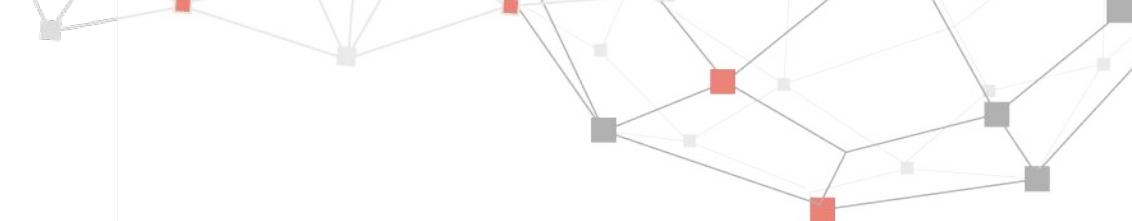


COVID-19

Люди в центре внимания:
в будущее с новыми силами

Мы сотрудничаем с организациями на территории Евразии и во всем мире, чтобы уменьшить негативные последствия и преодолеть неопределенность

Введение



Команда PwC "Персонал и Организация" в Евразии приветствует вас с пожеланием здоровья и процветания!

Кризис, вызванный пандемией, подверг серьезным испытаниям функции управления персоналом всех без исключения организаций. Наступил момент для быстрой рефлексии, планирования и внедрения инициатив по управлению персоналом, направленных на восстановление сил организации и обеспечение успеха в будущем.

Целью данного короткого исследования-опросника является сбор рыночной информации о масштабе и характере антикризисных инициатив по управлению персоналом, принимаемых различными организациями в регионе Евразия. Наш опросник ориентирован на членов высшего руководящего состава организаций, отвечающих за функции управления персоналом.

С уважением,
Ваша команда PwC Персонал и Организация

Как и следовало ожидать, соответствующее реагирование со стороны руководства на кризис, вызванный пандемией, стало основной задачей для HR и бизнес-лидеров Казахстана и соседних стран.

70%

наших респондентов уверены в том, что предусмотрели необходимые меры по управлению персоналом для преодоления кризиса



Данный уровень уверенности снижается по мере того, как организации ищут пути стабилизации бизнеса в новой реальности и строят планы на будущее, при этом лишь половина опрошенных (53%) уверена в достаточности своих мер по управлению персоналом, выходящих за рамки антикризисного реагирования.

Невзирая на высокую степень неопределенности, мы считаем, что принятие мер по стабилизации бизнеса в соответствии с новой нормой и прогнозирование будущего успеха должны стать приоритетными задачами для бизнес-лидеров.



В данный момент зарекомендовавшие свою эффективность инструменты управления персоналом включают следующее:



Стратегическое планирование кадровых ресурсов, в основе которого лежит сценарное планирование

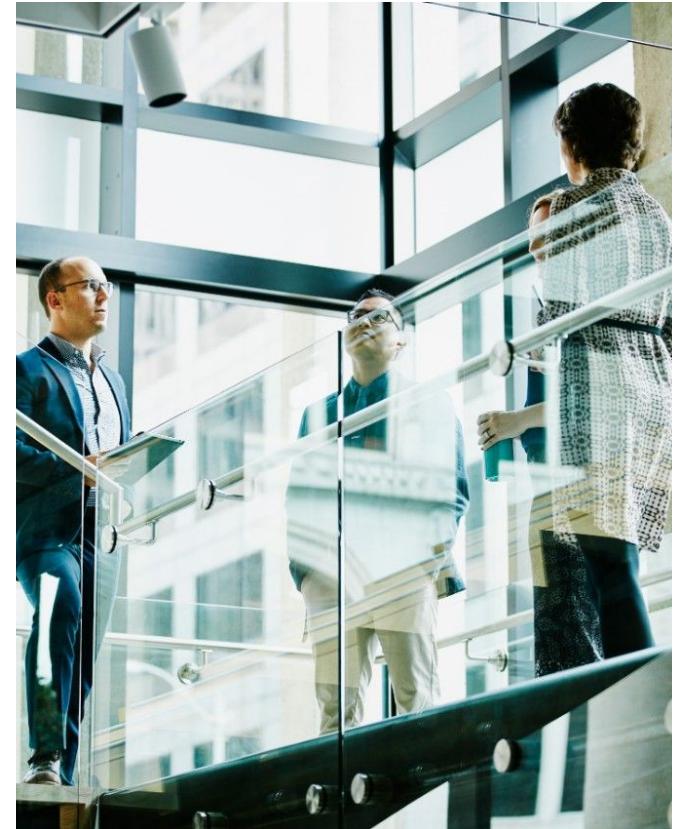


Внедрение культуры межфункционального сотрудничества (т.е. работа организуется на основе процессов и (или) экосистем, которые ориентированы на клиента и создание ценности)



