

В теме!

HR АЛЬМАНАХ

Издание Холдинга ИМПЕРИЯ КАДРОВ
ВАШ ОРИЕНТИР В МИРЕ HR

№14
(2013)

КАРТА ТРУДА ПЯТИ КОНТИНЕНТОВ

стр. 6

РЫНОК ТРУДА 2013

Глобальный опрос
Исследовательского Центра
ИМПЕРИИ КАДРОВ

стр. 14

ТОП САМЫХ ЭФФЕКТИВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

стр. 4

ЛУЧШИЕ ИЗ ЛУЧШИХ

стр. 20

ДОКТОР ШЕЙН ХОДЖСОН, GOLD FIELDS LIMITED (ЮАР)

«Мы стараемся удовлетворить потребности рабочей среды по всему спектру — от "управления и контроля" через сотрудничество и консенсус...»

стр. 10

СЦЕНАРНЫЙ ПРОГНОЗ ГЛОБАЛЬНОГО РЫНКА ТРУДА 12-21

Межконтинентальная конференция — Евразия — Северная Америка — Южная Америка — Африка — Австралия

стр. 23

содержание

РЫНОК ТРУДА В ЦИФРАХ И ФАКТАХ С миру по нитке ТОП-3 наиболее эффективных инструментов управления, самые важные компетенции HR-а, довольны ли жизнью россияне и другое.	4
ГЛАВНАЯ ТЕМА Карта труда пяти континентов Значимые тенденции рынка труда 2013 года. Прогнозы экспертов на ближайшие годы. Данный выпуск HR-Альманаха приурочен к межконтинентальной конференции «Карта труда пяти континентов. Сценарный прогноз глобального рынка труда 12-21».	6
ГЛАВНАЯ ТЕМА. HR-МНЕНИЕ Мотивация по-национальному Вашему вниманию предлагаются кейсы — короткие рассказы HR-директоров зарубежных компаний об особенностях национальной мотивации их стран.	10
HR-ИНСТРУМЕНТЫ 2013 Исследовательский Центр ИМПЕРИИ КАДРОВ провел глобальный опрос: вымирающие профессии и профессии будущего, планы компаний по увеличению штата, повышению заработной платы и другие вопросы в разрезе 2013 года.	14
РЕПОРТАЖ С МЕСТА СОБЫТИЯ Лучшие из лучших Редакция HR-Альманаха представляет мини-репортажи прошедших в 2012 году ярких событий.	20
КАЛЕНДАРЬ ИМПЕРИЯ КАДРОВ рекомендует Самые интересные мероприятия февраля-июня 2013. В рамках нового проекта — Академии «Skills of the Future» — в 2013 году пройдут масштабные события международного уровня.	22

В ТЕМЕ! АЛЬМАНАХ



Холдинг ИМПЕРИЯ КАДРОВ

109004, г. Москва,
Б. Дровяной переулок, д. 6
тел.: +7 (495) 748-0440,
+7 (495) 748-0441

**Руководитель проекта «В ТЕМЕ!»,
главный редактор**
Юлия Денесюк
тел.: +7 (925) 517-3198
e-mail: JDenesyuk@imperia.ru

**Департамент
по работе с клиентами**
Ирина Тенькова
тел.: +7 (925) 517-0752
e-mail: ITenkova@imperia.ru

Пресс-служба
e-mail: PR@imperia.ru

**Приглашенный
консультант номера:**
Алексей Гуров

Дизайн, верстка:
Hudilainen Design
тел.: +7 (904) 619-7708
e-mail: design@hudilainen.com
design.hudilainen.com

Литературное редактирование:
Илья Кононенко
тел.: +7 (904) 645-1516
e-mail: kiv.vfu@gmail.com

Тираж издания: 995 экз.



Юлия Сахарова,
Генеральный директор
ИМПЕРИИ КАДРОВ

Дорогие друзья,

поздравляю всех с Новым годом! Желаю новых возможностей для реализации профессиональных амбиций, и пусть предложения рынка труда помогают вам в этом!

Даже статистика, сухая наука, говорит, что на российском рынке возможно найти рабочее место мечты. Каждый год открываются более 4 миллионов вакансий. В Интернете и СМИ не только большое количество, но и значительное разнообразие предлагаемых должностей. Однако многие из них долгое время остаются незаполненными.

На состояние баланса спроса и предложений влияет огромное число факторов. В очередном номере HR-Альманаха мы постарались дать экспертную оценку сложившейся ситуации. Мы затронули не только российский кадровый рынок, но также обратились к зарубежным профессионалам, спросив их о тенденциях в развитии вопросов труда и заработной платы.

Глобальный экономический кризис оставил разрушительные последствия на мировом рынке труда. Число безработных на планете достигло 210 миллионов человек, поднявшись до самого высокого за всю историю уровня. Миллионы людей выпали из состава официальных работников, перестав искать работу. Несмотря на напряженные усилия правительств разных стран, кризис в сфере занятости не ослабевает. Один из трех работников по всему миру — около 1,1 миллиарда человек — либо безработный, либо живет в нищете. Международная организация труда обратилась к правительствам всех стран с «неотложной просьбой» о создании 600 миллионов продуктивных рабочих мест в течение следующего десятилетия в целях стимулирования устойчивого экономического роста и сохранения социальной сплоченности.

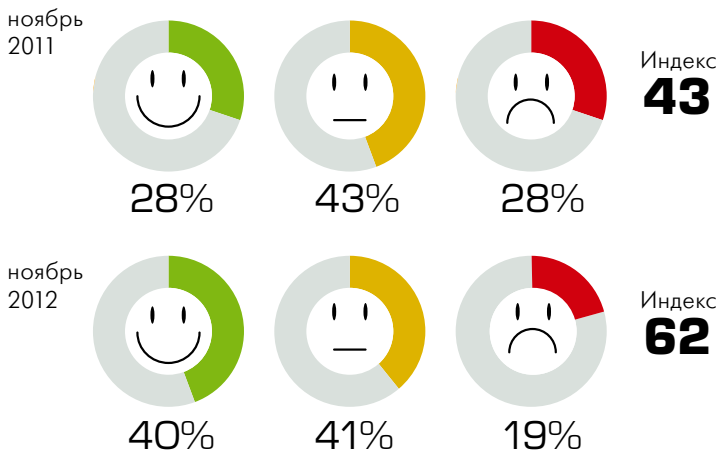
Хочется верить, что этот призыв поможет объединить усилия правительств, бизнеса, общественных организаций различных стран для стабилизации рынка труда.

РЫНОК ТРУДА В ЦИФРАХ И ФАКТАХ

ИНДЕКС УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ЖИЗНЬЮ — НА ИСТОРИЧЕСКОМ МАКСИМУМЕ

Индекс удовлетворенности жизнью россиян — лидер роста в ноябре (с 58 до 62 пунктов). На фоне размеренного движения индексов прошедшей осенью прибавка в четыре пункта за месяц выглядит солидно. Для сравнения, в 2011 году показатель составлял всего 43 пункта.

ИСТОЧНИК: ВЦИОМ



Тяжёлый труд — это скопление легких дел, которые вы не сделали вовремя.

