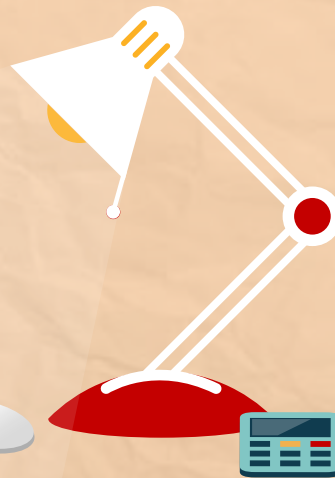
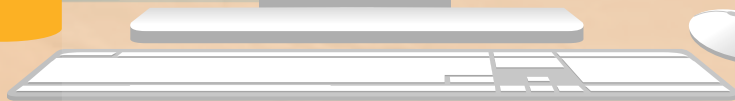
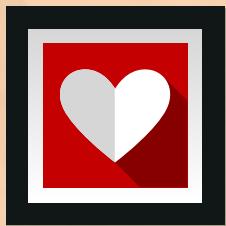
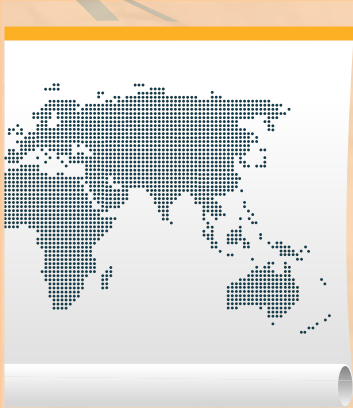


Рабочее место 2020



Рабочее место 2020 года: каким оно будет?

Большинство менеджеров по персоналу ожидают, что в течение ближайших 3-5 лет сформируются высококомпетентные и более разнообразные по этническому и социокультурному составу команды.



Привлечение и удержание сотрудников поколения Y

10 ключевых факторов по мнению менеджеров по персоналу:

- 75%** наличие четкого плана по развитию карьеры
- 67%** наличие образовательных программ
- 58%** наличие возможности участвовать в реализации инициатив по программам корпоративной социальной ответственности
- 27%** наличие возможности планировать инициативы в рамках программ социальной ответственности на будущий год

Работники зрелого возраста

- 87%** считают, что главными достоинствами зрелого сотрудника являются личный опыт и стабильность.
- 71%** считают, что ключевым аргументом в пользу найма зрелых сотрудников является их способность выступать в роли наставников.
- 63%** уверены, что их основным преимуществом является профессиональный опыт
- 64%** признают, что Бэби-бумеры зачастую являются самыми лояльными сотрудниками

Содержание

Рабочее место 2020 года:	4
Многое может измениться за 5 лет	4
Многомерная рабочая сила	5
Повышение гибкости рабочего места	7
Привлечение и удержание сотрудников поколения Y	9
Фокус на поколении Миллениум	9
Как соответствовать требованиям поколения Y	10
Корпоративная социальная ответственность	11
Гибкость имеет значение	12
Желание учиться и развиваться	13
Дополнительные преимущества	14
Роль технологий и социальных сетей	15
Как избежать формирования обособленных групп в рабочем коллективе	16
Работники старшего возраста	17
Использование потенциала зрелого поколения	17
Неосвоенные источники рабочей силы	20
Выводы:	21
Какой будет рабочая сила в 2020 году?	21
Поколение Y	22
Работники старшего возраста	23
Роль бренда работодателя	24



Рабочее место 2020 года: многое может измениться за 5 лет

По большому счету, пять лет - это не так долго, однако за это время может случиться всякое. Всего за пять лет в Дубаи было построено самое высокое сооружение в мире, группа The Beatles выпустила 6 из 12 своих альбомов, а выручка компании Apple от продажи планшетов iPad за последние превысила 250 миллионов долларов. Применительно к рабочей среде это означает, что к 2020 году рабочее место может значительно отличаться от того, к чему мы привыкли.

Вопрос заключается в том, каков будет характер этих изменений?

С точки зрения менеджеров по персоналу, движущей силой таких изменений являются растущие требования бизнеса и кандидатов. По мере изменения

рынка и социально-экономической ситуации должны меняться и методы подбора персонала. В исследовании Kelly Hiring Manager Survey, проведенном компанией Kelly Services в 2015 году, собраны прогнозы по рынку рекрутмента от более 2 000 менеджеров по персоналу из регионов EMEA и APAC, а также обозначены текущие глобальные тенденции в данной области.



Рабочее место 2020 года: разнообразие рабочей силы

Согласно результатам последнего исследования компании Kelly Services, большинство менеджеров по подбору персонала ожидают, что в течение ближайших 3-5 лет сформируются высококомпетентные и более разнообразные по этническому и социокультурному составу команды, при этом 52% опрошенных во всем мире приветствуют идею пополнения кадрового резерва компании за счет работников разных национальностей и поколений.

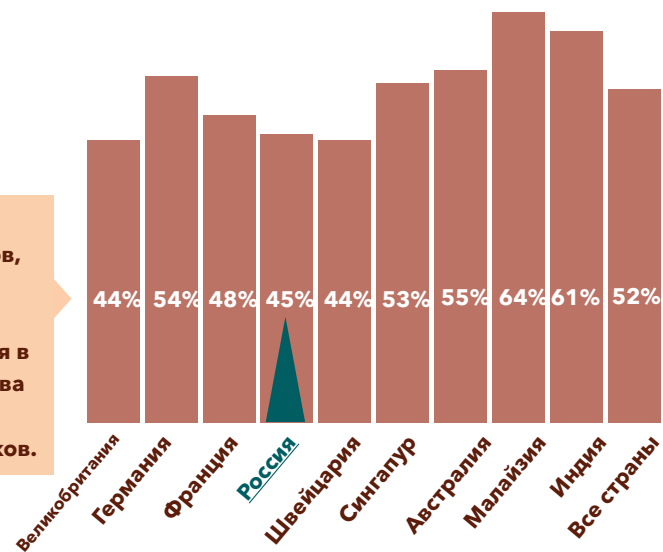
Среди менеджеров по персоналу Индии оказалось больше всего респондентов, которые единодушно высказывались в пользу привлечения работников разных национальностей. 70% респондентов хотели бы, чтобы персонал их компаний был бы представлен большим количеством национальностей в перспективе ближайших 3-5 лет. С другой стороны, большая часть респондентов в России (64%) и Франции (58%), наоборот, не ожидают увидеть здесь каких-либо изменений.

Когда речь заходит об использовании возрастного многообразия сотрудников с максимальной выгодой для компании, то на первом месте оказывается Малайзия, где 64% опрошенных прогнозируют, что в течение последующих 3-5 лет персонал их компаний станет еще более разнообразным по возрастному признаку. В то же время в Великобритании 54% респондентов

считают, что никаких изменений не произойдет. В России только 45% опрошенных считают, что возрастное многообразие сотрудников компании изменится в ближайшее время, а 47% не ждут серьезных изменений.

Несмотря на то, что большинство менеджеров по персоналу во всем мире говорят о появлении в будущем более разнообразных по возрасту команд, 56% из них не собираются адаптировать программы привлечения сотрудников в 2015 году для той или иной возрастной категории. Меньше всех интерес к этому проявляли респонденты в Австралии и Новой Зеландии.

Сравнение стран по количеству респондентов, ожидающих увидеть в последующие 3-5 лет значительные изменения в составе своего коллектива в плане возрастного разнообразия сотрудников.



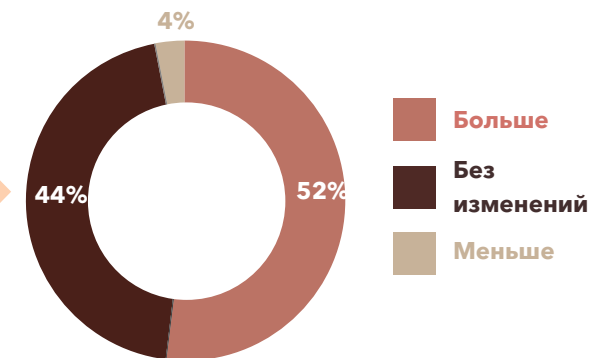
Рабочее место 2020 года: разнообразие рабочей силы

Среди тех менеджеров по персоналу, которые на текущий год приняли решение о привлечении кандидатов с учетом возрастного фактора, большинство отдадут предпочтение представителям поколения Y.

Этот факт можно объяснить тем, что представители поколения Миллениум в настоящее время являются наиболее ценным приобретением для компании, или же что, по мнению менеджеров по персоналу, современные методы рекрутмента не находят достаточного отклика у данной возрастной категории. Помимо этого существует тема, связанная с гендерной проблематикой. Можем ли мы ожидать увеличения количества женщин-руководителей в ближайшие пять лет? 56% менеджеров по персоналу в России не ожидают никаких изменений в соотношении

количества руководителей мужского и женского пола, тогда как 41% респондентов предполагают, что количество женщин на руководящих постах может увеличиться к 2020 году. Оставшиеся 3% респондентов предсказывают сокращение числа женщин-руководителей.

