

Russia's HR sector: surveys, analyses, facts.

Association of European Businesses

КАДРОВЫЕ ВОПРОСЫ В РОССИИ: ИССЛЕДОВАНИЯ, АНАЛИТИКА, ФАКТЫ.



Since 1998 the BLS* (Businessland) Law Firm has specialized solely in protection of interests of Employers in the sphere of Employment Law in the Russian Federation.

WORKING FOR CLIENTS WE SET AND ACHIEVE THE FOLLOWING GOALS:

1. Winning by Employers of legal disputes with employees if they take place
2. Passing inspections of the State bodies without fines
3. Documentary confirmation of labor record of Company employees, based on which they will receive full scale social protection including pensions

THE SERVICES WE PROVIDE WITH:

- HR-administration (for dozens foreign companies with more than 7,000 employees);
- Legal advice/informational support on Labor Law (for dozens foreign companies with more than 15,000 employees);
- Payroll Services (for dozens foreign companies with more than 3,000 employees);
- Health&Safety (for dozens foreign companies with more than 12,000 employees);
- Expertise (audit) of HR documentation for assessment of Employer risks (for dozens foreign and Russian companies per year);
- Legal defence of the Employers on Labor disputes (for dozens foreign companies per year)

REFERENCES FROM THE CLIENTS:

Our Company highly appreciates the level of professional competence and the benefits of cooperation with BUSINESSLAND, which has been working with since 2010. As a result of collaboration with BUSINESSLAND a stable system of HR – administration and the Executive System for Labor Safety, meeting modern requirements of our company and in accordance with the RF legislation was created. Consultations on labor law are exhaustive and correspond exactly to the questions posed. We would also like to acknowledge the high level of advisers and supervisors professionalism of the company BUSINESSLAND, using unique methods of applying the standards of modern business communications. We are confident in the quality of services BUSINESSLAND and reliability as a partner.

Anna Gromova, HR Business Partner, Glenmark Impex LLC

Currently our Company is using constant informational legal assistance of BUSINESSLAND in solving complex problems concerning Labor Law and out-sourcing of HR-administration. We receive answers on issues in an on-line mode and appreciate careful treatment of our needs and high quality of services provided, which corresponds to our expectations.

Irina Shurukhnova, HR Administration, Reporting & Planning Manager, Sanofi-Aventis

Company "Orion-Pharma" expresses sincere gratitude to BLS and the lead consultant Mrs. Elena Kozhemyakina for the professional conduct of the joint project. Your lawyers have demonstrated excellent knowledge of labor law, the ability to apply new advanced legal and managerial techniques, as well as helped our company to properly assess and minimize risks for the business.

Chief executive officer N.Gontsova

*BLS is a member of the AEB and rated among the TOP-50 Law Firms in Russia (rating by PRAVO.RU and "VEDOMOSTI" newspaper 2012, 2013)

HR Committee



Association
of European
Businesses

STEERING GROUP MEMBERS



Michael Germershausen, Chairman of the AEB HR Committee, Managing Director, Antal Russia, Eastern Europe FiveTen Group Limited

Михаил Гермерсхаузен, Председатель Комитета АЕБ по трудовым ресурсам, Управляющий директор, Antal Russia, Восточная Европа FiveTen Group Limited



Ekaterina Kibis, Chair of the Compensation & Benefits Sub-Committee, Manager, Tax and Law Department, Human Capital Group, EY

Екатерина Кибис, Председатель Подкомитета по компенсациям и льготам, Менеджер, Отдел налогообложения и юридических услуг, группа комплексных решений для работодателей и работников, EY



Julia Borozdna, Chair of the Labour Law Sub-Committee, Partner, Pepeliaev Group

Юлия Бороздна, Председатель Подкомитета по трудовому праву Партнер, ООО «Пепеляев Групп»



Marina Semenova, Chair of the Relocation Sub-Committee, Managing Partner, Intermark Relocation

Марина Семенова, Председатель Подкомитета по релокации, Управляющий Партнер, Intermark Relocation



Evgeny Reyzman, Deputy Chair of the Labour Law Sub-Committee, Counsel, Baker & McKenzie

Евгений Рейзман, Заместитель Председателя Подкомитета по трудовому праву, Советник, Baker & McKenzie



Irina Zarina, Chair of the Assessment, Training & Development Sub-Committee, Managing Director, CEB SHL Talent Measurement Solutions

Ирина Зарина, Председатель Подкомитета по оценке, обучению и развитию, Управляющий директор, CEB SHL Talent Measurement Solutions



Dennis Kaminsky, Chairman of the Recruitment Sub-Committee, Partner, FutureToday

Денис Каминский, Председатель Подкомитета по рекрутменту, Партнер, FutureToday



Frank Schauff
Chief Executive Officer,
The Association
of European Businesses

Dear Reader,

I am pleased to introduce to you this brand new AEB publication!

Any company's growth depends mostly on its image in the market. This image is created partially by its staff. Whatever that is, whether accounting or marketing, people work everywhere. Human resources play a significant role in every company's success, yet they can also be the cause of numerous difficulties, often due to labour legislation with regard to compensation, benefits, recruitment itself and many other things.

This magazine is devoted to the HR sector, its potential challenges and their possible solution. I hope that the information in it will help you recruit qualified workers and guide you with respect to their further training.

On this note I would like to wish you pleasant reading.

Dear Reader,

We are happy that you chose our publication to learn more about HR and its providers in the Russian market. The Association of European Businesses has a wide range of members from many different industry sectors, cultural backgrounds and areas of expertise. The HR committee brings together experts from its member companies, both consultants and in-house specialists. It offers a highly diversified selection of experience gained in the Russian market as well as global knowledge. We see ourselves as a platform for the exchange of information and the dissemination of best practice advice to our members.

The HR committee covers a wide range of topics from Recruitment, via Compensation and Benefits and Training and Relocation to Employment Law. Our members are leading experts in their relevant specialisations. This publication tries to give you an overview of the companies servicing the HR industry in Russia.

Our colleagues will be able to answer most of your HR-related questions, and we of course would be very pleased to see you at one of our forthcoming events.



Michael Germershausen
Managing Director,
Antal Russia,
Eastern Europe FiveTen
Group Limited,
The Chairman of the AEB
HR Committee

Contents

EN	Trends in Global Employee Engagement 2014 and what defines Best Employers	6	
	Employment Migration: the status quo	10	
	Demographic slowdown and growing difficulty of attracting talent make research aimed at target audience understanding increasingly important	12	
	The adventures of foreigners in Russia, or the peculiarities of employment for expats	13	
	Specifics of regional labour Markets in Russia	15	
	Local HR trends: a brief outlook	17	
	NO to budget increase for employee benefits programs; YES to increases in the effectiveness of programmed spending	19	
	Effective employee engagement starts with the individual	21	
	RU	Мировые тренды вовлеченности в 2014 году: Что отличает компании, ставшие лучшими работодателями?	26
		Трудовая миграция: статус-кво	30
Демографический спад и растущая сложность задачи по привлечению талантов делают все более важными исследования, направленные на понимание особенностей целевой аудитории.		32	
Приключения иностранцев в России, или особенности трудоустройства экспатриантов		33	
Особенности региональных рынков труда в России		35	
Локальные тренды в HR: краткий обзор		37	
Увеличению бюджета на социальные программы – НЕТ, увеличению эффективности расходования средств – ДА		40	
Эффективная корпоративная вовлеченность начинается с личности		42	

Publication name/Наименование издания: AEB Russia's HR sector: surveys, analyses, facts ("АССОЦИАЦИЯ ЕВРОПЕЙСКОГО БИЗНЕСА: Кадровые вопросы в России: исследования, аналитика, факты.")

Published by/Учредитель: Limited Liability Company AEB Business/ Общество с ограниченной ответственностью «АЕБ Бизнес»
Chief Editor/Главный редактор: M.E. Konischev/Конищев М.Е.
Publication volume and number/Номер выпуска: 01, 2014

Released date/Дата выхода в свет: 22 September 2014/22 сентября 2014
Circulation/Тираж: 1500 copies / 1500 экз.
Cost/Цена: Distributed free of charge/Бесплатно

Publisher's address/Адрес издателя, редакции: 16, bld. 3, Krasnoproletarskaya str., 127473, Moscow, Russia/ Россия, 127473, г. Москва, ул. Краснопролетарская, д. 16, стр. 3

The "Russia's HR sector: surveys, analyses, facts" is registered with The Federal Service for Supervision of Legislation in Mass Communications and Protection of Cultural Heritage, Certificate registration ПИ № ФС77-48481/ СМИ "АССОЦИАЦИЯ ЕВРОПЕЙСКОГО БИЗНЕСА: Кадровые вопросы в России: исследования, аналитика, факты." зарегистрировано в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-48481 от 06 февраля 2012 года.

The opinions and comments expressed here are those of the authors and do not necessarily reflect those of the AEB Business LLC/Мнения/комментарии авторов могут не совпадать с мнениями/комментариями учредителя публикации, Общества с ограниченной ответственностью «АЕБ Бизнес»

ManpowerGroup / 2014

65 years in the world

20 years in Russia

ManpowerGroup is one of the world's largest staffing and employment services companies.

The company has over 400,000 clients worldwide, many of which are in the Fortune's top corporations list. We have been working with many Russian and global companies with presence in Russia and CIS for over 20 years.

In 2004 ManpowerGroup was awarded a diploma of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation for robustness and productivity on the Russian market, and in 2005 it received a diploma of the Russian Foundation for Consumer Rights for its active participation in shaping the Russian consumer market.

Annually ManpowerGroup places over 3,5 million people in jobs all over the world.



Moscow
T: +7 (495) 937-3435
F: +7 (495) 937-3436
moscow@manpower.ru

Minsk
T: +37 (517) 334-8007
F: +37 (517) 334-7857
minsk@manpower.by

Kiev
T: +38 (044) 594-5505
F: +38 (044) 594-5506
info@ua.manpowergroup.com

Almaty
T: +7 (727) 313-1373
F: +7 (727) 313-1374
almaty@manpowerkaz.kz



ManpowerGroup™

Trends in Global Employee Engagement 2014 and what defines Best Employers



KEN OEHLER
Partner, Aon Hewitt,
the Head of Global
Engagement
Practice



EKATERINA MAZINA
Analyst, AXES
Management

How prepared are you, your company and your talent to drive performance improvements in the face of impending change? Business leaders face unprecedented challenges brought on by simultaneous macro-level economic, technological, demographic and social trends. These trends have created a multitude of business challenges: industry consolidation and disruption, changing customer and consumer demand etc. Many business leaders will need to revisit and renew their strategies. But this will be really hard to achieve without the support and work commitment of employees, especially engaged employees who invest their discretionary effort in helping their firm achieve future business results. Making engagement happen will be the business challenge of the next decade and a focal point of the emerging talent imperative.

WHAT IS ENGAGEMENT?

Aon Hewitt defines engagement as the psychological state and behavioural outcomes that lead to better performance. The Aon Hewitt Engagement Model examines engagement outcomes as Say, Stay and Strive. Engaged employees:

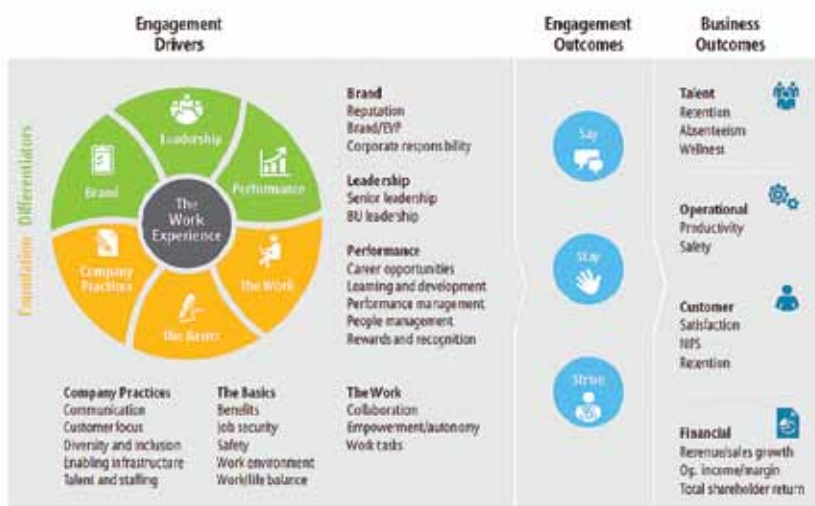
Say—speak positively about the organization to co-workers, potential employees and customers;

Stay—have an intense sense of belonging and desire to be a part of the organization;

Strive—are motivated and exert effort toward success in their job and for the company.

We also examine the work experience indicators that have an impact on engagement. These are the engagement drivers that are within management's control—brand, leadership, performance, work, the basics and company practices. Finally, we include the business outcomes that often result from strong en-

The Aon Hewitt Employee Engagement Model



agement drivers and higher employee engagement levels. Our research has consistently found that companies with

higher engagement levels also have better talent, operational, customer and financial outcomes.^{1,2}

¹ Roberts, D. (2013) "Using Engagement Analytics to Improve Organizational Performance." Employee Relations Today. Wiley Periodicals.

² Adair, C., Morewitz, C., Oehler, K., Parker, S., Roberts, D., Rubin, D. and Smith, R. (2013, April 12). "Employee engagement linkage to business performance: Best practices and implications." Presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Conference, Houston, Texas.

Employee engagement and workforce perception data in this article come from Aon Hewitt's five-year rolling Employee Research Database. They represent the views of over 7 million employees across more than 6,000 companies in 68 industries and 155 countries.

ENGAGEMENT CORRELATES WITH BUSINESS RESULTS

The most important outcome that we have established is that the level of engagement correlates with business results. This fact helps us define factors connected with employees' performance, to evaluate and, where

nies but which also have top quartile levels of leadership, performance and brand). The results are persuasive.

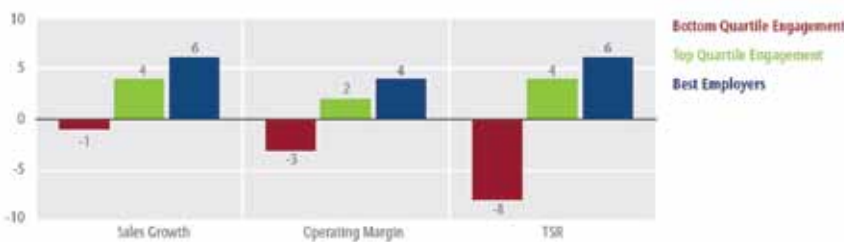
Bottom quartile engagement companies perform worse than average on all financial indicators, particularly operating margin and TSR. Companies with top quartile engagement levels outperform the average company by 4 percentage points on sales growth, 2 percentage points on operating margin and 4 percentage points on TSR. The best employer organizations outperformed these top quartile engagement companies by 2 points on each of the three financial indicators. This means

is earning \$40 million more profits than average. The best employer company earns twice as much incremental operating profit than companies with high engagement alone.

KEY DRIVERS OF EMPLOYEE ENGAGEMENT

We define factors which help us estimate the level of engagement. However, some of these factors are more important to improving engagement than others. The key drivers below were identified through analyses that prioritise work experience areas based on statistical importance to employee engagement, as well as opportunity for improvement in the work experience area itself. The table below shows the results from a meta-analysis across almost 3,000 client organizations in our database representing over 3 million employees across the globe. These drivers are the priorities for making engagement happen. They are different for different regions, and Best Employer Companies usually know not only the specific of their companies but the specifics of their regions too.