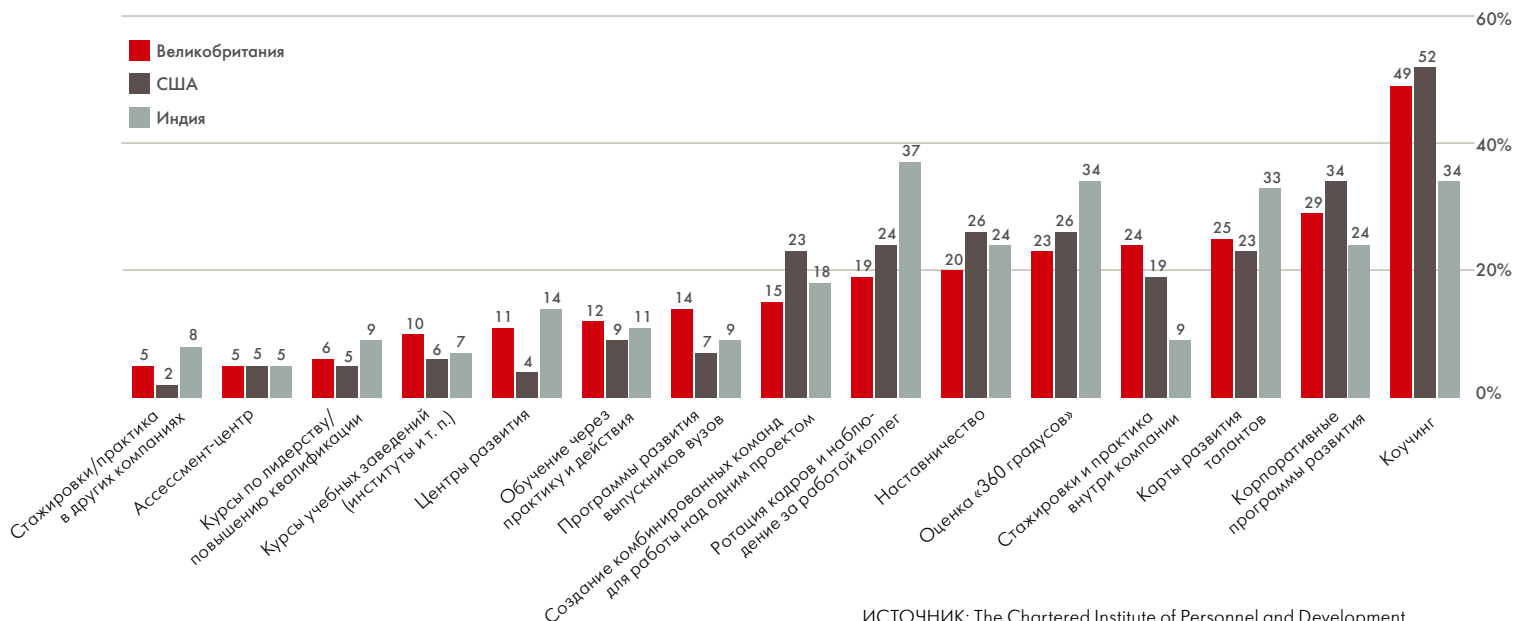
Джон Максвелл

Новый сотрудник стоит около шредера в недоумении.
Проходящая мимо секретарша:
— Вам помочь?
— Да, как работает эта штукавина?
— Очень просто, — берет у него толстенный доклад и опускает в шредер.
— Простите, а откуда доставать копии?

ЮМОР

ТОП-3 САМЫХ ЭФФЕКТИВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

Развитие талантов практикуется во всем мире, но везде существуют тонкие различия в практиках и подходах.



ИСТОЧНИК: The Chartered Institute of Personnel and Development

ТОП-5 КОМПЕТЕНЦИЙ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ HR-А. ЗАРУБЕЖНОЕ МНЕНИЕ

<p>1 Стратегическое мышление Эффективные коммуникации</p>	<p> Канада (70%), MENA* (70%), Индия (57%) США (59%)</p>
<p>2 Эффективные коммуникации Стратегическое мышление</p>	<p> Канада (48%), MENA* (50%), Индия (50%) США (57%)</p>
<p>3 HR-знания Бизнес-знания Умение убеждать/влиять на других</p>	<p> США (56%), MENA* (45%) Индия (46%) Канада (45%)</p>
<p>4 Инновационность Честность/целостность HR-знания</p>	<p> MENA* (44%), Канада (42%) США (38%) Индия (36%)</p>
<p>5 Умение внушать доверие Бизнес-знания Этическое поведение Инновационность</p>	<p> Канада (41%) MENA* (37%) США (37%) Индия (36%)</p>

Общее процентное соотношение может составить более 100% за счет нескольких вариантов ответов респондентов.

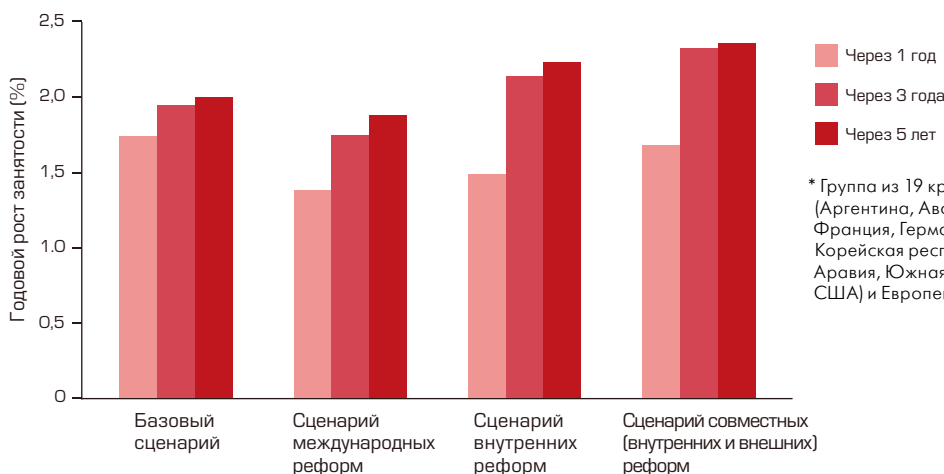
* MENA = Middle East and North Africa, т. е. Ближний Восток и Северная Африка

ИСТОЧНИК: The Society for Human Resource Management (SHRM)

РОСТ ЗАНЯТОСТИ В РАМКАХ РАЗЛИЧНЫХ СЦЕНАРИЕВ ФИНАНСОВЫХ РЕФОРМ

На графике показаны среднегодовые темпы роста занятости (через 1, 3 и 5 лет) в странах G20* с учетом различных сценариев развития, проводимых в указанных странах преобразований.

Базовый сценарий не включает финансовых реформ, в отличие от вариантов, где реформы реализуются только на международном уровне (например, налог на финансовые транзакции) либо национальном уровне (например, ужесточение требований банковского капитала).



* Группа из 19 крупнейших национальных экономик (Аргентина, Австралия, Бразилия, Канада, Китай, Франция, Германия, Индия, Индонезия, Италия, Япония, Корейская республика, Мексика, Россия, Саудовская Аравия, Южная Африка, Турция, Великобритания, США) и Европейский союз.

ИСТОЧНИК: Ernst&Young



Тема нового номера HR-Альманаха — «Карта труда пяти континентов» — выбрана не случайно. Этот выпуск мы решили приурочить к большому событию — конференции «Карта труда пяти континентов. Сценарный прогноз глобального рынка труда 12-21»*. Собрать самое интересное и актуальное, проанализировать, сделать выводы, сформулировать конкретные решения и, главное, определить тенденции ближайшего десятилетия в разрезе глобального рынка труда — таковы задачи мероприятия. Мы публикуем этот выпуск, чтобы начать предварительное обсуждение столь важных для нас, профессионалов со всех стран мира, вопросов.