Во всех странах, принимавших участие в исследовании, респондентам был задан вопрос: **ожидаете ли Вы увидеть больше, меньше или полное отсутствие изменений с точки зрения возрастного состава персонала Вашей компании в течение последующих 3-5 лет?**



Рабочее место 2020 года: разнообразие рабочей силы

Интересно, что когда дело касается гендерной проблематики, то ощущается значительный контраст между зрелыми и развивающимися рынками. В Великобритании, например, всего 33% респондентов прогнозируют появление женщин на ключевых постах компаний, в России – 41%, тогда как в Индии об этом говорят 68% респондентов. Возможно, причина скрывается в том, что на зрелых рынках проблема равенства полов уже потеряла свою актуальность, поэтому менеджеры по персоналу не ожидают увидеть здесь серьезных изменений, или, наоборот, на ее решение требуется намного больше усилий и времени.

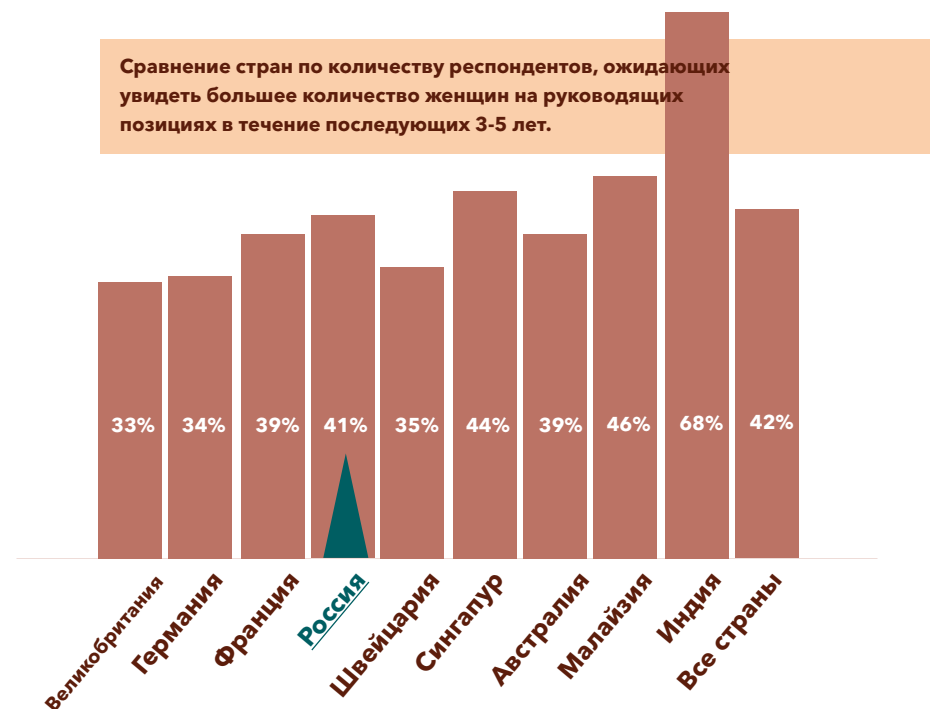
В большинстве стран, относящихся к региону APAC, менеджеры по персоналу стремятся провести изменения на рабочих местах намного активнее, чем их коллеги в регионе EMEA. Вследствие того, что эти регионы отличаются между собой по структуре экономики и степени развития рынка рекрутмента, такие изменения могут быть продиктованы нехваткой тех или иных квалифицированных кадров. Возможно также, что причиной являются специфические для данного региона предпочтения или желание сформировать более многомерную команду к 2020 году.

Мы уже обращали ваше внимание на то, что 56% менеджеров по персоналу не планируют менять стратегию привлечения кандидатов на 2015 год с учетом возрастного признака, однако большинство респондентов ожидают, что через пять лет персонал их компаний будет представлен большим количеством поколений. Далее возникает вопрос, нужно ли компаниям специально использовать разные источники, чтобы привлечь кандидатов разных поколений и добиться еще большего разнообразия по возрастному признаку, или это произойдет естественным образом?

Чтобы обеспечить понимание данной инициативы со стороны кандидатов и ускорить процесс достижения поставленной цели, необходимо адаптировать методы рекрутмента и стратегию общения с кандидатами для привлечения внимания конкретных групп. Предварительно необходимо тщательно протестировать новые методы, чтобы убедиться, что полученные результаты соответствуют поставленным целям.

Поскольку мы изначально предполагаем, что эти целевые группы смогут органично

вписаться в корпоративную культуру организации, еще одним полезным инструментом в реализации данной стратегии могут стать ценностное предложение и бренд работодателя.



Рабочее место 2020 года: повышение гибкости рабочих мест

Многие компании рассматривают возможность увеличения количества используемых рабочих моделей и гибкий рабочий график, чтобы соответствовать текущим социальным изменениям и получить доступ к более разнообразному набору кандидатов.

Если говорить о ситуации в целом, то большинство менеджеров по персоналу (55%) хотели бы, чтобы в течение 3-5 лет понятие «рабочее место» стало более «гибким». Гибкий график, очевидно, является наиболее популярным нововведением, которое планируют внедрить в своих компаниях 52% менеджеров по персоналу во всем мире и 57% HR в России.

Согласно ожиданиям 35% опрошенных, в ближайшее время мы будем наблюдать увеличение количества кандидатов, работающих по совместительству, при этом большая доля респондентов в России (61%) и Франции (60%) не прогнозируют здесь каких-либо изменений.

Также эксперты ожидают рост числа респондентов с частичной занятостью (36%).

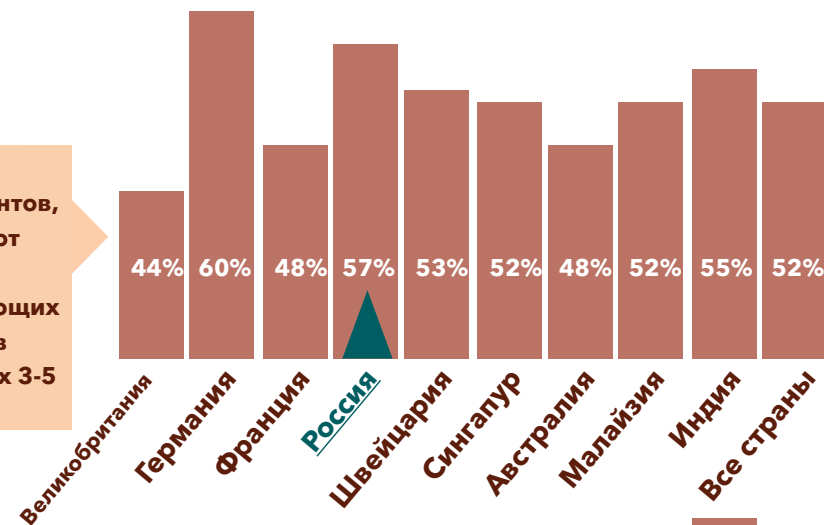
Опережает всех Швейцария с 44% респондентов, тогда как в Малайзии, где мнения респондентов разделились (32% полагают, что количество частично

занятых работников возрастет, 39% - останется без изменений), получилась более противоречивая статистика. В России 32% менеджеров считают, что количество частично занятых работников увеличится, 52% уверены, что их количество останется прежним.

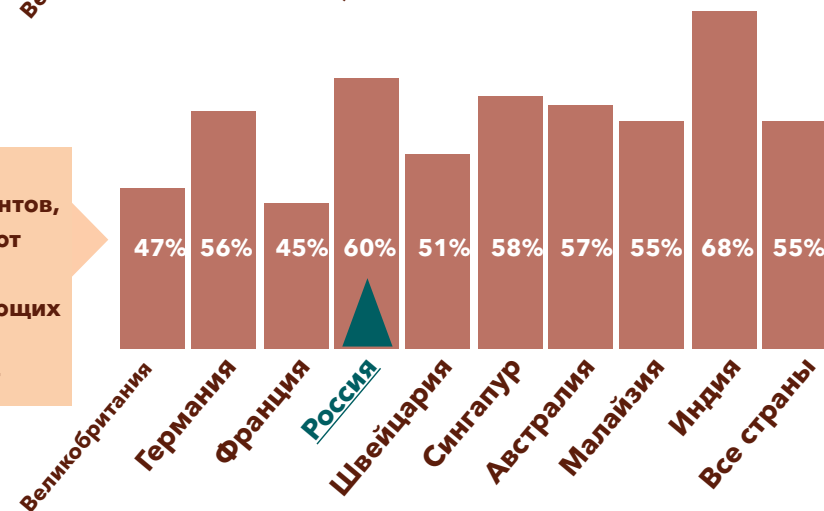
Гибкая занятость набирает популярность в силу того, что фокус бизнеса смещается с процесса на результат. 46% респондентов полагают, что в течение 3-5 лет будет актуальна ориентация на результат, которая свидетельствует о том, что компании ищут новые пути к достижению успеха.

Организации, отличающиеся инновационным подходом, вдохновляют сотрудников на поиск идей, а также выносят эти идеи на обсуждение широкого круга специалистов, чтобы разработать более гибкие решения для бизнеса. Другими словами, сегодня компании в меньшей степени заботятся о том, как и где делается работа, если ее результаты являются стабильно высокими, или, может быть, даже улучшаются, благодаря тому, что сотрудники более мотивированы на выполнение этой работы.