Incremental Business Impact vs. Average Company
(% Pt Difference from Average)



necessary, correct them. That allows companies to raise their productivity and possibly become market leaders. Successful companies with high business results and level of engagement are called Best Employer Companies.

that for three separate \$1 billion companies (one average, one with the top quartile engagement and the third a best employer company), the top quartile engagement company is earning \$20 million more in profits than average, and the best employer company

Three of the top engagement drivers—managing performance, organizational reputation and pay—improved; communication fell 2 percentage points; and the top engagement driver, career opportunities, remained the same. Pay continued

We analysed 284 global companies in our database and correlated 2010-2012 employee perceptions with 2012 financial performance in sales growth, operating margin and total shareholder return (TSR). We compared three groups of companies against companies with average level of engagement: bottom quartile engagement companies (those with roughly half or less of their employees engaged), top quartile engagement companies (those that have more than 7 out of 10 employees engaged) and those we will refer to as best employer companies (all of which are top quartile engagement compa-

Key Drivers of Employee Engagement (ranked)

Drivers	2012 Global	2013 Global	Perception Change 2012 to 2013	North America	Europe	Asia Pacific	Latin America
Career Opportunities	1	1	↔ 0% pts	1	1	1	1
Managing Performance		2	↓ 2% pts	2	5	5	
Organization Reputation	2	3	↓ 7% pts	3	2		
Pay	3	4	↓ 2% pts		3	2	4
Communication	5	5	↓ -2% pts				3
Innovation			↓ -2% pts		4		
Recognition	4		↓ 2% pts	5		4	2
Brand Alignment			↓ -2% pts	4		3	5

to be an employee engagement priority in 2013 and continues to increase in positive perception. Pay's importance in the engagement equation could be attributable to a variety of factors. Pay freezes could be hitting a hygiene threshold in contracting markets. For example, pay is the #3 driver in Europe and perceptions of pay are down in this region. Pay could also be increasing in importance due to talent competition in the emerging markets of Asia-Pacific and Latin America. Also, with more and more employers focusing on "pay-for-performance" strategies, and thus forcing more variation in reward levels, there could be more variability in pay that is better aligned with engagement and performance output. All of these possible reasons point to a shifting employment contract where getting pay right is not just a price of entry, but critical to motivate the best performance.

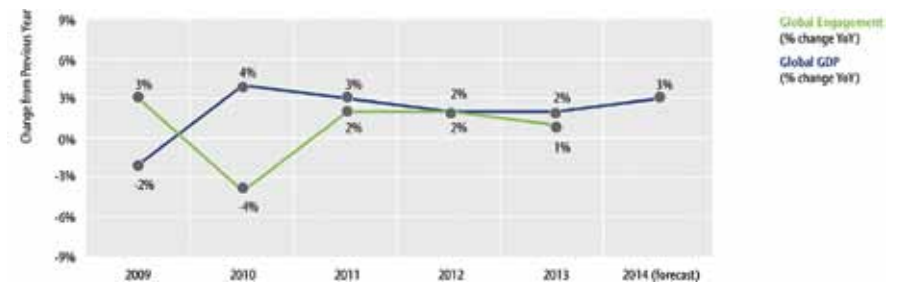
Innovation, a top engagement driver in Europe, improved 1 percentage point in that region despite falling globally by 2 percentage points. Recognition improved globally in Asia-Pacific and North America, but fell 5 points in Latin America. It appears as if the improvement in three out of the five 2012 engagement drivers globally were sufficient to push employee engagement forward; however, bear in mind that improvement of 7.2 and 2 percentage points in three out of the top five engagement drivers only produced a 1 point improvement in employee engagement.

Overall, the employer should know his key drivers of employee engagement in order to develop his business and help his firm become a better place to work.

ECONOMIC INDICATORS CORRELATE WITH ENGAGEMENT

We have been tracking the relationship between economic forces and employee engagement since 2010. The research started as a quest to understand the

Global Engagement Trends Compared to Economic Indicators



impact the Great Recession of 2009 was having on employee engagement and on the work experience in general. Indeed, the negative GDP growth that occurred across most markets in 2009 was followed by a large dip in employee engagement a year later. When global GDP swung back into positive growth territory in 2010, engagement also bounced back a year later. We posit that there is a lag effect between economic forces and employee engagement. The mediating variable we

Innovation, a top engagement driver in Europe, improved 1 percentage point in that region despite falling globally by 2 percentage points.

suggest is that corporate decisions (either cost-cutting or investments), in response to economic forces, have a much more direct impact on employee engagement. These decisions come in the form of corporate transactions, restructurings, program designs and communications, as well as the general tone set by leaders. Steady, positive GDP growth (albeit moderate) since 2011 has been followed by steady, moderate growth in employee engagement.

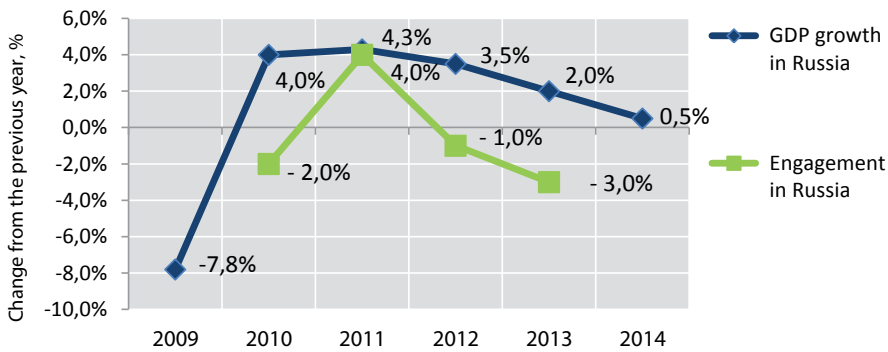
Since the period of more extreme, eco-

nomically-driven engagement dynamics in 2009–2011, the general pattern has held true, but to a lesser degree. Slowing GDP growth tends to be followed by slowing engagement growth in subsequent years. Note that GDP growth declined from 4 percentage points year-on-year (YoY) growth in 2010 to 2 percentage points YoY growth in 2012. Engagement growth has also slowed from 2 percentage points YoY growth in 2011 to just 1 percentage point growth in the most recent 2013 engagement levels. This pattern can be seen in the graph below.

RUSSIAN ECONOMIC INDICATORS CORRELATES WITH ENGAGEMENT

AXES Management, an exclusive partner of Aon Hewitt, HR-consulting company, conducted surveys in which 73 companies and 200,000 employees took part. The results can be seen in the graph below. After the dip (-7.8%) in 2008-2009, the Russian economy rose sharply (4% in 2010) and the level of engagement followed this trend a year later (from -2% in 2010 to 4% in 2011). There was slight fall in GDP growth from 2011 to 2014, and the same tendency is evident in the engagement level in different companies (falling by 3% in 2014). These survey data are important as it is known that companies' success and profit are also correlated with their employee engagement level. That is why the trends in

Russian Engagement Trends Compared to Economic Indicators



the Russian economy will influence the engagement level. Employers will need to make more effort to stimulate their workforce to work effectively.

CONCLUSION

Finally, the engagement drivers globally and across all segments above paint a compelling picture about what employees are looking for in order to engage. They provide useful insights with some powerful lessons:

- Engagement is connected with business results and economic indicators. That makes it important for companies. Russian GDP continues to fall, and this is a signal for employers to pay attention to the level of engagement in order to defend their position on the market.
- Focus on the engagement behaviour required for performance and business success. Getting real about employee engagement requires moving beyond a generic concept and clarifying the behaviour level which you would like employees to achieve and, if possible, exceed. Aligning performance management, people management, learning and development, and rewards and recognition with these engaged behaviour expectations will

Employers will need to make more effort to stimulate their workforce to work effectively

focus, enable and reinforce employees' efforts and energy.

- Create a culture of engagement. Engagement is not a survey score or a program. Engagement is about people. Building a culture of engagement is about what you do and how you do it.

The engagement priorities are as important as engagement itself in that the drivers and engagement outcomes collectively create a more holistic picture of culture and organizational health. Strong and engaging cultures have a strong brand (marked by drivers like organizational reputation and EVP alignment), performance orientation (marked by aligned drivers like performance management, pay, recognition and career opportunities) and leadership (marked by drivers like communication and innovation, which are the leaders' responsibility to execute). These themes are seen as significant strengths by best employer organizations. ■



Employment Migration: the status quo

The development of Russian migration law under the Concept of the State Migration Policy of the Russian migration law through 2025 and in accordance with the Plan on implementation of the Concept in 2012-2015 (first stage), as approved by the Russian Government, continues.



EKATERINA MOSKALEVA
Senior Advisor,
Immigration
Department,
INTERMARK
RELOCATION

The main objectives of Russia's current migration policy are:

- ✓ **assisting in the innovation development and competitiveness of the Russian economy and in meeting its requirements with respect to the labour force;**
- ✓ **protecting the national labour market and ensuring the priority right of the Russian nationals to employment;**
- ✓ **counteracting illegal migration.**

At the first stage of the Concept implementation (2012-2015), the legislative and the executive bodies of the Russian Federation are mainly concentrated on:

- ✓ **creating effective mechanisms of the evaluation of the foreign labour force demand of the Russian economy;**
- ✓ **improving the procedure of quota allocation and other mechanisms of foreign labour**

employment (for example, on the basis of patents);

- ✓ **adopting diverse programs for short-term and long-term migration, i.e.** different methods of employment, selection and usage of foreign labour force and different regimes of stay for different categories of foreign nationals (highly qualified specialists/qualified specialists of deficient and highly demanded professions at the Russian labour market);
- ✓ **improving the control system over foreign nationals' entry and stay in Russia;**
- ✓ **strengthening the responsibility for violations of the migration legislation;**
- ✓ **setting up centers of assistance with migration to Russia, and medical expertise for expatriates** (including those abroad).

The first two years of the state authorities' activity in the realization of the long-term Concept of the State Migration Policy have resulted in the adoption of a number of legislative acts that have changed substantially the terms and conditions of entry, stay and employment of foreign nationals in Russia.

The most significant developments in

employment migration law that came into force in 2014 are the following:

The new order of obtaining Work Permit has been introduced for foreign specialists employed in Representative offices, Branch offices and Subsidiaries of commercial entities registered in World Trade Organization (WTO) member states [Federal Law dated December 28, 2013 №390 –FZ , effective from January 10, 2014]

- ✓ **these categories of employers are exempted from the requirement to obtain Quota and Corporate Work Permits;**
- ✓ **Work Permits (issued for up to 3 years) are applicable to several regions;**
- ✓ **the given order works only in case when both foreign specialists and employers meet several requirements (salary, qualification, work experience, number of workers employed etc.).**

Foreign specialists with an annual income of 1 mln roubles working for state accredited IT companies have been added to the category of "Highly Qualified Specialists" [Federal Law dated June 23, 2014 №164-FZ, effective from June 24, 2014]

Foreign Highly Qualified Specialists have received the right to be employed by Representative offices of foreign entities (accredited in the Russian Federation) [Federal Law dated May 05, 2014 №106-FZ, comes into force on January 1, 2015]

A new rule has been introduced which requires foreign nationals to demonstrate (by a certificate) knowledge of the Russian language, history and the basis of the Russian Federation legislation when applying for Work Permits or Patents, Temporary Residence Permits and Permanent Residence Permits [Federal Law dated April 20, 2014 №74-FZ, comes into force on January 1, 2015]

- ✓ **when applying for Temporary Residence Permits or Permanent Residence Permits some categories of foreign nationals are exempted from the above requirement including highly qualified specialists and their accompanying family members (who apply for Permanent Residence Permits);**
- ✓ **when applying for Work Permits, highly qualified specialists and their accompanying family members (as well as some other categories of foreign nationals) are exempted from the above requirement;**
- ✓ **Certificates proving the knowledge of the Russian language, history and the basis of the Russian Federation legislation will be issued by accredited educational institutions (starting from 1 September 2014).**



The new order of employing foreign nationals from the visa-free regime countries on the basis of Patents is currently under consideration in the State Duma [Bill №535567-6]

- ✓ **legal entities and individual entrepreneurs (but not only Russian private persons) will be able to employ foreign specialists from visa-free regime countries;**
- ✓ **patents will be issued for up to 1 month, and can be renewed for not more than 1 year, and they will be applicable to a single region;**
- ✓ **Government of the Russian Federation, local authorities and the Federal Migration Service (FMS) will be able to stop the issuance of Patents in a certain region in accordance with the current situation in the labour market.**

The new order of state authorities' notifications on highly qualified specialists' employment has been accepted.

- ✓ **The procedure of notifying the tax authorities on Tax Identification Number (TIN) obtaining for highly qualified specialists was eliminated [Federal Law dated July 23, 2013 № 248 -FZ];**

- ✓ **Notifications on salary, employment/civil-law agreement termination as well as on unpaid leave for more than 1 calendar month have to be submitted to the Federal Migration Service or its local department quarterly, not later than the last working day of the month following the financial quarter [Order of FMS N 182].**

State authorities are monitoring enforcement of the new laws, and evaluating their effectiveness on the migration situation with the aim of making further amendments to current migration programs and considering new ones. ■

Demographic slowdown and growing difficulty of attracting talent make research aimed at target audience understanding increasingly important



TATIANA GUSEVA

Senior project manager,
FutureToday

Since 2008, Future Today has conducted annually the only study of career expectations focused on a clearly defined target audience: students and graduates from leading universities. This year the study involved more than 6500 people who had graduated from 27 high schools in 4 cities (Moscow, Saint Petersburg, Yekaterinburg, and Novosibirsk) in 2014-15.

Accuracy in defining the research target audience and the impressive number of the respondents provided us with a generalized picture of a young professional in each university and a summary portrait of a graduate from leading Russian high schools. It also showed how graduate students prefer to look for a job and what factors are important to them when choosing an employer. It also enabled a ranking of the most attractive employers in 2014.

What is a young professional like today? More often than not, he (or she)

already has work experience (64% of respondents); knows English; has an income of 20-25,000 roubles in Moscow, 15-20,000 roubles in St. Petersburg, 10-15,000 roubles in Novosibirsk and Yekaterinburg. As for sectors of employment, traditionally he dreams of working in Banking/Investment/Leasing, but in reality he works in science, education and/or sales. A number of factors are important for him when choosing a job: in Moscow and St. Petersburg the most important one is an opportunity to learn, and in the regions it is stability and confidence in the future.

Our analysis of advertising channels demonstrated that today the most effective channels of job search for the respondents are career sites, direct appeals to employers and "by pulling strings". www.hh.ru remains the most popular "working" site, but the big six of career sites for students and graduates (job.ru, superjob.ru, career.ru, fut.ru and rabota.ru) are also still in demand.

Vkontakte is the leading social network, constantly used by 91% of the respondents. This year Facebook surrendered second place to Instagram which is becoming more and more popular (46% of respondents use it constantly).

According to the study, we made a rating of the "top 10 the most attrac-

tive employers 2014". They were: (1) Gazprom, (2) Google, (3) Apple, (4) BMW, (5) Yandex, (6) Rosneft, (7) Sberbank, (8), Aeroflot, (9) Lukoil and (10) Mercedes-Benz.

Having data on each university individually, we also know the specifics of the cities.

Thus, in Moscow VTB/VTB 24 is included in the rating in Moscow; in St. Petersburg it is IBM and Coca-Cola; respondents from Novosibirsk gave 4th place to DoubleGIS which was not named in the other cities, and Sony and Samsung are popular in Yekaterinburg. These differences highlight once more that a company's activity and reputation influence the rating results in a particular region.

The development of any company depends on staff potential, especially with young employees who are able and encouraged to change and develop the company. Due to the current situation in the young professionals labour market, it is necessary to work with this target audience, not only to meet staffing needs, but also to lay the foundation of the future. To make investments work, the strategy should be based on market intelligence, because only figures obtained as a result of a qualitative study are useful for rationally-planned investment.

FutureToday is the market leader in employer branding and graduate recruitment. Among our clients are leading Russian and foreign companies. Our daily work consists of projects for our clients which enable us to deepen our expertise constantly. In addition, FutureToday is a member of One Agent and TMP international networks, which gives us an opportunity to gain experience from our colleagues in other countries, where work on the employer brand is one of the most important for any company. ■

The adventures of foreigners in Russia, or the peculiarities of employment for expats



YULIA ZABAZARNYKH
Partner,
headhunting
company, Agentstvo
Kontakt

The practice of hiring foreign experts appeared in Russia many centuries ago. Today it is still relevant. However, there are not many expats in positions of top management in Russia. On average, this figure is no more than 10% of the total number of executives. Based on our experience as a headhunting company it may be noted that there are positions where almost 100% of Russian employers would like to see Russian candidates for such positions as CFO or legal director. This is justified by the fact that a candidate has to have knowledge and understanding of Russian legislation and be fluent in the Russian language.

