

**LES RUSSES FIXENT  
LE SEUIL DE PAUVRETÉ  
À 18 000 ROUBLES  
PAR MOIS**

En mai 2017, le portail de recherche d'emploi et de recrutement Zaplata.ru a demandé à ses utilisateurs où ils situaient le seuil de pauvreté. Les Russes, à l'exception des Moscovites, l'ont en moyenne fixé à 18 312 roubles par mois. Dans la capitale, ce chiffre est plus élevé : les personnes dont les revenus ne dépassent pas les 23 787 roubles y sont considérées comme pauvres.

Rappelons qu'en Russie, le salaire minimum s'élève à 7 500 roubles, et à 17 561 roubles à Moscou. Le minimum vital officiel de la population active est lui de 10 701 roubles.

**LES ENTREPRISES  
FACE À UN DÉFICIT  
D'OUVRIERS**

À Moscou, la concurrence pour un emploi d'ouvrier est 2,5 fois plus faible que la moyenne pour les autres postes dans la capitale, selon une étude menée par HeadHunter. En mars, il y avait ainsi quatre candidats pour un poste d'ouvrier, tandis que les juristes étaient dix à rivaliser pour une même place.

**EMPLOYEURS ET  
CHERCHEURS D'EMPLOI  
ONT UNE VISION  
DIFFÉRENTE  
DU SALAIRE**

Selon une enquête réalisée par HeadHunter, lors de leur recherche d'emploi, 82 % des candidats indiquent le montant qu'ils souhaitent recevoir tous les mois, autrement dit le salaire net. Les employeurs à la recherche d'effectifs indiquent quant à eux l'intégralité de la somme qu'ils comptent dépenser pour leur nouvel employé et tiennent donc compte de l'impôt de 13 % sur le revenu. Ce montant inclut parfois non seulement la rémunération mais également les primes.

Экономические отношения между Россией и Францией №14 (327), 2017

# L'économika

LES RELATIONS ÉCONOMIQUES ENTRE LA RUSSIE ET LA FRANCE

## ROBOTS ET IA DANS LES RESSOURCES HUMAINES : AIDE QUOTIDIENNE OU MENACE CACHÉE ?

**DANS LES RESSOURCES HUMAINES, LE VOLUME DES INVESTISSEMENTS DANS LE DÉVELOPPEMENT DES TECHNOLOGIES S'EST ÉLEVÉ À 2,4 MILLIARDS DE DOLLARS EN 2015, SOIT 60 % DE PLUS QU'EN 2014, SELON LA SOCIÉTÉ DE CONSEIL DELOITTE. LES TECHNOLOGIES INTERVIENNENT DÉJÀ DANS LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL, L'AUTOMATISATION DES PROCESUS ROUTINIERS ET LA COMMUNICATION AVEC LES EMPLOYÉS. FINIRONT-ELLES PAR PRENDRE LA PLACE DES SPÉCIALISTES EN RESSOURCES HUMAINES ?**



Le marché russe des services de recrutement du personnel se contracte. En 2008, près de 2 500 sociétés spécialisées travaillaient dans le pays. En 2011, leur nombre a baissé jusqu'à 1 700 et, en 2015, elles n'étaient plus que 1 203. Leur disparition est due à l'arrivée des nouvelles technologies.

Selon une étude du portail HeadHunter, en Russie, les systèmes les mieux automatisés sont ceux de gestion du personnel. Mais se limiter à ceux-ci est loin d'être suffisant pour être dans l'air du temps. Les responsables RH interrogés rêvent d'automatiser également le traitement du feedback, le tri des réponses, l'introduction des demandes de congés, les processus de recrutement et de licenciement ainsi que l'organisation des programmes de formation.

Des solutions ont déjà été élaborées pour la majorité de ces tâches, mais les spécialistes RH russes ne parviendront vraisemblablement pas à suivre le développement effréné des technologies. Près de la moitié des sociétés de gestion RH interrogées par HeadHunter utilisent en effet uniquement les programmes MS Word et Excel.

**ENTRETIEN VIDÉO OU TRADITIONNEL ?**

Il n'est pas rare que les recruteurs rencontrent des candidats disposant d'un CV remarquable mais qui, dès les premières minutes de l'entretien, prouvent que leur profil ne correspond pas du tout à celui recherché. L'entretien doit malgré tout se poursuivre, bien qu'il représente une perte de temps pour les deux parties.

Ce problème ne se pose pas lors d'un entretien vidéo ou numérique. Le candidat interviewé via ce système reçoit un message contenant une invitation à l'entretien et peut ensuite répondre aux questions préparées par l'employeur et posées par le programme. Le temps de réponse étant limité, il n'a pas immédiatement accès à toute la liste et ne peut donc pas se préparer à l'avance. Tout se déroule comme lors d'un entretien classique, si ce n'est que le recruteur et le candidat ne doivent pas nécessairement être connectés en même temps et que le programme peut être utilisé pour interviewer des candidats vivant dans un autre fuseau horaire.

« Les entretiens numériques permettent au recruteur d'économiser

entre 30 et 40 heures par mois et d'évaluer trois fois plus de candidats dans un intervalle de temps identique », estime Arik Ahverdyan, directeur général du service d'entretiens vidéos VCV.ru.

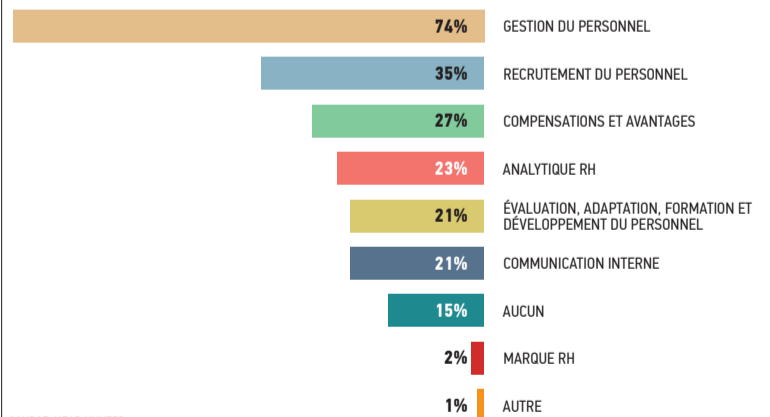
Cette technologie convient parfaitement au recrutement massif d'effectifs dans des délais serrés. Par exemple, lorsque l'entreprise Kidzania a eu besoin de recruter en un mois les employés de tout un parc pour enfants, son département RH a eu le

choix entre trois solutions : travailler 24h/24 et 7j/7, externaliser ou recourir aux entretiens vidéos pour ne pas perdre du temps à contacter et rencontrer les candidats. Au bout du compte, grâce aux entretiens numériques, 18 000 candidats ont pu rapidement être testés, dont 500 ont été sélectionnés par les recruteurs de Kidzania.

**ROBOT RH**

La prochaine étape du développement des technologies d'entretiens

**QUELS SONT LES PROCESSUS RH AUTOMATISÉS DANS VOTRE ENTREPRISE ?**



SOURCE: HEAD HUNTER



**SAFMAR**

pension fund

**Un fonds fiable pour des personnes responsables**



**npsafmar.ru**

8 (495) 777 99 89 / 8 (800) 700 80 20

Fonds de pension privé SAFMAR\*

Licence n°67/2 du 16.04.2004 pour la réalisation d'une activité d'allocation de pension et d'assurance pension. Vous trouverez plus de détails sur l'activité et les produits du Fonds en visitant le site [www.npsafmar.ru](http://www.npsafmar.ru) ou en appelant le 8 (800) 700 80 20, +7 (495) 777 99 89. Adresse juridique: Kotelnitcheskaja nab. 33, bât. 1, 115172 Moscou. Publicité.

\* JSC NPF SAFMAR

vidéos sera probablement le recours à l'intelligence artificielle. À Saint-Petersbourg, un robot en ligne baptisé Vera existe d'ailleurs déjà. Ce logiciel parlant créé à l'image de l'application Siri reconnaît les mimiques des gens sur vidéo, analyse leur type et établit des prévisions. Vera fait passer un entretien vidéo au candidat et l'aide à trouver du travail. Le logiciel a déjà été intégré à la base d'offres d'emploi du service fédéral russe de l'emploi Rostrud.

Le robot Vera est promis à un grand avenir et les innovations de ce genre font déjà leurs preuves sur le marché RH. En avril 2016, les programmeurs du portail SuperJob ont créé un chat-bot : un programme utilisé dans les services de messagerie capable de comprendre un texte et d'entretenir une conversation. La mis-

Les programmeurs occidentaux vont encore plus loin : le chat-bot conçu par la plateforme FirstJob peut évaluer un CV en fonction d'une offre d'emploi, demander des informations complémentaires et transmettre les réponses au responsable RH, et tout cela via le chat Facebook. Ses concepteurs affirment que le robot recruteur fait gagner jusqu'à 75% de temps aux employés du département RH.

Les chat-bots remplissent également d'autres fonctions. Des spécialistes russes ont ainsi inventé un programme qui répond, à la place d'un employé du service RH, aux questions les plus fréquentes de ses collègues. Ce bot est intégré au système de communication interne de l'entreprise, qu'il s'agisse d'un service de messagerie ou d'intranet.

## En 2014, le marché russe des services de recrutement du personnel s'est contracté de 13% et s'est élevé à 12 837 milliards de roubles.

Source : études de la société analytique Magram MR

sion du logiciel est de faire passer des entretiens d'embauche : le robot pose des questions auxquelles le candidat répond en tapant sur les touches de son clavier et pour lesquelles il obtient une réaction. Durant les dix premières heures après son lancement, le robot a mené 2 000 entretiens d'embauche, et 600 autres candidats ont laissé leurs coordonnées et leur CV dans la base électronique. L'entreprise Svyaznoy a déjà testé ce système, qu'elle utilise avec succès pour recruter ses employés.

« Le bot fonctionne en mode fenêtre unique. En l'utilisant, on peut déposer une demande de congé, connaître les indicateurs clés de performance ou le programme d'assurance maladie volontaire, etc. Le bot recueille les plaintes et les suggestions des employés et les interroge régulièrement sur leur état émotionnel », explique Elmira Sibgatoullina, représentante officielle de ChatFirst, société conceptrice de chat-bots d'entreprise.

### SOURIEZ AUX NEURONES ARTIFICIELS!

Le principal atout des robots RH est leur capacité à constamment apprendre, due à des neurones numériques imitant la structure des neurones humains. Leur champ d'application est relativement large. Ce genre d'intelligence artificielle permet par exemple de comptabiliser les heures de travail : une tablette dotée d'une caméra est installée à la réception de l'entreprise. Le logiciel de reconnaissance faciale Face-tracker reconnaît le visage de chaque employé lorsque celui-ci sourit à la caméra, et peut ainsi enregistrer ses heures d'arrivée et de départ.