Сравнение стран по количеству респондентов, которые прогнозируют рост количества сотрудников, работающих по гибкому графику, в течение последующих 3-5 лет



Сравнение стран по количеству респондентов, которые прогнозируют рост количества сотрудников, работающих удаленно, в течение последующих 3-5 лет



Рабочее место 2020 года: повышение гибкости рабочих мест

Виртуальные команды – это еще одна интересная тема для обсуждения у современных рекрутеров. 46% менеджеров по персоналу во всем мире и 45% в России планируют сформировать такие команды в ближайшие 3-5 лет. Лидирует по данному показателю Индия, где идею формирования виртуальных команд поддерживают 60% респондентов, а также Малайзия, где 55% опрошенных считают, что виртуальные команды станут неотъемлемой частью рабочей силы к 2020 году. Совершенно противоположная картина наблюдается в Великобритании и Франции, где более половины участников исследования считают, что таких изменений в их компаниях не произойдет.

Развитие виртуальных команд и гибкой занятости оказывает значительное воздействие, как на руководство компании, так и на сотрудников.

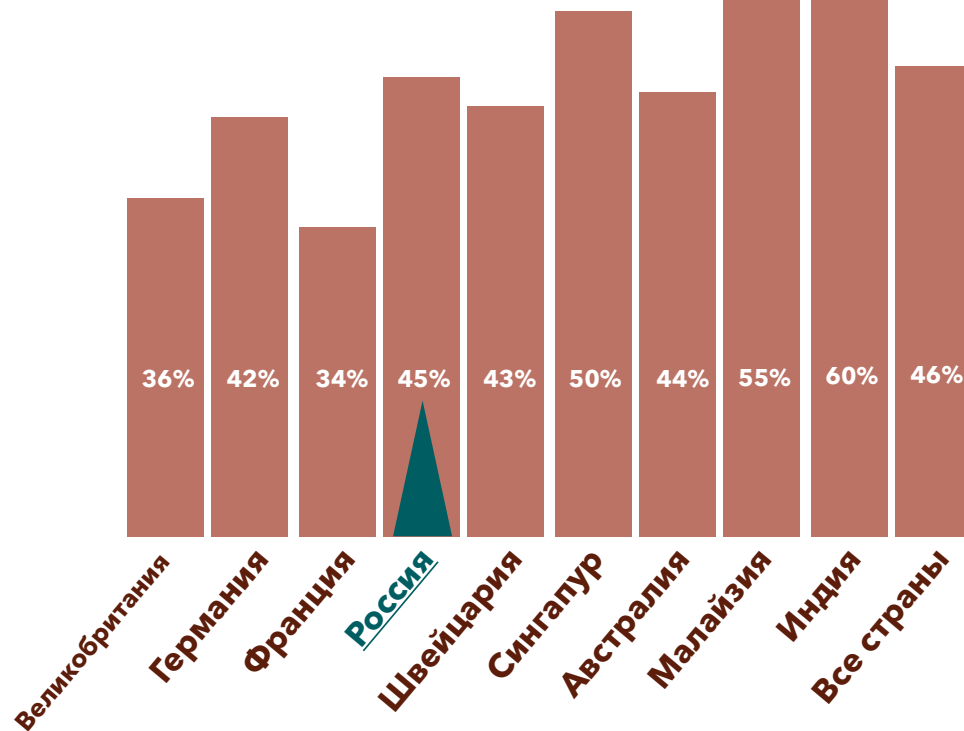
Итак, что могут сделать компании, чтобы наиболее эффективно использовать мобильные команды и создавать инклюзивную корпоративную культуру? В этом могут помочь

технологии и корпоративные социальные платформы, такие как Yammer и Chatter, которые оказывают поддержку виртуальным сообществам, а также выстраивают процессы и коммуникацию.

Система оценки «360°», наставничество и обмен знаниями также могут быть полезными с точки зрения формирования командного духа и сплочения сотрудников.

По мере появления и развития все более сложных по составу команд становится очевидно, что универсального решения не существует. Преимущества многомерной рабочей силы для каждого бизнеса уникальны, так же, как и люди, из которых она состоит. Как показывают результаты исследования, развитие высокопрофессиональных команд, где каждый участник вносит свой ценный вклад в общее дело, способствуют процветанию организации. Кроме того, сотрудники могут учиться друг у друга, что очень выгодно для компании. В этом смысле 2020 год может стать годом реализации взаимовыгодных решений для сотрудников и их работодателей.

Сравнение стран по количеству респондентов, которые ожидают увидеть рост виртуальных/мобильных команд в следующие 3-5 лет.



Привлечение и удержание поколения Y: фокус на поколении Миллениум

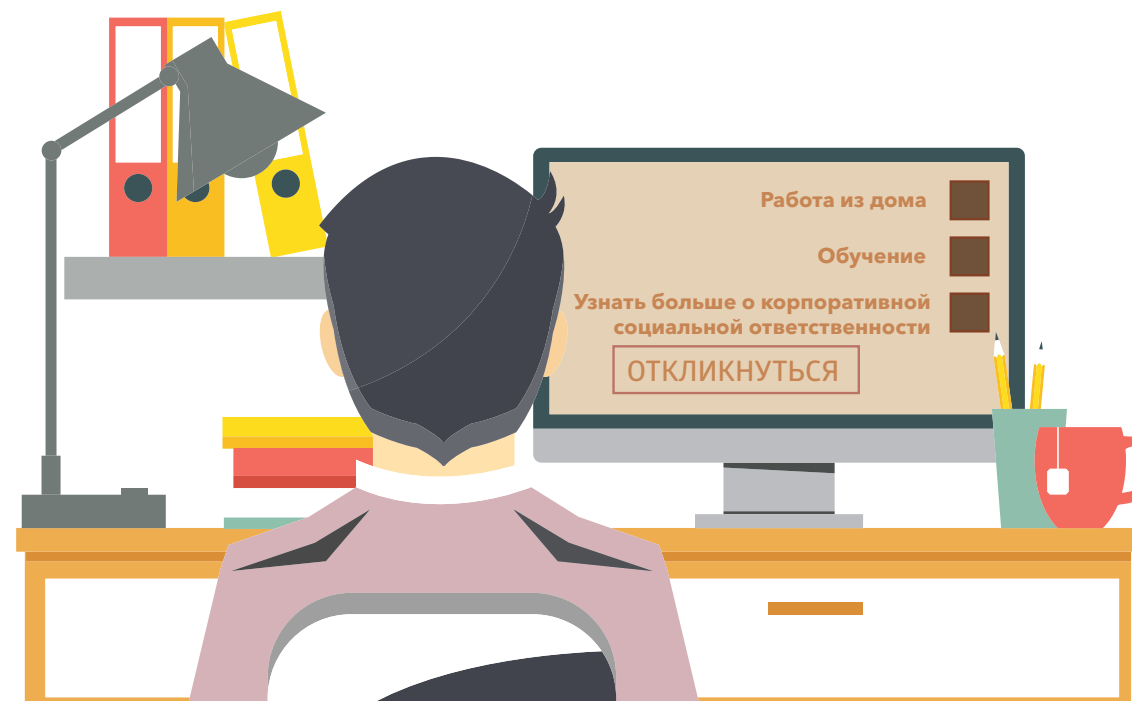
По мере того, как работодатели продолжают формировать разнообразные по возрасту/ мультिवозрастные команды, многие из них прогнозируют, что в ближайшие 3-5 лет больше всего внимания достанется представителям поколения Y. Принято считать, что эта группа людей (или, как их часто называют, поколение Миллениум) состоит из тех, кто был рожден в период с 1980 по 2000 гг.

Только 7% участников исследования Kelly's 2015 Hiring Manager в регионах EMEA и APAC при подборе персонала не собираются делать дополнительный акцент на привлечение представителей поколения Y, тем самым подтвердив тот факт, что большинство компаний видят определенные преимущества в приеме на работу более молодых кандидатов.

Доля российских специалистов, которые сосредоточены на привлечении поколения Y составляет 44% менеджеров по персоналу. 24% респондентов планируют делать ставку на работу с поколением Y. Еще 48% не разделяют кандидатов по возрастному принципу.

Индия (53%) и Малайзия (52%) полны решимости сотрудничать с поколением Миллениум в течение ближайших 3-5 лет. Фактически они уже занимаются этим, поскольку более половины респондентов в каждой из этих стран в настоящее время фокусируют свое внимание на привлечении кандидатов, принадлежащих к этой возрастной группе. Для сравнения в Австралии, которая демонстрирует самый низкий интерес к представителям поколения Y, доля таких респондентов составляет всего 10%.

Кстати, у австралийских менеджеров по персоналу отсутствует желание делать фокус и на любой другой группе кандидатов, поскольку 82% респондентов считают такой подход необъективным и выступают против привлечения кандидатов по возрастному признаку. При этом, 55% участников исследования из Австралии ожидают, что через 3-5 лет в их компаниях будет работать еще больше сотрудников разных поколений.