КАРТА ТРУДА

В преддверии нового года мы всегда задумываемся, что ждет нас не только в ближайшем будущем, но и в перспективе — на долгие годы. Это касается и личной жизни, и взаимоотношений с окружающими, и профессионального, карьерного развития, и социальной роли каждого из нас. В условиях наступления глобализации, когда мнения формируются, решения принимаются с оглядкой на окружающий мир, на вопросы и проблемы, волнующие все человечество, компании вынуждены предпринимать совместные действия по выработке единых правил выживания, развития и процветания. Бизнесу необходимо учитывать тренды и новые технологии, уметь быстро адаптироваться в меняющемся мире. Так,

наиболее значимое влияние на жизнь и развитие общества оказывают демографические тренды.

Как в связи с этим будет развиваться рынок труда России и других стран? Что надо делать для развития кадрового потенциала всех регионов мира? Насколько велика разница между компаниями в подходах и инструментах развития персонала, повышения его мотивации и, главное, эффективности? Безусловно, методы различны, что связано не только с политикой и корпоративной культурой компаний, но и с менталитетом сотрудников, национальными особенностями. В этом вопросе многие эксперты едины во мнениях.

Некоторые отмечают разницу, связанную именно с региональными особенностями стран, а также религией, политическим режимом. С учетом этого, компании разных стран исповедуют разную корпоративную культуру. Так, в азиатских компаниях одними из главных особенностей отмечаются покорность, послушание и исполнительность сотрудников, поэтому и сама работа строится на взаимном уважении, и мотивационные программы разрабатываются с учетом традиций, принятых в организациях, преемственности.

«В Европе и на Западе придерживаются совсем других мотиваторов, — продолжает Марат Яфизов (Alex Primus, Партнер). — Инициатива, делегирование, командный дух, карьера, вовлеченность, лояльность.

Сам отбор кандидатов ведется именно с упором на личностные качества, а опыт нарабатывается.

* Подробнее о событии читайте на стр. 23



Чаще в компании берут тех, кому важно почувствовать себя частью глобальной структуры, быть уверенным, что его проблемы и предложения слышат руководители. Большинство сотрудников четко знают, как будет складываться карьерная лестница в компании, как изменится доход, привилегии, какой новый опыт он сможет получить».

Помимо этого, в подходах к мотивации западных сотрудников отмечаются элементы индивидуализации, когда акценты в мотивационных программах расставляются с учетом характеристик каждого отдельного сотрудника.

«Структура мотивации людей в разных странах имеет много общего, но и много различий, связанных с ценностями, традициями, актуальными потребностями различных целевых групп, людей, проживающих в разных регионах — говорит о различиях в мотивации разных наций Владимир Воронин (Банк Русский Стандарт, Директор Департамента персонала). — Никто не будет рассуждать о Life-work balance, когда семью кормить нечем».

Что касается особенностей мотивации работников российских компаний, то большинство экспертов отмечают:

наиболее значимый для наших сотрудников аргумент повышения лояльности и эффективности — доход и уровень компенсаций.

Так, высокая заработная плата была отмечена большинством респондентов проведенного недавно опроса Исследовательского Центра ИМПЕРИИ КАДРОВ (подробнее см. на стр. 14-19) как наиболее мотивирующий фактор улучшения качества работы. Хорошо это или плохо — решать работодателям.

«Естественно, эффективная система мотивации в России отличается от эффективной системы мотивации в других странах мира. В нашей стране во многих регионах ведущей мотивацией остается высокий уровень компенсации, — подтверждает Владимир Воронин.

«В российских компаниях, на мой взгляд, все еще непросто мотивировать сотрудника обучением, перспективами карьерного развития, возможностями участия в новых проектах и социальным пакетом без весомой материальной поддержки, — дополняет коллегу Екатерина Смолева (СТС Медиа, Директор по управлению персоналом). — Видимо, это связано с нашей менее стабильной экономической ситуацией, чем в большинстве стран Европы и США».

Безусловно,

на характер мотивации персонала влияет

тип компании и уровень корпоративной культуры.

Более «прозападные» компании в России (компании, ориентированные на западный рынок или на западный стиль ведения бизнеса, компании с иностранным капиталом, представительства иностранных фирм, компании с составом управленцев-экспатов и т. п.) имеют возможность варьировать мотивационные аргументы: в них персонал ориентирован на работу иначе. Помимо заработной платы, здесь сотрудников важно мотивировать интересными задачами, динамичным развитием. «В отношении топ-менеджеров таких компаний основная мотивация сводится к возможности проявить себя как лидера и стратега, иметь широкие полномочия и отвечать за весь результат, — дополняет Марат Яфизов. — Для остальных — возможность научиться работать в режиме ненормированного дня, решать множество задач одновременно и иметь быстрый карьерный рост, по сравнению с карьерой в Европе и на Западе».

Важную роль играет и то, что

при наличии эффективной корпоративной культуры и высокого уровня оплаты, обеспечивающего удовлетворение текущих потребностей,

деньги теряют позиции в рейтинге мотиваторов.





«А на первые места выходят интерес к самой деятельности, приобретение нового опыта, карьерные перспективы, — добавляет Владимир Воронин. — Есть некоторая тенденция в повышении мотивационной силы в нашей стране такого фактора, как свободное время или гибкий график работы. Здесь есть региональные особенности. Например, Санкт-Петербург и Сочи. В данных городах этот фактор особенно силен. Существует также связь мотивационной силой этого фактора и возраста.

Чем контингент молодежи,

тем востребованность гибких графиков и свободного времени сильнее».

Особенности национальной мотивации — это один из многих аспектов, отражающихся на ситуации на рынке труда в целом. Вместе этот и другие факторы формируют цельную картину — текущие и будущие тенденции национальной экономики и рынка труда. Какие новые значимые тренды начинающегося 2013 года можно обозначить? К чему готовится Россия в связи с демографическими тенденциями 21 века? «Основные тренды на рынке труда России в 2013 году плавно переключались из 2012 года. Это, прежде всего, влияние «демографической ямы», которая создает явный дефицит качественных кандидатов, отвечающих квалификационным требованиям, — комментирует Владимир Воронин. — С одной стороны,

у нас есть некий процент безработных, а с другой стороны — на вакантные позиции их не берут из-за отсутствия нужной квалификации и мотивации».

Проблему недостатка квалифицированного персонала отмечают многие эксперты. Это тенденция, актуальная для прошедшего года и, вероятнее всего, текущего. Кроме того, можно выделить и другой важный момент, характерный для 2012 года —

изменение «портрета сотрудника»:

сложились другие мотивирующие факторы, зарплатные ожидания (часто завышенные), иные ориентиры и установки на работу.

Что касается самих работодателей, их готовность брать на работу «более возрастных» кандидатов будет актуальна и в наступившем году. Причины тому разные: работодатели разочарованы в уровне квалификации молодых специалистов; более «пожилые» сотрудники работают не менее эффективно; они более стабильны в профессиональных ожиданиях, дольше задерживаются на одном рабочем месте. Эксперты также акцентируют внимание на одной из самых значимых тенденций не только 2012, но и текущего года —

перевод многих функций в он-лайн,

превращение соцсетей в один из главных инструментов работы большинства HR-ов.

«Из основных трендов 2013 года я бы выделила он-лайн интервью посредством Skype и других технологий, видеопрезентации, видеорезюме кандидатов, — продолжает мысль Татьяна Бочарова (МегаФон, Руководитель отдела подбора персонала). — Социальные сети будут активно развиваться, будет проходить их специализация. На рынке ощущается необходимость дополнительных он-лайн ресурсов в подборе персонала для более активной конкуренции. Думаю, что большинство компаний будут

уделять гораздо больше внимания HR-брендингу, в том числе и с помощью социальных сетей».