Nevertheless, there are also such positions as the CEO, Operations Director, Marketing Director, Sales Director where expatriates are in demand. Moreover, for several positions employers actually prefer such candidates. The reason is that the level of technology, business processes and manufacturing technique in Europe and US is higher than in Russia and the foreign employee is able to bring efficient international practices to the company. Foreign companies that work in Russia also want to have expats in certain jobs, although generally they prefer relocating their existing employees. As a rule, we may say that headhunters more often recruit expats for Russian companies rather than for international ones.

In specific sectors like production and R&D, expats are often the preferred applicants for top positions. For example, as high-tech is more highly developed in many countries than in Russia, candidates from Europe, Japan or the United States have a greater appeal than Russian experts. There are some positions in the areas of sales, marketing and business development where we see candidates from abroad.

If the applicant has regularly moved from place to place and cannot show a successful track-record, it will be difficult to get a job in Russia.

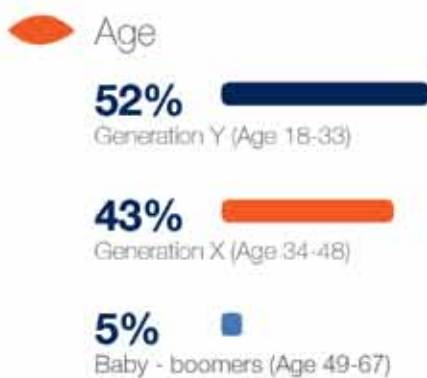
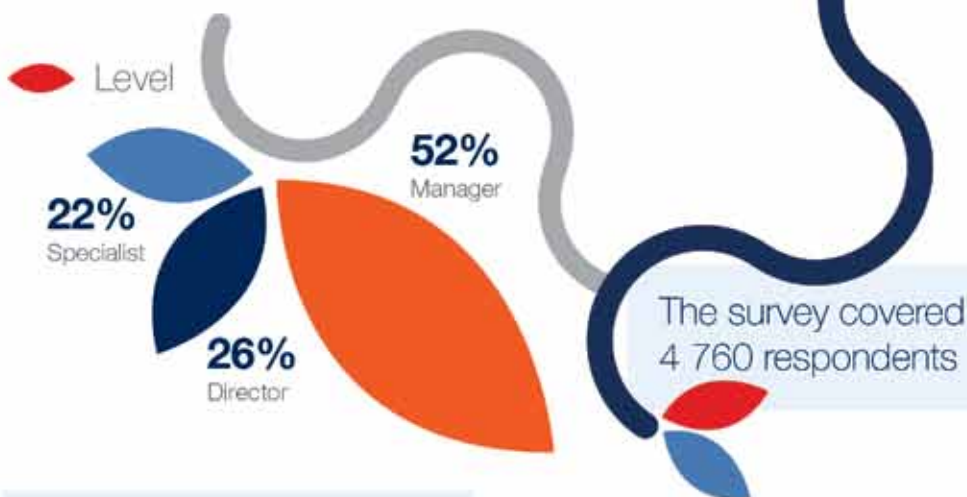
Obviously, getting lucrative offers depends on the specialty and the experience of the person, but a good candidate can get it fast enough. However, if the applicant has regularly moved from place to place and cannot show a successful track-record, it will be difficult to get a job in Russia, even if he has worked in the United States or European countries before. Generally, it is true that the candidates from Russia and from abroad currently have almost equal opportunities, though of course requirements are different. However, expats don't have any particular advantages.

Any candidate needs time to find a new job. The length of this time mainly depends on the applicant's resume: his previous experience, education, personality, and of course the demand for the profession in Russia. At the same time, domestic headhunters often face the problem that expat candidates do not evaluate the situation in Russia correctly and, for example, expect a higher level of compensation or an extended benefits package. Then they have to spend a lot of time searching for the right company for them. In addition, if the foreigner was originally invited to Russia on a so-called "expat contract" (the practice when international companies relocate their internal employees to another country and provide them with a package which includes an apartment, compensation for education of children, health insurance for him and his family, compensation for tickets to visit his native country on vacations, etc.), the process is longer because his expectations are higher than that of the local candidate.

Agentstvo Kontakt had an interesting experience when an applicant had a clause in a labour contract stating that he had to be evacuated by helicopter from the territory of Russia within 24 hours in the event of force majeure. This is an exception, but usually a foreigner is more expensive for the company than a local employee. This makes it harder for expats to find suitable positions. ■

"The most important priority for all companies will be raising productivity across the board, which is affected not only by the efficiency of the employees and their level of involvement, but also by the fluctuations in the market. It is important when hiring a new employee, to be sure that the right choice is made."

- **Michael Germershausen**
 Managing Director Eastern Europe FiveTen Group Antal



Most employers have not raised salaries and are not going to as a result of the recent developments in the exchange rate. In those companies where the annual review and indexation of salaries is in place, this process has not gone through any alterations.

Antal Russia, Moscow, Tryokhprudny per, 9 bld. 1b, of. 104

Tel: +7 (499) 550 23 83
 Fax: +7 (495) 935 86 07
 survey@antalrussia.com
 www.antalrussia.com



Benefits		Importance	
26%	Parking	53%	
25%	Flexible working (homeworking/flexitime)	66%	
9%	Company pension scheme	34%	
4%	Flexible benefits	46%	

Specifics of regional labour markets in Russia

With nearly 77 million people employed, Russia has the 7th largest workforce in the world. The last few years have shown a substantial shift in employment from the public sector to the private, while a reduction in the economically active population has resulted in a sizable decrease in unemployment.

In general, Russian employees are used to a dynamic market, quick career advancement, and fewer social benefits than their Western peers. It would be inaccurate, though, to refer to the Russian labour force as an undifferentiated mass. There are substantial variations in the density, composition, and features of the work force depending on the region. This article is focused on the main sources of talent, the challenges, and the advantages of four Russian regions: Northwest, South, Urals and Volga, and Siberia and the Far East.

The Northwestern Region comprises 10% of Russian territory and has a population of 14 million. The main hub is Saint-Petersburg, where a large variety of industries operate. Pharmaceuticals and automotive production, logistics, IT, retail, and B2B trading are all highly developed. Consulting and scientific centres also contribute to the local economy. Another hub is Kaliningrad. Its location gives it a logistical advantage for trade with Europe, making it an attractive destination for investors to run production locally.

Several universities provide a high level of professional education which facilitates graduate hiring. The labour market is almost as favourable as in Moscow, but salaries are considerably lower (the average in St. Petersburg is 34,000 roubles, against 56,000 in

The labour market in the Northwestern Region is almost as favourable as in Moscow, but salaries are considerably lower

Moscow). Another advantage of the Northwest is a large English-speaking population. The main hiring challenges in the region are long decision-making processes, since most company headquarters are located in Moscow, and a lack of English-speaking employees outside the hubs. However, these challenges are minor when compared to the advantages: a large population, a number of reputable universities, a mature market with well-organized business processes, proximity to Europe, the presence of international companies, and an overall high-quality workforce. All these factors work in the Northwestern Region's favour.

Northwesterners willingly relocate from small cities to hubs in search of career opportunities and better compensation and employee benefits. Saint Petersburg is a migration centre, and its residents are usually reluctant to move elsewhere, as the northern capital offers plenty of career opportunities and



ELENA KOLESNIK
Marketing Communications Manager,
Brainpower CIS

a high standard of living. Only professionals in Marketing, Finance, HR and Law tend to be willing to relocate, since these functions are usually centralized at headquarters in Moscow.

In the Southern Region, which comprises 3% of Russian territory, 14 million people live. Important in the local economy are logistics, trade, agriculture and industrial production. The main hubs are Rostov-on-Don, Krasnodar, and Stavropol. The Southern universities cannot compete with the capitals', but still contribute relevant professionals to the local market. People in the South are usually quite mobile, though they expect a significant salary increase when they move (the average salary here is 21,000 roubles).

The number of English-speaking professionals is noticeably smaller here than in the capitals. So they often have more job opportunities, and are therefore more expensive than the average for their function and experience. It is also difficult to find experts in commonly headquarter-centralized areas, like marketing. Another typical challenge of the region is that many people own a business and try to run it part-time in parallel with full-time employment, but without informing their employer. The strongest motivation for local employees is monetary reward. This is more important to them than career trajectory, challenging work, etc. An additional problem is that job sites like hh.ru and job.ru are not widely used in this region. On the other hand, a pool of active consumers who are keen on famous brands drives the development of the retail sector. The local specialists

in sales, retail, logistics, and agriculture are highly qualified, and graduate recruitment is not competitive.

The Urals and Volga region is home to 41 million people and covers 16% of Russia and 2 time zones. The major cities here are Yekaterinburg, Samara



and Kazan, with industrial production, logistics, scientific and research centres, and trade being the major contributors to the local economy. Industrial production development is supported by special economic zones such as Titanium Valley and Kazan Smart City. Since the region lies on the border between Europe and Asia, key logistic and transportation hubs are located here. Tyumen and Khanty-Mansiysk are famous for their oil and gas production. There is also a high concentration of international companies and joint ventures here. They attract plenty of expats for integration or reorganization projects, and thus provide an opportunity for locals to obtain experience working in an international environment.

The main challenges of the region include the excessively narrow specialisation of many professionals, the low percentage of English speakers, and a lack of expertise in digital marketing, consumer insight, HSE, and lean

manufacturing management. As a result, many people are transplanted into the region. Being removed from the main offices in the capitals, the local offices have to replace face-to-face communications with technologically-based ones (Skype, teleconferencing, on-line training), thus hindering full

integration and complicating troubleshooting.

A 15% addition to base salaries is provided for by law in the Urals. Receiving part of one's salary under the table is still a common thing (the average salary in Urals and Volga is 24,000 roubles).

Siberia and the Far East makes up two thirds of the country's territory, and spans 4 time zones that can include up to a 7-hour difference with Moscow. However, the population in this large territory is only 25 million people, and it continues to shrink. The main hubs of the region are Novosibirsk, Krasnoyarsk and Vladivostok.

Talent is concentrated in specific parts of the region, depending on the most developed businesses there. Logistics experts are numerous in Western Siberia, the main transportation hub for eastern Russia. The IT talent base is in Novosibirsk with its

"Russian Silicon Valley". Mining specialists are located in Kuzbass; while oil and gas talent is concentrated in Krasnoyarsk and Yuzhnyi Sakhalinsk. It is difficult to find experienced back-office specialists, especially in marketing and finance. A search for HoReCa professionals is not easy either, so specialists for international fast-food chains that are actively penetrating the regions have to be brought in from other regions.

People usually move willingly from east to west, and, unlike other regions, are ready to cover their relocation costs. The talent flow goes from Vladivostok and Khabarovsk to Novosibirsk, and from Siberia to Moscow and St. Petersburg. On the contrary, people are very reluctant to move east, unless motivated by additional compensation (employers have to double compensation levels), and their employment package often includes accommodation, transportation, and medical insurance for all family members. The average salary in Novosibirsk is 27,500 roubles; in Vladivostok it is 34,000. In Siberia and the Far East an additional 20-30% payment to base salary is imposed by law.

The time difference with headquarters complicates business operations and hiring. The remoteness of the hubs from each other makes personal meetings hard to organize and increases relocation costs. Another disadvantage of the region is the lack of English-speaking professionals. On the positive side, some high-level universities are located in Novosibirsk. They provide quality graduates for the region and the capitals.

In summary, each Russian region follows the national economy's trends at its own speed and based on certain particularities that should be taken into consideration when planning a successful local recruitment project. ■

Local HR trends: a brief overview

In the field of HR, a handful of notions are presently regarded as cornerstones: that HR should be a strategic partner to business; that every stage of the employee life-cycle should contain adequate, valid and reliable assessments; and that data-based people insight is required to make informed business decisions that deliver performance. While the majority of consultants, academics and opinion leaders appear to consider these ideas demonstrably correct, the crucial question remains whether the same is true for HR practitioners and business people in general.

It is with the aim of discovering the view of HR professionals that CEB SHL Talent Management Solutions has been publishing Global Assessment Trends Reports based on annual surveys of HR people across the globe. In 2014, for the second year in a row, SHL Russia & CIS has conducted a parallel survey in Russia, Ukraine and Kazakhstan in order to focus on specific issues seen as more vital to local businesses. This article presents some of the key findings of this survey.

Local HR professionals evidently subscribe to the idea of the strategic importance of HR as strongly as their global counterparts, with roughly 75% reporting that their organisation views HR as a strategic function. Furthermore, local HR is definitely business-minded, as 74% of the HR professionals surveyed believe that people decisions made in their organisations are aligned with business objectives (the global figure is 83%, so there is room for improvement). However the actual perspective of the business is somewhat different: in Russia and the CIS a mere 45% of companies use information about talent to make business decisions (compared to 52% globally).

This gap between the practical outlooks of HR and business reveals a fundamental obstacle to forming a truly meaningful partnership between the two, suggesting that strategic improvement in communication and co-

operation is essential. According to global data, this gap is slightly wider in emerging economies, thus necessitating a deeper overhaul of business practices and operations.

In terms of HR focus, the profile of Russia and the CIS is remarkably similar to that of emerging economies as revealed by the global report. The top three local priorities are employee engagement and retention, training, and performance management, with high potential talent identification coming a close fourth. Notably however, external hiring, which is a relatively low priority globally, ranks as fifth most important area for HR locally.

A recent trend in external hiring, which possibly affects the very nature of this HR process, is the use of social media for recruitment, both as a data source and a means of prospective candidate engagement and interaction. Local and global survey data underscore the limited usefulness of social media information, a lack of confidence in its quality and an overall dubious impact on hiring decisions (not to mention various legal limitations).

In Russia and the CIS the use of social media for recruitment has decreased dramatically since last year, reflecting not only a global move beyond the hype in this area but also a local shift towards social media usage patterns more typical



MAXIM PESKIN
Product Specialist,
CEB SHL Talent
Measurement
Solutions

- Maxim joined SHL Russia & CIS in early 2013 after graduating from Hult International Business School with a Master's degree in International Business.
- His past experience includes a range of marketing positions with FMCG and telecom multinationals, as well as copy-writing for insurance and asset management companies. He also holds a BSc in Management from Bauman University, Moscow.
- With SHL he presently acts as local supervisor for Talent Analytics offering, leads regional research and marketing initiatives and also contributes to new assessment tools development and roll-out as well as various large-scale consulting projects for key clients.
- Among his interests are organizational culture and structure, managing strategic change, big data in HR, cutting-edge marketing initiatives, systemic thinking and innovation management.

for established economies. In fact, HR professionals in established economies are only half as likely to use social media as a data source. The most popular types of data gathered cover candidate work history (reported by 60% of respondents globally and 65% locally, a drop from 80% last year), education (respectively 56%, 56% and 80% last year) and recommendations from others, e.g. on LinkedIn (respectively 45%, 59% and 69% last year).

Local HR practice obviously caters to, and is primarily driven by, local business needs and demands. However survey data also suggests that HR in Russia and the CIS is in practice comparable with the global community and in line with current trends. ■



Tamara Kopachevskaya
Head of Marketing
Coleman Services

JOB SEARCH AND MOBILITY

{ Only 15% of employees are not considering moving for a job to another town/region }

FACTORS AFFECTING JOB SELECTION



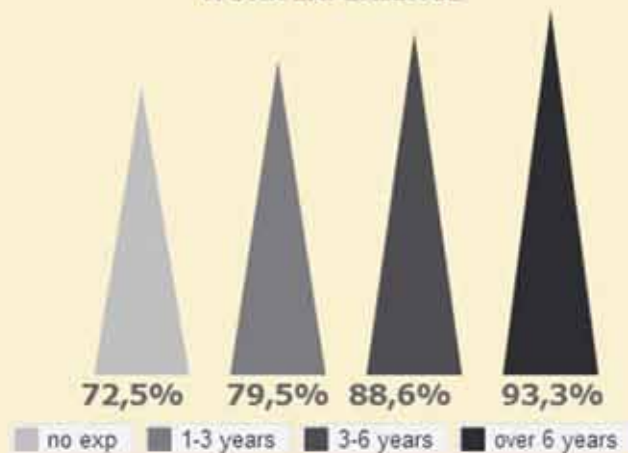
WOULD YOU RELOCATE FOR A JOB?