Привлечение и удержание поколения Y: дополнительные преимущества

42% компаний во всем мире используют забавные конкурсы и корпоративные мероприятия как инструмент привлечения кандидатов поколения Y. В России 46% работодателей используют специальные активности, чтобы увеличить свою привлекательность для Миллениумов. Это особенно популярно в Индии, где такую тактику привлечения кандидатов использует подавляющее большинство менеджеров по персоналу. В дополнение к этому 40% индийских компаний планируют в течение ближайшего года оборудовать в офисах спортзалы.

Креативный дизайн офиса также импонирует представителям поколения Миллениум, поэтому 40% малазийских компаний намерены помимо всего прочего улучшить офисное пространство в течение следующего года. В то же самое время большинство российских (63%) и французских (64%) компаний не собираются заниматься улучшением своих офисов.

При приеме на работу представителей поколения Y 56% респондентов учитывают их высокие ожидания по заработной плате. В России доля таких респондентов достигает 77%, тогда как в Швейцарии 28% опрошенных не считают такой подход приемлемым. Несмотря на это, 71% менеджеров по персоналу по всему миру уделяют достаточно большое внимание содержанию компенсационного пакета в целом. В Великобритании участие сотрудников в доходах компании, а также предоставление им выходных по случаю международных праздников, входят в число наиболее инновационных льгот, которые компании готовы включить в свои компенсационные пакеты, чтобы заставить поколение Y работать на них. Другие страны дополняют список льгот бонусными схемами, подарками, туристическими поездками, программами медицинского страхования, корпоративными мероприятиями, созданием советов по делам молодежи и доступом к самым современным технологиям.

60%

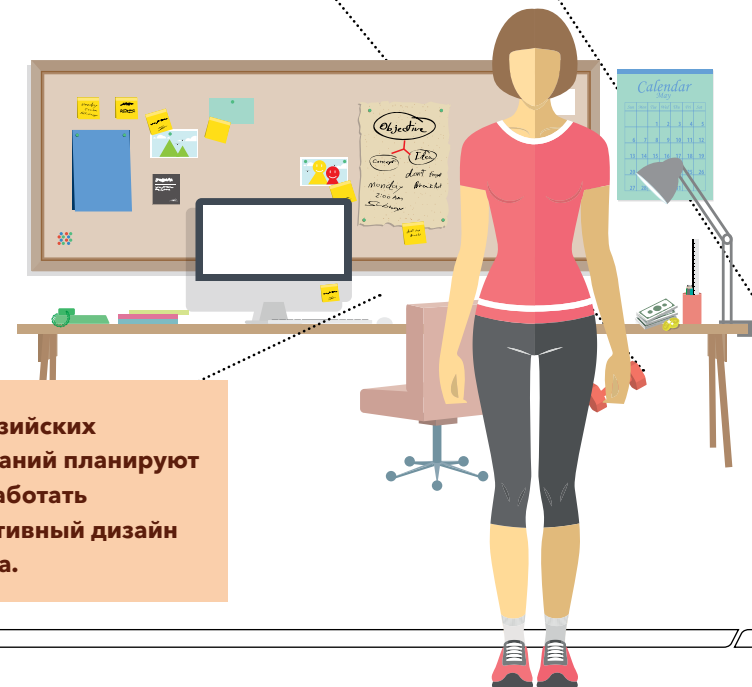
индийских компаний собираются оборудовать в офисах спортзалы.

77%

российских компаний учитывают высокие ожидания поколения Y по заработной плате.

40%

малазийских компаний планируют разработать креативный дизайн офиса.



Привлечение и удержание поколения Y: фокус на поколении Миллениум

Компаниям, планирующим привлечь больше представителей поколения Миллениум, необходимо разобраться в том, что представляет ценность для данной возрастной группы.

Безусловно, у каждого участника этой группы, с которым мы имеем дело, есть свои предпочтения. Однако, учитывая эти предпочтения при формировании компенсационного пакета и распространяя информацию о соответствующих льготах, как наиболее привлекательных для поколения Y, мы теоретически обеспечиваем широкий отклик и высокую степень вовлеченности кандидатов.

Процент ВСЕХ СТРАН кто УЖЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ	Страны	Какие льготы предоставляет/планирует предоставить или какие мероприятия проводит/планирует проводить Ваша компания для привлечения и удержания сотрудников, принадлежащих поколению Y?	Страны	Процент ВСЕХ СТРАН кто ПЛАНИРУЕТ ПРЕДОСТАВЛЯТЬ
56%	Швейцария (66%) Индия (66%)	ГИБКИЙ ГРАФИК	Малайзия (37%) Индия (28%)	21%
37%	Индия (50%) Германия (40%) Великобритания (40%)	УДАЛЕННАЯ РАБОТА	Индия (38%) Малайзия (33%)	27%
41%	Австралия (50%) Индия (46%) Сингапур (46%)	ГИБКАЯ ЗАНЯТОСТЬ	Индия (36%) Малайзия (33%)	26%
24%	Индия (38%) Малайзия (33%)	СПОРТЗАЛ В ОФИСЕ	Индия (40%) Малайзия (30%)	22%
29%	Индия (50%) Малайзия (32%)	КРЕАТИВНЫЙ ДИЗАЙН ОФИСА	Малайзия (40%) Индия (38%)	26%
34%	Индия (55%) Малайзия (44%)	ГЕЙМИФИКАЦИЯ / СИСТЕМЫ СОРЕВНОВАНИЙ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ	Малайзия (39%) Индия (35%)	27%
41%	Индия (64%) Россия (52%)	ПРОЕКТЫ СВЯЗАННЫЕ С СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ	Малайзия (36%) Германия (33%) Сингапур (33%) Швейцария (33%)	30%
58%	Австралия (70%) Россия (67%)	ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ	Малайзия (36%) Индия (32%)	25%
42%	Индия (50%) Малайзия (32%)	ВЕСЕЛЫЕ КОНКУРСЫ / СОРЕВНОВАНИЯ	Малайзия (34%) Индия (32%) Сингапур (32%)	26%

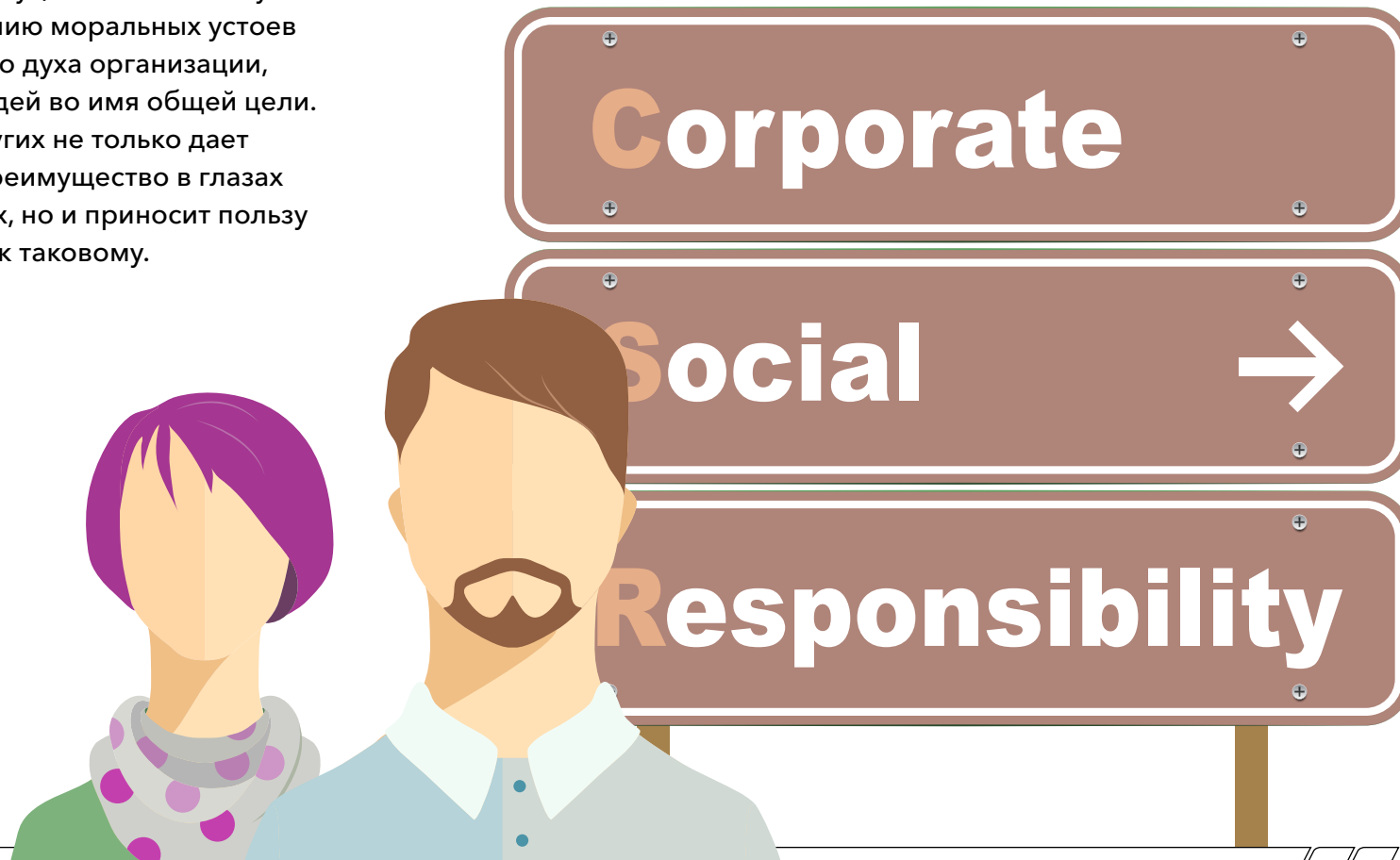
Привлечение и удержание поколения Y: **корпоративная социальная ответственность**

Результаты нашего последнего исследования показывают, что неотъемлемой частью программ по привлечению и удержанию представителей поколения Y является информирование кандидатов о мероприятиях в рамках программы корпоративной социальной ответственности.