К этому можно добавить и изменения, происходящие почти ежегодно в «карте» профессий: исчезновение невостребованных рынком специализаций и появление новых. Так, ставшая очень популярной среди работодателей специальность SMM-менеджера (менеджера по работе с социальными сетями), ожидается, станет одной из самых востребованных и в этом году.

«В 2012 году значительно увеличилось количество вакансий специалистов по работе с социальными медиа. Думаю, текущий год позволит этой новой профессии еще больше развиваться и специализироваться», — подтверждает Татьяна Бочарова.

Все это, конечно, связано с большей активностью не только на рынке труда, но и в мире в целом: стремительные темпы жизни, высокие технологии и инновационные методы и инструменты, не позволяющие расслабляться, заставляют бежать «в ногу со временем».

«Возможно, спецификой рынка труда в 2013 году станет его большая динамичность,

т. к. и люди и организации перестают сдерживать свои планы в ожидании того, когда придет кризис, — дополняет Владимир Воронин. — Такая ситуация приводит менеджеров к изменению в кадровой политике в плане построения более длительных отношений с сотрудниками. Постоянно действующие системы обучения, прозрачные карьерные перспективы, система оплаты труда и материального стимулирования нацелены на удержание ключевых сотрудников.

Меняется установка линейного менеджмента в отношении персонала: с «эти уволятся, других наберем» на «те, кто придет, будут дороже и вряд ли лучше»».

Екатерина Смолева продолжает рассуждать на тему удержания сотрудников и карьерного развития работников внутри компании: «Уверенные в себе специалисты становятся более мобильны, чаще и смелее делают переходы в новые отрасли. В свою очередь, хорошие предложения реже появляются на рынке, так как компании стараются назначать своих внутренних кандидатов. В то же время менеджеры готовы ждать интересных карьерных предложений в рамках компании».

Еще одним любопытным трендом становится новый подход в карьерном развитии топ-менеджеров: они спокойно берут паузы на полгода и больше — для обучения, отдыха, путешествий или с другими целями. Раньше такие перерывы в карьере многих работодателей смущали. Теперь же отдохнувшего менеджера с большим удовольствием возьмут в команду.

Одними из ключевых HR-инструментов продолжают оставаться традиционные укрепление лояльности и повышение вовлеченности персонала в реализацию глобальных целей компании, а также ее стратегии и основных идей для успешного процветания бизнеса.

«Здесь наша задача уметь быстро меняться в соответствии с запросами бизнеса, — комментирует Екатерина Смолева, — предлагать уникальные решения для мотивации, развития и удержания ключевого персонала компании, помогая компании быть эффективной и оставаться на рынке привлекательным работодателем. По данным аналитических агентств, прогнозы для России на 2013 год — и в целом в экономике, и в рамках рынка труда — весьма позитивны,

и этот год для нашей страны будет серьезным для определения долгосрочных тенденций развития».

Юлия Денесюк



МОТИВАЦИЯ ПО-НАЦИОНАЛЬНОМУ

В продолжение главной темы номера мы подготовили эксклюзивный материал – интервью иностранных HR-директоров. Они рассуждают на тему особенностей национальной мотивации в своих странах. Вашему вниманию представляются комментарии экспертов с двух континентов – Африки и Южной Америки.

FROM “COMMAND AND CONTROL” THROUGH CO-OPERATION AND CONSENSUS

Dr. Shane Hodgson,
Vice President and Group
Head of Organisational
Effectiveness,
Gold Fields Limited,
SOUTH AFRICA



— Do the motivation approaches in different countries differ?

Approaches to increasing the engagement, motivation and efficacy of employees do vary around the globe. That is not to say that the actual constructs themselves differ much, rather that management takes different steps to measure and influence them.

Some organisations are more likely to adopt a very structured and empirical view on measuring employee’s engagement and organisational climate, and these organisations are likely to be classically “Western”. So in that sense you could say that approaches to motivation differ between countries. However, as we say in South Africa, you can’t make a pig get fat by weighing it.

The classical motivation theories are divided into three main categories: Theories of Individual Difference; Theories in the field of Managerial Behavior, and Theories about Job and Organizational Context. Although South Africa is a country of 52 million people and has 11 official languages and a wide diversity of cultures, I believe that the **principal focus of current thinking in employee motivation in my country relates to Job and Organisational Context.**

This is exaggerated by the generational differences that we must manage — Baby Boomers; Generation X and Generation Y employees and the new “Millennials” are all motivated differently. So, we try to meet work environment needs across the spectrum from “command and control” through co-operation, consensus and interactive spontaneity. We also try to satisfy very different requirements for personal development, reward and recognition.

South Africa is unusual in that we have legislated requirements to redress past racial imbalances caused by apartheid. This “Transformation”, as we term it, adds a particular slant to our programs of development and personal growth. That aside, we are more likely to offer formal training opportunities (internal or external to the company) as well as participation in company social events. Individual recognition may involve a trip to a health spa or a game reserve for the employee; promotion at higher levels in the company hierarchy and items of technology like hi-tech electronic devices. Apart from recognition programs we do use a great variety of communication activities suited to workforces with variable levels of literacy, such as video clips, industrial theatre and Town Hall meetings. These are also good ways to increase engagement and motivation.

Читайте перевод на следующей странице

ОТ «УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ» ЧЕРЕЗ СОТРУДНИЧЕСТВО И КОНСЕНСУС

— Отличаются ли подходы к мотивации в разных странах?
Подходы к повышению взаимодействия, мотивации и эффективности сотрудников действительно разнятся во всем мире.

Нельзя, конечно, сказать, что сами технологии сильно отличаются, скорее,

менеджмент предпринимает разные шаги для измерения и влияния на эти методы

(подходы к мотивации — прим. ред.). Для некоторых организаций более характерен структурированный и эмпирический взгляд на измерение вовлеченности работников и измерение организационного климата, особенно для классических компаний западного типа. В этом смысле можно сказать, что подходы к мотивации различаются от страны к стране. Однако, как мы говорим в ЮАР, вы не сделаете свинью толще, взвешивая ее.

Классические теории мотивации можно разделить на три основные категории:

теории индивидуальных различий, теории в области управленческого поведения и теории трудовой деятельности и организационного контекста.

Хотя ЮАР — страна с населением 52 миллиона человек, 11 официальными языками и широким разнообразием культур, считаю, что основной фокус современного взгляда на мотивацию сотрудников здесь связан с теориями трудовой деятельности и организационного контекста. Ситуация усугубляется разницей между поколениями работников: бэби-бумеры, поколение X, поколение Y, новые "Millennials" — все они мотивированы по-разному.

Таким образом, мы стараемся удовлетворить потребности рабочей среды по всему спектру — от «управления и контроля» через сотрудничество и консенсус. Мы также стараемся удовлетворить разные потребности персонала в профессиональном развитии, вознаграждении и признании.

ЮАР отличается от других стран тем,

что мы законодательно зафиксировали требования, необходимые для исправления расового дисбаланса прошедших лет,

вызванного апартеидом. «Трансформация», как мы называем это, добавляет особый смысл и требует особого подхода к программам развития и личностного роста. Именно с учетом этого мы чаще предлагаем обычные возможности для обучения (внутренние или внешние по отношению к организации), а также участия в общественных мероприятиях компании. Индивидуальное признание может включать поездку в оздоровительный спа-центр или заповедник, продвижение на более высокий уровень в иерархии компании, преподнесение высокотехнологичных подарков (электронных книг и т.п.). Помимо программ признания, мы используем разнообразные активности и мероприятия, подходящие для работников с разным уровнем грамотности: видеоклипы, рабочий театр и собрания в городской Ратуше. Это также хорошие способы увеличить вовлеченность и мотивацию персонала.

