

Январь 2023

Тихое обновление – HR тренды 2023

Прошедший 2022 года был полон вызовов для российского бизнеса, что не могло не отразиться и на вопросах, связанных с управлением персоналом. Компании как могли адаптировались к сложившейся ситуации:

- оперативно изменяли подходы к подбору и вознаграждению персонала;
- настраивали требования к профилям и компетенциям кандидатов;
- меняли форматы занятости;
- пересматривали подходы к управлению вознаграждением и результативностью и т.д.

Глубокие и масштабные преобразования, а также нестабильность рынка труда будут характерны и для 2023 года, в связи с чем актуальность правильно сформированных программ кадрового резерва и ключевых талантов, а также гибких подходов к привлечению и удержанию квалифицированного персонала будет только расти.

В этом обзоре мы выделили HR тренды, которые, по нашему мнению, окажут наибольшее влияние на рынок труда в 2023. Давайте вместе рассмотрим, на чем стоит прежде всего сфокусироваться компаниям, чтобы достичь максимального результата в условиях жесткого контроля над затратами? Как удержать и мотивировать психологически уставших сотрудников в условиях кадрового дефицита? Мы также будем рады узнать о практических решениях, принятых или запланированных в ваших компаниях в отношении управления персоналом в 2023 году.



Ольга ПОПОВА,
Директор проектов,
Практика организационного развития
o.popova@rosexpert.ru



Анастасия ПЕТРОВИЧ,
Директор проектов,
Практика организационного развития
petrovich@rosexpert.ru

1. Распространение скрытого или «тихого» найма

- практика, позволяющая компании привлечь новые или дефицитные компетенции, не нанимая новых сотрудников на полный рабочий день. Это включает как наем подрядчиков и фрилансеров на ГПХ («гибридная рабочая сила»), так и привлечение нынешних сотрудников к выполнению новых ролей и задач. Преимущества последнего заключается в дополнительном контроле за расходами на персонал, повышении внутренней мобильности персонала, снижении отрицательного эффекта от релокации сотрудников и развитии дополнительных компетенций у сотрудников путем создания новых карьерных маршрутов и возможностей для развития.

Ключевой фактор успеха:

определить ключевые функции/роли, по которым наблюдается дефицит ресурсов и сотрудников, а также оценить потенциал, навыки и компетенции существующих сотрудников, которые могут исполнять эти функции. При необходимости провести мероприятия по обучению/переобучению персонала.

2. Актуализация критериев привлечения и отбора потенциальных кандидатов.

Релокация сотрудников, работавших по многим ключевым направлениям, уже привела к тому, что компании расширили линейку кандидатов на вакантные должности. В этом году многие такой подход формализуют, внося изменения в профили должностей и список необходимых компетенций, например, повышая возрастной порог, а в ряде случаев возможно снижения требования к опыту и техническим навыкам кандидатов. Что касается заполнения массовых позиций, компаниям, использующим в подборе алгоритмический скрининг придется делать донастройку алгоритмов, что позволит расширить линейку потенциальных кандидатов.

Ключевой фактор успеха:

в процессе подбора кандидатов, сместить фокус с проверки формального совпадения предыдущего опыта и полномочий кандидата, на оценку их способность выполнять конкретную роль.

3. Актуализация подхода к оценке результативности сотрудников.

Многие компании уже пришли к выводу, что существующий подход к оценке сотрудников исключительно по результатам года малоэффективен: к моменту предоставления обратной связи обе стороны процесса оценки (сотрудник и тот, кто его оценивает) могут забыть многие нюансы. Избыточная волатильность и неопределенность последних лет превращает процесс постановки целей и оценки их достижения скорее в интуитивное искусство со всеми вытекающими плюсами и минусами.

Компании продолжают экспериментировать в поисках оптимального микса подходов и инструментов performance management, включая регулярную (ad hoc) обратную связь, коучинг по результатам обратной связи с целью определения сильных сторон

и зон для развития и оценку 360, подразумевающую получение фидбэков от руководителей, коллег и подчиненных.

Ключевой фактор успеха:

дальнейшая цифровизация HR процессов: использование мобильных приложений для регулярной обратной связи, интеграция их с платформами по управлению персоналом, использование облачных технологий и создание порталов самообслуживания с доступом сотрудника к большому объему своей личной информации (включая, выполнение КПЭ, баланс отпусков и пр.).