FACTORS AFFECTING ON THE EMPLOYEE RELOCATION



RELOCATION READINESS DEPENDING ON WORK EXPERIENCE



The overview is based on the data received from the survey undertaken in June July 2014 by Coleman Services. The number of respondents is 1813

NO to budget increases for employee benefits programs; YES to increases in the effectiveness of programmed spending

In the first half of 2014, AGroup carried out a survey which aimed to discover trends in the evolution and development of corporate employee benefits programs by employers in the Russian market. We were interested in the way employers are planning to respond to the new challenges of the economy in the next two years. Big Russian and international companies from different industries have participated in the survey.

Regardless of the fact that the results are summarized by groups, from totally different companies and kinds of business, the following tendencies could be observed as gaining momentum in the second half of last year:

- The budget for 2014 corporate benefits programs, compared with last year, in the best cases increased in line with inflation, but more often has remained unchanged or even been cut;
- Employers, who used to cover in full all expenses related to corporate insurance programs for close relatives of their staff, more often either refuse to do so or insist on a contribution (co-financing) from the employee;
- Medical insurance programs for employees have been revised in order to make them cheaper by refusing expensive clinics and cutting different options;

- The amount of the coverage for risks in the programs of accident insurance have been reduced;
- Internal procurement departments submit tenders to insurance companies and other benefits suppliers more aggressively, in order to ensure less budget spending for the same content of benefit programs;
- An extremely careful attitude towards corporate pension programs among those employers who have not yet included them in their benefit programs. Most such companies say that the level of confidence in the pension system has been sharply reduced due to the state withdrawal of the cumulative part. Employers prefer not to increase their expenses, and instead take a waiting position.

The unofficial politics of the majority of employers could be described as follows: "NO to budget increases for employee benefits programs; YES to increases in the effectiveness of programmed spending."

The main drivers of negative tendencies and conservative budgets are geopolitical events and the unpredictability of further developments, leaving possibilities for gradual smoothing of current political conflicts, as well as for active escalation. The pessimism of market participants is enhanced by negative forecasts of developments in the Russian economy, which according to the



DENIS CHALOV
General Director,
AGroup Russia

Ministry of Economics has already entered a recession.

All this makes employers put the self-effectiveness issue in the foreground, anticipating optimisation of expenses and business structures, and the search for alternative income. Negative expectations make companies want to "clean house", getting rid of ineffective departments and unprofitable directions in their business.

Nevertheless, it is important to note that even though majority of market participants consider short-term and medium-term perspectives in the economy as not very positive, the companies leading in industries which are not in any way related to state structures see positive sides to the current situation. They feel that the current situation gives them a chance to adapt to possible future changes both in the internal market in Russia and in international markets. They are taking the opportunity to make change faster than competitors can, and to gain additional market share that way.

Such companies put their largest bet on their human capital, namely those employees who make key decisions at critical moments and who search for, create and use new opportunities to sell, create, develop and support the company. Such employers are confident that human capital is their main asset, and the quality of it determines whether the business is to grow or decline in uncertain conditions. Here the tasks of right motivation and employee development, increase and maintenance of loyalty takes centre stage.



© shutterstock.com / Gustavo Frazao

Moreover, in contrast to their competitors, such companies are also head-hunting professionals who will replace several ineffective employees who have been let go. Special attention is paid to increase in the motivation and loyalty of current employees, so that wise competitors could not do the same to them.

The distinctive feature of such companies in the current market is that they keep expanding their benefits packages for employees. But instead of investing additional funds in expanding these budgets, they increase the effectiveness of their spending while at the same time increasing the satisfaction level of their employees (meaning also their loyalty) with the company.

The market leaders specify the following main methods of increasing the effectiveness of benefits budget usage:

- Flexible benefits, when a certain budget is granted for each employee who can choose any benefit from an internal corporate benefits catalogue (or menu, which is why such social programs are often referred to as a benefits cafeteria);

- Offering employees a wide range of different products and services from different suppliers on more attractive terms than they could get in the market. The employer, working with suppliers, provides conditions that are more beneficial for its employees, but the employee makes the decisions about purchase and financing on his or her own.

Systems of flexible benefits are widely used in the West, but in Russia they are just starting to gain ground, despite their numerous advantages

Systems of flexible benefits are widely used in the West, but in Russia they are just starting to gain ground, despite their numerous advantages. The major constraint is confidence that the cost of a benefits program, built according to the principle of the cafeteria, is significantly higher than the more common "one size fits all"

approach. However, the experience of the market leaders is not always like that. The employer setting a maximal budget for each employee makes the cost of cafeteria program predictable. The possible growth in expenses for administrating such a benefits program is equalised using specialized software which allows administrative processes to be automated while enabling benefits choice by the employees according to the self-service principle.

The second method allows the employer, in cooperation with different suppliers (for example, insurance companies, banks, fitness centres, training centres, etc.), to offer its employees different products and services at a substantial discount (insurance programs for children and relatives, employee's car and estate insurance, deposits, credits and card products, fitness programs, foreign language training, qualification increase training, different discount programs, etc.). The distinctive feature of such arrangements is that all these benefits are paid by the employees – either by themselves or by making deductions from the salary. The employer does not have any direct expenses. Administrative expenses again are equalised by automation of the process using corresponding IT systems.

These methods have a lot in common: a personalised approach to the employee's needs, preliminary work with suppliers, and a high level of process automation.

A time of change, even if not the best changes, is a time of possibilities! A wait-and-see approach may let such possibilities go by. The market leaders continue investing in people, and people protect those leaders' positions. The importance of the HR Director's role, which includes leading on benefit program models and IT technologies, can be hardly overestimated. ■

Effective employee engagement starts with the individual



LUCY BEAUMONT
Talent Q Solutions
Director

SURVEY BACKGROUND

In January 2014 we conducted a survey of 1,255 employees across a variety of industries, sectors and job roles, asking them about their individual attitudes and concerns around employee engagement.

EXECUTIVE SUMMARY

As organisations start to recognise the severity and impact of disengaged employees on their bottom line, customer service ratings and employee turnover rates, we decided to investigate how organisations can really address disengagement by understanding the individual. We surveyed 1,255 individuals across a wide variety of industries, sectors and job roles.

This report presents the findings of our survey and offers practical advice as to what organisations can do to engage and retain individuals and realise their business potential.

We believe that the key to an engaged workforce is motivating people at an individual level. Our research findings demonstrate that clear understanding and meaningful response to individual dissatisfaction are the most effective solutions to disengagement, and the most powerful means towards retaining and motivating employees.

SURVEY FINDINGS

Who is motivated?

Only 2 in 10 employees are driving the business forward.

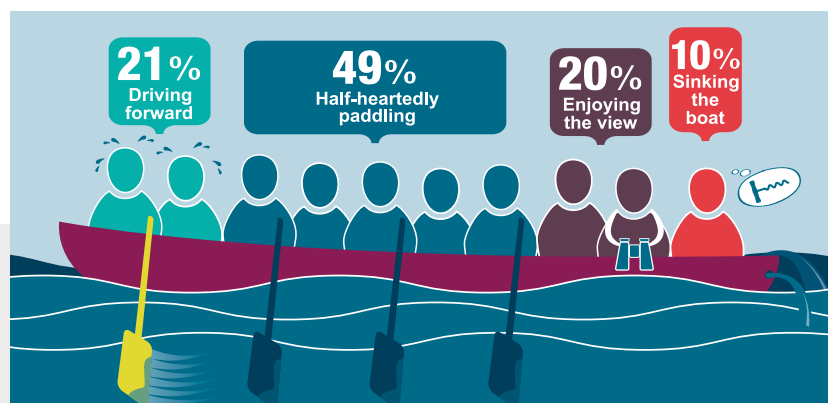
With nearly 30% of employees reported as being unmotivated, 10% of whom are very unmotivated, and a further 49% only fairly motivated, the responsibility for driving business performance forwards falls on just one fifth of your employees.

This finding shows clear room for improvement for organisations wanting to increase motivation and get the best from their employees. Our findings demonstrate this point very

WHAT REALLY MOTIVATES EMPLOYEES?

Employees reported a broad range of factors that they found motivating about their current job: "Always learning new things", "Feedback", "Nothing", "Colleagues", "Challenging", "My personal success", etc.

This range of responses clearly demonstrates the human nature of motivation and the fact that we really are all differ-



clearly, with 8 out of 10 respondents stating that if their organisation understood them as individuals they would be more energised and engaged with their job. By treating all employees as a homogenous group who are all motivated by the same thing, organisations are actually creating disengagement. This reduces the discretionary effort employees would be willing to put in, and inevitably results in driving talent out the door.

Unfortunately, the most common response was "nothing". For many employees motivation at work is a luxury.

Our Drives motivation questionnaire measures 16 factors that motivate and engage people at work. Data from our Drives assessment demonstrates that only around a third of the population has a strong need for any one of the 16 factors relating to workplace motivation. This means that implementing generic engagement activities

across the organisation will only have a chance of engaging one third of the organization.

WHY DO EMPLOYEES LEAVE?

People leave jobs and organisations not their managers

Alarming, 37% of employees are planning to leave their jobs. Of those who are looking to leave, 33% attributed their decision to the organisation and 29% attributed it to the job, with only 20% saying they are leaving because of their line manager.

AGE DIFFERENCES IN LEVELS OF MOTIVATION

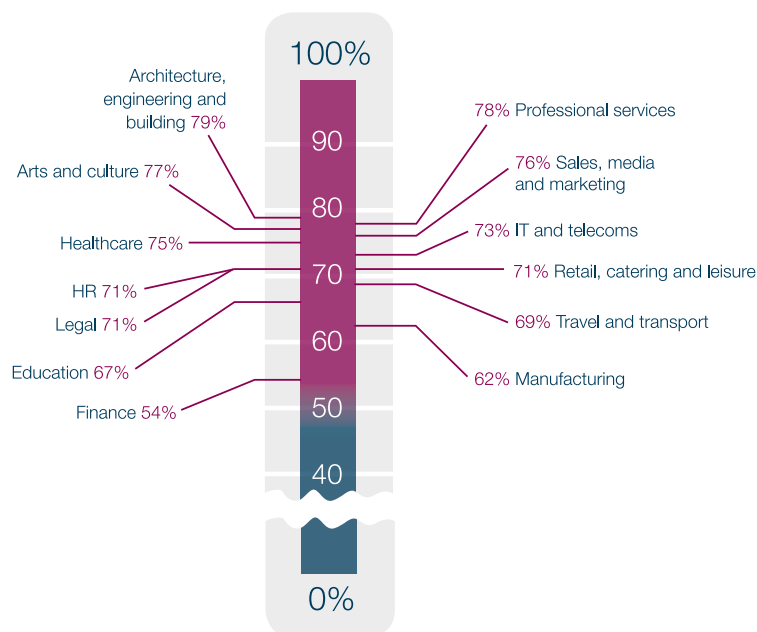
Midlife crisis fuelled by unhappy workers

Our research has demonstrated that 35–54 year olds feel the least motivated at work. The most motivated age group was 16–24 year olds, with 75% describing themselves as “very” or “fairly” motivated. This is compared with 69% of 35–54 year olds reporting the same.

This is particularly interesting in light of the current focus on Gen Y employees (those born between the early 1980s and late 1990s). Our research shows that employers are wrongly dedicating resources to motivating and engaging this generation.

SECTOR DIFFERENCES IN LEVELS OF MOTIVATION

A terrifying 46% of employees in the finance sector reported being either “very” or “fairly” unmotivated in their current role, the lowest of any sector. By comparison, those working in architecture, engineering and building were found to be the most motivated, with 79% saying they are “fairly” or “very” motivated. Professional services runs close behind, with 78% of employees being motivated.



LINE MANAGER RELATIONSHIPS

Line managers play a significant role in employee engagement, suggesting that the type of relationship employees have with their managers can make a considerable impact on employees’ levels of motivation. The results of our survey demonstrate that most individuals have a “professional” (33%) or “amiable” (32%) relationship with their managers, whilst 5% report a “tense” relationship. Only 11% reported a “personal” relationship.

Just over half of all respondents (51%) do not think that their manager adapts their working style to suit them:

How strongly do you agree with the following statement? “My line managers adapts their working styles to suit me.”

- Strongly agree** 16%
- Slightly agree** 33%
- Slightly disagree** 26%
- Strongly disagree** 25%

Further findings show that employees believe managers provide differential treatment to different individuals within the team, with 16% suggesting that this caused ill-feeling. 25% of respondents

reported that their manager showed favouritism towards certain members of the team, whilst 37% said that their manager treated individuals equally.

CONCLUSION

The findings provide some clear signposts for employers wanting to increase engagement levels. The overriding message is that employees do not currently feel valued or engaged within their business, but that if they did feel valued and engaged this would lead to a more energised and motivated workforce.

The relationship between engagement and business outcomes is long established, with revenue, employee turnover and performance all known to be key factors relating to engagement.

Many organisations have an engagement strategy in place, and deploy engagement activities consistently and efficiently. Commonly, strategies involve some sort of engagement survey conducted on a regular basis at a macro-level. However these do not address engagement at an individual level. As such, they are often set up for failure. Drives, our online motivation questionnaire, is designed to measure the factors that motivate individuals and provide helpful information for managing individuals and increasing their engagement. ■

*Кадровые вопросы
в России:
исследования,
аналитика, факты.*





Франк Шауфф
Генеральный директор,
Ассоциация европейского
бизнеса

Дорогие читатели,

Рад приветствовать Вас в нашей новой публикации!

Рост любой компании непременно зависит от ее имиджа на рынке, который создается, в том числе, работающими в ней сотрудниками. Будь то бухгалтерия или отдел маркетинга – везде работают люди. Человеческие ресурсы играют немаловажную роль в жизни компаний и ее достижениях, и в данной сфере тоже возникает большое количество сложностей: вопросы трудового законодательства, компенсации, выплаты, набор самого персонала и многое другое.

Данная публикация посвящена вопросам рынка трудовых ресурсов, возможным трудностям в этой сфере и их потенциальным решениям. Надеюсь, что материалы, опубликованные здесь, помогут Вам как в наборе квалифицированного персонала, так и его дальнейшем обучении.

Желаю Вам приятного прочтения!

Уважаемые читатели,

Мы очень рады, что вы выбрали наш обзор для пополнения знаний в вопросах HR и о тех, кто занимается оказанием такого рода услуг на российском рынке. Наша бизнес-ассоциация включает большое количество представителей различных отраслей бизнеса, культурных традиций и профессионального анализа. В Комитете по трудовым ресурсам Ассоциации европейского бизнеса работают только профессионалы из компаний-членов ассоциации - от консультантов до HR специалистов. Они предлагают разнообразный опыт и знания в сфере, как российского, так и международного рынка. Мы предоставляем возможность обмениваться опытом и знаниями, а также вырабатывать на их основе лучшие практические советы для членов ассоциации.

Комитет АЕБ по трудовым ресурсам охватывает большое количество тем, начиная от набора персонала и заканчивая вопросами компенсаций и льгот, тренингов и адаптации компаний к изменениям в трудовом законодательстве. Члены нашего комитета являются ведущими экспертами в своих отраслях. Эта публикация предлагает вам обзоры компаний, занимающихся развитием HR индустрии в России.

Мы убеждены, что наши коллеги смогут ответить на большинство вопросов, связанных с HR сектором, и мы, конечно же, будем рады видеть вас на наших предстоящих мероприятиях.



Михаил Гермерсхаузен
Управляющий директор,
Antal Russia,
Восточная Европа
FiveTen Group Limited,
Председатель Комитета АЕБ
по трудовым ресурсам

Мировые тренды вовлеченности в 2014 году: Что отличает компании, ставшие лучшими работодателями?



КЕН ОЛЕР

Партнер Aon Hewitt, Руководитель практики вовлеченности в мире



ЕКАТЕРИНА МАЗИНА

Аналитик, AXES Management

Насколько Вы, Ваша компания и Ваши сотрудники готовы управлять эффективностью в условиях будущих изменений? Бизнес-лидеры сталкиваются с небывалыми вызовами, возникающими под влиянием одновременных макроэкономических, технологических, демографических и социальных трендов. Из-за этих трендов и возникло множество бизнес-задач: укрупнение отрасли, изменение потребительского спроса и т.д. В результате многим работодателям придется пересмотреть и разработать новые стратегии ведения бизнеса, что будет крайне сложно сделать без поддержки сотрудников, которые стремятся к тому, чтобы компания достигла поставленных бизнес-целей. Умение управлять вовлеченностью будет одной из бизнес-задач следующего десятилетия и основной платформой для привлечения талантливых сотрудников в организации.