В настоящее время 52% компаний в России, участвовавших в исследовании, проводят такие мероприятия, а 27% компаний из тех, кто не проводит мероприятия корпоративной социальной ответственности, планируют запустить подобную программу со следующего года.

Мероприятия корпоративной социальной ответственности не только являются мощным стимулом для поколения Миллениум (и

этому есть подтверждение), удовлетворяя их желание «вернуть долг обществу», но и способствуют формированию моральных устоев и командного духа организации, сближая людей во имя общей цели. Забота о других не только дает компании преимущество в глазах окружающих, но и приносит пользу обществу как таковому.



Привлечение и удержание поколения Y: важность баланса

Соблюдение баланса между работой и личной жизнью также имеет большое значение для поколения Y, поэтому не удивительно, что 56% участников исследований во всем мире и 43% российских респондентов уже предлагают кандидатам гибкий график работы, а еще 17% респондентов в России планируют делать это в следующем году. Помимо гибкого графика работы 41% менеджеров по персоналу используют гибкие формы занятости (сюда относятся внештатные сотрудники, временные сотрудники, подрядчики, привлеченные для выполнения проектных работ), при этом 26% опрошенных планируют внедрить гибкие формы занятости в ближайшее время. Это соответствует потребностям многих представителей поколения Y, которые предпочитают строить «портфельную карьеру», дающую им возможность, например, заниматься развитием собственного бизнеса или сочетать работу внештатным сотрудником с более привычной формой занятости.

В России в связи со становлением законодательства, регулирующего гибкие формы занятости, количество менеджеров,

которые используют гибкие формы занятости существенно ниже (28%). 20% опрошенных планируют внедрять гибкие формы занятости в следующем году.

Доля компаний, которые активно поощряют дистанционную работу и работу из дома, составляет лишь 37%, несмотря на то, что таким образом компания помогает сотрудникам в достижении баланса между работой и личной жизнью. Впереди всех стран идет Индия, где 50% менеджеров по персоналу уже включают данную опцию в ценностное предложение для сотрудников.

Среди российских компаний только 27% используют дистанционную занятость и еще 17% менеджеров по персоналу планируют использовать удаленное рабочее место в следующем году.

По мнению большинства работников из 220 000 людей, принявших участие в глобальном исследовании The Kelly Global Workforce Index в 2014 году, правильный баланс между работой и личной жизнью опережает высокую заработную плату, когда речь идет о

факторах, мотивирующих сотрудников на смену работы. Продвинутые компании обязательно будут это учитывать.



Привлечение и удержание поколения Y: желание учиться и развиваться

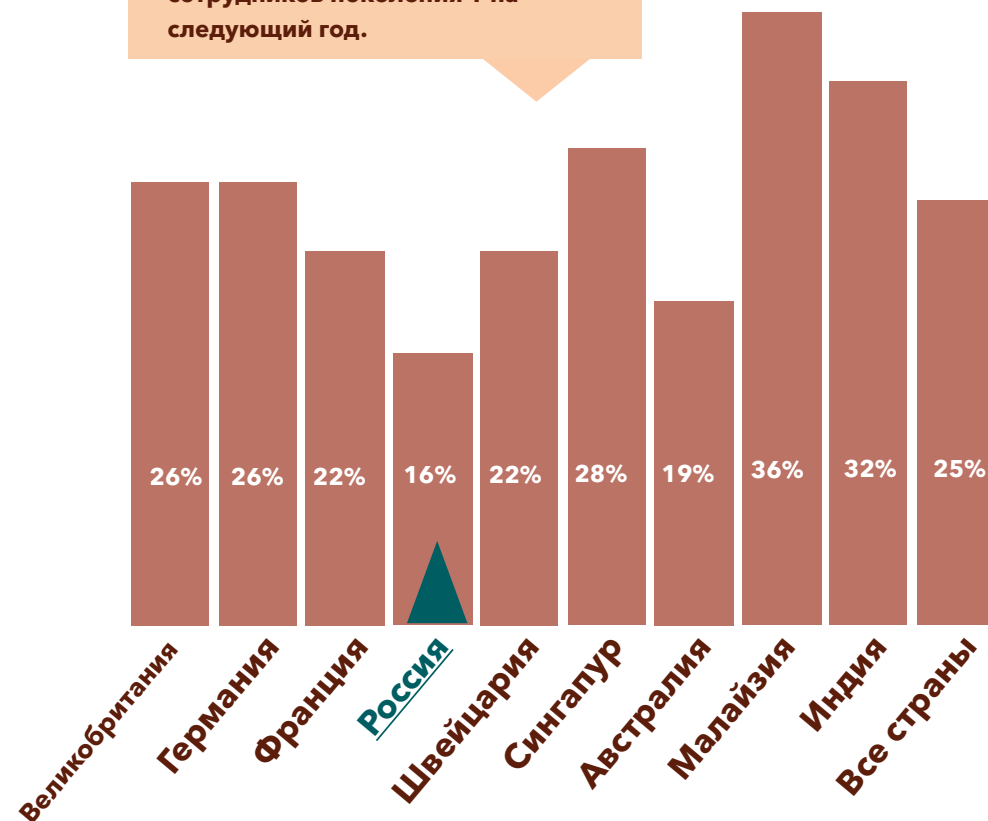
По понятным причинам представители поколения Миллениум проявляют сильное желание учиться и развиваться, поэтому 58% менеджеров по персоналу уже сегодня используют образовательные программы в качестве инструмента привлечения и удержания сотрудников данной возрастной группы.

С точки зрения образовательных программ, в настоящее время лидирует Австралия (где 70% компаний-участников исследования уже предоставляют сотрудникам эту льготу). Тем не менее, наиболее последовательной страной в обеспечении образовательных возможностей является Малайзия, где менеджеры по персоналу планируют увеличить количество образовательных программ в течение последующих 12 месяцев.

В России менеджеры по персоналу, проявляют меньше интереса (16%) к развитию данного направления, возможно потому что у 67% компаний,

участвовавших в опросе, уже есть образовательные программы. По признанию 72% респондентов, четкий план развития карьеры также является одним из ключевых факторов мотивации для поколения Y. Представители поколения Миллениум любят получать регулярную обратную связь и похвалу за хорошо выполненную работу. Им нравится, когда они знают, что их ждет дальше в плане развития карьеры. Таким образом, для управления ожиданиями поколения Y опытные менеджеры не станут опираться на стереотипы, а вместо этого будут регулярно обсуждать результаты работы сотрудника (а не только проводить ежегодную оценку его деятельности), чтобы понять, что для него является действительно важным, и составить его собственный персональный план развития карьеры.

Планы по внедрению образовательных программ для привлечения и удержания сотрудников поколения Y на следующий год.



Привлечение и удержание поколения Y: социальные сети, мобильный рекрутмент, геймификация

Для кандидатов важен не только компенсационный пакет, но и то, как компания выстраивает общение и взаимодействует с ними. Возможно, пора пересмотреть традиционные методы привлечения и удержания персонала, поскольку этим аборигенам цифровых джунглей требуется другой, совершенно новый подход. Вместо печатной рекламы в игру вступили мобильные и видео коммуникаторы (Snapchat, Periscope и др.).

Удивительно, но лишь 58% менеджеров по персоналу в мире и 54% в России уверены в том, что рекрутмент в социальных сетях имеет большое значение для поколения Y. При этом только 47% респондентов во всем мире и 34% в России находят мобильный рекрутмент полезным.

Особое беспокойство вызывает тот факт, что 7% опрошенных вообще не уверены в том, что мобильный рекрутмент является подходящим инструментом, поскольку подобный метод привлечения

кандидатов представляет собой более сложное мероприятие, требующее дополнительных знаний и навыков. Индия проявляет наиболее устойчивый интерес к мобильному рекрутменту и социальным сетям. За ней следуют Сингапур, Малайзия и Австралия. К сожалению, их аргументы звучат неубедительно для менеджеров по персоналу в регионе EMEA в целом, а респонденты из России, Франции и Швейцарии демонстрируют наиболее негативное отношение к этой теме.