Стимулирование инноваций и преодоление самонадеянности путем внедрения стратегий восстановления бизнеса, ориентированных на людей, в том числе:

- Целенаправленная переподготовка с учетом сильных сторон каждого сотрудника
- Оперативное внедрение программ по развитию личностного разнообразия и учёту индивидуальных особенностей персонала
- Разработка и обеспечение программ предоставления льгот сотрудникам вашей организации, т.к. сейчас, как никогда ранее, люди размышляют над собственным жизненным выбором, здоровьем и ценностями и ищут ответственных работодателей, отвечающих их запросам или представлениям. Если сотрудники довольны своим работодателем, это создает прочную основу для долгосрочного процветающего Вашего бизнеса.



“ “

Если и существует хотя бы одна сфера, в которой
большинство организаций чувствуют себя наиболее
уверенно, то это управление персоналом. Как показала
практика, в большинстве случаев надлежащая практика
кадрового управления не подводила в трудную минуту.



54%

респондентов полностью согласны с утверждением: “Актуальные контактные данные всех сотрудников моей организации доступны для внутренних коммуникаций в период кризиса.”



Серые зоны управления персоналом

Существует ряд областей, по которым организации не смогли предоставить четкого ответа. Данные области, характеризующиеся повышенной неопределенностью, в основном относятся к мероприятиям по оценке и развитию навыков персонала в условиях непрерывно изменяющейся среды. Вероятно, это обуславливается сложностью задачи, а также нехваткой времени и ресурсов для ее решения на уровне руководства.

Процент респондентов, выбравших вариант «Затрудняюсь ответить»

Q19	В моей организации разрабатываются и внедряются ускоренные программы развития навыков, повышения квалификации и переподготовки сотрудников	36%
Q27	Развитие потенциала сотрудников (Talent management): мы запланировали пересмотр подхода к развитию потенциала наших сотрудников в соответствии с общей стратегией по управлению персоналом.	34%
Q4	Мы провели быструю оценку ролей и навыков для выявления тех из них, которые необходимы для поддержания критических для бизнеса функций и процессов. При этом было достигнуто четкое понимание того, кто из сотрудников по-настоящему отвечает за прибыли и убытки, а также кто из сотрудников находится в кадровом резерве по этим процессам и функциям (усиление планирования преемственности).	26%

ТОЛЬКО 10%  респондентов считают, что приняли достаточные меры в части планирования повышения квалификации/переподготовки своего персонала

Хорошо иметь ясность

В то время как для большинства организаций развитие кадрового потенциала и повышение квалификации сотрудников остаются "серыми зонами", некоторые сферы управления персоналом выглядят более определенными. Сюда входят вопросы соответствия нормативным требованиям, управления эффективностью деятельности и взаимодействия с руководством.

Процент респондентов, выбравших вариант «Затрудняюсь ответить» представлен ниже.

Q1	Актуальные контактные данные всех сотрудников моей организации доступны для внутренних коммуникаций в период кризиса.	8%
Q15	Возможная отмена индивидуальных премий сотрудников по итогам 2020 г. не рассматривается в качестве причины отмены системы управления эффективностью организации, включая такие процессы, как постановка целей, обратная связь, оценка персонала и нематериальное вознаграждение.	19%
Q20	Наше руководство постоянно анализирует уроки, извлекаемые из кризиса, для формирования будущей стратегии управления персоналом. При этом, отдельные компоненты этой стратегии уже сейчас доводятся до сведения сотрудников, как примеры того, как организация планирует заботиться о своих людях в будущем.	20%



66%

Прайм-тайм для «настоящего» управления эффективностью деятельности

Особенно приятно отметить, что 66% респондентов не рассматривают ожидаемый отказ от бонусных выплат триггером для отмены всей программы «Управление эффективностью». Мы считаем, это существенный положительный тренд, и надеемся, что в будущем станет больше организаций, которые улучшат свои методы управления эффективностью путем устранения денежного фактора и сосредоточатся на управлении качеством/карьерным ростом. Это имеет особое значение, поскольку все больше работодателей рассматривают дистанционную работу как постоянную договоренность, по крайней мере, для определенных категорий персонала.