ЧТО ТАКОЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ?

AonHewitt определяет вовлеченность как психологическое состояние и поведение сотрудника, которое приводит к повышению эффективности деятельности. Модель вовлеченности AonHewitt рассматривает через уровень вовлеченности посредством трех индикаторов: «говорит», «остается», «стремится». Вовлеченный сотрудник:

«Говорит» - сотрудник всегда позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами.

«Остается» - сотрудник действительно хочет остаться в компании на длительное время, быть частью компании.

«Стремится» - сотрудник прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса.

Мы также анализируем факторы, связанные с процессом работы, влияющие на вовлеченность. В на-

шей методологии факторы вовлеченности это - бренд работодателя, высшее руководство, управление эффективностью, организация работы, базовые принципы и практики компаний. И, наконец, мы включаем бизнес - результаты, которые часто являются отражением высоких показателей по факторам вовлеченности и высокого уровня вовлеченности среди сотрудников. В результате наших исследований было обнаружено, что в компаниях с высоким уровнем вовлеченности более высокая производительность труда сотрудников, выше степень удовлетворенности клиентов, лучше операционные и финансовые показатели.^{1,2}

Данные по вовлеченности сотрудников и восприятию рабочего процесса собраны благодаря пятилетнему формированию базы данных по исследованиям AonHewitt и отражают мнения 7 млн. сотрудников из более чем 60 000 компаний в 155 странах мира.

Модель вовлеченности AonHewitt



ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СВЯЗАНА С БИЗНЕС – РЕЗУЛЬТАТАМИ

Одно из самых важных открытий, которое мы сделали за время исследований – это связь уровня вовлеченности с бизнес - результатами. Это знание позволило нам определять факторы, связанные с эффективностью работы сотрудников, оценивать и корректировать их. Таким образом, компании могут поднимать свою производительность и даже достигать лидерства на рынке. Компании, сумевшие достичь успеха, становятся лучшими работодателями. В нашей базе проанализированы 284 международных компании и выявлена связь между восприятием сотрудников за 2010-2012 годы и финансовыми результатами 2012 года по таким показателям, как рост объема продаж, операционная прибыль и совокупный доход акционеров (TSR). Мы сравнили организации, в которых наблюдался средний уровень вовлеченности, с тремя группами компаний: нижний квартиль (вовлечены менее половины сотрудников), верхний квартиль (компании, в которых 7 из 10 человек вовлечены) и компании, которые мы относим к лучшим работодателям (такие факторы, как руководство, управление эффективностью и бренд работодателя также находятся в верхнем квартиле).

Компании с уровнем вовлеченности в нижнем квартиле демонстрируют более низкие результаты по сравнению с компаниями со средним уровнем вовлеченности по всем финансовым показателям: в частности, по операционной прибыли и TSR. Компании с уровнем вовлеченности в верхнем квартиле превосходят компании со средним уровнем вовлеченности в среднем на 4% по росту продаж, на 2% - по операционной

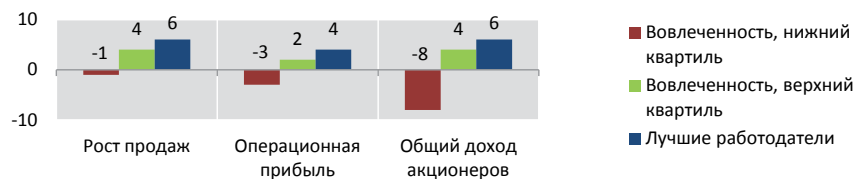
прибыли и на 4% - по TSR. В свою очередь, компании, которые мы относим к лучшим работодателям, превосходят компании с уровнем вовлеченности в верхнем квартиле на 2% по каждому индикатору. Чтобы проиллюстрировать влияние полученных результатов на компании, возьмем 3 организации с оборотом 1 млрд. долл. (компанию со средним уровнем вовлеченности, компанию из верхнего квартиля и компанию – лучшего работодателя). Прибыль компаний, попадающих в верхний квартиль, превосходит прибыль компаний со средним уровнем вовлеченности на 20 млн. долл. а прибыль лучших работодателей – на 40 млн. долл. Итак, компании – лучшие

работодатели получают в 2 раза больше операционной прибыли, чем просто компании с высоким уровнем вовлеченности.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Мы определяем факторы, которые помогают нам оценить уровень вовлеченности. Однако некоторые из этих факторов влияют на вовлеченность больше, чем другие. Эти ключевые факторы были выделены с помощью статистического анализа влияния факторов на вовлеченность. В таблице представлены результаты мета-анализа среди почти 3000 организаций, занесенных в нашу базу данных, отражающие мнения более

Влияние вовлеченности на бизнес результаты (%прироста к результатам компаний со средним уровнем вовлеченности)



Ключевые факторы вовлеченности

Факторы	2012 (в целом по миру)	2013 (в целом по миру)	Изменения с 2012 по 2013 в 'ММ	Северная Америка	Европа	Азиатско-тихоокеанский регион	Латинская Америка
Карьерные возможности	1	1	0% pts	1	1	1	1
Управление качеством		2	2% pts	2	5	5	
Репутация работодателя	2	3	7% pts	3	2		
Зарплата	3	4	2% pts		3	2	4
Эффективные коммуникации	5	5	-2% pts				3
Внедрение инноваций			-2% pts		4		
Признание сотрудников	4		2% pts	5		4	2
Бренд работодателя			-2% pts	4		3	5

¹ Roberts, D. (2013) "Using Engagement Analytics to Improve Organizational Performance." Employee Relations Today. Wiley Periodicals.

² Adair, C., Morewitz, C., Oehler, K., Parker, S., Roberts, D., Rubin, D. and Smith, R. (2013, April 12). "Employee engagement linkage to business performance: Best practices and implications." Presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Conference, Houston, Texas.

3 млн. сотрудников по всему миру. Эти факторы являются ключевыми рычагами для управления вовлеченностью. Факторы различаются в зависимости от регионов и, компании, являющиеся лучшими работодателями, обычно знают не только специфику своих компаний, но и специфику своих регионов.

Три самых важных фактора вовлеченности – управление эффективностью, репутация работодателя и зарплата – улучшились; эффективные коммуникации упали на 2%, а такой фактор, как карьерные возможности, остался на прежней позиции. Фактор «зарботная плата» продолжает оказывать позитивное влияние на вовлеченность среди сотрудников и в 2013 году. При этом зарботная плата находится на 3-м месте среди факторов, важных для Европы, но восприятие этого фактора в данном регионе продолжает снижаться. При этом все больше работодателей концентрируются на стратегии «оплата по результатам», тем самым создавая больше способов вознаграждения сотрудников и большую разницу в разбивке зарботных плат по уровням. Это лучше соотносится с результатами по уровню вовлеченности и эффективности деятельности компании. Перечисленные выше причины приводят к изменению трудового договора. В нем зарботная плата становится не просто оплатой труда, но фактором мотивирующим эффективность работы сотрудников.

Внедрение инноваций, один из важнейших факторов в Европе, улучшилось на 1%, несмотря на его падение на 2 п.п. по всему миру. Фактор «признание» поднялся в рейтинге в Азиатско-Тихоокеанском регионе и Северной Америке, но упал на 5 п.п. в Латинской Америке. Создается ощущение, что улучшения трех из пяти

ключевых факторов вовлеченности за 2012 год оказалось достаточно, чтобы повысить уровень вовлеченности в мире. Однако, стоит принять во внимание, что улучшение трех основных факторов приводит к повышению вовлеченности всего на 1 п.п.

Таким образом, работодателю целесообразно знать ключевые факторы в компании, которые влияют на уровень вовлеченности, чтобы развивать свою организацию и превратить ее в одно из лучших мест работы для сотрудников в данной отрасли.

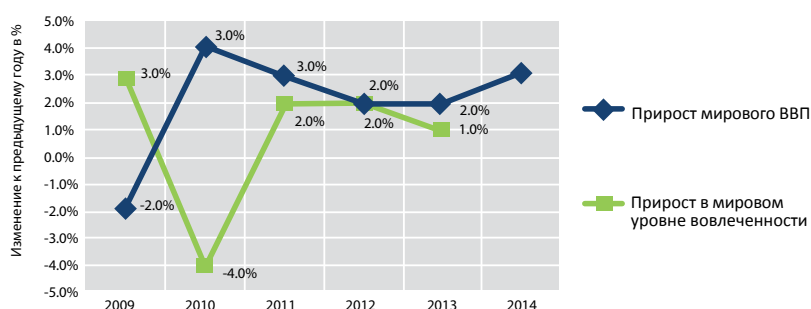
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СВЯЗАНА С ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ

Мы отслеживаем связь между экономическими показателями и уровнем вовлеченности с 2010 года. Исследование началось с целью понять влияние экономического кризиса 2009 года на вовлеченность сотрудников и на рабочий процесс в целом. В итоге за падением ВВП, которое произошло практически на всех рынках в 2009 году, последовало падение во-

существует прямая связь, но с лагом в 1 год. Мы предполагаем, что связующим звеном являются корпоративные решения (сокращения штата или инвестиции), которые оказывают сильное влияние на вовлеченность сотрудников, в рамках ответных действий на экономическую ситуацию. Эти решения реализуются в виде корпоративных сделок, реструктуризации, разработки различных программ и коммуникаций, а также в общем настроении, заданном лидером компании. Стабильный рост ВВП в последующие годы также привел к стабильному росту уровня вовлеченности по миру.

Итак, предполагалось, что с замедлением роста ВВП последует замедление роста уровня вовлеченности в следующие годы. Обратите внимание, что рост ВВП замедлился с 4% в 2010 году до 2% в год в 2012 году. Рост уровня вовлеченности также замедлился, но на 2% в 2011 году и всего на 1% в 2013 году. Это можно увидеть на графике ниже.

Мировые тренды вовлеченности в сравнении с экономическими показателями

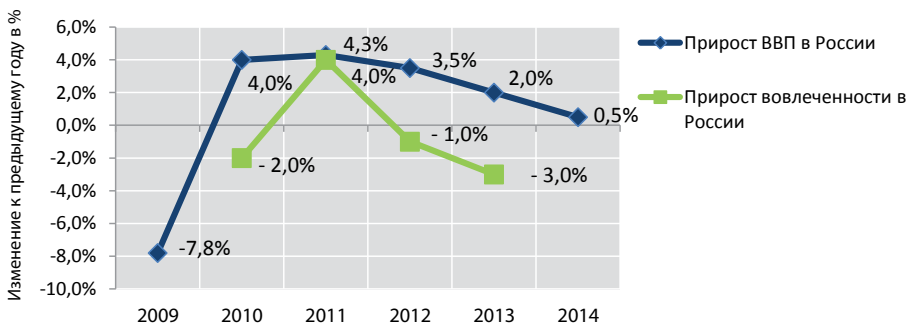


вовлеченности среди сотрудников, но с отставанием в 1 год. Когда же мировой ВВП снова стал расти в 2010 году, мы отметили, что и вовлеченность стала восстанавливаться, но уже в 2011 году. Таким образом, мы сделали вывод, что между экономическими показателями и вовлеченностью

РОССИЙСКИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ СВЯЗАНЫ С УРОВНЕМ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Стоит отметить, что вовлеченность коррелирует с ВВП в разных странах по-разному. AXES Management, эксклюзивный партнер AonHewitt, провел исследование 73 компаний, име-

Уровень вовлеченности в России в сравнении с экономическими показателями



ющих более 200 тыс. сотрудников в России. Результаты представлены на графике ниже. После сильного падения российской экономики (-7,8%) в 2008-2009 гг. начался резкий рост ВВП (2010 год), и вовлеченность также последовала за этим трендом (рост начался с -2% в 2010 году до 4% в 2011 году). При этом в период с 2011 по 2014 гг. наблюдалось снижение роста ВВП, и такая же тенденция имела место и в изменении уровня вовлеченности в стране (уровень вовлеченности упал на 3% в 2014 году). Данные этого исследования имеют большое значение для компаний, поскольку с вовлеченностью связаны и успех компании, и ее бизнес – результаты. Этот тренд снижения бизнес-результатов отразится на уровне вовлеченности сотрудников, что приведет к необходимости работодателей прикладывать больше усилий для того, чтобы их компания и, в частности, все сотрудники работали эффективно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение нужно отметить, что исследование вовлеченности в целом и факторов вовлеченности в мире и по регионам позволяет увидеть ясную картину того, что необходимо сотрудникам, чтобы быть вовлеченными. Исследование пред-

Сильные организационные культуры с высоким уровнем вовлеченности обладают сильным брендом, культурой эффективности и руководством.

ставляет возможность взглянуть на внутреннюю обстановку компании и извлечь для себя полезные уроки:

- Вовлеченность связана с бизнес – результатами и экономическими показателями, что важно для компаний, стремящихся стать лидерами на рынке. По оценкам специалистов, ВВП в России продолжает падать, что является сигналом для работодателей обратить внимание на уровень вовлеченности с целью укрепить свои позиции на рынке.
- Для того, чтобы повысить эффективность деятельности и успех компании, необходимо сконцентрироваться на поведении вовлеченных сотрудников. Если Вы, действительно, хотите работать с

вовлеченными сотрудниками, то Вам необходимо выйти за рамки общих описаний о том, как должен вести себя сотрудник, и объяснить людям, какое поведение от них ожидается в данной компании. Только после этого Вы сможете двигаться дальше. Согласование показателей по управлению эффективностью, обучению и развитию, вознаграждению и признанию в купе с ясными ожиданиями поведения сотрудников приведет к концентрации и повышению сил и энергии, которые сотрудники вкладывают в работу.

- Создайте культуру вовлеченности. Вовлеченность – это не просто результаты опроса или какая-то программа. Вовлеченность – это люди. Формирование культуры вовлеченности – это процесс осознания того, что ты делаешь и как ты это делаешь с последующим совершенствованием процессов.

Факторы вовлеченности важны также, как и сама вовлеченность, потому что вместе они позволяют создать более целостную картину организационной культуры и психологического здоровья компании. Сильные организационные культуры с высоким уровнем вовлеченности обладают сильным брендом (отражается в таком факторе, как репутация работодателя и согласованность имиджа работодателя), культурой эффективности (отражается через такие факторы, как управление эффективностью, зарплата, признание, карьерные возможности) и руководством (отражается через такие факторы, как обратная связь, внедрение инноваций, за которые ответственны руководители). В целом эти сильные стороны позволяют выделить организации, являющиеся лучшими работодателями. ■

Трудовая миграция: СТАТУС-КВО

Развитие российского миграционного законодательства в рамках Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации до 2025 года и в соответствии с Планом мероприятий по реализации в 2012 - 2015 годах (первый этап) этой Концепции, утверждённым Правительством Российской Федерации, идёт полным ходом.



**ЕКАТЕРИНА
МОСКАЛЕВА**

Ведущий
консультант, отдел
иммиграционных
услуг,
INTERMARK
RELOCATION

Основными задачами современной миграционной политики России являются:

- ✓ содействие инновационному развитию и повышению конкурентоспособности отраслей российской экономики, обеспечению её потребностей в рабочей силе;
- ✓ защита национального рынка труда и обеспечение приоритетного права на трудоустройство граждан Российской Федерации;
- ✓ противодействие незаконной миграции.

На первом этапе реализации этой политики (2012-2015 г.) усилия законодателей и исполнительных органов Российской Федерации были направлены в первую очередь на:

- ✓ создание эффективных механизмов оценки потребности российской экономики в иностранной рабочей силе;

- ✓ совершенствование механизма квотирования и иных механизмов привлечения иностранной рабочей силы (например, на основании патентов);
- ✓ создание дифференцированных программ краткосрочной и долгосрочной трудовой миграции, т.е. дифференцированных механизмов привлечения, отбора, использования, а также дифференцированных режимов пребывания в РФ для разных категорий иностранных работников (высококвалифицированных специалистов/квалифицированных работников по дефицитным и востребованным профессиям);
- ✓ совершенствование системы контроля въезда и пребывания иностранных граждан на территории РФ;
- ✓ усиление ответственности за нарушение миграционного законодательства;
- ✓ создание центров содействия иммиграции в Российскую Федерацию и медицинского освидетельствования иммигрантов, в том числе за рубежом.