Швейцария является наиболее консервативно настроенной страной, в которой лишь 19% респондентов используют геймификацию в процессе рекрутмента. Для сравнения в Индии доля таких респондентов составляет 55%. Помимо этого 50% менеджеров по персоналу в России не собираются внедрять подобную практику рекрутмента в будущем, в чем с ними солидарны респонденты из Австралии (51%) и Швейцарии (51%).

Можно считать это упущенной возможностью, так как только 10% российских респондентов сообщили, что они не планируют делать акцент на привлечении кандидатов поколения Y. Интересно, что Австралия опережает другие страны с точки зрения использования геймификации для удержания и поощрения персонала, несмотря на отсутствие у респондентов желания применять данный инструмент в рекрутменте. Геймификация, как стратегия удержания сотрудников поколения Y, применяется большинством респондентов, лишней раз доказывая, что технологии играют значительную роль на каждом этапе процесса рекрутмента, от реализации решений по привлечению и удержанию персонала до процесса выстраивания коммуникации и управления мобильными командами.



Привлечение и удержание поколения Y: Как избежать формирования обособленных групп в рабочем коллективе

Большинство менеджеров по персоналу признают, что им необходимо применять особенный (отличный от остальных) подход к привлечению поколения Y.

Продолжать ли им по-прежнему относиться к представителям поколения Миллениум как к особой касте людей после приема их на работу или «причесывать всех под одну гребенку»?

Задача заключается в том, чтобы сохранять интерес данной категории сотрудников, избегая при этом формирования обособленных групп внутри коллектива, поскольку это может стать проблемой для всех участников рабочего процесса. В наш век предпринимательства, когда многие молодые люди предпочитают работать на себя, сотрудники поколения Миллениум, вероятнее всего, будут оставаться требовательными по отношению к работодателю, а это значит, что

компаниям придется по-прежнему прилагать усилия, чтобы их удержать. Геймификация процесса поощрения персонала, так же как возможность удаленной работы и работа из дома, могут оказаться полезными для решения этой задачи. Безусловно, такая тактика удержания сотрудников должна работать во всей организации в целом, позволяя всем сотрудникам без исключения пользоваться этим преимуществом и улучшать баланс между работой и личной жизнью.

Формирование обособленных групп в рамках рабочего коллектива может стать проблемой для всех его членов.



**Работники
зрелого
возраста**



Поколение Y

Работники зрелого возраста

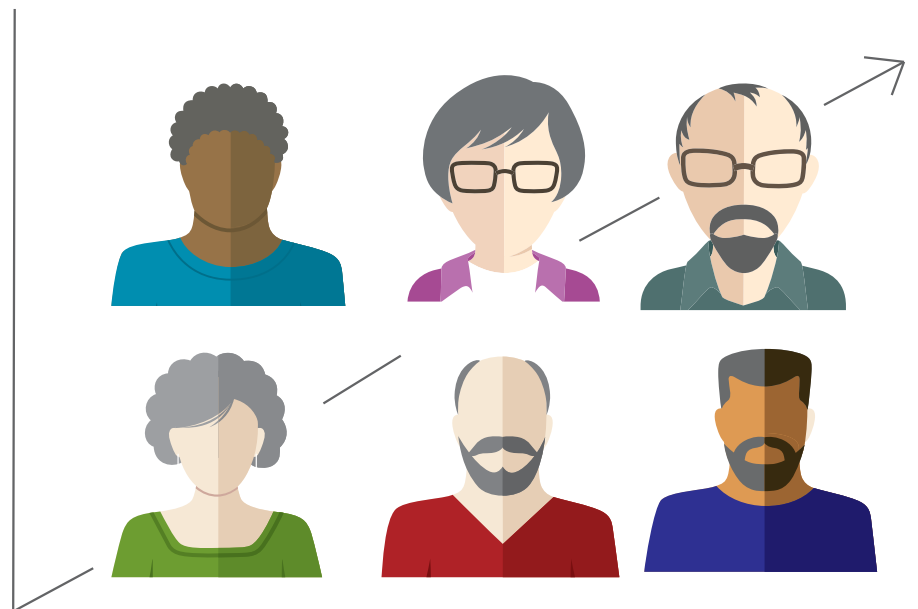
В течение последних 25 лет средний уровень продолжительности жизни в мире вырос более чем на 6 лет.¹ Средняя продолжительность жизни в наиболее развитых странах составляет сегодня 80 лет и, согласно прогнозам, она будет продолжать увеличиваться. Ведение более здорового и активного образа жизни, а также повышение качества медицинского обслуживания приводят к тому, что зрелое работоспособное население все больше оттягивает свой выход на пенсию. В этой ситуации компаниям необходимо обратить особое внимание на роль и потенциал работников зрелого возраста.

Некоторые представители данной категории сотрудников хорошо понимают, что не могут позволить себе выйти на пенсию или что они просто не готовы к такому шагу, тем самым, заставляя и других работать после достижения пенсионного возраста. Другие сотрудники предпочитают выйти на пенсию частично, осуществив

переход на частичную занятость или выполняя работу консультационного характера. Исследование компании Deloitte, проведенное в 2013 году, показало, что 48% бэби-бумеров (то есть людей, рожденных в послевоенный период с 1946 по 1964 г.г.) планируют продолжать работать после 65 лет, а 13% - хотели бы работать после достижения семидесятилетнего возраста.²

Такой сценарий развития событий сопряжен с определенными сложностями, хотя одновременно открывает уникальные возможности, поскольку многие респонденты видят в нем ключ к решению глобальной проблемы нехватки специалистов.

Какие усилия прилагают компании, чтобы воспользоваться потенциалом стареющей рабочей силы? И достаточно ли этих усилий, чтобы эффективно реализовать такую возможность?



¹The Lancet Medical Journal - декабрь 2014.

² Deloitte - Human Capital Trends 2013.

Работники зрелого возраста: использование потенциала зрелого поколения

Согласно результатам исследования The Kelly Hiring Manager Survey 2015 года, 52% менеджеров по персоналу ожидают, что в течение последующих 3-5 лет персонал их компаний будет представлен сотрудниками разных возрастов, и все же только 26% респондентов признаются, что будут принимать на работу кандидатов старше 55 лет.

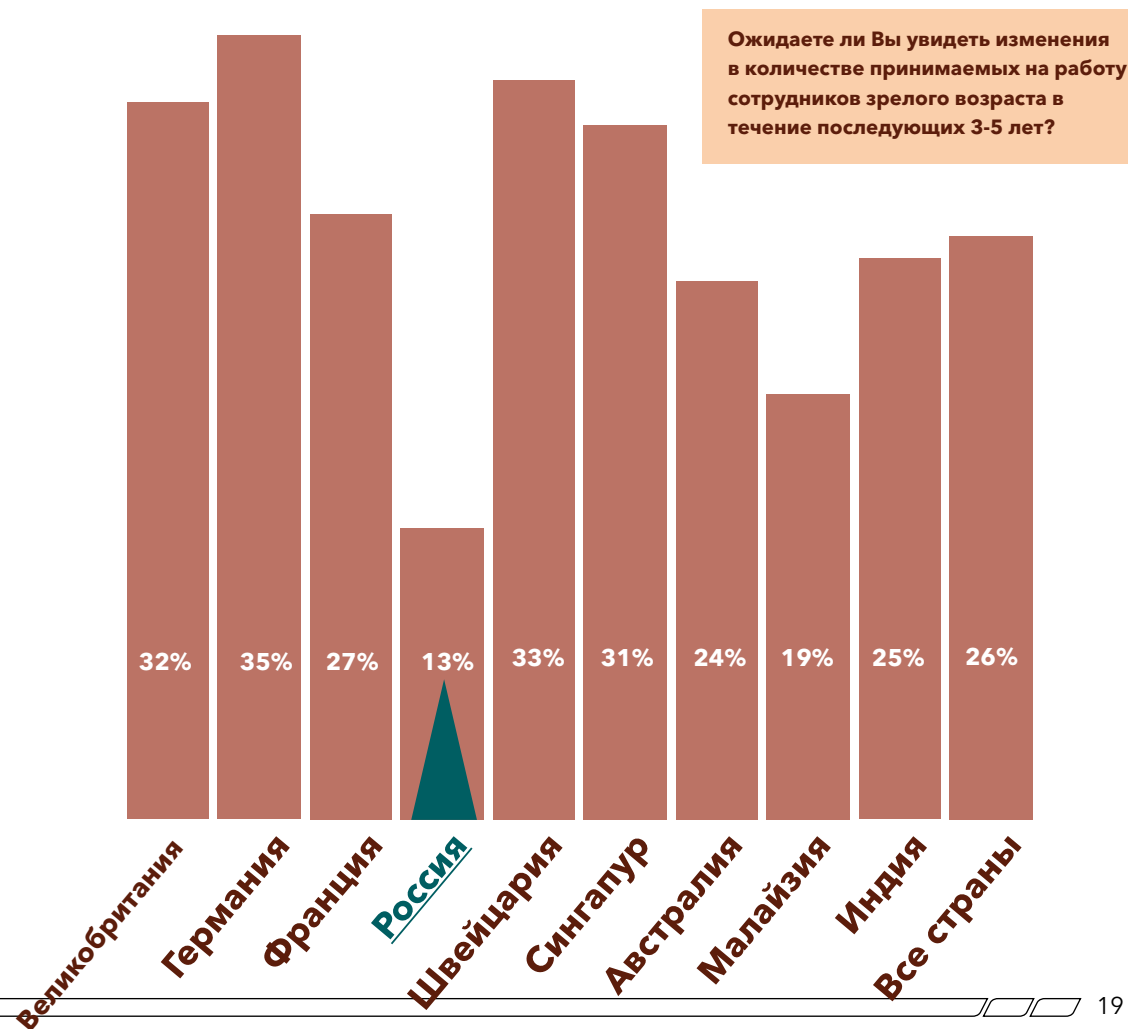
Благодаря повышенному вниманию СМИ к поколению Y, преимущества группы работников зрелого возраста остаются незамеченными. Однако достоинства и навыки, которыми обладает зрелое поколение, невозможно переоценить.