Согласованное реагирование

50%

респондентов отмечают наличие специальных структурных подразделений (например, офис управления программой (ОУП)) для управления антикризисными мерами и быстрого реагирования на возникающие проблемы. Для тех, кто еще не создал такое подразделение, это может стать источником дополнительных тактических преимуществ по мере нарастания неопределенности и необходимости в синхронизации межфункциональных мер реагирования.



В ответ на кризис

Сильные стороны

Необходимость перехода на дистанционный режим работы оказалась одной из наиболее серьезных проблем для организаций. Поэтому неудивительно, что внимание специалистов по персоналу было сосредоточено на данной сфере, начиная от вопросов комплаенса и защиты работников до поддержки их психологического состояния, здоровья и инфраструктуры. Многие организации заявляют о достижении первых успехов в решении этой задачи.

Процент респондентов, согласных или полностью согласных с утверждением:

Q1	Актуальные контактные данные всех сотрудников моей организации доступны для внутренних коммуникаций в период кризиса.	86%
Q6	Советы по эффективной работе в удаленном режиме распространяются посредством разнообразных каналов коммуникаций (электронная почта, электронное обучение, интранет, онлайн занятия и т. д.)	86%
Q5	Нашим сотрудникам оказывается всесторонняя поддержка при переходе на удаленную работу, включая заключение дополнительных соглашений к трудовым договорам (на дистанционный режим/неполный режим), ИТ-поддержку и распределение задач так, чтобы все понимали, что им нужно делать и что от них ожидается.	82%

В ответ на кризис

Сфера для улучшения

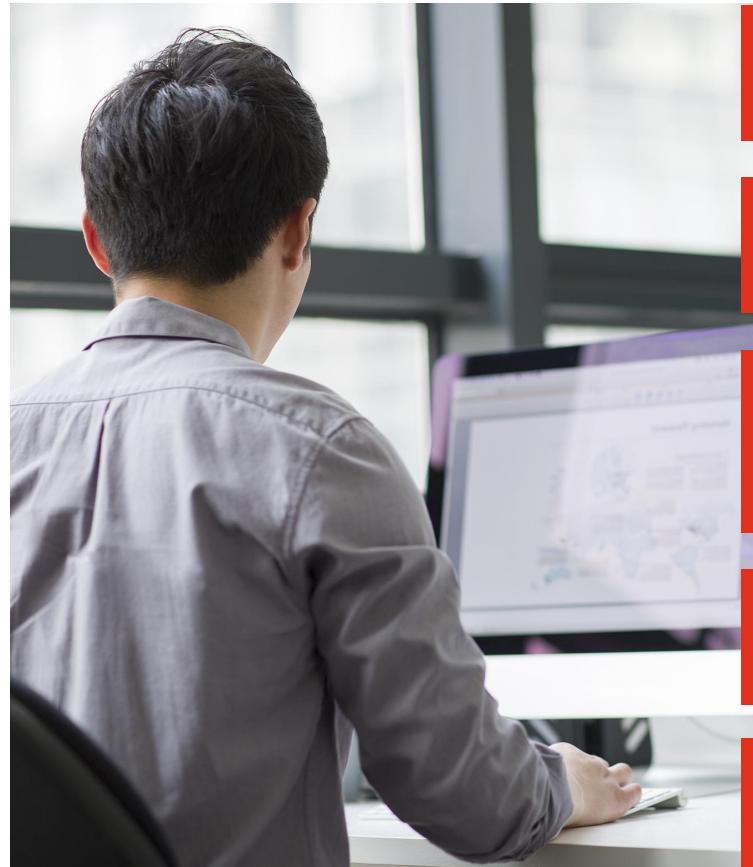
Очевидно, что в кризисной ситуации трудно следить за благосостоянием сотрудников и обеспечивать согласованность ответных мер. Большинство организаций считают эти области наиболее трудными во время антикризисного реагирования.