« Le recours à un tel mécanisme non seulement dynamise le contrôle du travail des employés, mais il aide également les entreprises à tenir compte des heures supplémentaires et du temps de travail insuffisant lors du calcul du salaire et des primes », commente Sergueï Koulechov, expert de l'entreprise Bitrix24 et du service de reconnaissance faciale Face-tracker. À l'en croire, l'utilisation de ce logiciel permettra aux entreprises de ne pas devoir introduire et exploiter des systèmes de comptabilisation du temps de travail et ainsi d'économiser des centaines de milliers d'euros.

### QUID DES SPÉCIALISTES RH ?

Si les uns affirment que les robots et les technologies remplaceront bientôt totalement les spécialistes RH, les autres conseillent de ne pas tirer de conclusions hâtives. Selon un sondage réalisé par Deloitte, la majorité des entreprises reconnaissent l'importance des nouvelles technologies dans la gestion des affaires, mais seules 11% comprennent comment devra être administrée l'entreprise de demain.

Pour Elena Tikhomirova, directrice générale d'eLearning, société conceptrice de programmes de for-

### LE RECOURS À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LE MONDE

• 35% des gens veulent utiliser l'IA comme conseillère dans leur travail.

• 1 personne sur 4

est prête à travailler sous la direction d'une IA.

• Plus de la moitié des gens craignent que la popularisation des robots mène à la perte de nombreux emplois.

### À MOSCOU

• La moitié des Moscovites interrogés aimeraient se faire conseiller dans leur travail par une IA.

• 17% ne sont pas contre le fait de travailler sous la direction d'une IA.

• 18% saisiraient l'occasion de charger leur conscience sur Internet.

• Plus d'un tiers aimeraient avoir un implant pour se connecter à une IA et être plus intelligents.

SOURCE : 10 HOT CONSUMER TRENDS 2017, ERICSSON

mation en ligne du personnel, les spécialistes RH ne peuvent pas ignorer le développement des technologies. « Le responsable RH moderne doit posséder de nouvelles connaissances et de nouveaux outils. Et, plus important encore, travailler avec des systèmes innovants qui rendent son travail plus productif », commente Mme Tikhomirova.

Toutefois, il semblerait que le marché russe ne soit pas encore prêt aux changements. Selon les résultats d'une étude menée par la société d'investissement Ward Howell, 70% des directeurs RH russes ne sont pas satisfaits de la qualité du système de gestion du personnel utilisé, mais seuls 20% d'entre eux comptent y apporter des modifications. D'après Taras Polichtchouk, expert en investissement de l'entreprise, la Russie a entre cinq et sept ans de retard sur l'Occident et 15% des entreprises continuent de traiter manuellement tous leurs processus RH.

Malgré le développement des technologies, il est peu probable que les spécialistes RH doivent s'inquiéter pour leur avenir. Ainsi, selon les analystes de l'agence CareerBuilder, les directeurs de 65% des entreprises russes tiennent en haute estime leur équipe RH, qu'ils traitent sur le même pied que le top management. De plus, d'après une étude réalisée par HeadHunter, au fur et à mesure qu'une partie du travail sera confiée à des dispositifs intelligents et à l'intelligence artificielle, 77% des directeurs réorienteront leurs employés vers de nouvelles tâches. Les employeurs ont en effet besoin de l'expérience du département RH pour prendre des décisions optimales pour leur entreprise.

ILMIRA GAÏSSINA

Traduit par MAÏLIS DESTREË

# FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS CLÉS : LA MOTIVATION VIA LES PENSIONS CORPORATIVES

FIN 2016, PWC A RÉALISÉ UNE ÉTUDE DU MARCHÉ DES PENSIONS CORPORATIVES. 41% DES ENTREPRISES INTERROGÉES APPLIQUENT DÉJÀ UN PROGRAMME DE PENSION CORPORATIVE (PPC). MALGRÉ LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE, L'INTÉRÊT POUR CE GENRE DE PROGRAMME PERSISTE SUR LE MARCHÉ RUSSE : CES SIX DERNIÈRES ANNÉES, LE NOMBRE D'EMPLOYEURS AYANT INTRODUIT UN PPC AU SEIN DE LEUR ENTREPRISE A AUGMENTÉ. SELON LES PARTICIPANTS AU SONDAGE, IL S'AGIT D'UN INSTRUMENT EFFICACE POUR MOTIVER LE PERSONNEL ET MAINTENIR LA RÉPUTATION D'EMPLOYEUR SOCIALEMENT RESPONSABLE. LES PPC DEVIENDRONT-ILS INCONTOURNABLES DANS LES RESSOURCES HUMAINES ?

Une multitude d'outils sont utilisés pour motiver les collaborateurs précieux : des assurances médicales aux coupons de réduction sur le café. Les programmes de pension corporative (PPC) permettent quant à eux de mettre en avant la durabilité des relations avec le travailleur.

Le PPC est un programme de motivation sur le long terme. C'est à la fois un instrument servant à augmenter la valeur de la marque RH, un moyen de motiver durablement les travailleurs et une arme dans la lutte pour les employés clés. Pour le personnel, ce genre de programme est une façon de mettre tranquillement de l'argent de côté pour sa retraite.

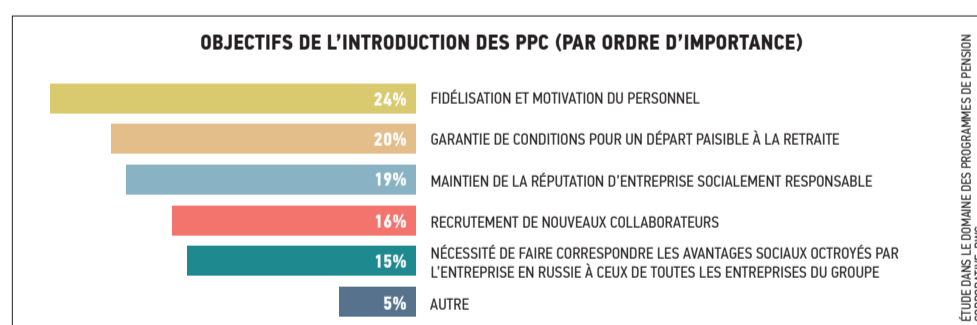
### UN RENDEMENT À 100 %

Les Russes ne se fient pas aux pensions publiques. Selon l'agence fédérale russe de statistique Rosstat, la pension représente 35,3% du salaire moyen en Russie. Mais plus le sa-

laire est élevé, plus le pourcentage de la pension sera bas. La pension d'un travailleur gagnant 70 000 roubles par mois représentera environ 18% de son salaire, tandis que celle d'un cadre supérieur recevant 250 000 roubles par mois n'en représentera que 5%. Et ces pourcentages ne sont pas garantis.

Pour cette raison, les citoyens inquiets prennent eux-mêmes la responsabilité de leur pension. Selon la Banque centrale, sur 85 millions de Russes actifs, environ 5,3 millions participent déjà à un plan de pension privé, dont la majorité via des PPC. Ces travailleurs mettent volontairement de côté une partie de leur salaire pour leurs vieux jours. Pour chaque rouble versé par l'employé, l'entreprise ajoute en général un ou deux roubles.

L'argent retenu sur le salaire du travailleur reste dans tous les cas à la disposition de ce dernier. En revanche, il n'aura accès aux fonds versés par son employeur qu'en respectant une série de conditions. Celles-



ci sont fixées par l'entreprise et peuvent dépendre des ICP. La condition la plus répandue est d'avoir travaillé un certain nombre d'années au sein de l'entreprise. Dans le secteur financier, l'ancienneté exigée est relativement courte : de 2 à 3 ans, tandis que dans celui de la production elle s'élève à 5-10 ans.

Une déduction fiscale sociale est garantie aux travailleurs qui financent eux-mêmes une partie de leur pension. L'entreprise retire également un avantage : les pensions versées en vertu d'un contrat conclu avec un fonds de pension privé ne sont pas soumises aux cotisations sociales. Ainsi, il revient moins cher à l'entreprise de verser une pension à l'employé que de payer cette somme en tant que salaire.

### UN MARCHÉ EN PLEIN ESSOR

Plus de 50% des travailleurs russes sont prêts à participer à un PPC si leur entreprise le leur propose et seraient d'accord d'y affecter tous les mois 7,4% de leur salaire, selon une étude de l'Université sociale d'État de Russie (RSGOu).

Les secteurs où les programmes de pension corporative sont les plus sollicités sont ceux de la métallurgie, des biens de consommation courante, de la finance et de l'énergie. Un PPC est proposé par Sberbank, La Poste de Russie, Lukoil, AvtoVAZ, Roste-

com et beaucoup d'autres entreprises.

« Nous constatons une demande stable pour l'introduction de programmes de pension corporative émanant de multinationales présentes en Russie. Pour elles, ces programmes sont un mécanisme traditionnel de motivation du personnel et font partie des avantages sociaux standards octroyés à ce dernier. Les entreprises continuent de participer à la formation des pensions de leurs employés sur une base paritaire », commente Alexandre Lorenz, conseiller du directeur général du fonds de pension privé Safmar.

Les PPC sont durablement entrés dans la vie des entreprises occidentales et on peut sans crainte leur prédire un avenir similaire en Russie. Au fur et à mesure que la responsabilité des pensions incombera de plus en plus aux travailleurs et aux employeurs, les PPC connaîtront le même destin que l'assurance maladie volontaire et finiront par faire partie intégrante des avantages sociaux octroyés aux employés.

**SAFMAR\*** EST UN DES PRINCIPAUX FONDS DE PENSION PRIVÉS EN RUSSIE ET ADMINISTRE DES PROGRAMMES DE PENSION CORPORATIVE DANS DE NOMBREUSES GRANDES ENTREPRISES. PRÉSENT SUR LE MARCHÉ DEPUIS PLUS DE 20 ANS, IL FAIT PARTIE DU GROUPE SAFMAR, UN GROUPE FINANCIER ET INDUSTRIEL MAJEUR EN RUSSIE. PARMI SES PRINCIPAUX CLIENTS, ON RETROUVE RAIFFEISENBANK, CATERPILLAR, CASPIAN PIPELINE CONSORTIUM ET CHELYABINSK PIPE ROLLING PLANT. \*LICENCE N°67/2U DU 16.04.2004

### LES AVANTAGES DU PROGRAMME DE PENSION CORPORATIVE

EMPLOYÉ	EMPLOYEUR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• OUTIL EFFICACE DE THÉSOURISATION</li> <li>• POSSIBILITÉ D'ÉPARGNER POUR DES BUTS STRATÉGIQUES</li> <li>• CONDITIONS AVANTAGEUSES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LOYAUTÉ DU PERSONNEL</li> <li>• OUTIL DE MOTIVATION SUR LE LONG TERME SANS FRAIS SUPPLÉMENTAIRES</li> <li>• FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS CLÉS</li> <li>• INVESTISSEMENT DANS LA MARQUE RH : RÉPUTATION D'EMPLOYEUR RESPONSABLE</li> <li>• SÉRIE D'AVANTAGES FISCAUX</li> </ul>

# TÉLÉTRAVAIL : COMMENT CRÉER UN COLLECTIF À DISTANCE

UNE ENTREPRISE RUSSE SUR CINQ COMPTE DES TÉLÉTRAVAILLEURS, SELON UNE ÉTUDE DU PORTAIL SUPERJOB. D'ICI 2020, LE NOMBRE DE CES DERNIERS REPRÉSENTERA 20% DE LA POPULATION ACTIVE OCCUPÉE, D'APRÈS J'SON & PARTNERS CONSULTING. EVGUENIA POPOVA, DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'AGENCE DE RECRUTEMENT DE TÉLÉTRAVAILLEURS HR-MONSTER, EXPLIQUE COMMENT GÉRER SON PERSONNEL À DISTANCE.