Наиболее решительно поиском кандидатов данной возрастной категории собираются заняться респонденты в Германии (35%), Швейцарии (33%) и Великобритании (32%), тогда как в России фокус на этой группе кандидатов готовы делать только 13% опрошенных, а 44% менеджеров по персоналу ожидают увидеть сокращение количества

сотрудников в возрасте старше 55 лет. Такое расхождение во взглядах респондентов отражает текущую ситуацию с уровнем безработицы и другие культурные и экономические факторы.

Несмотря на достаточно скромную долю респондентов, заинтересованных в том, чтобы выискивать таланты среди представителей зрелого поколения, большинство опрошенных (69%) признают, что бэби-бумеры зачастую являются самыми лояльными сотрудниками. Российские менеджеры по персоналу меньше всех склонны поддерживать эту точку зрения, при этом 17% из них полностью не согласны с ней.

Издание Forbes также описывает бэби-бумеров как лояльных сотрудников, хотя эта лояльность сохраняется до тех пор, пока они чувствуют свою вовлеченность. Если их вклад оказывается незамеченным, то они достаточно быстро могут оказаться выключенными из процесса.¹



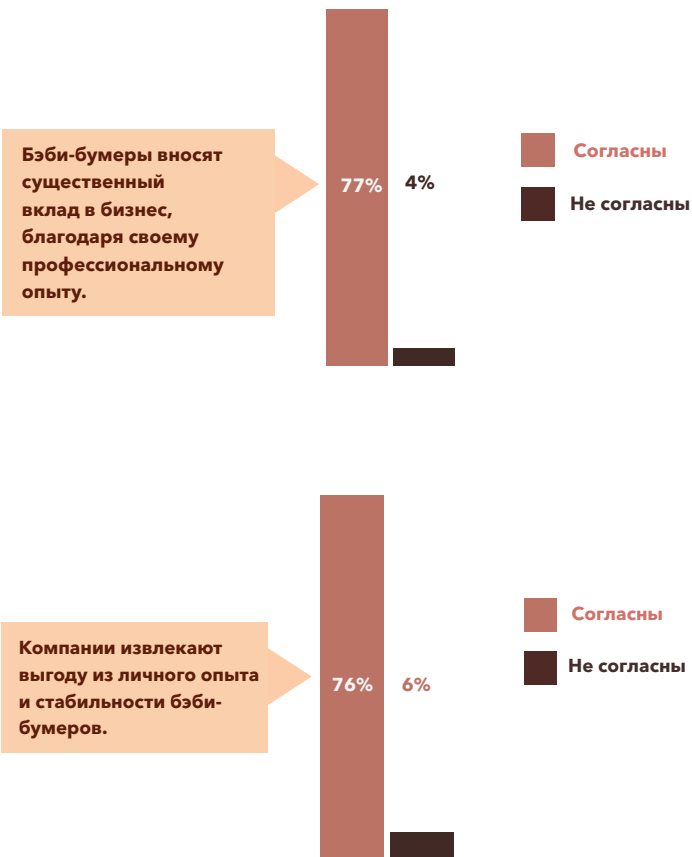
¹www.forbes.com - Multigenerational Workforce

Работники зрелого возраста: использование потенциала зрелого поколения

Значительная часть респондентов (64%) считают, что представители этой возрастной группы помогают снизить уровень текучести персонала, так как они склонны работать в одной организации в течение длительного времени. Менеджеры по персоналу во Франции частично согласны с этим утверждением (53%), однако существует ряд вопросов, вызывающих у них разногласия. К примеру, мнения респондентов по поводу того, насколько легче управлять сотрудниками в возрасте старше 55 лет по сравнению с другими возрастными группами, разделились. В целом 42% опрошенных считают, что зрелыми сотрудниками управлять легче, тогда как 22% придерживаются противоположной точки зрения. Кроме того, 35% участников исследования до сих пор не определились на предмет того,

являются ли зрелые сотрудники более трудолюбивыми, несмотря на то, что 49% их коллег уверены в этом. Большинство респондентов отмечают, что представители этого поколения являются хорошими наставниками, а 68% опрошенных считают эту способность главным преимуществом бэби-бумеров. Индийские менеджеры по персоналу в большей степени убеждены в этом (81%), тогда как мнения их коллег во Франции не так однозначны (48%). Навык наставничества является главным аргументом в пользу приема на работу более зрелых сотрудников, особенно когда речь идет о позициях, требующих глубоких технических знаний, например, в сфере химической промышленности. По мнению большинства менеджеров по персоналу во

всем мире, самыми главными преимуществами работников зрелого возраста являются личный опыт и стабильность. 77% респондентов согласны с тем, что этими достоинствами чаще обладают более зрелые сотрудники. В России и Индии эту точку зрения поддерживают 87% респондентов. Вслед за личным опытом и стабильностью следует профессиональный опыт, который 76% респондентов считают ключевым преимуществом бэби-бумеров, при этом в Германии профессиональный опыт этой возрастной группы отмечают 82% опрошенных. Интересно, что в респонденты в России меньше всего склонны поддерживать эту точку зрения (63%), считая, что личный опыт зрелого поколения является намного более ценным приобретением для компании.



Работники зрелого возраста: Неосвоенные источники рабочей силы

Результаты исследования свидетельствуют о том, что работники зрелого возраста обладают разнообразными и уникальными навыками и достоинствами, которые дополняют навыки и достоинства поколения Y. Однако, несмотря на то, что многие менеджеры по персоналу признают ценность данных качеств, лишь 26% из них собираются активно привлекать кандидатов зрелого возраста в течение последующих 3-5 лет. Одним из прекрасных примеров того, как команда, состоящая из сотрудников разных возрастов, может способствовать повышению продуктивности организации, является McDonald's. Компания отмечает, что, в результате реализации программы по формированию разнообразного по возрастному составу рабочего коллектива, в ресторанах, где работают сотрудники старше 60 лет, наблюдается повышение производительности на 20%. Об улучшении производительности вследствие применения такого подхода говорят разные работодатели, в независимости от размера компании и сферы ее деятельности. Вот почему работники зрелого возраста заслуживают большего внимания, чем они получают в настоящее время, тем более что их вклад потенциально может

компенсировать нехватку специалистов на рынке. Однако для многих компаний работники зрелого возраста остаются относительно неосвоенным источником рабочей силы.

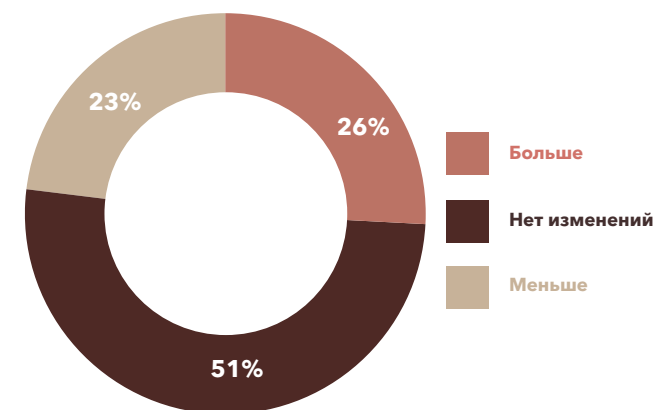
Глобальное исследование The Kelly Global Workforce Index 2014 года описывает, насколько важным для компаний является понимание того, какие атрибуты рабочего места являются наиболее привлекательными для потенциальных сотрудников. Менеджерам по персоналу необходимо учитывать эти факторы при взаимодействии со зрелыми работниками. Возможно, необходимо также внести изменения в стратегию по развитию бренда работодателя, а также в кампании по привлечению кандидатов, чтобы обеспечить создание правильного контента и распространить его через те каналы, которыми активно пользуется данная возрастная группа.

Потратьте время на то, чтобы понять, что мотивирует зрелых сотрудников и как ваша компания может удовлетворить их потребности. Используйте альтернативные решения, чтобы максимально раскрыть потенциал стареющей рабочей силы.

Обратите внимание на такие варианты, как гибкие графики работы, обучение или переподготовка и, возможно, введение должности, специально созданной под конкретного сотрудника. Знание того, что мотивирует сотрудников и заставляет их реагировать соответствующим образом, может помочь не только в привлечении и удержании персонала, но и в сплочении коллектива и повышении его производительности.