Первые два года активной работы государственных органов над реализацией долгосрочной Концепции государственной миграционной политики завершились принятием множества законодательных актов, существенно изменивших условия въезда, пребывания и осуществления трудовой деятельности иностранными гражданами на территории Российской Федерации.

В сфере трудовой миграции наиболее важными из всех законодательных нововведений 2014 года являются следующие:

Установлен новый порядок получения разрешений на работу для иностранных работников представительств, филиалов и дочерних организаций иностранных коммерческих организаций - членов Всемирной Торговой Организации [Федеральный закон от 28.12.2013 N 390-ФЗ, действует с 10 января 2014 года].

- ✓ данная категория работодателей освобождена от получения квоты и разрешения на привлечение и использование иностранной рабочей силы;
- ✓ разрешения на работу выдаются сроком действия до 3

лет и действуют на территории нескольких субъектов;

- ✓ **данный порядок применим при соблюдении ряда требований к иностранным специалистам (размер заработной платы, уровень квалификации, стаж работы в должности) и к работодателям (максимальная численность сотрудников).**

Категория «Высококвалифицированных специалистов» пополнилась иностранными специалистами с доходом в 1 млн. рублей в год, работающими в ИТ-компаниях, получивших документ о государственной аккредитации [Федеральный закон от 23.06.2014 N 164-ФЗ, действует с 24 июня 2014 года].

Представительства иностранных компаний, аккредитованные на территории Российской Федерации, получили право привлекать иностранных высококвалифицированных специалистов для осуществления ими трудовой деятельности на территории Российской Федерации [Федеральный закон от 05.05.2014 N 106-ФЗ, вступит в силу с 1 января 2015 года].

Введена норма, обязывающая иностранных граждан при обращении за разрешением на работу либо патентом, разрешением на временное проживание и видом на жительство, подтверждать владение русским языком, знание истории России и основ законодательства Российской Федерации [Федеральный закон от 20 апреля 2014 г. № 74-ФЗ, вступит в силу с 1 января 2015 года].

- ✓ **при подаче заявления о выдаче разрешения на временное проживание или вида на жительство ряд катего-**

рий иностранных граждан освобождаются от данной обязанности, в том числе высококвалифицированные специалисты и члены их семей (при обращении за видом на жительство);

- ✓ **при подаче документов на оформление разрешения на работу высококвалифицированные специалисты и члены их семей (и ряд других категорий иностранных граждан) освобождаются от данной обязанности;**
- ✓ **сертификат о владении русским языком, знании истории и основ законодательства Российской Федерации будет выдаваться уполномоченными образовательными учреждениями с 1 сентября 2014 года.**

Новый порядок привлечения к трудовой деятельности иностранных граждан из безвизовых стран на основании патента находится на рассмотрении Государственной Думой [Законопроект №535567-6].

- ✓ **В качестве работодателя в отношении иностранных граждан из безвизовых стран теперь смогут выступать (помимо физических лиц) юридические лица и индивидуальные предприниматели;**
- ✓ **Патенты будут выдаваться сроком действия на 1 месяц с последующим продлением, но не более чем на один год, и будут действовать на территории одного субъекта.**
- ✓ **Правительство РФ, региональные органы государственной власти и ФМС смогут приостанавливать или прекращать выдачу патентов**

на территории конкретного субъекта в соответствии со сложившейся обстановкой на рынке труда.

Утверждён новый порядок уведомления государственных органов об осуществлении трудовой деятельности высококвалифицированными специалистами

- ✓ **Упразднена процедура подачи работодателем уведомлений о постановке высококвалифицированного специалиста на налоговый учет [Федеральный закон от 23.07.2013 N 248-ФЗ].**
- ✓ **Подача уведомлений в ФМС России или ее уполномоченный территориальный орган о выплате заработной платы, расторжении трудовых/гражданско-правовых договоров, а также о предоставлении отпусков без сохранения заработной платы (продолжительностью более 1 календарного месяца) осуществляется ежеквартально, не позднее последнего рабочего дня месяца, следующего за отчетным кварталом [Приказ ФМС России от 12.03.2014 N 182].**

Государственные органы постоянно проводят анализ правоприменительной практики и осуществляют оценку эффективности принятых нормативных правовых актов Российской Федерации в целях корректировки существующих миграционных программ и разработки новых.

Законотворческий процесс в рамках реализации основных направлений государственной миграционной политики Российской Федерации активно продолжается. ■

Демографический спад и растущая сложность задачи по привлечению талантов делают все более важными исследования, направленные на понимание особенностей целевой аудитории.

Начиная с 2008 года, FutureToday ежегодно проводит единственное на сегодняшний день исследование карьерных ожиданий, ориентированное на четко определенную целевую аудиторию - студентов и выпускников ведущих вузов. В этом году в исследовании приняло участие более 6 500 студентов 2014-2015 годов выпуска из 27 вузов в 4 городах: Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге.

Четкость в определении целевой аудитории исследования и внушительное количество опрошенных позволили нам составить обобщенный портрет молодого специалиста каждого вуза в отдельности и сводный портрет выпускника ведущих вузов страны, показали, как студенты выпускных курсов предпочитают искать работу, какие факторы важны для них при выборе работодателя, а также позволили составить рейтинг самых привлекательных работодателей в 2014 году.

Какой же он сегодняшний молодой специалист? Чаще всего он уже имеет опыт работы (64% опрошенных), знает английский язык, имеет уровень дохода 20.000-25.000 руб. в Москве, 15.000-20.000 руб. в Санкт-Петербурге, 10.000-15.000 руб. в Новосибирске и Екатеринбурге. Что касается сфер занятости, традиционно он мечтает о работе в Банках/

Инвестициях/Лизинге, но работает в Науке/Образовании и Продажах. Для него важен ряд факторов при выборе места работы: в Москве и Санкт-Петербурге по-прежнему наиболее важный из них - это возможность учиться, а в регионах – стабильность и уверенность в завтрашнем дне.

Анализ рекламных каналов показал, что сегодня самые эффективные каналы поиска работы для респондентов – карьерные сайты, “через знакомство” и прямые обращения к работодателям. hh.ru остается самым популярным «работным» сайтом, также по-прежнему востребованы большая шестерка сайтов о работе для студентов и выпускников - job.ru, superjob.ru, career.ru, fut.ru и rabota.ru.

Лидирующая социальная сеть - ВКонтакте, ее постоянно использует 91% опрошенных. Facebook в этом году уступил второе место все более набирающему популярность Instagram (46% респондентов используют его постоянно).

По результатам исследования мы составили рейтинг “ТОП-10 самых привлекательных работодателей 2014”, в который вошли (1) Газпром, (2) Google, (3) Apple, (4) BMW, (5) Яндекс, (6) Роснефть, (7) Сбербанк, (8) Аэрофлот, (9) Лукойл и (10) Mercedes-Benz.

Имея данные по каждому вузу в отдельности, мы знаем и специфици-



TATIANA GUSEVA
Senior project manager,
FutureToday

ку каждого города. Так, в Москве в рейтинг входит ВТБ/ВТБ24; в Санкт-Петербурге – IBM и Coca-Cola; в Новосибирске 4 строчку рейтинга занимает ДубльГис, вообще не отмеченный респондентами в других городах, а в Екатеринбурге популярны Sony и Samsung. Эти различия еще раз подчеркивают то, как активность и репутация той или иной компании отражается на рейтинге в конкретном регионе.

Развитие любой компании зависит от потенциала сотрудников, работающих в ней, особенно молодых, способных и призванных ее менять и развивать. В связи с текущей ситуацией на рынке труда молодых специалистов необходимо работать с этой целевой аудиторией не только для удовлетворения текущих кадровых потребностей, но и сейчас закладывать фундамент будущего. Для того, чтобы инвестиции, вносимые в эту работу, приносили желаемый результат, стратегия должна основываться на аналитике рынка, ведь только цифры, полученные в ходе качественно проведенного исследования, позволят инвестировать осознанно.

FutureToday - лидер рынка employer branding и graduate recruitment. Наши клиенты - ведущие российские и зарубежные компании. Наша ежедневная работа – различные проекты наших клиентов, что позволяет нам постоянно углублять нашу экспертизу. Кроме того, FutureToday входит в международные сети One Agent и TMP, что дает нам возможность получать опыт от наших коллег из зарубежных стран, где работа над employer brand является одной из важнейших для любой компании. ■

Приключения иностранцев в России, или особенности трудоустройства экспатриантов

Практика привлечения иностранных специалистов в России появилась еще несколько столетий назад. Спустя много лет, это по-прежнему актуально. Но говорить о большом количестве экспатов на позициях топ-менеджеров в России сегодня не приходится. В среднем эта цифра составляет не более 10% от общего количества руководителей. Опираясь на наш опыт как хедхантинговой компании, можно отметить, что есть позиции, на которые практически 100% российских работодателей хотят видеть российских кандидатов — среди них позиции финансового директора или директора по юридическим вопросам. Это обосновывается тем, что от кандидата требуется знание и понимание специфики российского законодательства и очень хороший русский язык.

Но на такие позиции, как глава представительства или генеральный директор компании, директор по производству, директор по маркетингу или продажам могут претендовать иностранные граждане. И, более того, на некоторые вакансии работодатели ищут именно экспатов. На то есть свои причины, потому что в Европе, безусловно, уровень технологий и производственных процессов выше, чем в России. Кроме того, иностранный сотрудник способен привнести в компанию интересные международные практики. Иностранные компании, присутствующие в РФ, на определённые вакансии тоже готовы брать экспатов. Правда в этом случае они предпочитают релоцировать своих внутренних кандидатов. В целом, можно сказать, что по подбору экспатриантов хедхантеры сотрудничают чаще всего с российскими компаниями, нежели с международными.

Если говорить о конкретных секторах, где предпочитают видеть на топовых позициях именно иностран-

цев, это, прежде всего, производство и R&D. Поскольку во многих других странах определённые технологии развиты несколько лучше, чем в России, то кандидаты из стран Европы, Японии или США пользуются большим преимуществом перед российскими специалистами. В сфере продаж, маркетинга, развития бизнеса вакансии тоже регулярно закрываются кандидатами из-за границы.

Безусловно, получение выгодного предложения зависит от специальности и опыта работы человека — у хорошего кандидата это получится достаточно быстро. Но, если соискатель часто переходил с места на место и не имеет доказанного успешного опыта, то в России ему будет сложно устроиться, даже, если до этого он работал в Америке или европейских странах. В целом, стоит сказать, что кандидаты из России и из-за рубежа на данный момент имеют почти равные возможности, однако нужно учитывать, что требования к ним предъявляют разные. В



**ЮЛИЯ
ЗАБАЗАРНЫХ**

Партнер,
хедхантинговая
компания «Агентство
Контакт»

целом, особого преимущества у экспатриантов нет.

Стоит отметить, что для поиска хорошей работы, любому кандидату нужно время. Количество этого времени зависит от резюме соискателя: от предыдущего опыта, образования, личных качеств и, конечно же, от востребованности профессии в России. При этом, отечественные хедхантеры нередко сталкиваются с тем, что кандидат-экспат не совсем верно оценивает ситуацию в России и, например, ожидает более высокого уровня компенсаций или расширенного социального пакета. Тогда ему придётся потратить много времени на поиски устраивающей его компании. Также, если иностранец был приглашен в Россию на так называемый экспатовский контракт (практика, когда международные компании релоцируют своих внутренних сотрудников в другую страну и предоставляют им пакет, который включает в себя аренду квартиры, оплату обучения детей, медицинскую страховку для него и семьи, оплату билетов для посещения родной страны и т.д.), то этот процесс для него может затянуться на годы, потому что его ожидания по «пакету» гораздо выше, чем у местного кандидата. В опыте Агентства Контакт был интересный пример, когда у одного из кандидатов в контракте был прописан пункт о том, что его обязаны эвакуировать с территории России на вертолёте в течение 24 часов при возникновении форс-мажорной ситуации. Это исключение, но, в общем, экспат для компании почти всегда обходится дороже местного сотрудника, и это доставляет ему трудности в поиске подходящей позиции. ■

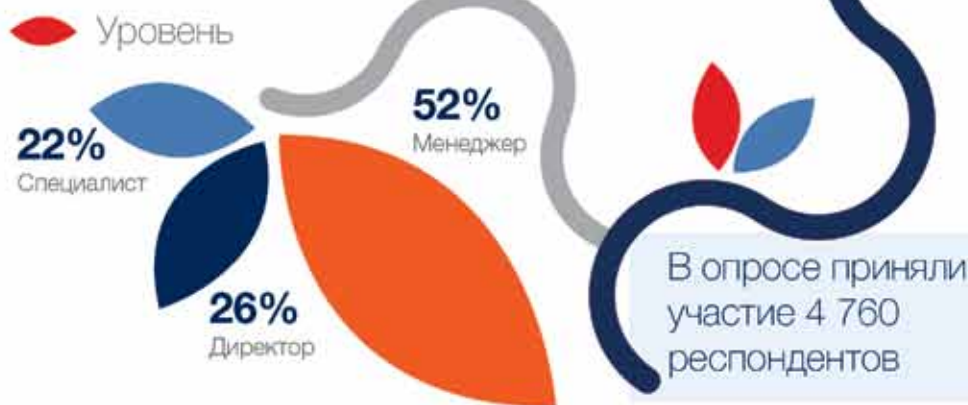
Для всех без исключения компаний самой главной задачей будет повышение производительности труда, на которую влияет не только эффективность работы сотрудников и уровень их вовлеченности, но и текучесть кадров. Очень важно, нанимая нового сотрудника, быть уверенным в том, что сделал правильный выбор.

- **Михаэль Гермерсхаузен**
Управляющий директор,
Восточная Европа
FiveTen Group Limited

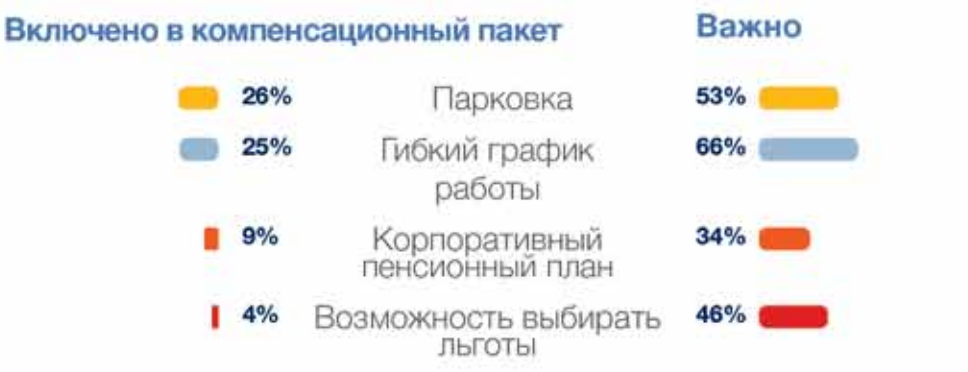


Antal Russia, Москва, Трехпрудный переулок 9, стр. 1Б, офис 104

Тел: +7 (499) 550 23 83
Факс: +7 (495) 935 86 07
survey@antalrussia.com
www.antalrussia.com



Абсолютное большинство работодателей не планируют повышать заработную плату сотрудникам в связи с изменением курса рубля. В компаниях, где происходит ежегодная индексация заработных плат, никаких изменений не предвидится.



Особенности региональных рынков труда в России

Россия занимает 7-е место в мире по численности экономически активного населения (75 млн. чел.). В последние годы, кроме уменьшения числа трудоспособных граждан и, как следствие, существенного падения уровня безработицы, наблюдается значительное перемещение кадров в частный сектор.

Российские наемные работники привлекли к высокой динамике рынка, быстрым карьерным передвижениям и меньшим социальным льготам по сравнению со своими западными коллегами. Однако, несмотря на общие тенденции, воспринимать трудовой ресурс страны как однородную массу было бы неправильным: в зависимости от региона, кадровый состав заметно отличается по плотности и наполнению, а также степени пригодности для иностранных работодателей. Ниже представлены основные источники кадрового потенциала, трудности и преимущества каждого из четырех крупнейших российских регионов: Северо-Запад, Юг, Урал и Волга, Сибирь и Дальний Восток.