Процент респондентов, согласных или полностью согласных с утверждением:

Q3	Программы здорового образа жизни для сотрудников внедряются и / или расширяются в моей организации в период пандемии. Например, онлайн-коучинг, курсы электронного обучения по питанию, здоровому образу жизни, управлению стрессом, спорту, индивидуальные сессии с сотрудниками по волнующим их темам и т. д.	57%
Q7	В моей организации создана отдельная структурная единица (антикризисный проектный офис, ПО), обеспечивающий скоординированное и оперативное реагирование на проблемы и вызовы, связанные с кризисной ситуацией.	50%
Q9	Мы оцениваем риски, связанные с защитой персональных данных, и принимаем соответствующие меры в условиях кризиса. Например, обновляется политика конфиденциальности, файлы cookie и условия использования веб-сайтов.	59%

Наши рекомендации

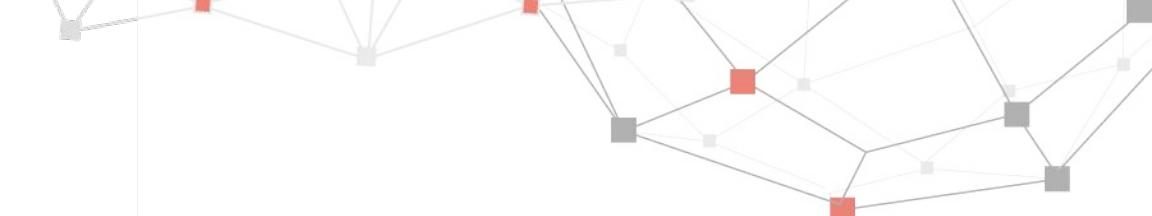
Успешный переход на дистанционный режим работы становится все более важным организационным потенциалом и опирается на следующие аспекты:



- I. Понимание, что «это всерьез и надолго». Принятие дистанционного режима как долгосрочной возможности, а не как временной необходимости.
- II. Тщательный контроль за соблюдением требований.
- III. Инновационный подход к выполнению работы. Организации, способные по-другому смотреть на ситуацию и продвигать новый образ мышления вышли на первое место при переходе на удаленную работу, даже если ранее у них не было такого опыта.
- IV. Инвестирование в развитие сотрудников и их навыков удаленной работы (в том числе управленческих навыков).
- V. Наличие/ Разработка ИТ оборудования и инфраструктуры.

Восстановление бизнеса

Сильные стороны



Эффективное управление затратами ведет к восстановлению бизнеса. Управление вознаграждением сотрудников, как основной статьей расходов для организаций, по всей видимости, волнует респондентов не меньше, чем комплаенс и управление рисками.

Процент респондентов, согласных или полностью согласных с утверждением:

Q15	Возможная отмена индивидуальных премий сотрудников по итогам 2020 г. не рассматривается в качестве причины отмены системы управления эффективностью организации, включая такие процессы, как постановка целей, обратная связь, оценка персонала и нематериальное вознаграждение.	66%
Q12	Мы утвердили комплексный план по управлению затратами на персонал, охватывающий совокупное вознаграждение сотрудников (т.е. не только зарплатную составляющую), с учетом применения государственных стимулирующих льгот и выплат и соблюдения трудового законодательства.	63%
Q17	Риски по управлению персоналом в режиме удаленной работы взяты на контроль со стороны руководства. Например, риски сбора и безопасности персональных данных, ответственности работодателя в режиме удаленной работы (в том числе необходимость формально документировать решения) или вопросы распределения ответственности и доверия сотрудникам.	62%

Восстановление бизнеса

Сфера для улучшения

Многие организации традиционно пытаются совладать с интегрированной аналитикой в области управления персоналом, в результате чего руководству сложно понять действительную ситуацию с общим количеством сотрудников, в том числе такие ключевые, но порой трудно поддающиеся измерению параметры такие как рабочая нагрузка сотрудников, производительность, навыки и потребности в развитии.