Доктор Шейн Ходжсон,
Вице-президент
и Руководитель департа-
мента организационного
развития,
Gold Fields Limited
ЮАР

PRACTICE OF SWEET TREATMENT

Claudia Lopes Wolff
HR-Director, Confidence
Cambio (banking and
currency exchange),
TRAVELEX partner,
BRAZIL



— My experience consists of working with different nationalities like North Americans, English, French, Argentines, Cubans, Vietnams, Chinese, Mexicans. Some of them are in industrial start up projects. I have been observing that sometimes the ways of conducting their professional roles are very different, even though their KPI's and targets are the same. We live in a world where globalization is the most important trend for human race which made a great impact on the speed of all levels of communication and decision making process.

I agree with the statement that the motivation approaches in different countries differ.

The great challenge is to understand how you can achieve each level of motivation.

In reference to the characteristics of the "national motivation" of employees in my country I should say the following.

Nowadays Brazil offers professionals with the diverse education, different economic thinking related to their social economic level.

Young Brazilian professionals expect the same as the Y Generation in general:

faster professional development, high job positions in international companies and opportunities for professional exchange in other countries.

The big part of our young professionals came from the poor part of population: people from poor level of education, people who speak only their native language, who have the opportunity work only in simple activities that do not require complicated skills for decision making.

Part of this population had the opportunity to deal with technology only by playing videogames. Then it was the time our government started introducing computers to public schools as well as various incentives for the poor population till this customer profile started to use mobile phones (in a ranking Brazil now is a top country of the number of mobile phones per capita).

Brazilian professionals expect opportunities of a faster career growth, realise the importance of good working environment and the possibility to express their opinion, their

creative and innovative way of working. This is one of the key Brazilian motivational aspects.

I'm going to tell a brief case about motivation — small story from my working experience. I have worked at a Chemical factory as the coordinator of the leadership team for motivational projects.

This company hired high qualified technicians and I observed that there was a very formal environment within the operational team (In Brazil informal working environment is a key driver to get more productivity and motivates the employees). So, we started discussing internal behavior, the way of making people more engaged and how to increase the level of fulfillment at work.

So, we had to change the culture, but the point was how to do that!

The operational area (Maintenance, Quality and Production departments) had an internal annual program about improvement ideas and some kind of training and implementation projects:

We transformed formal environment into competitive activities dividing the operators on the teams giving them monthly targets with bonus at the end

(plus bonus at the end of the year for three best teams received premium and corporative recognition of local staff).

The new project had certain objectives:

1. Technical learning and knowledge application. Each team had to learn some technical issue, they had to verify an opportunity for implementing that knowledge at production area and then, depending on the result they should receive some points.

2. To increase the level of employees' engagement, because working environment was more formal if compared to most of Brazilian behavior at work (this is a cultural point here). Brazilian people use to work at a kind of easy and informal environment.

Then, in that program each team had 10 short projects during the year (1 per month) and one of the activities (or projects) was to motivate all the site employees to help some local institution in a kind of social voluntary assistance. It was a nice target because, while people were helping strangers at the external community, they had the opportunity of working in a friendly environment and practice a sweetest treatment among themselves.

While they were working thus, they had the opportunity to deal with informal situations and that was a different way to be treated informally. We did not give them any kind of "order" to change. It was very curious and they accepted very well. This was an interesting way of creating a good working atmosphere.

Читайте перевод на следующей странице

ПРАКТИКА «СЛАДКОГО ЛЕЧЕНИЯ»

Клаудия Вольф Лопес
HR-Директор, Confidence Cambio
(banking and currency exchange), TRAVELEX partner,
БРАЗИЛИЯ

Мой опыт основан на работе с представителями разных национальностей: североамериканцами, англичанами, французами, аргентинцами, кубинцами, вьетнамцами, китайцами, мексиканцами. Многие из них задействованы в производственных стартап-проектах.

Иногда я замечаю, что их (работников — представителей разных национальностей — прим. ред.) способы реализации профессиональных обязанностей сильно отличаются, хотя и KPI, и цели — одни и те же. Мы живем в мире, где глобализация является наиболее важной тенденцией, сильно влияющей на скорость всех уровней коммуникаций и процессы принятия решений.

Соглашусь с утверждением, что подходы к мотивации в разных странах отличаются.

Большая сложность — понять, как лучше достичь уровня мотивации.

Что касается особенностей национальной мотивации в нашей стране, могу сказать следующее.

В настоящее время Бразилия предлагает профессионалов с разным уровнем образования, с различным «экономическим мышлением», зависящих от уровня социально-экономического развития в целом.

Ожидания молодых бразильских специалистов те же самые, что и у так называемого «поколения Y»:

быстрое профессиональное развитие, высокие должностные позиции в международных компаниях, возможности профессионального обмена в других странах. Большинство молодых специалистов вышли из бедной части населения: люди с низким уровнем образования, говорящие только на родном языке, имеющие возможность заниматься только простой деятельностью, не требующей сложных навыков для принятия решений. Многие сталкивались с технологиями или техническими новинками, только играя в видеоигры.

Наступило время, когда правительство начало осуществлять компьютеризацию государственных школ, а также вносить другие стимулы для развития бедного населения. Все это работало до тех пор, пока представители нового поколения не начали использовать мобильные телефоны (Бразилия занимает первое место по количеству пользователей мобильных телефонов на душу населения).

Сейчас бразильские специалисты ожидают возможности быстрого карьерного роста, понимая важность хороших условий труда и возможности высказать мнение, использовать творческие и инновационные методы работы.

Это один из ключевых бразильских мотивационных аспектов.

Расскажу короткий кейс о мотивации — небольшую историю из опыта. Я работала на химическом заводе координатором команды по мотивационным проектам. Компания нанимала высококвалифицированных техников, и я заметила, что в оперативной команде образовалась слишком формальная среда (в Бразилии ключевым фактором для высокой производительности и мотивации является наличие именно неформальной рабочей среды). Итак, мы начали обсуждать поведение сотрудников внутри компании, способы, которые помогли бы повысить вовлеченность и исполнительность персонала. Нужно было изменить внутреннюю культуру, вопрос состоял только — как.

В рабочей зоне (техническое обслуживание, отдел контроля качества и производственный отдел) была внедрена внутренняя годовая программа для совершенствования идей и подготовки к реализации проектов: мы постарались трансформировать формальную атмосферу в соревновательную активность, поделив операционных сотрудников на команды и ставя им ежемесячные цели с получением бонуса в финале (плюс бонус в конце года для трех лучших команд, получивших наивысшие оценки и признание коллег).

В рамках проекта были поставлены следующие цели:

1. Техника обучения и применения знаний. Каждая команда должна была познакомиться с техническими тонкостями и сложностями, возникающими на производстве, и получить возможность реализации этих знаний непосредственно в работе. Затем, в зависимости от результата, команды зарабатывали очки.

2. Повышение уровня вовлеченности сотрудников, так как рабочая среда была слишком формальной по сравнению с большинством других бразильских компаний. Обычно бразильцы работают и общаются в простом, легком стиле, неформальной обстановке.

Во время реализации программы у каждой команды было по 10 небольших проектов в течение года (по проекту в месяц) и одно мероприятие, мотивирующее участвовать в помощи местным учреждениям — своего рода социальная добровольная помощь.