Северо-Запад с общим населением в 14 млн. чел. покрывает 10% территории страны. Главным экономическим центром является Санкт-Петербург, где развито производство во всех секторах от фармацевтики до автомобильного бизнеса, логистика, ИТ, розничная торговля, продажа услуг, консультационная деятельность и научные центры. Вторым по значимости считается Калининград, особое географическое положение которого дает ему логистические преимущества для торговли с Европой, таким образом, делая его привлекательным для иностранных инвестиций в местное производство. Несколько вузов, признанных как в России, так и за рубежом, поставля-

ют на рынок выпускников с высоким уровнем подготовки, что позволяет широко практиковать программы набора молодых специалистов. В целом, рынок труда здесь почти так же благоприятен, как в Москве, но зарплаты в регионе значительно ниже (средний уровень по Санкт-Петербургу – 34 т. руб., а в Москве – 56 т. руб.) Среди преимуществ можно назвать и высокий процент населения, владеющего английским языком. Затруднения в подборе персонала вызывают долгий процесс принятия решений, поскольку большинство головных офисов находится в Москве, и нехватка англоговорящих специалистов в небольших городах. Однако, эти недостатки незначительны в сравнении с преимуществами, которые дает высокая плотность населения, множество качественных вузов, развитый рынок с организованными бизнес процессами, близость к Европе, присутствие международных компаний и, в целом, высокое качество рабочей силы.

Специалисты с готовностью переселяются из мелких городов в поисках карьерного роста и лучшего компенсационного пакета. Санкт-Петербург является крупным центром миграции, и его резиденты неохотно переезжают в другие регионы, поскольку северная столица предлагает достаточно возможностей для карьерного роста и высокий уровень жизни. Исключением являются специалисты в маркетинге, финансах, управлении персоналом и



ЕЛЕНА КОЛЕСНИК

Менеджер по маркетинговым коммуникациям, Brainpower CIS

юриспруденции, поскольку эти функции обычно централизованы в головных офисах в Москве.

В экономике **Южного региона**, занимающего 3% территории с населением в 14 млн. чел., преобладают логистика, торговля, сельское хозяйство и промышленное производство. Экономическими центрами являются Ростов-на-Дону, Краснодар и Ставрополь. Местные вузы не могут соперничать со столичными, хотя и поставляют необходимые кадры для местного рынка труда. Обычно люди здесь очень мобильны, но ожидают серьезного повышения зарплаты в случае релокации (средний уровень заработной платы в регионе – 21 т. руб.)

Профессионалы с высоким уровнем владения английским языком немногочисленны по сравнению со столицами, получают больше предложений о работе и более высокие зарплаты. Кроме того, здесь сложно найти хороших специалистов в сферах, исторически концентрирующихся в головных офисах, например, в маркетинге. Еще одной особенностью является наличие у большинства резидентов собственного бизнеса, который они обычно не декларируют при устройстве на работу. Основной мотивацией большинства сотрудников является финансовая, а не карьерное/профессиональное развитие и др. И наконец, порталы по трудоустройству, например hh.ru и job.ru здесь не популярны. С другой стороны, любовь местного населения к известным брендам подстегивает дальнейшее развитие розницы, регион изобилует

высококвалифицированными кадрами в продажах, рознице, логистике и сельском хозяйстве, а программы найма молодых специалистов еще не сталкиваются с конкуренцией.

Регион Урал и Волга охватывает 16% территории России и 2 часовых пояса. Здесь проживает 41 млн. чел. Крупнейшие экономические центры региона – Екатеринбург, Самара и Казань. Здесь доминируют промышленное производство, логистика, научные и исследовательские центры, обусловленные географическим положением (на границе Европы и Азии), наличием крупных месторождений нефти и газа и деятельностью специальных экономических зон (например, «Титановой долины» в Екатеринбурге и Казанского «Умного города»). Таким образом, регион изобилует высококвалифицированными специалистами в данных областях. Кроме того, здесь наблюдается высокая концентрация международных компаний и совместных предприятий, что привлекает сюда многочисленных экспатов на проекты по интеграции и реорганизации и позволяет местным специалистам получить опыт работы в международной среде.

Основными сложностями Урала и Волги считаются узкая специализация профессионалов, низкий процент владеющих английским языком и недостаток экспертизы в интернет-маркетинге, исследованиях поведения потребителей и методах экономического производства. Подобных специалистов релокируют из других регионов. Кроме того, из-за удаленности от столичных головных офисов местным офисам приходится заменять личные контакты на интерактивные (Skype, телеконференции, онлайн тренинги), что мешает полной интеграции и замедляет процессы разрешения конфликтов. «Серые зарплаты» до сих пор распространены в регионе. Урал отличает обязательная 15% надбавка к фиксированной зарплате.

Средний уровень зарплаты по региону – 24 т. руб.

Сибирь и Дальний Восток простирается на 2/3 территории страны и охватывает 4 часовые пояса, с максимальной разницей во времени с Москвой 7 часов. Численность населения, проживающего на столь обширной территории, сравнительно невелика, составляет 25 млн. чел. и продолжает снижаться. Главными экономическими центрами являются Новосибирск, Красноярск и Владивосток.

Особенностью региона является высокая концентрация специалистов в географических областях с преобладанием той или иной индустрии. Так, эксперты в логистике наиболее многочисленны в Западной Сибири, основном транспортном узле Восточной России; специалисты в сфе-

Особенностью региона является высокая концентрация специалистов в географических областях с преобладанием той или иной индустрии.

ре высоких технологий в большей степени присущи Новосибирску, где расположена «Русская силиконовая долина»; лучшие кадры в добывающей отрасли можно найти в Кузбассе, а в нефтегазовой – в Красноярске и Южном Сахалинске. Сложности возникают в поиске опытных профессионалов бэк-офиса, особенно в маркетинге и финансах, а также экспертов в области гостиничного и ресторанного бизнеса. Например, управленческие кадры для активно развивающихся в регионе сетей быстрого питания часто приходится релокировать из других регионов.

У Сибири и Дальнего Востока своя специфика мобильности трудового населения: люди с готовностью переезжают с востока на запад и, что не свойственно другим регионам, готовы сами покрывать расходы на релокацию. Кадровый поток идет из Владивостока и Хабаровска в Новосибирск, а из Сибири – в Москву и Санкт-Петербург. В обратном же направлении люди перемещаются с неохотой, если только предложение не включает дополнительную финансовую компенсацию (повышение зарплаты может достигать 100%) и пакет, в который входит аренда жилья, транспортные расходы и медицинская страховка для всех членов семьи работника. Средний уровень заработной платы в Новосибирске – 27,5 т. руб., а во Владивостоке – 34 т. руб. Величина обязательной надбавки к зарплате для Сибири и Дальнего Востока варьируется от 20% до 30%.

Удаленность крупных городов друг от друга и разница во времени между Сибирью, Дальним Востоком и столичными регионами привносит определенные трудности в процессе подбора персонала: организация личных встреч и переезда специалистов – мероприятия нелегкие и дорогостоящие. Еще одной сложностью в подборе кадров для иностранных компаний является низкий процент населения, владеющего английским языком. С другой стороны, регион может похвастаться хорошими вузами, поставляющими выпускников с отличной подготовкой, которые пользуются спросом и в регионах, и на столичных рынках труда.

Как показано выше, каждый из российских региональных рынков труда следует общеэкономическим тенденциям с поправкой на свойственные ему особенности, которые необходимо принимать во внимание при планировании рекрутингового процесса на локальном рынке. ■

Локальные тренды в HR: краткий обзор

Сегодня в сфере HR существует несколько ключевых идей: стратегическое партнерство между HR и бизнесом, наличие действующих и надежных инструментов оценки для каждого этапа жизненного цикла сотрудника в организации, необходимость знаний о персонале, основанных на точных и объективных данных, для принятия эффективных управленческих решений и т.п. С этими идеями согласны большинство консультантов, ученых и «лидеров мнений», но главный вопрос состоит в том, что об этом думают практики – специалисты сферы HR и люди из бизнеса в целом.

Движимые желанием это выяснить, CEB SHL Talent Management Solutions публикуют «Глобальные исследования тенденций в оценке персонала», основанные на результатах ежегодных опросов HR-специалистов. В 2014 году в России, Украине и Казахстане был во второй раз проведен параллельный опрос, сфокусированный на конкретных проблемах и задачах этих локальных рынков. В данной статье представлены некоторые из полученных нами результатов.

Идея стратегической важности HR так же популярна у HR-специалистов из России и СНГ, как и у их коллег по всему миру: порядка 75% респондентов сообщили, что их организация считает HR стратегической функцией бизнеса. Более того, локальные HR-специалисты ориентированы на

потребности бизнеса: 74% опрошенных полагают, что в их организациях кадровые решения принимаются в соответствии с целями и задачами бизнеса (для сравнения: в мире – 83%). Но есть и обратная сторона медали: лишь 45% компаний в России и странах СНГ используют информацию о персонале для принятия бизнес-решений различного уровня (для сравнения: в мире – 52%).

За этим разрывом между взглядами HR и бизнеса стоит одно из самых фундаментальных препятствий для построения действительно осмысленного партнерства. Для преодоления этой проблемы потребуются стратегическое повышение интенсивности и качества коммуникации и взаимодействия. Необходимо отметить, что, согласно глобальным данным, этот разрыв оказывается



МАКСИМ ПЕСКИН

Специалист по продуктам, CEB SHL Talent Measurement Solutions

- Закончил МГТУ им. Баумана и несколько лет стажировался и работал в крупнейших пищевых и телекоммуникационных компаниях.
- Присоединился к команде SHL Russia & CIS в начале 2013 г., после окончания Hult International Business School (Лондон, Сан-Франциско) со степенью магистра международного бизнеса.
- В настоящее время руководит направлением аналитики талантов, участвует в локальных исследованиях и проектах по разработке новых инструментов оценки, а также в крупномасштабных консалтинговых и исследовательских проектах для ключевых клиентов.
- Сферы интересов: культура и структура организаций, использование big data в сфере HR, современные маркетинговые решения, системный подход к управлению и управление инновациями.





© shutterstock.com / Robert Adrian Hillman

несколько большим в развивающихся странах, и там необходимо более глубокое изменение подходов и практик.

Что касается основных задач HR, результаты по России и СНГ в значительной степени совпадают с общим профилем развивающихся стран. Пять главных приоритетов – вовлечение и удержание сотрудников, обучение, управление эффективностью деятельности, выявление высокопотенциальных сотрудников и, наконец, внешний найм (в мире в целом он оказался намного менее приоритетной задачей HR).

Говоря о найме, нельзя не отметить один актуальный тренд, потенциально способный изменить саму сущность этого HR-процесса, – использование социальных сетей,

как для поиска информации, так и для вовлечения и взаимодействия с вероятными кандидатами. Данные глобального и локального исследований говорят об ограниченной пользе от информации из социальных сетей, об отсутствии уверенности в ее качестве и о сомнительности ее вклада в окончательные кадровые решения. Использование социальных сетей для целей найма в России и СНГ значительно сократилось за последний год. Это отражает как общее разочарование в этом инструменте, так и смещение сценариев их использования в сторону развитых стран (в целом HR-специалисты в развитых странах вдвое реже используют социальные сети как источник данных о кандидате, чем их коллеги из развивающихся стран). Чаще всего HR-специалисты в России и СНГ со-

бирают данные о прошлом опыте кандидата (об этом сообщили 60% респондентов в мире и 65% локальных респондентов. Для сравнения: в 2013 году последних было 80%), образовании (аналогично, 56%, 56% и 80% в 2013 году) и рекомендациях от других людей, например, в сети LinkedIn (аналогично, 45%, 59% и 69% в 2013 году).

Очевидно, HR в России и СНГ, в первую очередь, решает задачи локального бизнеса и развивается в направлении, заданном его актуальными целями и потребностями. Тем не менее, данные наших исследований показывают, что HR-специалисты в России и СНГ говорят на одном языке со своими коллегами по всему миру и находятся в курсе современных глобальных тенденций. ■



© shutterstock.com / Robert Adrian Hillman



Тамара Копачевская
Руководитель отдела маркетинга
Coleman Services

МОБИЛЬНОСТЬ ПРИ ПОИСКЕ РАБОТЫ

Лишь 15% работников не готовы к переезду для работы в другом городе, регионе, области

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР МЕСТА РАБОТЫ



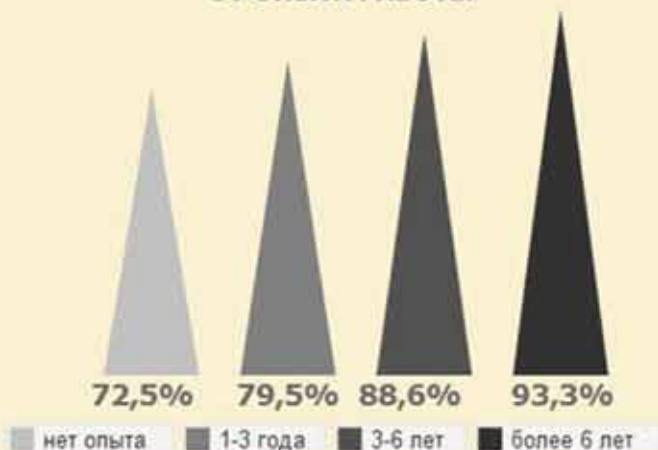
ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К ПЕРЕЕЗДУ?



ВАЖНЫЕ УСЛОВИЯ ПРИ РЕШЕНИИ О ПЕРЕЕЗДЕ



ГОТОВНОСТЬ ПЕРЕЕХАТЬ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОПЫТА РАБОТЫ



Данные исследования, проведенного компанией Coleman Services в июне-июле 2014 года. В опросе приняли участие 1813 респондентов

Увеличению бюджета на социальные программы – НЕТ, увеличению эффективности расходования средств – ДА



ДЕНИС ЧАЛОВ

Генеральный директор,
AGroup Россия

В первой половине 2014 года компания АГрупп провела исследование, целью которого было выявить тенденции в развитии и эволюции корпоративных социальных программ среди работодателей на российском рынке. Нас интересовало, как работодатели планируют отвечать на новые вызовы со стороны изменения экономической ситуации в ближайшие два года. В исследовании приняли участие крупные российские и международные компании различных отраслей.

Несмотря на то, что результаты обобщены в группы, состоящие из совершенно различных компаний и видов бизнеса, можно отметить следующие тенденции, которые начали набирать силу еще во второй половине прошлого года:

- Бюджет, выделенный в 2014 году на корпоративные социальные программы, по отношению к бюджету предыдущего года в лучшем случае вырос в пределах размера

инфляции, а чаще не изменился или даже был сокращен.

- Все чаще работодатели, ранее полностью покрывавшие расходы на корпоративные страховые программы для близких родственников своих сотрудников, либо отказываются от таких расходов вообще, либо вводят обязательную доплату (софинансирование) со стороны сотрудников.
- Происходит пересмотр стоимости медицинских страховых программ для сотрудников в сторону их удешевления за счет отказа от дорогих клиник и сокращения различных опций.
- Сокращаются размеры страховых покрытий по рискам в программах страхования от несчастных случаев.
- Внутренние службы закупок более агрессивно проводят конкурсы среди страховых компаний и иных поставщиков льгот, чтобы при неизменном составе социальных пакетов обеспечить более экономный расход бюджета.
- Крайне осторожное отношение к корпоративным пенсионным программам среди тех работодателей, которые еще не включили их в свои социальные пакеты. Подавляющее большинство таких компаний отмечает, что уровень

доверия к пенсионной системе и негосударственным пенсионным фондам значительно упал в связи с изъятием государством накопительной части пенсии. Работодатели предпочитают не увеличивать свои расходы на эти цели, занимая выжидательную позицию.

Неофициальную политику большинства работодателей можно сформулировать так: «Увеличению бюджета на социальные программы – НЕТ, увеличению эффективности расходования средств – ДА».

Основными драйверами негативных тенденций и консервативных бюджетов являются геополитические события, слабая предсказуемость дальнейшего развития событий, оставляющие возможности, как для постепенного сглаживания текущих политических конфликтов, так и для их активной эскалации. Пессимизм участников рынка усугубляется негативными прогнозами по развитию российской экономики, которая, по мнению Минэкономразвития, уже вошла в техническую рецессию.