4. Применение гибкого подхода к вознаграждению на всех уровнях должностей.

Высокая волатильность в экономике, продолжающееся снижение реальных доходов сотрудников и возможная девальвация национальной валюты требуют пересмотра практик вознаграждения. Высокая инфляция, дефицит квалифицированных ресурсов, сложность прогнозирования не только по году, но и на более короткие периоды, будут способствовать развитию наметившегося в 2022 году тренда на сохранение уровня совокупного дохода (в первую очередь для топ-менеджмента и сотрудников ключевых функций). Помимо вариантов корректировки системы премирования и изменения структуры вознаграждения, компании продолжат оперативно адаптировать подходы к пересмотру базовой заработной платы, например, увеличивая частоту пересмотров от двух раз в год и больше.

Изменения также затрагивают и программы долгосрочного вознаграждения. В 2022 году ряд компаний были вынуждены отказаться от существующих программ (прежде всего компании, акции которых котировались на иностранных биржах или в основе которых были акции иностранных материнских компаний). Некоторые компании изменили инструменты программы и перешли на денежные выплаты. Основная проблема - в сложности постановки долгосрочных целей для определения выплат по программе и подведения итогов (финальных и/или промежуточных). Распространение могут получить LTI программы, направленные на удержание сотрудников (time-based программы), по условиям которых участник получает причитающуюся выплату, если продолжает быть сотрудником в течение оговоренного срока и на момент выплаты (т.е. программа не привязана к достижению показателей). В таком случае логично ожидать уменьшение целевого размера выплат по программе в сравнении с программами, основанными на результативности (performance-based программы).

Распространенная в IT секторе практика включения в LTI программы не только топ-менеджмента, но и сотрудников других уровней, может быть распространена и на другие сектора с целью удержания сотрудников, повышения их лояльности к компании и их дополнительной мотивации.

Ключевой фактор успеха:

категоризация должностей/сотрудников по степени их важности для развития компании/влияния на финансовый результат, определение критичных направлений/функций, формирование пулов ключевых сотрудников и разработка для каждой категории уникального ценностного предложения (включая, гибкие диапазоны и льготы, а также возможность формирования персонализированного подхода к модели вознаграждения).

5. Фокус на психическое благополучие сотрудников.

С учетом повышенного уровня тревоги в обществе, вопрос психического здоровья сотрудников переходит в зону особого внимания HR. Усталость и эмоциональное выгорание сотрудников выражаются прежде всего в повышенном уровне текучести персонала, падении их эффективности и производительности, «тихом увольнении» (quiet quitting), ухудшении корпоративной культуры и сложностям в привлечении новых сотрудников.

В последние годы многие компании стали сотрудничать с психологическими сервисами (например, онлайн-платформами, позволяющими подобрать психолога), а также включили посещение психолога в пакет медицинской страховки. Ряд компаний, как правило в ИТ секторе, предлагает своим сотрудникам возможность брать один день в месяц для эмоциональной разгрузки.

Еще одним трендом является создание групп сотрудников, разделяющих схожие интересы, для которых компании могут предоставлять свои ресурсы, например, помещения или он-лайн каналы для занятий и сессий, или дополнительные корпоративные скидки. Это могут быть занятия йогой, фитнесом, танцами, настольными играми и пр. Дополнительным направлением будет являться включение в периметр заботы о психическом благополучии сотрудников и членов их семьи.

Ключевой фактор успеха: В конкуренции за таланты шансы на успех выше компаний, которые перейдут от концепции планирования «опыта сотрудника» (employee experience) к концепции планирования «опыта человека» (human experience), а также тех работодателей, кто включит заботу о психическом благополучии сотрудников в свое ценностное предложение.

О Компании:

RosExpert - консалтинговые решения для акционеров и первых лиц бизнеса, нацеленные на повышение эффективности лидерских команд.

Мы формируем, оцениваем и развиваем управленческие команды и Советы директоров, создаем системы мотивации и организационные структуры.

Контакты:

1ая Брестская ул., 29
Бизнес-центр Capital Tower
125047 Москва, Россия
телефон: +7 495 649 8910
www.rosexpert.ru