EVGUENIA POPOVA, DIRECTRICE GÉNÉRALE DE HR-MONSTER

## - Pourquoi le télétravail est-il aujourd'hui à la mode ?

Les PME s'inspirent des multinationales, telles Apple et Google, qui ont depuis longtemps modifié leur structure organisationnelle et peuvent proposer à leurs employés de travailler de chez eux. Les employeurs partent du principe qu'un personnel travaillant dans un environnement confortable est plus productif.

Selon les données de Virgin Media Business, 9 représentants de la génération Y sur 10 préfèrent le télétravail car ils attachent plus d'importance à leur liberté qu'à leur carrière. En outre, de nouvelles professions apparaissent - par exemple dans le domaine de l'IT, qui n'exige pas d'être constamment présent au bureau : il suffit d'avoir un ordinateur connecté à Internet.

Déjà bien développée dans les pays occidentaux, la culture du télétravail n'en est qu'à ses prémices en Russie. Il y a deux ans, les entrepreneurs russes n'arrivaient pas à imaginer comment il est possible de gérer son personnel à distance. Aujourd'hui, ils sont de plus en plus nombreux à demander de l'aide pour faire la transition vers le télétravail. Celui-ci devient ainsi progressivement la norme.

## - Comment bien organiser le travail de son équipe à distance ?

Le plus difficile pour l'employeur est de prendre la décision de changer le fonctionnement de son entreprise en faisant travailler son personnel à distance. La transition est, elle, relativement simple.

Il faut d'abord réfléchir à la structure de l'entreprise et au rôle des employés. Ensuite calculer combien de personnes sont nécessaires pour remplir le volume de travail souhaité, en tenant compte du fait que le personnel à distance travaille en moyenne quatre heures par jour. Puis élaborer une méthodologie de recrutement et un programme de formation.

En ce qui concerne les salaires, l'idéal est que 30% de la rémunération

soient fixes et que les 70% restants dépendent des résultats du travail. Il est particulièrement important ici d'entériner les critères d'évaluation du travail.

Il est impossible de prédire combien de temps nécessitera la transition vers le télétravail. Chaque cas est différent et tout dépend de la taille, des objectifs et des ressources de l'entreprise. Par exemple, fin 2017 s'achèvera le passage de 50-70% du personnel de Beeline au travail à distance, entamé il y a un an et demi. En moyenne, un an est nécessaire, bien que, dans ma pratique, la durée minimale de création d'une équipe à distance soit d'une semaine.

## - Selon quels critères les entreprises recrutent-elles habituellement leurs employés à distance ?

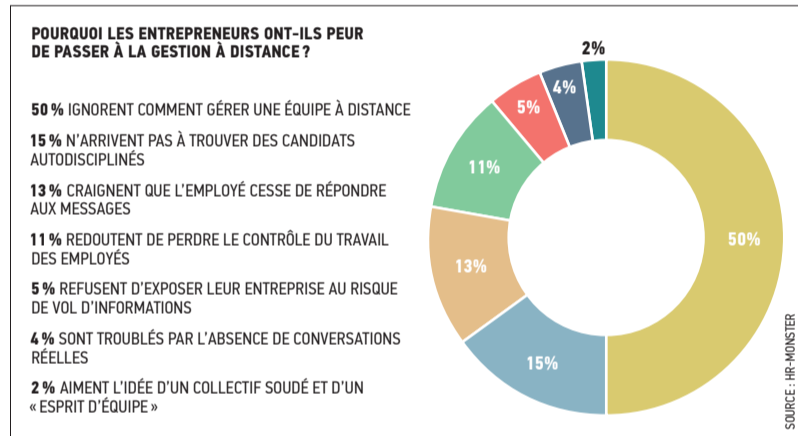
Il faut avant tout comprendre pour quelle raison une personne ne souhaite pas travailler dans un bureau. Si le candidat justifie sa décision par le désir d'essayer quelque chose de nouveau ou de gagner beaucoup d'argent, il est peu probable qu'il vous conviendra.

Une bonne raison de passer au télétravail est, par exemple, la nécessité de s'occuper de ses enfants tout en travaillant.

Une autre explication peut être le désir de s'autoréaliser malgré une mobilité réduite. Je pense ici aux personnes qui ne peuvent pas se déplacer jusqu'au bureau mais refusent toutefois d'être coupées de la société et peuvent travailler sur un ordinateur.

Le télétravail est également souvent prisé des habitants de petites villes où le taux d'emploi est peu élevé ou des personnes qui ont perdu leur travail mais ne souhaitent pas abandonner leur carrière.

Selon mes observations, 20% des télétravailleurs sont des adultes à l'âge de la pré-pension ou plus âgés, 10% sont des personnes à mobilité réduite, 50% - de jeunes mamans et des mères au foyer, 20% - des étudiants ou des individus n'aimant



tout simplement pas travailler dans un bureau.

Le recrutement des télétravailleurs se distingue des entretiens classiques. Ici, l'accent est mis non sur le CV mais sur le potentiel et les acquis du candidat, ainsi que sur ses résultats lors des tests sociaux. On lui demande d'accomplir une tâche dans une situation qui, au premier abord, n'est pas liée à sa fonction. Sa réponse permet d'identifier son type psychologique et d'évaluer à quel point il travaillera efficacement. Les « parasites » sont repérés dès la période d'essai, les résultats de leur travail étant immédiatement visibles.

## - Comment travailler avec une équipe à distance ?

Il suffit de s'imaginer que le cabinet de travail où se trouvent vos employés est un tchat sur Skype. Chaque département ou groupe de travail a son propre tchat. La salle de réunion peut être remplacée par n'importe quelle plateforme de vidéoconférence, telle que Google Hangouts et Zoom. L'armoire contenant les documents se transforme en dossiers stockés sur le cloud - par exemple Google Docs, Yandex.Disk ou Mail.ru. La relation client est gérée via les systèmes CRM (Customer Relationship Management), qui montrent les étapes des interactions avec le client. La voix sur IP remplace quant à elle les appels téléphoniques.

Il est rare que des CDI soient conclus avec les télétravailleurs. Certains n'en ont pas besoin parce qu'ils vivent dans un autre pays. En général, il s'agit d'un contrat civil.

## - Quels sont les risques de la gestion d'un personnel à distance et les erreurs souvent commises ?

Dès le tout début de la coopération, la personne engagée doit comprendre quels sont les résultats attendus d'elle. Mais, souvent, le style de gestion sévère suivant le principe « travaille ou pars » effraie les nouvelles recrues, qui, par conséquent, peuvent tout simplement devenir injoignables.

Pour minimiser les risques, il est important d'évaluer correctement le candidat dès l'étape du recrutement et d'être cohérent. Si l'entreprise affirme avoir besoin d'un employé « convenable », elle-même doit se montrer « convenable » en le faisant progressivement entrer en fonction, en mettant des outils à sa disposition et en l'impliquant en permanence dans le travail.

Malheureusement, les employeurs sous-estiment souvent les spécialistes âgés. D'après moi, cette opinion est dénuée de fondement. J'ai par exemple connu un villageois retraité qui, un an après avoir été engagé dans un centre d'appel, y dirigeait déjà un groupe de travail.

Une des erreurs les plus fréquentes consiste à chercher des télétravailleurs au profil identique à celui d'un employé de bureau. Il faut garder à l'esprit que si, dans un bureau, un chef des ventes effectue 120 appels par jour, dont 50 portent leurs fruits, dans 80% des cas deux télétravailleurs seront nécessaires pour réaliser ce travail. Les spécialistes à distance travaillent deux fois moins mais reçoivent un salaire proportionnel - autrement dit, les risques de l'entreprise sont réduits de moitié.

publi-reportage / на правах рекламы



## LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS LES RESSOURCES HUMAINES : L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

L'économie collaborative (*sharing economy*) a le vent en poupe. Celle-ci consiste à partager et échanger des biens et des services à un prix bien inférieur à celui d'achat. L'entrepreneur français Jean-Baptiste de La Mettrie a imaginé une façon d'introduire l'économie collaborative au sein des entreprises.

« Chaque employé dispose de ressources : un appartement, la connaissance d'une langue étrangère, du temps libre, etc. L'économie collaborative suppose que l'employé partage ces ressources avec ses collègues et en retire des avantages ou un revenu complémentaire.

Il est possible d'échanger sa maison lorsqu'on part en vacances de façon à économiser sur le logement et ainsi voyager plus souvent. Ou bien de pratiquer une langue étrangère non pas avec un professeur particulier mais en discutant avec des collègues. Ou encore de faire du covoiturage ou de se voir après le travail.

L'intérêt de cette approche pour les entreprises est qu'elle repose sur la confiance. Plus les employés s'échangeront des ressources, plus le collectif sera soudé et plus il aura envie de travailler dans l'intérêt de l'entreprise.

L'idée de créer un service unissant les différents aspects de l'économie collaborative en entreprise est née il y a huit ans. Après m'être rendu compte qu'il existait, aux États-Unis, une demande en services d'échange de logement, j'ai conçu un site similaire pour les employés de petites entreprises. Le service est rapidement devenu populaire, en particulier lors des périodes de congés.

Peu à peu, des entreprises fonctionnant selon ce principe sont apparues sur le marché : Airbnb et BlaBlaCar. J'en ai profité pour élargir mon projet : les gens font plus volontiers confiance à des collègues qu'à des inconnus. À la différence des services isolés, un portail corporatif est sûr à 100%.

En tout, neuf programmes ont été lancés : l'échange et la location de logements, la pratique d'une langue étrangère et l'échange linguistique pour les enfants, le covoiturage, les rencontres après le travail, les magasins en ligne pour les employés, un programme de mode de vie sain et un tchat pour les discussions internationales.

Les résultats révèlent une augmentation de la loyauté des employés à l'égard de l'entreprise. 19% des utilisateurs enregistrés utilisent ce service sur une base hebdomadaire.

