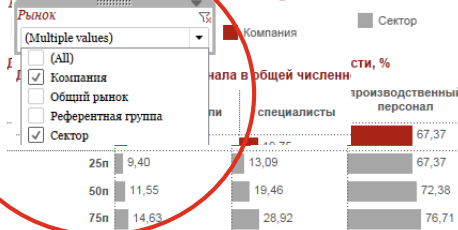
По стажу работы



По поколениям



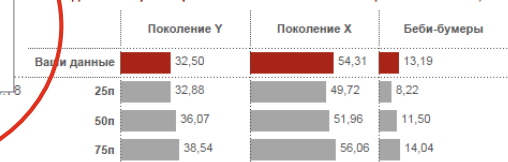
Сравнение с показателями рынка



Доля каждой категории персонала по стажу работы в общей численности



Доля каждой категории персонала по поколениям в общей численности, %



Анализ других показателей структуры персонала



Доля женщин в общей численности категорий персонала, %

Применение фильтров данных упрощает и ускоряет анализ, так как дает более широкие возможности для сопоставления данных и факторного анализа

www.pwc.ru/people-and-organization



Вера Богатых

Старший менеджер

отдел по оказанию консультационных услуг
в области организационного дизайна,
управления персоналом и изменениями

+ 7 (495) 967-6000

vera.bogatykh@pwc.com

PwC в России (www.pwc.ru) предоставляет услуги в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей. В офисах PwC в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе и Уфе работают более 2 500 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса. Глобальная сеть фирм PwC объединяет более 236 000 сотрудников в 158 странах.

* Под «PwC» понимается общество с ограниченной ответственностью «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование» или, в зависимости от контекста, другие фирмы, входящие в глобальную сеть PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Каждая фирма сети является самостоятельным юридическим лицом.