Зрелые работники могут обучать менее опытных сотрудников, удовлетворяя желание поколения Y постоянно чему-нибудь учиться. Кроме того, зрелые сотрудники могут извлечь выгоду из процесса освоения новых навыков, повышая самооценку и развивая профессиональные компетенции. Это только один из способов, с помощью которых компании могут раскрыть потенциал стареющей рабочей силы - рабочей силы, которая не намерена списывать себя со счетов.

Если говорить о приеме на работу сотрудников старше 55 лет в течение последующих 3-5 лет, Вы ожидаете увидеть больше, меньше или полное отсутствие изменений в Вашей компании?



Выводы: каким будет рабочее место в 2020 году?

Многомерным

В компаниях сформируются более разнообразные по этническому и социокультурному составу команды, представленные различными поколениями и национальностями. И не удивляйтесь, если вы увидите больше женщин на руководящих постах.

Повышение гибкости

Графики работы станут намного более гибкими, и все больше компаний станут использовать виртуальные команды сотрудников.

Фокус не на процесс, а на результат

Смещение фокуса на получение конечного продукта, означает, что компаниям придется искать новые пути достижения более высоких результатов.

Ключ к успеху - технологии

Нет никакого сомнения в том, что технологии продолжат играть важную роль в привлечении и удержании сотрудников, а также в налаживании эффективной коммуникации с мобильными сотрудниками и в процессе обмена знаниями.

Выводы: Поколение Y

Правильный баланс

Это самый мощный мотивационный фактор для поколения Y - более значимый, чем заработная плата. К моделям гибкой занятости помимо прочих относятся неполный рабочий день, гибкий график работы, проектная работа, работа из дома и создание виртуальных команд.

Образовательные программы

Помимо четкого плана развития карьеры поколение Y всегда заинтересовано в том, чтобы получить больше знаний. Предоставляйте им новые захватывающие возможности и постарайтесь сделать так, чтобы их работа не превратилась в рутину.

Четкий план

План карьерного развития также является ключевым фактором мотивации для молодежи. Представители поколения Миллениум всегда хотят быть уверены, что в компании существуют перспективы профессионально и карьерного роста. Задача компаний заключается в том, чтобы помочь молодым сотрудникам реализовать их амбиции.

Программы корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность имеет большое значение для представителей поколения Миллениум, поэтому, чтобы наладить контакт с этой группой сотрудников, необходимо делать акцент на социальный аспект деятельности компании, а не на получении прибыли. Они хотят изменить жизнь общества к лучшему, и им необходимо быть уверенными, что компания разделяет их интересы. Обратите внимание на различные способы включения программ социальной ответственности в корпоративную повестку. Положительное влияние на общество совместно с улучшением нравственной репутации компании значительно повысит ее авторитет в глазах поколения Y.

Выводы: Работники зрелого возраста

Увеличение числа работников зрелого возраста сопряжено как с новыми вызовами, так и с новыми возможностями. Компании должны стремиться к тому, чтобы налаживать взаимодействие с более зрелыми сотрудниками, которые приносят в коллектив свои навыки и достоинства и помогают восполнить нехватку высококвалифицированных специалистов.

Какой вклад вносят Бэби-бумеры в рабочий процесс?

1. Личный опыт и стабильность (77%)
2. Профессиональный опыт (76%)
3. Лояльность (69%)
4. Способность выступать в роли наставника (68%)
5. Снижение текучести персонала (64%)

Рассмотрите возможность создания должности специально под сотрудника

Вероятно, графики работы, формы занятости и обязанности будут нуждаться в корректировке, чтобы лучше соответствовать потребностям зрелых сотрудников.

Пересмотрите содержание и способы коммуникации

Проверьте на практике методы коммуникации, чтобы убедиться, что они соответствуют поставленной цели. Возможно, Вам необходимо внести изменения в содержание сообщений, чтобы адресовать их зрелым работникам и привести их в соответствие с новыми каналами коммуникации.

Слушайте, учитесь и принимайте меры

Потратьте свое время на то, чтобы лучше узнать Ваших зрелых сотрудников и понять, что на самом деле их мотивирует. После этого примите соответствующие меры, отвечающие их желаниям и потребностям.

Поощрение и уважение

Уважение является ключом к налаживанию контакта с этой возрастной группой. Продемонстрируйте им, что Вы цените каждого из них как личность путем предоставления надлежащего вознаграждения.

Будьте готовы к необходимости повышения квалификации и переподготовки кадров

По мере развития проблемы, связанной с нехваткой квалифицированных специалистов, необходимость повышения квалификации и переподготовки кадров становится еще более очевидной. Зрелые сотрудники могут многое почерпнуть в процессе обучения. Кроме того, они могут играть важную роль, оказывая помощь в обучении менее опытного персонала. В этом смысле их способность выступать в роли наставников является огромным преимуществом.



Выводы: роль бренда работодателя

Общайтесь со своей аудиторией, чтобы понять, что их к вам привело и что удерживает здесь.

Регулярно пересматривайте и обновляйте ваш бренд работодателя, чтобы он отражал то, какой организация является сейчас, и то, какой она стремится стать. Подумайте о создании ценностного предложения работодателя, чтобы распространяемая информация была основана на прочном фундаменте, отражающем систему ценностей вашей компании. Если целью является формирование более разнообразной по этническому, социокультурному, возрастному и т.д. признаку рабочей силы, убедитесь, что ваш бренд работодателя соответствует ожиданиям разных групп сотрудников, избегая клише и стереотипов.

Воспользуйтесь моментом и примите перемены. Они все равно произойдут! Исследование Kelly's Hiring Manager Survey 2015 года определяет, какие шаги будут предпринимать более 2000 менеджеров по

персоналу в регионах EMEA и APAC в течение следующих 5 лет.

Как вы проводите измерения? Выполняются ли в вашей компании принципы разнообразия и ассимиляции сотрудников настолько, насколько вы бы этого хотели? Делаете ли вы шаги в правильном направлении, чтобы эффективно подготовить ваш бизнес на случай будущей нехватки специалистов? Идете ли вы на шаг вперед с точки зрения развития и продвижения вашего бренда работодателя с целью привлечения и вовлечения ваших сотрудников? Если ответ отрицательный, то настало время внести изменения в стратегию подбора и вовлечения персонала. Отслеживайте, анализируйте и изучайте, какие инструменты работают или не работают для вашей организации, а также для ваших конкурентов. Обращайте внимание на тенденции в вашей индустрии и следите за тем, какие действия предпринимают большие корпорации и маленькие стартап компании, чтобы беречь и развивать своих сотрудников.

Для инноваций нужны не огромные бюджеты, а творческое мышление. Зачастую маленькие изменения могут внести значительный вклад в успех ваших рекрутмент кампаний и, как следствие, в повышение эффективности персонала. Наступил момент укрепить межкультурное разнообразие вашей команды, чтобы сделать ее лучшей из всех возможных. Если ваше ценностное предложение и стратегия рекрутмента остаются конкурентоспособными и охватывают правильную целевую аудиторию, то это поможет вам достичь успеха.

Для получения консультации эксперта и дальнейших рекомендаций вы можете обратиться в Kelly, где вы узнаете, что еще может сделать ваша компания, чтобы сохранить ведущие позиции на рынке.

ИНФОРМАЦИЯ О KELLY SERVICES®

Kelly Services, Inc. (NASDAQ: KELYA, KELYB): Крупнейшая международная компания, предоставляющая решения по аутсорсингу и управлению персоналом с 1946 года в мире, и с 1993 года в России. В России Kelly Services работает с 1993 года и сегодня представлена во всех экономически значимых регионах страны.

Kelly Services предлагает широкий спектр услуг: подбор постоянного персонала, предоставление и администрирование временного персонала, вывод персонала за штат, оценка и обучение персонала, HR-консалтинг и аутсорсинг. Обслуживая интересы компаний во всем мире, Kelly Services предоставила возможности для развития карьеры более чем 540 000 специалистов в 2013 году.

Kelly Services, Inc:

- является членом ассоциации **Career Partners International. CPI** - одна из самых влиятельных международных организаций, которая объединяет в себе более **200 компаний**, занимающихся разработкой решений по аутплейсменту во всем мире.
- входит в **Global Outsourcing 100 list** - рейтинг аутсорсинговых поставщиков по версии **IAOP (International Association of Outsourcing Providers)**.

Kelly Services - ваш локальный партнер с глобальной экспертизой.

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ THE KELLY HIRING MANAGER SURVEY

Исследование демонстрирует новый инновационный подход к изучению всех аспектов рабочей силы и поколений, которыми она представлена, а также вопросов привлечения, поиска и подбора персонала. В исследовании, проведенном в период с декабря 2014 года по февраль 2015 года, принимали участие более 2000 менеджеров по персоналу из разных стран регионов EMEA и APAC. Коммуникация с целевой аудиторией исследования осуществлялась через глобальную сеть Kelly Services и международную группу экспертов.

Опрос проводился компанией Kelly Services. Обработку и структурирование данных осуществляла компания Intelligence Group.