D'après moi, en Europe, l'économie collaborative sera comparable au marché traditionnel dans cinq ans. En Russie toutefois, elle n'en est qu'à ses balbutiements. »

## CLASSEMENT DES SALAIRES DES PROFESSIONS LES PLUS DEMANDÉES EN 2017

1. PROGRAMMEURS - DE 50 000 À 250 000 ROUBLES
2. MANAGERS DE PROSPECTION À FROID - DE 28 000 À 60 000 ROUBLES
3. OPÉRATEURS DE MAGASINS EN LIGNE - DE 10 000 À 45 000 ROUBLES
4. SERVICE CLIENT - DE 10 000 À 35 000 ROUBLES
5. DESIGNERS - DE 15 000 À 60 000 ROUBLES
6. E-MARKETOLOGUES - DE 20 000 À 70 000 ROUBLES
7. ANALYSTES - DE 20 000 À 55 000 ROUBLES
8. ASSISTANTS PERSONNELS, ADMINISTRATEURS DE RÉSEAUX SOCIAUX - DE 15 000 À 35 000 ROUBLES

SOURCE : HR-MONSTER

ILMIRA GAÏSSINA  
Traduit par MAÏLIS DESTREË

# MOTIVATION AU TRAVAIL : COMMENT FIDÉLISER LES EMPLOYÉS CLÉS

**LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ACTUELLE INCITE LES ENTREPRISES À CHERCHER UN ÉQUILIBRE ENTRE LA NÉCESSITÉ D'OPTIMISER LEURS DÉPENSES ET CELLE DE FIDÉLISER LEURS EMPLOYÉS CLÉS. COMMENT TROUVER CE JUSTE MILIEU ?**

Fin 2016, l'entreprise Coleman Services a mené une étude intégrée des leviers de motivation dans la gestion du personnel auprès de 43 représentants de départements des ressources humaines au sein d'entreprises russes et internationales et de 1 090 travailleurs de différentes sphères et spécialités.

Cette étude a mis en évidence les spécificités des instruments utilisés dans le cadre de la politique de motivation adoptée par les entreprises ainsi que la probabilité que celles-ci changent d'approche et préfèrent un instrument à un autre. Elle a en outre montré quel soutien les travailleurs attendent de leur employeur et quelle peut être l'efficacité des outils appliqués. Surtout, elle a permis de voir si les opinions du personnel et des employeurs sur la politique de motivation coïncident et quels sont les résultats de celle-ci.

## MOTIVATION STABLE

Les entreprises ont-elles adapté leur politique de motivation à la conjoncture politique et économique ?

Selon les résultats de l'enquête, un peu moins de la moitié des entreprises interrogées (46 %) n'ont pas modifié leur programme de motivation, tandis que 16 % des employeurs l'ont réduit depuis la crise. Par ailleurs, la part des entreprises dont les priorités ont changé en la matière s'élève à 38 %.

Les employeurs russes et étrangers ont l'habitude de s'appuyer sur des instruments éprouvés. La majorité des participants au sondage (46 %) motivent leur personnel à l'aide de moyens matériels et non matériels. Néanmoins, certaines entreprises estiment que ces encouragements sont superflus : près d'un quart des sondés (23 %) n'offrent pas de soutien supplémentaire à leurs employés.

## LES ENCOURAGEMENTS LES PLUS POPULAIRES

Malgré la nécessité de contrôler les dépenses, l'encouragement

matériel le plus répandu est l'octroi de primes pour des performances exemplaires, selon 57 % des sondés. Viennent ensuite l'augmentation du salaire sans diminution des primes, une nouvelle répartition des salaires et le versement de primes temporaires. Ces outils sont utilisés par 28 % des entreprises. En guise d'alternative, 14 % des employeurs sont contraints de licencier leurs employés peu efficaces.

Parmi les instruments non matériels, on trouve en première place les formations, auxquelles ont recours 21 % des sociétés. Une reconnaissance publique et un éloge personnel adressé par la direction, légèrement moins populaires, sont préférés, respectivement, par 16 % et 14 % des entreprises. 14 % des sondés donnent également la préférence à l'ouverture de l'employeur sous la forme d'informations données sur l'état de l'entreprise.

Les outils les moins efficaces sont, à en croire les participants, les concours corporatifs et l'opportunité pour les employés d'influer sur les décisions prises.

## LES FRUITS DE LA MOTIVATION

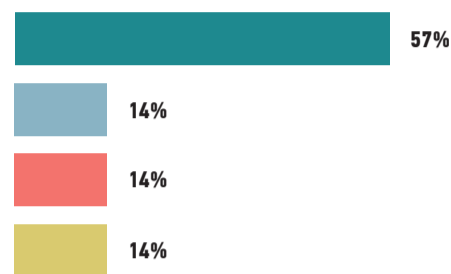
Les employeurs s'interrogent souvent sur l'intérêt de motiver davantage leur personnel.

L'opinion des participants sur l'efficacité du soutien apporté est la suivante : 40 % constatent une amélioration de l'humeur au sein de l'équipe, 27 % pensent que la politique de motivation a un impact positif sur le recrutement et la fidélisation d'employés clés, 20 % observent une hausse de la productivité des employés, et seuls 13 % ne remarquent aucun changement.

On peut ainsi tirer la conclusion que, pour la majorité des entreprises, motiver le personnel est utile. Les encouragements pécuniaires et les formations permettent de fidéliser les collaborateurs talentueux et améliorent l'efficacité des travailleurs.

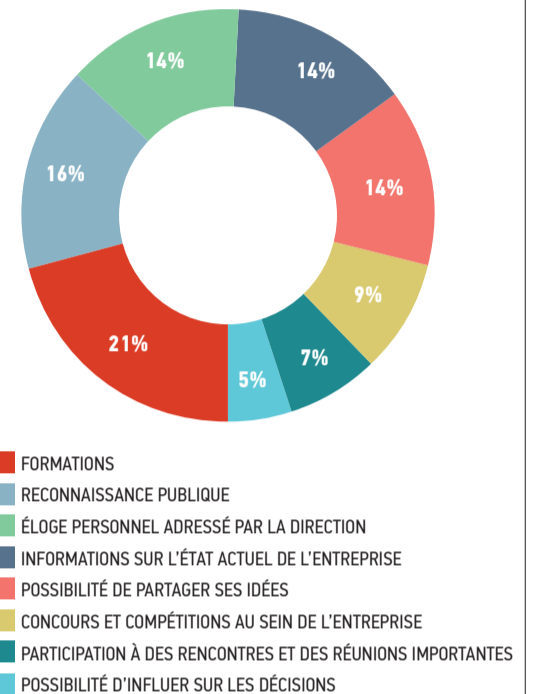
## LEVIERS MATÉRIELS ET NON MATÉRIELS DE MOTIVATION DES EMPLOYÉS EN TEMPS DE CRISE

### LEVIERS MATÉRIELS



- OCTROI DE PRIMES POUR DES RÉSULTATS EXEMPLAIRES
- VERSEMENT DE PRIMES TEMPORAIRES
- LICENCIEMENT DES EMPLOYÉS PEU EFFICACES, NOUVELLE RÉPARTITION DES SALAIRES
- AUGMENTATION DU SALAIRE SANS DIMINUTION DES PRIMES

### LEVIERS NON MATÉRIELS



- FORMATIONS
- RECONNAISSANCE PUBLIQUE
- ÉLOGE PERSONNEL ADRESSÉ PAR LA DIRECTION
- INFORMATIONS SUR L'ÉTAT ACTUEL DE L'ENTREPRISE
- POSSIBILITÉ DE PARTAGER SES IDÉES
- CONCOURS ET COMPÉTITIONS AU SEIN DE L'ENTREPRISE
- PARTICIPATION À DES RENCONTRES ET DES RÉUNIONS IMPORTANTES
- POSSIBILITÉ D'INFLUER SUR LES DÉCISIONS

SOURCE : COLEMAN SERVICES

**Les leviers de motivation inspirent aux collaborateurs un sentiment de stabilité et renforcent leur confiance dans l'avenir de l'entreprise, ce qui est important compte tenu de la conjoncture économique actuelle.**

## CE QUE VEULENT LES EMPLOYÉS

Dans l'ensemble, les avis des employeurs et de leurs salariés quant à la forme que doivent prendre ces encouragements coïncident.

Sur les 1 090 travailleurs sondés, 82 % attendent un soutien matériel de leur employeur, 14 % souhaiteraient plus d'avantages sociaux et 18 % seulement songent à des encouragements non matériels.

Pour un tiers des sondés, le meilleur soutien matériel est l'octroi de primes pour des performances exemplaires. Parmi les encouragements non matériels, les formations seraient les plus efficaces (37 % des sondés) tandis que 8 % souhaitent partager leurs idées avec la direction.

## THÉORIE VS PRATIQUE

En dépit de l'intérêt appréciable de motiver les effectifs, la pratique montre que les entreprises ne s'empressent pas de le faire : 76 % des participants ont déclaré ne pas bénéficier de soutien supplémentaire de la part de leur employeur. Ils comprennent toutefois cette décision : près de la moitié des sondés estime que le maintien des avantages sociaux est un facteur positif face aux conditions économiques et politiques changeantes à l'intérieur du pays.

L'encouragement supplémentaire que reçoivent 16 % des travailleurs interrogés s'exprime la plupart du temps sous la forme de formations. La deuxième place (14 %) est occupée par l'octroi de primes pour des résultats exemplaires. Viennent ensuite un éloge personnel adressé par la direction ou encore une reconnaissance publique (13 %).

Les employés reconnaissent que ces encouragements leur inspirent un sentiment de stabilité (37 %) et augmentent leur confiance dans leur employeur (26 %) et dans l'avenir de l'entreprise (22 %). 14 % des sondés n'ont remarqué aucun changement dans le soutien apporté.

## EMPLOYEURS VS EMPLOYÉS

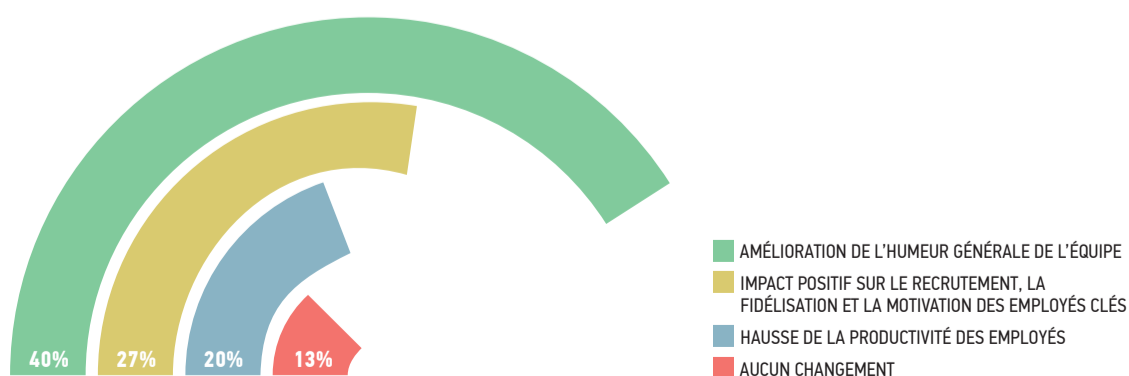
Au total, 23 % des sociétés sondées reconnaissent ne pas offrir de soutien supplémentaire à leur personnel. Pourtant, 76 % des employés ont fait part de l'absence de politique de motivation dans leur entreprise.

La majorité des employeurs changent d'approche en matière de motivation du personnel. Il est probable que cela ait un impact sur les employés et, pour cette raison, 42 % des sondés se satisfont du maintien de leurs avantages sociaux.

Il est curieux que, selon les employeurs, le levier de motivation le plus répandu soit l'octroi d'une prime, alors que les employés affirment être davantage encouragés par les formations.