Это была хорошая задумка, так как пока люди помогали чужим во внешних активностях (например, занимались облагораживанием городских территорий), команды могли работать в дружественной обстановке и практиковаться в создании теплых взаимоотношений.

В процессе такой работы они столкнулись в неформальной обстановке с коллегами — своего рода способ лечения. Мы не ставили им в обязанность измениться. Однако опыт оказался любопытным для них самих, и сотрудники его хорошо приняли.

Это был интересный пример создания хорошей рабочей атмосферы. ■

2013

Исследовательский Центр ИМПЕРИИ КАДРОВ провел глобальный опрос, касающийся прогнозов экспертов на текущий год. Вашему вниманию предлагаются ответы респондентов на вопросы о национальной мотивации, новых профессиях, планах работодателей относительно повышения окладов и увеличения штатов компаний.

Область деятельности респондентов*



*В опросе приняло участие около 3000 человек.

Среди респондентов

Менеджер по персоналу
Директор по персоналу
Начальник отдела
Директор по развитию
Менеджер по развитию персонала
Старший специалист

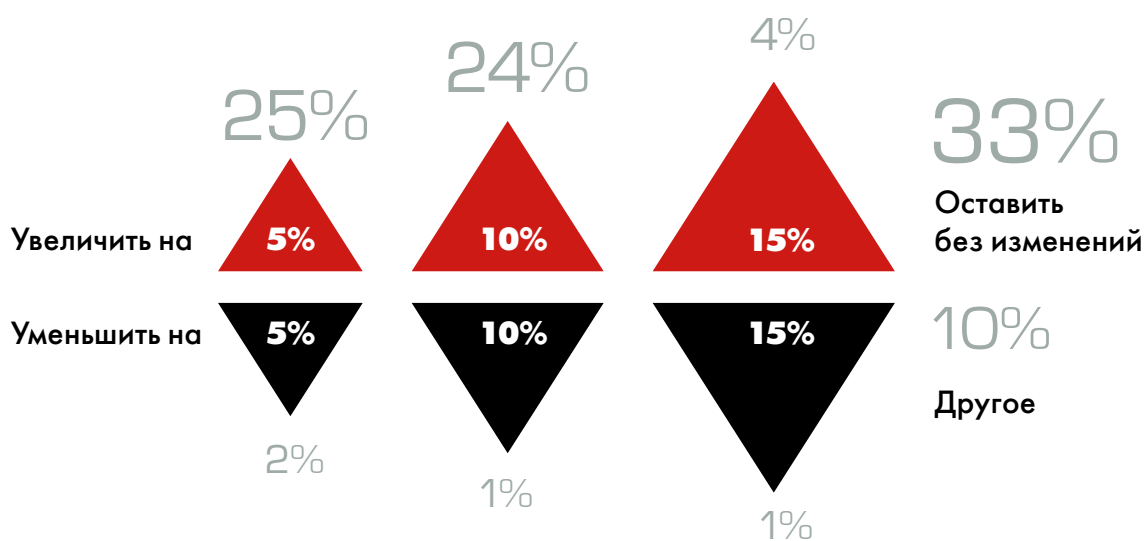
Начальник отдела организационно-го развития
Менеджер по компенсациям и льготам
Руководитель отдела подбора и адаптации персонала

Бизнес-ассистент
Руководитель кадровой службы
Советник
Административный директор
HR-generalist

? Планируете ли вы изменение штата вашей компании в 2013-м году?



? Какие изменения заработной платы вы планируете в 2013-м году?



? Работают ли в штате вашей компании экспаты (высококвалифицированный иностранный персонал)?

Да
64%
Нет
36%

? Назовите должности, в которых состоят экспаты в вашей компании

Программист-разработчик
Бизнес-тренер
Консультант по процессам
Директор подразделения/департамента
Генеральный директор
Региональный менеджер
Директор по производству
Сварщик НАКС

Директор по персоналу
Инженер-проектировщик
Коммерческий директор
Директор по маркетингу
Директор Управления категорийного менеджмента
Программист SAP
Директор по работе с инвесторами

? Укажите долю от общего количества персонала вашей компании, занимаемую экспатами*

В **72%**
компаний
~1% экспатов

В **19%**
компаний
2-3% экспатов

В **6%**
компаний
<5% экспатов

В **3%**
компаний
<20% экспатов

* Компании, в которых работают экспаты (64 % от общего числа опрошенных респондентов)

? Планируете ли вы привлечь экспатов на работу в 2013-м году?

Нет
67% Да
33%

? Самые востребованные, по вашему мнению, профессии 2013 года

Среди профессий чаще всего называли:



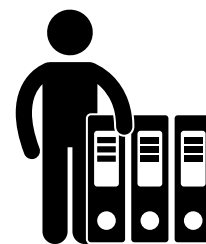
Директор/
Менеджер по продажам



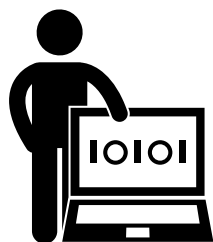
Психолог, Квалифицированный кадровик, Talent-менеджер



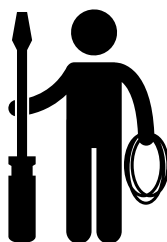
SMM-менеджер
Антикризисный менеджер



Менеджер проектов
Маркетолог



Системный администратор
Программист 1С
Программист
IT-специалист



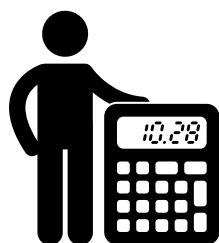
Высококвалифицированный рабочий
Монтажник-высотник
Дефектоскопист
Геодезист



Инженер-технолог
Дизайнер



Инженер по наладке/
запуску сложной техники
Электромеханик /
электрогазосварщик
Инженер по сетям



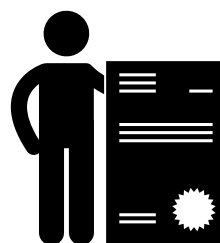
Бухгалтер по налогам



Инвестиционный директор



Журналист



Специалист по инновациям

? НОВАЯ профессия, которая будет наиболее востребована, по вашему мнению, в ближайшие 5 лет на мировом рынке труда



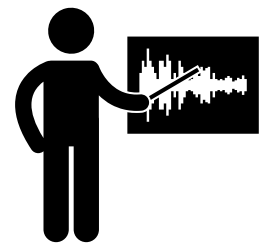
GR-менеджер
Антикоррупционер



SMM-менеджер



IT-инженер



Специалист-аналитик по предотвращению рисков и хеджированию потерь



Talent-менеджер
Специалист по реинжинирингу систем управления персоналом



Специалист по экологической безопасности
Нано-технолог



Специалист в области инжиниринга бизнес-процессов
Сервис-дизайнер

? Укажите профессии, которые можно отнести к вымирающим/исчезающим



23%
Машинист/
стенографист



13%
Почтальон

13%
Сортировщик
почты



Другое 31%

13%
Чертежник

Корректор 4%
Туристический агент 2%
Работник полиграфии и печатного производства 1%

Среди других профессий были отмечены:

метранпаж,

оператор производственной линии на устаревших типах оборудования,

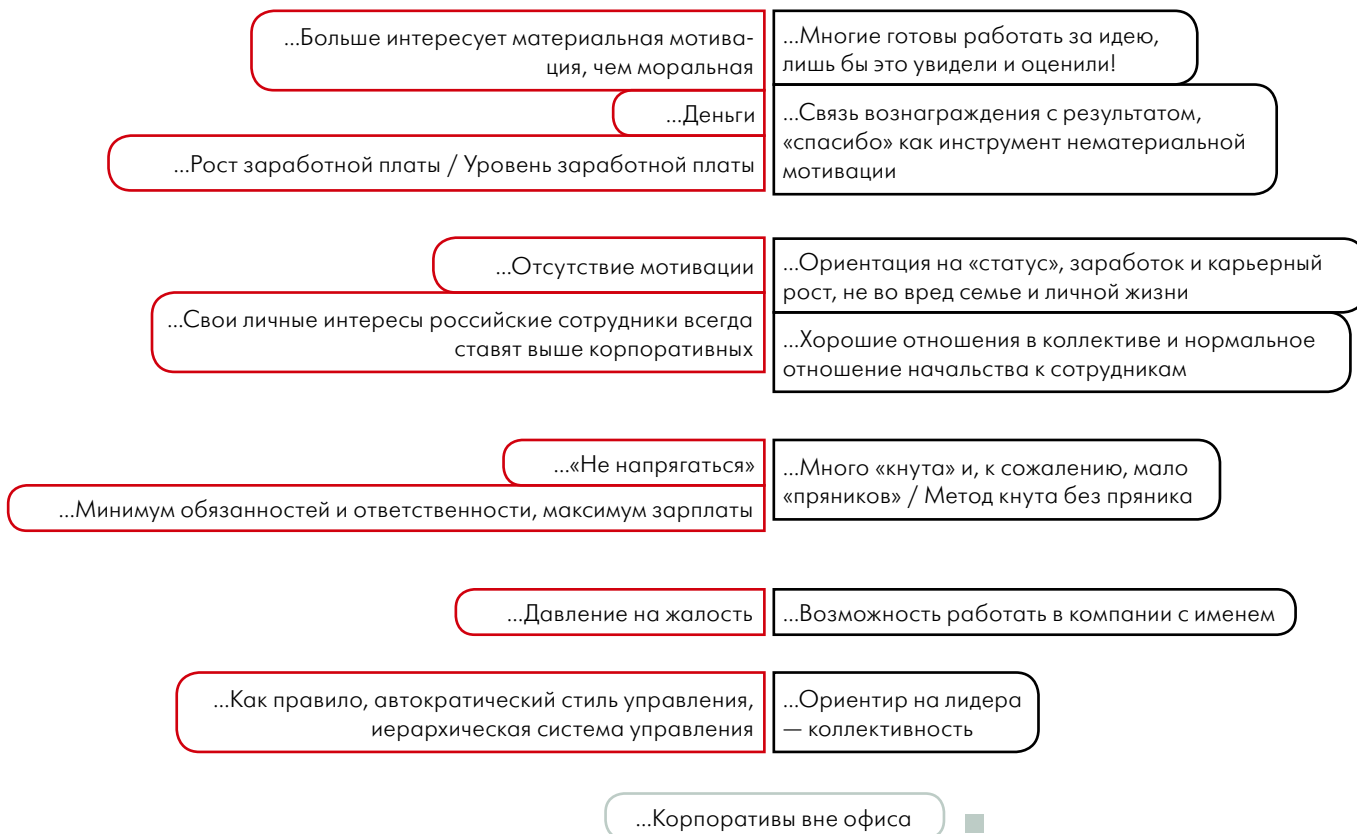
оператор call-center (продажи),

научный сотрудник государственного учреждения.

? **Согласны ли вы с утверждением, что подходы к мотивации сотрудников в разных странах мира отличаются?**



? **Особенности «национальной мотивации» сотрудников российских компаний**



ЛУЧШИЕ ИЗ ЛУЧШИХ

Кого из российских топ-менеджеров отметили в прошедшем году? Кто, по мнению экспертов рынка, самый достойный генеральный директор года? Как заслужить статус «Лучшая компания», подтверждающий умение ценить нематериальные ресурсы, – сотрудников, накопленные знания, надежные партнерские отношения?

Редакция HR-Альманаха представляет мини-репортажи прошедших в 2012 году ярких событий.

В ПЕРЕВОДЕ С ГРЕЧЕСКОГО – ЛУЧШИЙ...

24 октября в Московском международном Доме музыки состоялось одно из самых ожидаемых деловых событий 2012 года – десятая юбилейная премия в области менеджмента «АРИСТОС-2012», организованная Ассоциацией Менеджеров совместно с издательским домом «Коммерсантъ». Открыли торжественную церемонию Дмитрий Зеленин (Ассоциация Менеджеров, Президент); Алексей Каспржак (Ассоциация Менеджеров, Вице-президент) и Ольга Голодец (Заместитель председателя Правительства Российской Федерации).

Самыми лучшими были признаны ведущие топ-менеджеры России в номинациях:

- Лучший высший руководитель – Михаил Шамолин (АФК «Система»);
- Лучший директор по общественным и корпоративным связям – Юрий Ровенский (Сбербанк России);
- Лучший директор по отношениям с органами власти – Владимир Сенин (Альфа-Банк);
- Лучший коммерческий директор – Илья Хайкин (Инвестиционная компания А1);
- Лучший директор по корпоративному управлению – Елена Московская (ТНК-ВР);
- Лучший директор по управлению персоналом – Марина Олешек (Банк ВТБ);
- Лучший IT-директор – Игорь Хохлов (Международный аэропорт «Шереметьево»);
- Лучший директор по маркетингу – Татьяна Пучкова (АльфаСтрахование);
- Лучший финансовый директор – Николай Соломон (Госкорпорация «Росатом»);
- Лучший независимый директор – Владимир Гусаков (Московская биржа);
- Лучший венчурный инвестор – Сергей Белоусов (RunaCapital).

Настоящим украшением премии стало выступление солистов балета Мариинского театра, продемонстрировавших высокое искусство танца для многочисленных гостей церемонии, среди которых присутствовали ведущие российские топ-менеджеры, руководители федеральных и региональных органов власти, представители деловых общественных организаций и многие другие.



МИЛЛИОНЕРЫ-ДИРЕКТОРА

30 ноября в отеле «Ритц-Карлтон» состоялась торжественная церемония вручения ежегодной премии журнала «Генеральный Директор».

Концепция в этом году существенно отличалась от прошлых премий. Лауреату на развитие бизнеса выделили 3 000 000 рублей; количество участников также выросло — более 3 000 соискателей из всех регионов России приняли участие в отборе.

Счастливым обладателем гранта стал Роман Аранин (Observer, Генеральный директор, г. Калининград). Компания Романа разрабатывает и продает технические средства для реабилитации инвалидов. Менее чем за 3 года предприятие вышло на полную самоокупаемость. Созданный с нуля бренд «Observer» известен во всем мире; он ассоциируется с колясками, творящими чудеса. Сам Роман в 2004 году был полностью парализован, однако, несмотря на это, живет полной жизнью, создает новые бизнесы и даже путешествует. Полученные средства предприниматель направит на разработку инвалидной коляски, которая сможет самостоятельно «шагать» по ступенькам до 20 сантиметров высотой. Самым молодым генеральным директором премии стал Виталий Платонов (НьюЛайт, г. Магнитогорск): ему всего 21 год, а он уже успел создать успешный бизнес.



ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ИНВЕСТИРУЮТ В ЛЮДЕЙ

28 ноября в Москве прошел международный форум и церемония награждения победителей премии «PEOPLE INVESTOR 2012», организатором которых традиционно выступает Ассоциация Менеджеров. 251 уникальный проект в области корпоративной социальной ответственности был представлен на протяжении 5 лет существования премии. За это время проект позволил создать целое сообщество представителей российского бизнеса, для которых приоритетным фактором успешного функционирования компании в современных условиях являются нематериальные активы — сотрудники, накопленные знания, надежные партнерские отношения, социальная репутация.

Лучшие практики в области социальных инвестиций были заявлены в четырех основных номинациях: управление человеческими ресурсами, выстраивание отношений с партнерами и клиентами, развитие местных сообществ и экологическая эффективность. Ряд проектов решено было отметить специальными номинациями — лучший региональный проект, лучший проект в сфере просвещения; также наградили компании, способствующие развитию практик корпоративного добровольчества и обеспечению устойчивости НКО на территории присутствия.

В завершение форума состоялись торжественный обед и церемония вручения премии «PEOPLE INVESTOR 2012». Впервые в истории форума гран-при одной из номинаций поделили сразу две компании. В номинации «Управление человеческими ресурсами», набрав одинаково высокие баллы, победили компания «Enter» (проект «HappyNewWork. Адаптация 2.0») и «Волга-Днепр» (проект «Формирование здорового образа жизни сотрудников компании»). ■



ИМПЕРИЯ КАДРОВ рекомендует:

МЕРОПРИЯТИЯ ФЕВРАЛЬ–ИЮНЬ 2013 ГОДА

В рамках Академии «Skills of the Future» — инновационного проекта, направленного на организацию нестандартных образовательных и профессиональных событий, выступающего при поддержке Некоммерческого партнерства «Эксперты Рынка Труда» и ИМПЕРИИ КАДРОВ, в 2013 году пройдут несколько масштабных событий. Вашему вниманию представляются самые яркие из них.

Как воспитать СУПЕРДЕТЕЙ?

шоу-лекции

5 марта, Москва; 9 апреля, Екатеринбург; 1 июня, Киев



- Как **создать среду**, которая позволит детям максимально реализовать свой потенциал;
- Как наделить детей **чувством самоуважения и уверенности** в себе, помочь найти гармонию с собой и с окружающим миром;
- Как воспитать компетентность в жизни и в человеческих отношениях, способность **решать любые жизненные задачи**, преодолевать препятствия и негативные оценки окружающих;
- **Как найти талант и раскрыть одаренность** детей — возможности для проб и ошибок, перевод хобби (сегодня) в успешную профессиональную карьеру (завтра).
- Как наделить способностью **дружить, верить, любить** и быть открытым для самых искренних чувств, быть притягательными и готовыми к общению;
- Как привить детям **ценность здорового образа жизни**: правильного питания, занятия спортом, жизни без наркотиков, курения, алкоголя.

Мотивационный обучающий проект создан с целью продвижения наилучших практик воспитания детей, развития их талантов, интеллектуальной и творческой деятельности. Проект представляет собой серию шоу-лекций, в основе которых лежат научные знания, практический опыт, мнения известных людей из разных профессиональных сфер.

Более 200 000 человек примут участие в информационных компаниях проекта. Проект станет масштабным событием и соберёт всех, кто имеет отношение к воспитанию детей, развитию талантов, профориентации и построению жизненных стратегий: родителей, воспитателей, учителей, педагогов, специалистов по работе

с детьми и молодёжью, профессионалов, отвечающих за подготовку кадрового резерва и развитие талантов внутри корпораций.

Идеологами проекта стали «Эксперты Рынка Труда» и Академия «Skills of the Future».

Ведущими лекции выступят: **Брайан Трейси**, мировой эксперт в области развития человеческого потенциала и управления личностными ресурсами, автор книг о воспитании и развитии талантов детей, и **Сергей Гиль**, начальник управления образования и инноваций Центросоюза Российской Федерации, доктор педагогических наук, профессор, ведущий российский эксперт в области образования и инноваций.

<http://www.superdeti.hrunion.ru>

Карта труда пяти континентов. Сценарный прогноз глобального рынка труда 12–21 Межконтинентальная конференция

22 февраля, Москва — СЕВЕРНАЯ АМЕРИКА | ЮЖНАЯ АМЕРИКА |
| ЕВРАЗИЯ | АФРИКА | АВСТРАЛИЯ |

Третья ежегодная встреча руководителей государственных и бизнес-структур, учёных и исследователей в области экономики, социологии, политологии, юриспруденции, развития и управления человеческими ресурсами, целью которой станет решение ключевых задач развития рынка труда, конкурентоспособности предприятий и экономик в масштабе регионов, страны, мира.

Впервые конференция выйдет на глобальный уровень и объединит участников с пяти континентов. В этом году эксперты из России и представители других стран-участниц в формате телемоста обменяются знаниями о ключевых тенденциях национальной экономики и рынка труда, лучших практиках, инструментах развития и применения трудовых ресурсов для повышения конкурентоспособности территорий.

- Впечатляющие и пугающие цифры международной статистики глобального рынка труда. Сможем ли мы обуздать тренд самозанятости и занятость в неформальном секторе экономики в целом?
- Особенности национальной мотивации и инновации в занятости. Что ждут континенты, к чему готовится Россия в связи с демографическими трендами 21 века?
- Профессии, которые возникнут уже завтра и компетенции, которые будут востребованы всегда.
- Трудовая мобильность, стандарты и сертификаты с этническими особенностями. Как перестроиться с учетом технологий дистанционного найма персонала?

Эти и другие вопросы в рамках предстоящей глобальной конференции.

<http://www.lmexperts.ru/>

Февраль

Talent Management
Конференция
Москва

Организатор события — журнал «Штат». Будут представлены реальные кейсы от HR-менеджеров ведущих российских и зарубежных компаний, а также методология и инструменты от известных HR-провайдеров. Среди вопросов, запланированных для обсуждения: Что такое Talent Management? Построение системы управления талантами в организации: как избежать ошибок? Talent Management как процесс: как интегрировать отдельные компоненты в единое целое? Удержание и развитие талантов.

<http://www.hrmedia.ru>

Апрель

Межотраслевой Весенний Форум
(МВФ)
Санкт-Петербург

Весной в Санкт-Петербурге состоится первый межотраслевой форум газеты «Ведомости». Форум соберет профессионалов различных отраслей бизнеса для эффективного взаимодействия и налаживания деловых контактов. Сферы и фокус: телекоммуникации, транспорт и логистика, юридический консалтинг, недвижимость, энергетика, IT индустрия и т.д.

<http://www.vedomosti.ru>

Июнь

eLearnExpo ITE
10-я Юбилейная
международная выставка
Москва

Выставка «eLearnExpo» является зеркалом достижений и инноваций в российском образовании. Она нацелена на развитие и внедрение e-learning и современных технологий в образовании, а также его популяризацию в обществе. В рамках выставки пройдет международная конференция «Современные технологии в образовании» — ведущее в России отраслевое мероприятие для профессионалов рынка, предоставляющее возможность ознакомиться с мнениями экспертов о последних инновационных решениях и технических достижениях, а также фактами, тенденциями и перспективами развития мирового рынка e-Learning.

<http://www.elearnexpo.ru>

Издатель:
Холдинг ИМПЕРИЯ КАДРОВ

Наши контакты:

МОСКВА:
+7 (495) 748-0440

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:
+7 (812) 406-9378

www.imperia.ru



При поддержке



ЭКСПЕРТЫ РЫНКА ТРУДА
НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО

Перепечатка и использование материалов
допускается только с разрешения редакции
и со ссылкой на журнал «В ТЕМЕ!».