Все это приводит к тому, что на первый план у работодателей выходят вопросы повышения собственной эффективности, упреждающая оптимизация расходов и структуры бизнеса, поиск альтернативных источников доходов. Негативные ожидания заставляют компании уже сегодня проводить «чистку в своих рядах», избавляясь от неэффективных подразделений и направлений бизнеса.

Тем не менее, важно отметить, что, несмотря на то, что большинство участников рынка считает краткосрочные и среднесрочные перспективы экономики не очень позитивными, ведущие в своих отраслях компании, никак не связанные с государственными структурами, от-

мечают и положительные стороны в текущей ситуации. Они уверены, что текущая ситуация дает им великолепный шанс успеть адаптироваться к потенциальным значительным изменениям как на внутрисоссийском, так и международных рынках, воспользоваться возможностью сделать это быстрее конкурентов и отвоевать у них дополнительную долю рынка.

Основную ставку такие компании делают на свой человеческий капитал - сотрудников, которые в нужные моменты принимают ключевые решения, ищут, создают и используют новые возможности, продают, создают, разрабатывают, поддерживают, обеспечивают - делают все, чтобы бизнес продолжал развиваться. Такие компании убеждены, что человеческий капитал - это их основной актив, качество которого и определяет, вырастет ли в непростых условиях бизнес или сократится. На первый план здесь выходят задачи правильной мотивации и развития сотрудников, повышения и поддержания их лояльности работодателю.

Как и их конкуренты, избавляясь от неэффективных сотрудников, они, в отличие от своих конкурентов, активизируют «охоту» на профессионалов, каждый из которых сможет заменить собой нескольких уволенных неэффективных сотрудников. При этом особое внимание уделяется вопросам мотивации и сохранения лояльности текущих сотрудников, чтобы умные конкуренты не смогли сделать то же самое с ними.

Отличительной особенностью таких компаний в текущем году является то, что они продолжают планомерно расширять состав корпоративных социальных пакетов для сотрудников. При этом вместо того, чтобы инвестировать дополнительные средства в расширение социального бюджета, они повышают эффектив-

ность его расходования при одновременном повышении удовлетворенности сотрудников (а значит, и их лояльности) от предоставляемых компанией льгот.

Основными методами повышения эффективности использования социальных бюджетов лидеры рынка называют:

- Система гибких льгот, когда на каждого сотрудника выделяется определенный бюджет, в рамках которого сотрудник может выбирать любые льготы из внутрикорпоративного каталога льгот (или меню, от чего такие социальные программы часто называют «кафе-терией льгот»).
- Предложение сотрудникам широкого набора различных продуктов и услуг от различных поставщиков на значительно более привлекательных условиях, чем на рынке. Т.е. работодатель, проводя работу с поставщиками, обеспечивает более выгодные условия для своих сотрудников, но решение о покупке и финансирование остается за самим сотрудником.

Система гибких льгот широко применяется на Западе, однако в России, несмотря на многочисленные преимущества, пока только начинает распространяться. Основным сдерживающим фактором является убеждение, что стоимость социальной программы, построенной по принципу «кафетерия», значительно выше более распространенной «всех под одну гребенку». Однако, по опыту лидеров рынка, это далеко не всегда так. Работодатель, фиксируя максимальный бюджет на каждого сотрудника, делает стоимость программы «кафетерия» предсказуемой, а возможный рост расходов на администрирование такой программы льгот нивелируется использованием

специализированного программного обеспечения, позволяющего автоматизировать как все административные процессы, так и предоставить сотрудникам выбор льгот по принципу самообслуживания.

Второй метод заключается в том, что работодатель в сотрудничестве с различными поставщиками (например, страховыми компаниями, банками, фитнес-центрами, центрами обучения и развития и т.п.) предлагает своим сотрудникам со значительной скидкой их продукты и услуги (страховые программы для детей и родственников, страхование автомобилей и имущества сотрудников, депозиты, кредиты и карточные продукты, фитнес-программы, курсы иностранного языка, курсы повышения квалификации, различные дисконтные программы и т.п.). Отличительной особенностью данного метода является то, что все такие льготы оплачиваются самими сотрудниками - либо самостоятельно, либо удержанием из их заработной платы. Работодатель при этом не несет никаких прямых расходов. Административные расходы, опять же, нивелируются автоматизацией процесса с использованием соответствующих ИТ – систем.

Оба этих метода имеют много общего: персонифицированный подход к нуждам сотрудника, предварительная работа с поставщиками, высокий уровень автоматизации процесса.

Время перемен, пусть и не лучших, это - время возможностей! И выжидательная стратегия себя точно не оправдывает. Лидеры рынка продолжают инвестировать в Людей, и Люди защищают позиции лидеров. Роль HR директоров, играющих активную роль Партнеров бизнеса, применяющих передовые модели социальных программ и ИТ - технологии, в эти дни сложно переоценить. ■

Эффективная корпоративная вовлеченность начинается с личности



ЛЮСИ БЬЮМОНТ
Директор
по продуктам
Talent Q

ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В январе 2014 года мы провели опрос среди 1255 сотрудников различных областей, отраслей промышленности, занимающих разные должности, спрашивая их об индивидуальных предпочтениях и сложностях в отношении вовлеченности персонала.

РЕЗЮМЕ

Предприятия все больше начинают признавать важность вовлеченности сотрудников и отрицательное влияние невовлеченных сотрудников на их чистую прибыль, уровень обслуживания клиентов и показатели текучести персонала. Мы провели исследование с целью выяснить, как организации могут решить вопрос вовлеченности персонала, принимая во внимание личные особенности сотрудников.

Было опрошено 1255 человек из разных сфер и отраслей промышленности, работающих на различных должностях.

Этот отчет содержит результаты нашего исследования и предлагаемые практические рекомендации для вовлечения и удержания сотрудников, раскрытия их потенциала.

Мы исходим из того, что секрет вовлеченного персонала — это мотивация каждого на индивидуальном уровне. Результаты нашего исследования показали, что четкое понимание мотивации и реагирование на неудовлетворенность отдельного сотрудника, наиболее эффективны при низкой вовлеченности, а также для удержания и мотивации персонала в целом.

Только 2 из 10 сотрудников двигают бизнес вперед. Почти 30% сотрудников, выявлены как «немотивированные», 10% из них — крайне немотивированы, 49% — мотивированы только частично. Таким образом, ответственность за развитие бизнеса лежит лишь на одной пятой

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КТО МОТИВИРОВАН?

Только 2 из 10 сотрудников двигают бизнес вперед.

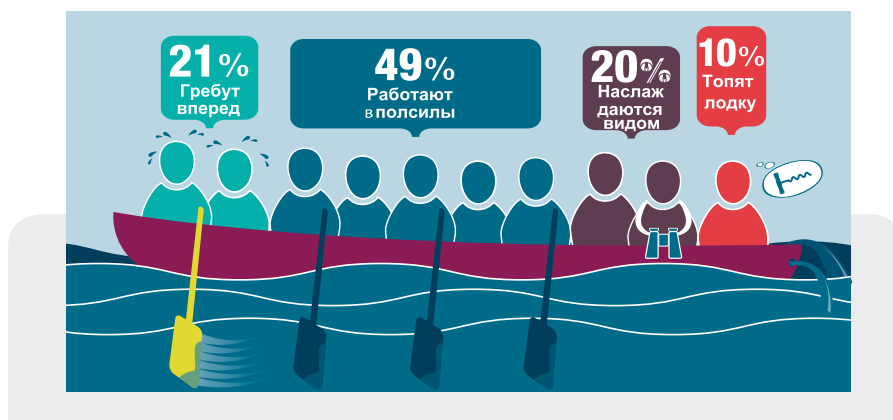
Почти 30% сотрудников, выявлены как «немотивированные», 10% из них — крайне немотивированы, 49% — мотивированы только частично. Таким образом, ответственность за развитие бизнеса лежит лишь на одной пятой

сутствия вовлеченности. Это сводит «на нет» все усилия, которые сотрудники готовы были бы вложить, и, неизбежно, приводит к утечке талантов из компании.

ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ МОТИВИРУЕТ СОТРУДНИКОВ?

Сотрудники сообщили о широком наборе факторов, которые мотивируют их в текущей работе: «Изучать новое», «Обратная связь», «Ничего», «Коллеги», «Профессиональные вызовы», «Мой личный успех» и т.д.

Диапазон ответов ясно демонстрирует человеческую природу мотива-



части сотрудников:

ОБРАЩАТЬСЯ С СОТРУДНИКАМИ КАК С ЛИЧНОСТЯМИ

Результаты исследования демонстрируют возможный потенциал для организаций, стремящихся повысить мотивацию и использовать все лучшее в сотрудниках. 8 из 10 респондентов утверждают, что, если их в организации принимают как личности, то они отдадут больше энергии и активнее вовлечены в работу. Воспринимая же сотрудников в компании как однородные группы, которых мотивирует одно и то же, организации создают почву для от-

ции и тот факт, что мы все разные. К сожалению, наиболее распространенный ответ был «ничего не мотивирует». Для многих сотрудников на работе мотивация является своего рода роскошью.

Наш опросник «Drives» измеряет 16 факторов, которые мотивируют и вовлекают людей в работу. Данные исследования показывают, что только одна треть людей имеет выраженную потребность в виде одного из 16 факторов, и что проведение мероприятий по повышению вовлеченности затронет только одну треть

компаний.

ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ УВОЛЬНЯЮТСЯ?

Люди уходят с должностей и из компаний, а не от руководителей. Вызывает тревогу тот факт, что 37% опрошенных сотрудников планируют уйти со своих должностей. Из тех, кто собирается уволиться, 33% связывают свое решение с компанией, 29% - с характером работы, и только 20% сотрудников заявили, причиной из возможного решения является непосредственный руководитель.

ВОЗРАСТНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В УРОВНЯХ МОТИВАЦИИ

Кризис среднего возраста поддерживается недовольными сотрудниками

Наше исследование показало, что только 69% сотрудников в возрасте от 35 до 54 лет чувствуют себя мотивированными на работе. Самая мотивированная возрастная группа - от 16 до 24 лет; 75% этой группы описывают себя как «очень» или «достаточно» мотивированными.

Эта информация интересна в свете особого внимания к сотрудникам Поколения Y (те, кто родился между началом 1980-х и концом 1990-х), и куда работодатели усиленно направляют свои ресурсы на мотивацию и вовлечение.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В УРОВНЯХ МОТИВАЦИИ

«Крайне», или «совсем» немотивированными к работе признают себя 46% сотрудников финансовых подразделений. Это - самый низкий показатель из всех. К примеру, те, кто работают в сфере архитектуры, инженерии и строительстве — самые мотивированные. Из них 79% считают, что они мотивированны «достаточно» или «полностью». 78% мотивированных сотрудников - в сфере услуг.



ОТНОШЕНИЯ С НЕПОСРЕДСТВЕННЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

Наши данные указывают на то, что непосредственные руководители играют значительную роль в вовлеченности сотрудников, и что тип отношений между ними может существенно влиять на уровень мотивации. Результаты исследования свидетельствуют, что большинство людей имеют «профессиональные» (33%) или «приятельские» (32%) отношения со своими руководителями, 5% опрошенных находятся в «натянутых» отношениях, и 11% определяют их как «личные».

Чуть более половины респондентов (51%) сомневаются, что их руководитель адаптирует свой стиль руководства. На вопрос: «В какой степени Вы согласны со следующим утверждением:

«Мой непосредственный руководитель адаптирует по отношению ко мне свой стиль управления», были получены следующие ответы:

Полностью согласен: 16%.

Частично согласен: 33%.

Не совсем согласен: 26%.

Совершенно не согласен: 25%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования дают подсказки работодателям, которые хотят повысить уровень вовлеченности. Исследования показали, что сегодня работники недостаточно чувствуют свою ценность и вовлеченность в бизнес, и работа в этом направлении приведет к большей активации и мотивации персонала.

Взаимосвязь между вовлеченностью и результатами бизнеса установлена уже давно. Все знают, что такие ключевые факторы, как доход, текучесть персонала и производительность связаны с вовлеченностью.

Многие организации имеют разработанную стратегию по вовлеченности, последовательно и разумно проводят соответствующие мероприятия. Как правило, такие стратегии включают в себя различного рода опросы, которые проводятся на регулярной основе, но они осуществляются на макроуровне, и не учитывают индивидуальную вовлеченность. По этой причине опросы часто ведут к ошибочным выводам. Наш мотивационный он-лайн опросник Drives, создан специально для более глубокого анализа тех факторов, которые мотивируют людей, чтобы на основании полученной информации разобраться с вовлеченностью и особенностями мотивации каждого отдельного сотрудника. ■

AEB SPONSORS 2014

Allianz IC OJSC
Alstom
ASAP Transportation Company LLC
Atos
Awara Group
Bank Credit Suisse (Moscow)
BP
BSH Group
Cargill Enterprises Inc.
Caverion Elmek OOO
Clifford Chance
Continental Tires RUC LLC
Crocus International
Deloitte
DHL
DuPont Science & Technologies
E.ON Global Commodities SE
Enel Russia OJSC
Eni S.p.A.
EY
GDF SUEZ
Gestamp Russia
HeidelbergCement
ING Commercial Banking
John Deere Agricultural Holdings Inc.
KPMG
LEROY MERLIN Russia
MAN Truck & Bus AG
Mercedes-Benz Russia
MERCK LLC
Messe Frankfurt Rus OOO
MetLife
METRO GROUP
Michelin
MOL Plc
Novartis Group
OBI Russia
Orange Business Services
Oranta
Pepeliaev Group LLC
PwC
Procter & Gamble
Raiffeisenbank ZAO
ROCA
Shell Exploration & Production Services (RF) B.V.
Statoil ASA
Stupino I Industrial Park
Telenor Russia AS
TMF Russia
Total E&P Russie
Volkswagen Group Rus OOO
Volvo Cars LLC
VSK
YIT Rakennus Representative Office
YOKOHAMA RUSSIA LLC



MAZARS IN RUSSIA

Mazars is an international, integrated and independent organization specializing in audit, advisory, accounting, tax and legal services.

As of September 1, 2014, the Group operates in 72 countries and draws on the expertise of 13 800 professionals to assist major international groups, SMEs, private investors and public bodies at every stage of their development.

Mazars has been operating in Russia since 1995. Today, Mazars employs more than 200 multilingual professionals in its 2 offices in Moscow and Saint-Petersburg.

During its 19 years of constant willingness to accompany its clients, Mazars in Russia has developed services focused on Human Resources:

Outsourcing of payroll and all associated HR management services:

- Payroll calculations and assistance in HR workflow organization,
- HR documentation,
- Review and internal consulting procedures.

HR services focused on finance and administrative professionals:

- Supporting clients and recruitment agencies with the assessment of candidates in accountancy and finance in 2 possible areas: technical knowledge and potential of soft skills development (motivation, personality, leadership, management),
- Counseling in team functional organization through a mapping of individual abilities,
- Trainings: introduction to Russian Accounting and Tax environment for new comers, technical accounting issues for Russian professionals and other tailor-made trainings upon request.

HR legal aspects:

- Drafting and review of labor agreements in accordance with the Russian law,
- Migration support of foreign employees (visas, work permits, etc.),
- Personal Income Tax compliance,
- Labor regulations advisory,
- Drafting and adaptation of internal labor policies in accordance with the Russian law,
- Labor disputes resolution.

CONTACTS

info@mazars.ru

Tel: +7 (495) 792 52 45

www.mazars.com - www.mazars.ru

Мы верим, люди - это главный актив компании

Реклама

WWW.BENEFACTORY.RU

Оператор социальных программ



Экосистема

Найдите правильные продукты для своих социальных программ. Выберите долгосрочных партнеров.



Экспертиза

Используйте лучшие практики для создания социальных программ из плана кафетерия, добровольных и фиксированных льгот.



Технологии

Создавайте льготы, проводите подписку онлайн, упростите документооборот, сделайте процесс социальным!

Промо код: АЕВ2014

Получите бесплатно полную версию аналитического отчета «Социальные программы в компаниях на территории РФ: 2014-2015 гг.», введя промо-код на сайте:

WWW.BENEFACTORY.RU/PROMO

Наши партнеры



WWW.AGROUP.LV

AGROUP
Local Solution, Global Experience

WWW.BENEFACTORY.RU