Selon les employeurs, la politique de motivation conduit à l'amélioration de l'humeur de l'équipe, opinion confirmée par les réponses des employés. Les leviers de motivation inspirent aux collaborateurs un sentiment de stabilité et renforcent leur confiance dans l'avenir de l'entreprise, ce qui est important compte tenu de la conjoncture économique actuelle.

## EFFICACITÉ DE LA POLITIQUE DE MOTIVATION



SOURCE : COLEMAN SERVICES

COLEMAN SERVICES EST UNE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS DE CONSEIL OFFRANT DES SOLUTIONS RH INTÉGRÉES. PRÉSENTE EN RUSSIE DEPUIS 1998, ELLE POSSÈDE ACTUELLEMENT DES BUREAUX À SAINT-PÉTERSBOURG, IOUJNO-SAKHALINSK, EKATERINBOURG, NOVOSSIBIRSK, STOUPINO, OBNINSK, TOULA ET NIJNI NOVGOROD. SES CLIENTS COMPTENT DES REPRÉSENTANTS DE DIVERS SECTEURS D'ACTIVITÉ, DONT LA MAJORITÉ SONT CONSIDÉRÉS À JUSTE TITRE COMME LEADERS DU MARCHÉ ET FONT PARTIE DES PLUS GRANDES CORPORATIONS AU MONDE.

**РОССИЯНЕ НАЗВАЛИ  
ЗАРПЛАТУ В 18 000  
РУБЛЕЙ В МЕСЯЦ  
ГРАНИЦЕЙ БЕДНОСТИ**

В мае 2017 года портал для поиска работы и подбора персонала «Зарплата.ру» провел онлайн-опрос среди пользователей сайта, чтобы выяснить, за какой границей, по их мнению, начинается бедность. Россияне, за исключением москвичей, назвали сумму, в среднем равную 18 312 рублям в месяц. В столице показатель выше – бедняками считают тех, чей доход не превышает 23 787 рублей на каждого члена семьи.

При этом минимальный размер оплаты труда (МРОТ) в России составляет 7500 рублей, в Москве – 17 561 рубль. А официальный прожиточный минимум трудоспособного населения составляет 10 701 рубль.

**КОМПАНИИ ИСПЫТЫВАЮТ  
ДЕФИЦИТ  
РАБОЧЕГО ПЕРСОНАЛА**

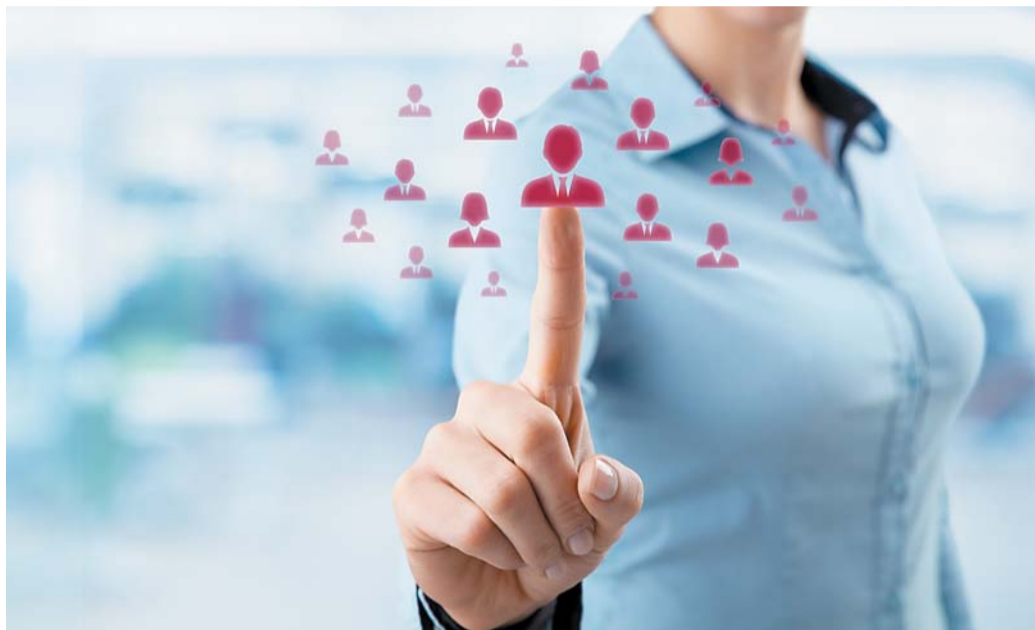
Конкуренция в сфере рабочего персонала в Москве в 2,5 ниже, чем в среднем по столице, следует из исследования HeadHunter. В марте на одну вакансию в этой сфере претендовали четыре человека, тогда как конкуренция среди юристов составляет 10 человек на место.

**ВЗГЛЯД РАБОТОДАТЕЛЕЙ И  
СОИСКАТЕЛЕЙ  
НА ЗАРПЛАТУ  
РАЗЛИЧАЕТСЯ**

Согласно опросу, проведенному компанией HeadHunter, 82% соискателей при поиске работы указывают сумму зарплаты нетто, то есть доход, который они планируют получать ежемесячно. Работодатели же при поиске кадров предпочитают указывать всю сумму, которую планируют потратить на работника, с учетом НДФЛ и подоходного налога в размере 13%. Причем иногда эта сумма включает не только оклад, но и бонусы.

**DIGITAL-ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ HR:  
ПОВСЕДНЕВНЫЕ ПОМОЩНИКИ ИЛИ  
СКРЫТАЯ УГРОЗА?**

**ПО ДАННЫМ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ DELOITTE, ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ В СФЕРЕ HR В 2015 ГОДУ СОСТАВИЛ \$2,4 МЛРД – НА 60% БОЛЬШЕ, ЧЕМ ГОДОМ РАНЕЕ. ТЕХНОЛОГИИ УЖЕ СПРАВЛЯЮТСЯ С ПОДБОРОМ ПЕРСОНАЛА, АВТОМАТИЗАЦИЕЙ РУТИННЫХ ПРОЦЕССОВ И ОБЩЕНИЕМ С СОТРУДНИКАМИ. ВЫТЕСНЯТ ЛИ ЭТИ ТЕХНОЛОГИИ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ?**



Российский рынок услуг по подбору персонала сокращается. В 2008 году в стране работало около 2500 специализированных компаний, к 2011 году их число сократилось до 1700, а к 2015 году осталось всего 1203 компании. На смену классическим организациям приходят новейшие технологии.

По данным исследования портала HeadHunter, в России лучше всего автоматизированы системы кадрового учета и администрирования персонала. Но этого недостаточно, чтобы идти в ногу со временем. Опрошенные HR-менеджеры мечтают также поставить на поток обработку обратной связи, сортировку откликов, подачу заявлений на отпуск, процесс трудоустройства и увольнения, а также организацию обучающих программ.

Для большинства описанных задач уже разработаны решения, но отечественные HR-специалисты, вероятно, не успевают следить за стремительным развитием технологий. Около половины опрошенных HeadHunter компаний по работе с персоналом используют только программы MS Word и Excel.

**ВИДЕОИНТЕРВЬЮ VS КЛАССИЧЕСКОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ**

Рекрутеры нередко сталкиваются с ситуациями, когда кандидат с отличным резюме приходит на интервью, но уже с первых минут становится понятно, что он совершенно не подходит. Собеседование все равно приходится проводить до конца, хотя обе стороны и тратят свое время впустую.

Эту проблему можно решить с помощью видео- или digital-интервью. При использовании такой системы соискатель получает письмо со ссылкой-приглашением на запись интервью, и программа последовательно выдает вопросы, подготовленные работодателем. Время ответа ограничено, поэтому кандидат не может прочитать весь список и заранее подготовиться. Все как в обычном интервью, только оно не требует одновременного присутствия в сети рекрутера и соискателя и подходит для работы с кандидатами из разных часовых поясов.

«Использование технологии digital-интервью позволяет рекрутеру экономить от 30 до 40 часов в месяц и оценивать в три раза больше кандидатов за аналогичный

промежуток времени», – считает Арик Ахвердян, CEO сервиса видеointервью VCV.ru.

Эта технология отлично подходит для массового подбора персонала в сжатые сроки. Например, когда компании Kidzania понадобилось за месяц обеспечить сотрудниками целый детский парк, у HR-отдела было несколько выходов: работать круглосуточно без выходных, привлечь подрядчика или включить в этап подбора видеоин-

тервью, чтобы не тратить время на звонки и встречи с кандидатами. В итоге за короткий срок с помощью digital-собеседования удалось протестировать 18 000 соискателей, из которых рекрутеры Kidzania выбрали около 500 человек, подходящих на вакантные места.

**HR-РОБОТ**

Вероятно, следующим шагом в развитии технологии видеointервью станет использование для

КАКИЕ HR-ПРОЦЕССЫ У ВАС В КОМПАНИИ АВТОМАТИЗИРОВАНЫ?



ИСТОЧНИК: HEAD HUNTER



**САФМАР**

пенсионный фонд

**Надежный фонд  
для ответственных  
людей**



**npsafmar.ru**

8 (495) 777 99 89 / 8 (800) 700 80 20

АО НПФ «САФМАР»

Лицензия №67/2 от 16.04.2004 г. на осуществление деятельности по пенсионному обеспечению и пенсионному страхованию. Более подробную информацию о деятельности и продуктах Фонда вы можете узнать на сайте [www.npsafmar.ru](http://www.npsafmar.ru) или по телефонам: 8 (800) 700 80 20, 8 (495) 777 99 89. Юр. адрес: 115172, г. Москва, Котельническая наб., д. 33, стр. 1. Реклама.

отбора персонала искусственного интеллекта. В Санкт-Петербурге разработали онлайн-робота Веру – говорящую программу по подобию Siri, которая учится распознавать мимику людей по видео, анализировать типаж и делать прогнозы. Вера устраивает видео-интервью и помогает кандидату найти работу. Разработка уже была интегрирована в общероссийскую базу вакансий Роструда.

У робота Веры большие перспективы. Инновационная разработка хорошо зарекомендовала себя на рынке HR. В апреле 2016 года программисты портала SuperJob создали чат-бот – программу для общения в мессенджерах, которая умеет распознавать текст и поддерживает диалог. Задача программы – проводить собеседования с кандидатами: бот задает вопросы, соискатель отвечает, нажимая на кнопки, и получает обратную связь. За первые 10 часов работы бот провел 2000 интервью, а еще 600 соискателей оставили свои контакты для связи и резюме в электронной базе. Эту систему уже опробовала и успешно применяет для подбора сотрудников компания «Связной».

Западные программисты пошли дальше: чат-бот, разработанный платформой FirstJob, умеет оценивать резюме на соответствие вакансии, задает дополнительные вопросы и передает отклик HR-менеджеру – и все это в чате Facebook. Разработчики утверждают, что робот-рекрутер помогает сотрудникам HR-отдела сэкономить до 75% рабочего времени.

Чат-боты берут на себя и другие функции. Российские специалисты придумали программу, которая вместо сотрудника отдела персонала отвечает на распространенные запросы коллег. Такой бот встраивается во внутреннюю корпоративную систему, через ко-

#### УЛЫБНИТЕСЬ НЕЙРОСЕТЯМ

Главное преимущество HR-роботов в том, что искусственный интеллект способен постоянно обучаться. Это происходит благодаря цифровым нейросетям, которые моделируют структуру нейронов человеческого мозга. Область их применения достаточно широка. Например, такой искусственный разум помогает вести учет рабочего времени. На ресепшен компании ставится планшет с камерой. Программа для распознавания лиц – face-трекер – через камеру узнает лицо каждого сотрудника и отмечает начало и конец его рабочего дня. Чтобы система распознала лицо, сотруднику нужно просто улыбнуться в камеру.

«Применение такого механизма не только «оживляет» процесс контроля работы сотрудников, но также помогает компаниям следить за недоработками и переработками при расчете зарплаты и начислении бонусов», – объясняет Сергей Кулешов, эксперт компании «Битрикс24» и сервиса по распознаванию лиц Face-трекер. По мнению эксперта, использование программы face-трекинга позволит компаниям сэкономить сотни тысяч рублей на внедрении и эксплуатации систем учета рабочего времени сотрудников.

#### ЧТО БУДЕТ С HR-СПЕЦИАЛИСТАМИ?

Пока одни утверждают, что роботы и технологии вскоре полностью заменят HR-специалистов, другие советуют не делать поспешных выводов. По данным опроса Deloitte, большинство компаний осознают важность использования новых технологий в управлении бизнесом, но только 11% понимают, как должна быть устроена компания будущего.

#### ПОВСЕМИСНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

##### В МИРЕ

- 35% хотят обращаться к ИИ за советом по работе
- 1 из 4 готов работать под руководством ИИ
- больше половины опасаются, что из-за распространения роботов многие люди лишатся работы

##### В МОСКВЕ

- половина опрошенных москвичей хотела бы получать от ИИ советы по работе
- 17% не против, если ИИ станет их руководителем
- 18% воспользовались бы возможностью загрузить свое сознание в интернет
- более трети хотели бы установить имплант, чтобы подключаться к искусственному интеллекту и улучшить свой собственный

ИСТОЧНИК: 10 HOT CONSUMER TRENDS 2017, ERICSSON

Елена Тихомирова, генеральный директор компании по разработке программ для электронного обучения персонала eLearning, считает, что HR-специалисты не могут игнорировать развитие технологий. «Современный специалист по персоналу должен владеть новыми знаниями и инструментами. И что еще более важно – работать с инновационными системами, которые позволяют сделать работу в компании эффективной», – комментирует Тихомирова.

Но, похоже, отечественный рынок пока не готов к переменам. Согласно результатам исследования инвестиционной компании Ward Howell, 70% российских HR-директоров не удовлетворены качеством используемой HR-системы, но только 20% из них планируют что-то менять. По мнению Тараса Полищука, инвестиционного эксперта компании Ward Howell, Россия в этом смысле на 5-7 лет отстает от Запада – 15% компаний продолжает обрабатывать все HR-процессы вручную.

И даже несмотря на развитие технологий, HR-специалистам вряд ли стоит опасаться за свое существование. Аналитики агентства CareerBuilder выяснили, что руководители 65% российских компаний высоко ценят сотрудников департамента HR и ставят их на один уровень с топ-менеджментом. А по данным исследования HeadHunter, по мере того как часть работы возьмут на себя умные устройства и искусственный интеллект, 77% руководителей будут перенаправлять сотрудников для решения новых задач. Работодателям нужен опыт HR, чтобы принимать оптимальные решения для бизнеса.

ИЛЬМИРА ГАЙСИНА

## В 2014 году российский рынок услуг по подбору персонала сократился на 13% и составил 12 837 млрд рублей.

Источник: исследования аналитической компании Magram MR

рах, которая умеет распознавать текст и поддерживает диалог. Задача программы – проводить собеседования с кандидатами: бот задает вопросы, соискатель отвечает, нажимая на кнопки, и получает обратную связь. За первые 10 часов работы бот провел 2000 интервью, а еще 600 соискателей оставили свои контакты для связи и резюме в электронной базе. Эту систему уже опробовала и успешно применяет для подбора сотрудников компания «Связной».

торую сотрудники привыкли общаться: мессенджер или интранет.

«Бот работает в формате единого окна поддержки. Обратившись к нему, можно оформить заявление на отпуск, узнать текущие ключевые показатели эффективности, план ДМС и т. д. Бот принимает жалобы и предложения, а также периодически спрашивает об эмоциональном состоянии сотрудника», – рассказывает Эльмира Сибгатулина, официальный представитель компании – разработчика корпоративного чат-бота ChatFirst.

# БОРЬБА ЗА ТАЛАНТЫ: МОТИВАЦИЯ ЧЕРЕЗ КОРПОРАТИВНЫЕ ПЕНСИИ

В КОНЦЕ 2016 ГОДА PWC ПРОВЕЛА ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА КОРПОРАТИВНЫХ ПЕНСИЙ, ПО КОТОРОМУ 41% КОМПАНИЙ, УЧАСТВОВАВШИХ В ИССЛЕДОВАНИИ, СЕГОДНЯ УЖЕ ПРИМЕНЯЮТ КОРПОРАТИВНУЮ ПЕНСИОННУЮ ПРОГРАММУ (КПП). НЕСМОТЯ НА СЛОЖНУЮ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ, ИНТЕРЕС К ТАКИМ ПРОГРАММАМ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ СОХРАНЯЕТСЯ: ЧИСЛО РАБОТОДАТЕЛЕЙ, ВНЕДРИВШИХ КПП В СВОИХ КОМПАНИЯХ, ЗА ПОСЛЕДНИЕ ШЕСТЬ ЛЕТ УВЕЛИЧИЛОСЬ. ЭТО ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И СОЗДАНИЯ ИМИДЖА СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО РАБОТОДАТЕЛЯ, СЧИТАЮТ УЧАСТНИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ. СТАНЕТ ЛИ КПП ТРЕНДОМ В HR?

Для мотивации ценных сотрудников в ход идет многое: от медстраховок до талонов на кофе. А подчеркнуть долгосрочность взаимоотношений с работником помогает корпоративная пенсионная программа.

КПП – мотивационный план, рассчитанный на долгое время. Это и инструмент повышения ценности HR-бренда, и способ долгосрочной мотивации сотрудников, и оружие в борьбе за кадры. А для работников подобная программа – способ безболезненно скопить на пенсию дополнительные средства.

#### 100%-НАЯ ДОХОДНОСТЬ

Россияне не уверены в государственной пенсии. По данным Росстата, пенсионные выплаты составят 35,3% от средней по России зарплаты. Но чем выше зарплата, тем меньшую долю составит пенсия. Работник с окладом 70 000 рублей получит около 18%

от привычного дохода, а топ-менеджер с зарплатой 250 000 руб. – только 5%. И то не гарантировано.

Поэтому неравнодушные граждане берут ответственность за пенсию на себя. По данным ЦБ, из 85 млн трудоспособных россиян около 5,3 млн уже участвуют в негосударственном пенсионном обеспечении, большая часть – через корпоративные пенсионные программы. Люди добровольно откладывают часть зарплаты на старость. На каждый внесенный сотрудником рубль компания, как правило, добавляет один-два своих.

Деньги, удержанные из зарплаты сотрудника, в любом случае останутся в его распоряжении. А вот доступ к средствам, внесенным работодателем, сотрудник получит только при соблюдении ряда условий. Их можно привязать к KPI, настроив систему мотивации «под себя». Самое



распространенное условие – отработать в компании определенное количество лет. В финансовой сфере устанавливаются достаточно короткие горизонты – 2-3 года, а на производственных предприятиях горизонт увеличивается до 5-10 лет.

Работникам, которые финансируют часть пенсии, гарантирован социальный налоговый вычет. Для предприятия это тоже выгодно: пенсионные взносы по договору с НПФ не облагаются социальными налогами. Таким образом, компании дешевле перечислить сотруднику взнос на пенсию, чем выплатить ту же сумму в качестве заработной платы.

#### РЫНОК НА ВЗЛЕТЕ

Более 50% работающих россиян готовы принять участие в КПП, если она появится в их компании, гласит исследование РСГУ. Ежемесячно они согласны отчислять 7,4% от зарплаты.

Наибольшим спросом корпоративные пенсионные программы пользуются в сферах металлургии, товарах народного потребления, финансовом секторе и энергетике. КПП есть у Сбербанка, «Почты России», Лукойла, АвтоВАЗа, Ростелекома и многих других компаний.

«Мы видим устойчивый спрос на внедрение корпоративных пенсионных программ со стороны международных компаний, работающих в России. Для них такие программы – это традиционный механизм мотивации сотрудников, часть стандартного социального пакета. Компании продолжают участвовать в формировании пенсий своих сотрудников на паритетных началах», – комментирует Александр Лоренц, советник генерального директора НПФ «САФМАР».

КПП прочно вошли в жизнь западных компаний, и можно смело предсказывать их будущее в России. По мере того как в нашей стране забота о пенсии будет все больше перекладываться на самих работников и их работодателей, КПП повторит судьбу ДМС – из диковины станет неотъемлемой частью соцпакета.

АО НПФ «САФМАР» – один из крупнейших в России частных пенсионных фондов, специализируется на негосударственном пенсионном обеспечении и является администратором корпоративных пенсионных программ во многих крупных компаниях. Опыт работы на рынке – более 20 лет. Входит в АО «ГРУППА САФМАР», одну из крупнейших промышленно-финансовых групп в России. Среди крупнейших клиентов – Райффайзенбанк, Caterpillar, Каспийский трубопроводный консорциум, Челябинский трубопрокатный завод. Лицензия №67/02 от 16.04.2004

#### ПРЕИМУЩЕСТВА КОРПОРАТИВНОЙ ПЕНСИОННОЙ ПРОГРАММЫ

##### для сотрудников

- удобный инструмент накоплений
- возможность сохранять средства на стратегические цели
- льготные условия обслуживания

##### для работодателей

- лояльность сотрудников
- инструмент долгосрочной мотивации без дополнительных расходов
- борьба за ценные кадры
- вложение в HR-бренд, репутация ответственного работодателя
- ряд налоговых льгот

# РАБОТА «НА УДАЛЕНКЕ»: КАК СОЗДАТЬ КОМАНДУ ВНЕ ОФИСА

УДАЛЕННЫЕ СОТРУДНИКИ ЕСТЬ У КАЖДОЙ ПЯТОЙ РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ СОГЛАСНО ИССЛЕДОВАНИЮ SUPERJOB. ПО ОЦЕНКЕ J'SON & PARTNERS CONSULTING, К 2020 ГОДУ ЧИСЛО ЛЮДЕЙ, РАБОТАЮЩИХ ВНЕ ОФИСА КОМПАНИИ, ДОСТИГНЕТ 20% ОТ ОБЩЕГО КОЛИЧЕСТВА ЗАНЯТОГО НАСЕЛЕНИЯ. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АГЕНТСТВА ПО ПОДБОРУ УДАЛЕННОГО ПЕРСОНАЛА HR-MONSTER ЕВГЕНИЯ ПОПОВА РАССКАЗАЛА В ИНТЕРВЬЮ L'ÉCONOMIKA, КАК УПРАВЛЯТЬ СОТРУДНИКАМИ ДИСТАНЦИОННО.



ГЕНДИРЕКТОР HR-MONSTER ЕВГЕНИЯ ПОПОВА

## – Почему удаленные команды сегодня становятся трендом?

– Малый и средний бизнес ориентируется на компании международного уровня, такие как Apple и Google, где уже давно начали менять организационную структуру и могут позволить сотрудникам работать вне офиса. Работодатели руководствуются тем, что в комфортной обстановке персонал работает эффективнее.

По данным Virgin Media Business, 9 из 10 представителей «поколения Y» предпочитают удаленную занятость, поскольку ставят личную свободу выше карьерных предрассудков. Кроме того, появляются новые профессии – например, в области ИТ, которые не требуют постоянного пребывания в офисе. Достаточно иметь компьютер и доступ к интернету.

По сравнению с западными странами, в России культура удаленной работы еще только формируется. Два года назад предприниматели даже не понимали, как можно управлять сотрудниками вне офиса. Сейчас они все чаще просят помочь с переводом «на удаленку». Работа из дома постепенно становится нормой.

## – Как правильно организовать работу удаленной команды?

– Сложнее всего работодателю принять решение об изменении функционирования компании и переводе сотрудников на удаленную работу. Сам процесс перехода достаточно прост.

Сначала продумываются организационная структура и роли сотрудников. Затем рассчитывается, сколько требуется человек, чтобы выполнить необходимый объем работ. Стоит учесть, что удаленные сотрудники в среднем работают по четыре часа в день. Потом создается методология подбора персонала и программа обучения для ввода в должность.

Что касается оплаты труда, желательно, чтобы 30% вознаграждения были фиксированными, а остальные 70% зависели от резуль-

татов работы. Здесь особенно важно утвердить критерии оценки работы.

Единого мнения о том, сколько времени занимает перевод команды на удаленную работу, нет. Все индивидуально и зависит от масштабов, задач и ресурсов компании. Например, в конце 2017 года завершилась полугодовая программа по переводу 50-70% сотрудников «Билайна» на работу вне офиса. В среднем компаниям требуется около года, хотя минимальный срок создания удаленной команды в моей практике – одна неделя.

## – По каким критериям компании обычно нанимают сотрудников на удаленную работу?

– Прежде всего, стоит понять причину, по которой человек отказывается от работы в офисе. Если кандидат аргументирует свое решение желанием попробовать новое или заработать много денег, то вряд ли он вам подойдет.

Веская причина перехода «на удаленку» – это, например, необходимость ухода за детьми, когда у сотрудницы нет возможности работать в офисе, но при этом женщина хочет работать в меру своих сил.

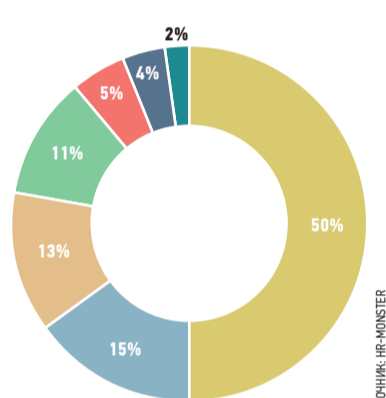
Другой причиной может быть желание самореализации при вынужденном ограничении мобильности. Это касается тех людей, которые не могут ходить в офис, но работают за компьютером и не хотят быть отстраненными от общества.

Часто удаленную работу также ищут жители небольших городов, где не хватает рабочих мест, или люди, временно потерявшие работу, но не желающие бросать карьеру.

По моим наблюдениям, 20% удаленных сотрудников – взрослые люди предпенсионного возраста и старше, 10% – люди с ограниченными возможностями, 50% – молодые мамы и домохозяйки, 20% – студенты или те, кто просто не любит офисы.

## ПОЧЕМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ БОЯТСЯ ПЕРЕХОДИТЬ НА УДАЛЕННЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ?

- 50% НЕ ЗНАЮТ, КАК УПРАВЛЯТЬ КОМАНДОЙ ДИСТАНЦИОННО
- 15% НЕ МОГУТ НАЙТИ САМОДИСЦИПЛИНИРОВАННЫХ КАНДИДАТОВ
- 13% ОПАСАЮТСЯ, ЧТО СОТРУДНИК ПЕРЕСТАНЕТ ВЫХОДИТЬ НА СВЯЗЬ
- 11% БОЯТСЯ ПОТЕРЯТЬ КОНТРОЛЬ ЗА РАБОТОЙ.
- 5% НЕ ЖЕЛАЮТ ПОДВЕРГАТЬ КОМПАНИЮ РИСКУ ХИЩЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ
- 4% СМУЩАЕТ ОТСУТСТВИЕ РЕАЛЬНОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ
- 2% ЦЕНЯТ ИДЕЮ СПЛОЧЕННОГО КОЛЛЕКТИВА И «КОМАНДНОГО ДУХА»



ИСТОЧНИК: HR-MONSTER

Сам процесс подбора удаленных сотрудников отличается от классического собеседования. Здесь HR делает ставку не на резюме, а на потенциал и навыки кандидата, а также на результаты социальных тестов. Соискателю предлагается решить задачу в ситуации, которая, на первый взгляд, не связана с должностью. Ответ позволяет определить психотип человека и предположить, насколько такой сотрудник будет эффективен. «Халачников» распознают на этапе стажировки, ведь результаты работы здесь видны сразу.

## – Как работать с удаленными сотрудниками?

– Нужно просто представить, что соседний кабинет офиса, где сидят ваши сотрудники, это чат в Skype. У каждого отдела или рабочей группы свой чат. Комнату переговоров заменяет любая вебинарная комната, например Google Hangouts или Zoom. Шкаф с документами превращается в папки в облаках – например, Google Docs, «Яндекс.Диск» или облако Mail.ru. Работа с клиентом управляется через CRM-системы (сокращение от англ. Customer Relationship Management – Прим. ред.), которые показывают этапы взаимодействия с клиентом. Вместо офисного телефона подключается IP-телефония.

С удаленными сотрудниками редко заключается бессрочный договор по трудовой книжке. Некоторым работникам это в принципе не нужно, потому что они живут в другом государстве. Как правило, оформляется договор гражданско-правового характера.

## – Каковы риски и распространенные ошибки при управлении удаленным персоналом?

– Нанимаемый человек с самого начала сотрудничества должен понимать, какой от него ждут результат. Но зачастую строгий стиль управления по принципу «работай или уходи» пугает новичков, и в результате человек может просто перестать выходить на связь.

Чтобы минимизировать риски, важно правильно оценивать кандидата еще на этапе подбора и быть последовательным. Если компания заявляет, что ей нужен «классный» сотрудник, то и сама компания должна быть «классной»: необходимо постепенно вводить человека в должность, предоставлять инструментальный и постоянно вовлекать в работу.

К сожалению, работодатели часто недооценивают специалистов «в возрасте». На мой взгляд, это необоснованно. В моей практике есть пример, когда активный пенсионер из деревни устроился в колл-центр и уже через год возглавил рабочую группу.

Одна из ключевых ошибок заключается в том, что предприниматели ищут удаленного сотрудника по такому же профилю, как офисного. Важно понимать, что если офисный менеджер по продажам делает 120 звонков в день, 50 из которых результативны, то в 80% случаев для выполнения этой работы вам потребуется двое удаленных сотрудников. Специалисты «на удаленке» будут работать в два раза меньше, но и зарплату получать соответствующую, а значит, риски компании сократятся в два раза.

на правах рекламы



## НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В HR: ЭКОНОМИКА СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

Экономика совместного потребления – sharing economy – набирает популярность. Основной принцип в том, что делиться и обмениваться товарами и услугами намного дешевле, чем покупать и владеть. Французский предприниматель Жан-Батист де ла Меттри придумал, как внедрить экономику совместного потребления в корпорации.

«У каждого сотрудника есть ресурсы: квартира, знание иностранного языка, свободное время и т. д. Экономика совместного потребления предполагает, что человек делится ресурсами с коллегами ради выгоды или дополнительного дохода.

Можно обмениваться жильем на время отпуска, чтобы сэкономить на гостинице и чаще путешествовать. Изучать иностранные языки не с репетитором, а общаясь с коллегами. Договариваться о совместных поездках на автомобиле и встречах после работы.

Ценность такого подхода для компании в том, что он базируется на доверии. Чем больше сотрудники обмениваются ресурсами, тем дружнее коллектив и тем больше желание трудиться на благо компании.

Идея создать сервис, который объединял бы направления корпоративной экономики совместного потребления, родился восемь лет назад. Я заметил в США спрос на сервисы по обмену жильем и разработал аналогичный сайт для сотрудников небольших компаний. Сервис пользовался популярностью, особенно в период отпусков.

Постепенно на рынке появлялись компании, которые работали по тому же принципу: Airbnb и BlaBlaCar. Тогда я решил воспользоваться своим преимуществом и расширить проект: люди охотнее доверяют коллегам, чем незнакомцам. Корпоративный портал, в отличие от разрозненных сервисов, на 100% безопасен.

В итоге были запущены девять программ: обмен и аренда жилья, практика иностранного языка и лингвистический обмен для детей, совместное использование автомобиля, встречи после работы, онлайн-магазин для сотрудников компании, программа по здоровому образу жизни и чат для международного общения.

Результаты показывают повышение лояльности сотрудников к компании. 19% зарегистрированных пользователей обращаются к сервису еженедельно.

На мой взгляд, в Европе экономика совместного потребления сравняется с обычным рынком через пять лет. А в России все еще только зарождается.



ИЛЬМИРА ГАЙСИНА

## РЕЙТИНГ УРОВНЯ ЗП ПО МАССОВЫМ ПРОФЕССИЯМ И ВОСТРЕБОВАННЫЕ ВАКАНСИИ 2017 Г.

1. ПРОГРАММИСТЫ – ОТ 50 000 ДО 250 000 РУБЛЕЙ
2. МЕНЕДЖЕРЫ ПО «ХОЛОДНЫМ ЗВОНКАМ» – ОТ 28 000 ДО 60 000 РУБЛЕЙ
3. ОПЕРАТОРЫ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ – ОТ 10 000 ДО 45 000 РУБЛЕЙ
4. КЛИЕНТСКАЯ ПОДДЕРЖКА – ОТ 10 000 ДО 35 000 РУБЛЕЙ
5. ДИЗАЙНЕРЫ – ОТ 15 000 ДО 60 000 РУБЛЕЙ
6. ИНТЕРНЕТ-МАРНЕТОЛОГИ – ОТ 20 000 ДО 70 000 РУБЛЕЙ
7. АНАЛИТИКИ – ОТ 20 000 ДО 55 000 РУБЛЕЙ
8. ЛИЧНЫЕ ПОМОЩНИКИ, АДМИНИСТРАТОРЫ СОЦ. СЕТЕЙ – ОТ 15 000 ДО 35 000 РУБЛЕЙ

ИСТОЧНИК: HR-MONSTER

# МОТИВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА: КАК УДЕРЖАТЬ ЦЕННЫХ СОТРУДНИКОВ

## СЛОЖНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ ПОДТАЛКИВАЕТ КОМПАНИИ К ПОИСКУ БАЛАНСА МЕЖДУ НЕОБХОДИМОСТЬЮ ОПТИМИЗИРОВАТЬ РАСХОДЫ И УДЕРЖАТЬ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ. КАК МОЖНО ЭТОГО ДОСТИЧЬ?

В конце 2016 года компания Coleman Services провела комплексное исследование мотивационных аспектов в управлении персоналом. В исследовании приняли участие 43 представителя HR-отделов российских и международных компаний и 1090 сотрудников различных сфер и специальностей.

Исследование позволило выявить особенности инструментов, применяемых в рамках мотивационной политики компаний, и вероятность смены приоритетов и подходов к решению данного вопроса. Кроме того, оно показало, какой поддержки сотрудники ждут от своих работодателей и какова возможная эффективность используемых инструментов. А главное, оно позволило понять, схожи ли взгляды сотрудников и работодателей на мотивационную политику компании и ее результаты.

### СТАБИЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

Готовы ли компании менять подходы к мотивации сотрудников? На подход работодателей к вопросу дополнительного поощрения сотрудников влияют экономические и политические факторы.

Согласно результатам исследования, чуть менее половины опрошенных компаний (46%) не меняли текущую мотивационную политику, тогда как 16% работодателей на фоне кризиса сократили мотивационную программу. При этом доля компаний, которые поменяли приоритеты в этом вопросе, составила 38%.

Работодатели из российских и зарубежных компаний привыкли опираться на проверенные инструменты. Большая часть участников опроса (46%) поддерживает сотрудников, используя соотношение материальных и нематериальных видов поощрений. Однако некоторые компании считают мотивацию излишней: почти четверть респондентов (23%) не предоставляют сотрудникам дополнительной поддержки.

### ПОПУЛЯРНЫЕ ПООЩРЕНИЯ

Несмотря на потребность контролировать расходы, наиболее распространенное материальное поощрение – премирование за особые достижения, об этом говорят 57% респондентов. На втором месте по популярности повышение оклада без понижения премиальной части, перераспределение зарплаты и выплата временных надбавок. Эти способы выбирают 28% компаний. В качестве альтернативной меры 14% работодателей вынуждены прибегать к сокращению неэффективных сотрудников.

Среди нематериальных инструментов поддержки на первом месте оказались обучение и тренинги. Эти способы использует 21% компаний. Чуть менее популярны публичная благодарность, ее предпочитают 16% респондентов, и личная похвала от руководства – выбор 14% компаний. Столько же участников опроса отдадут предпочтение открытости работодателя, которая выражается в информировании о текущем положении дел в компании.

Наименее эффективными участники опроса считают корпоративные конкурсы и предоставление сотрудникам возможности влиять на решения.

### ПЛОДЫ МОТИВАЦИИ

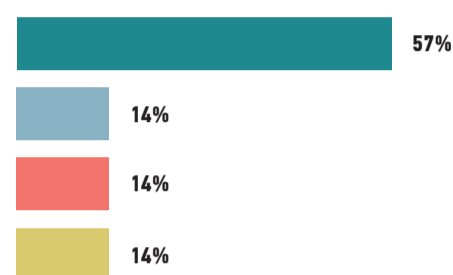
Поощрять или не поощрять? Вопрос о целесообразности дополнительной мотивации часто волнует работодателей.

Участники опроса оценивают результативность применяемой поддержки следующим образом: 40% компаний отмечают улучшение настроения команды; 27% считают, что работа в рамках мотивационной политики положительно отразилась на привлечении и удержании талантов; 20% опрошенных указали на повышение эффективности работы сотрудников; и только 13% не заметили каких-либо изменений.

Таким образом, можно сделать вывод, что для большинства компаний мотивационная политика

## ВИДЫ МАТЕРИАЛЬНЫХ И НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ ПООЩРЕНИЙ СОТРУДНИКОВ В КРИЗИС

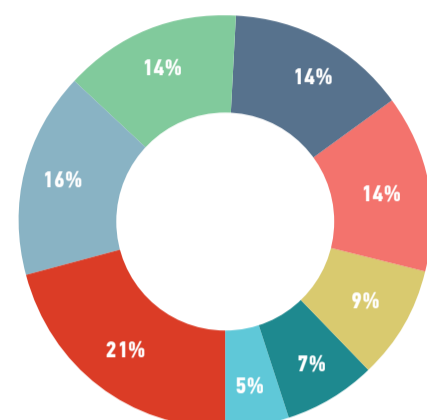
### МАТЕРИАЛЬНЫЕ ПООЩРЕНИЯ



- ПРЕМИРОВАНИЕ ЗА ОСОБЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- ВЫПЛАТА ВРЕМЕННЫХ НАДБАВОК
- СОКРАЩЕНИЕ НЕЭФФЕКТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ, ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАРПЛАТЫ
- ПОВЫШЕНИЕ ОКЛАДА БЕЗ ПОНИЖЕНИЙ ПРЕМИАЛЬНОЙ ЧАСТИ

ИСТОЧНИК: COLEMAN SERVICES

### НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ ПООЩРЕНИЯ



- ОБУЧЕНИЕ И ТРЕНИНГИ
- ПУБЛИЧНАЯ БЛАГОДАРНОСТЬ
- ЛИЧНАЯ ПОХВАЛА ОТ РУКОВОДСТВА
- ИНФОРМИРОВАНИЕ О ТЕКУЩЕМ ПОЛОЖЕНИИ КОМПАНИИ
- ВОЗМОЖНОСТЬ ДЕЛИТЬСЯ ИДЕЯМИ И ИНИЦИАТИВАМИ
- КОНКУРСЫ И СОРЕВНОВАНИЯ ВНУТРИ КОМПАНИИ
- УЧАСТИЕ В ВАЖНЫХ ВСТРЕЧАХ И СОВЕЩАНИЯХ
- ВОЗМОЖНОСТЬ ВЛИЯТЬ НА РЕШЕНИЯ

**«Дополнительное поощрение дает сотрудникам ощущение стабильности и укрепляет уверенность в будущем компании, что важно в условиях сложной экономической ситуации».**

полезна. Денежные поощрения и бонусы в виде обучения помогают удерживать талантливые кадры и улучшают показатели работы сотрудников.

### ЧЕГО ХОТЯТ СОТРУДНИКИ

Взгляды работодателей и сотрудников компаний на то, какой должна быть мотивация, во многом совпадают.

Так, из 1090 опрошенных сотрудников 82% ожидают от работодателей материальную поддержку, 14% хотели бы расширить социальный пакет, и только 18% думают о нематериальном поощрении.

Третий респондентов считает лучшим видом материального поощрения премирование за особые достижения. Среди нематериальных видов мотивации наиболее действенным сотрудники считают обучение (37% опрошенных), тогда как 8% хотят делиться с руководством идеями и инициативами.

### ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Несмотря на ощутимую пользу дополнительной мотивации, практика показывает, что компании не торопятся поощрять сотрудников: 76% участников опроса заявили, что не получают дополнительной поддержки от работодателей. Но, как оказалось, относятся к этому вопросу с пониманием: почти половина респондентов считает сохранение действующего социального пакета в условиях изменяющейся экономической и политической ситуации в стране положительным фактором.

Дополнительная мотивация, которую получает четверть опрошенных сотрудников, чаще всего выражается в форме предоставления обучения – на это указали 16% респондентов. На втором месте (14%) премирование за особые достижения. Следом идут личная похвала руководства компании или же публичная благодарность – 13%.

Сотрудники признают, что дополнительная поддержка дает им ощущение стабильности (37% респондентов), повышает уровень доверия к руководству компании (26%) и дарит уверенность в будущем компании (22%). 14% опрошенных не заметили от поддержки никаких изменений.

### РАБОТОДАТЕЛИ VS СОТРУДНИКИ

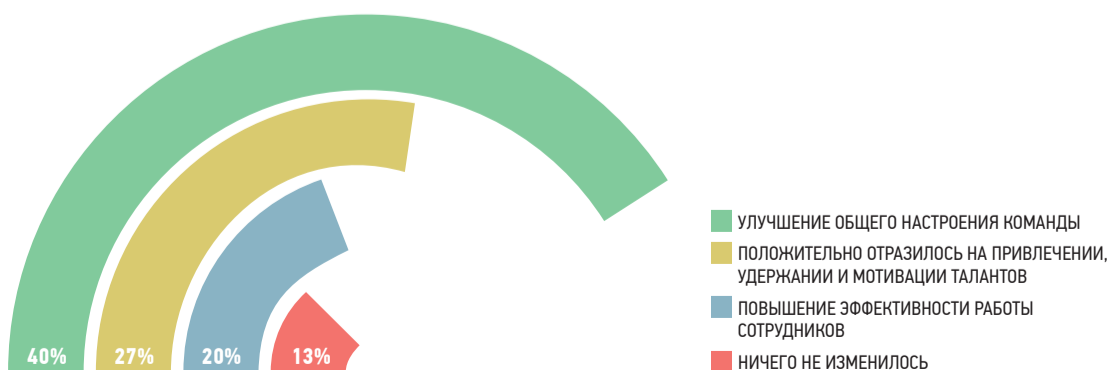
Всего 23% опрошенных компаний признали, что не оказывают дополнительную поддержку сотрудникам. При этом 76% сотрудников заявили, что в их компаниях нет мотивационной политики.

Большинство работодателей меняют подходы к мотивации. Вероятно, это сказывается на сотрудниках и поэтому 42% респондентов рады даже сохранению текущего социального пакета.

Примечательно, что наиболее распространенным поощрением работодатели считают денежное вознаграждение. А сотрудники утверждают, что чаще всего их стимулируют обучением.

Работодатели считают, что мотивационная политика приводит к улучшению настроения команды, результаты опроса сотрудников подтверждают этот тезис. Дополнительное поощрение дает сотрудникам ощущение стабильности и укрепляет уверенность в будущем компании, что важно в условиях сложной экономической ситуации.

## РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ



ИСТОЧНИК: COLEMAN SERVICES

COLEMAN SERVICES – ОДНА ИЗ ВЕДУЩИХ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИХ КОМПЛЕКСНЫЕ КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ.

В РОССИИ ПРЕДСТАВЛЕНА С 1998 Г. В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ОТКРЫТЫ ОФИСЫ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, ЮЖНО-САХАЛИНСКЕ, ЕКАТЕРИНБУРГЕ, НОВОСИБИРСКЕ, СТУПИНО, ОБНИНСКЕ, ТУЛЕ, НИЖНЕМ НОВОГОРОДЕ.

СРЕДИ КЛИЕНТОВ COLEMAN SERVICES – ПРЕДСТАВИТЕЛИ РАЗЛИЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БИЗНЕСА, БОЛЬШИНСТВО ИЗ КОТОРЫХ ПО ПРАВУ СЧИТАЮТСЯ ЛИДЕРАМИ РЫНКА И ВХОДЯТ В СПИСОК КРУПНЕЙШИХ КОРПОРАЦИЙ МИРА.