Процент респондентов, согласных или полностью согласных с утверждением:

Q19	В моей организации разрабатываются и внедряются ускоренные программы развития навыков, повышения квалификации и переподготовки сотрудников	31%
Q16	Мы применяем аналитику данных по трудовым ресурсам для информирования решений по управлению персоналом. Среди используемых показателей - производительность труда, эффективность основных и поддерживающих функций и тд.	42%
Q14	Сокращение расходов на персонал, не связанных с заработной платой, (например, обучение или рекрутмент) осуществляется только на основании результатов анализа "затраты-выгода" по каждой статье таких расходов.	53%

Наши рекомендации

5 способов сделать стратегию по улучшению благосостояния более ориентированной на сотрудников

1

Целенаправленное руководство

2

Включение людей в сценарное планирование

3

Повышение квалификации сотрудников для обеспечения их будущего успеха

4

Регулирование льгот на основе данных и аналитики

5

Пересмотр программ и политик

Ясность в отношении цели организации и признание того, как эта цель согласуется с потребностями и предпочтениями сотрудников, окажут значительное влияние на производительность и доходность.

Руководителям следует осуществлять динамическое сценарное планирование, в рамках которого учитываются желания сотрудников с точки зрения того, как и где они работают, а также принимать во внимание внешние факторы.

Организация отвечает за повышение квалификации тех сотрудников, кто перешел на новую должность внутри компании, а также тех, кто принял решение или вынужден искать новые возможности за ее пределами

Использовать современную аналитику для анализа предпочтений и позволить данным повлиять на ваше решение. Это поможет проверить, насколько ваши инвестиции в пакет льгот соотносятся с желаниями и потребностями сотрудников.

В дополнение к изменению компенсационных планов, руководители компаний должны пересмотреть более широкие стратегии по подбору персонала и повышению эффективности работы - универсального подхода будет недостаточно.

Видение будущего

Сильные стороны

Если и есть нечто ценное, что усвают многие организации в результате кризиса, то это важность регулярного открытого взаимодействия руководства с сотрудниками. Кроме того, организации переосмысливают свои функции кадрового управления чтобы определить, насколько они соответствуют реализации стратегии работы с персоналом в будущем. И наконец, организации относительно четко понимают, какие навыки потребуются от сотрудников в будущем, и имеют определенное представление о методах их развития. Несмотря на это существенное обстоятельство, мы считаем данный подход небезупречным, т.к. он не учитывает принцип «начни с того, что есть» (т.е. оценку имеющегося в наличии потенциала/ресурсов), а вместо этого фокусируется на развитии будущих навыков, что может привести к лишним расходам «вслепую».

Процент респондентов, согласных или полностью согласных с утверждением:

Q20	Наше руководство постоянно анализирует уроки, извлекаемые из кризиса, для формирования будущей стратегии управления персоналом. При этом, отдельные компоненты этой стратегии уже сейчас доводятся до сведения сотрудников, как примеры того, как организация планирует заботиться о своих людях в будущем.	69%
Q22	Мы проводим оценку службы HR, а также в целом функции управления персоналом в нашей организации, с целью выявления степени готовности к внедрению грядущих преобразований и принятия необходимых мер по повышению качества функции управления персоналом.	56%
Q26	Мы находимся в процессе определения будущих критических навыков и знаний сотрудников и плана по их развитию для успеха нашей организации в будущем.	55%

Видение будущего

Сфера для улучшения

Похоже, наблюдается некоторое отсутствие интереса к решению традиционных задач в области управления персоналом и поиску их места в будущем. Речь идет о стратегии вознаграждения, управлении кадровым потенциалом и эффективностью деятельности. Возможно, некоторые респонденты считают, что эти направления не потребуют изменений в будущем или что будущее настолько неопределенно, что правильное прогнозирование и планирование в этих областях невозможно. Хотя оба эти предположения могут оказаться верными, мы считаем, что оставлять эти вопросы без внимания – не является лучшим решением.

Процент респондентов, согласных или полностью согласных с утверждением:

Q25	Управление эффективностью деятельности: мы запланировали пересмотр подхода к управлению эффективностью в соответствии с общей стратегией по управлению персоналом. Пересмотру подлежат стратегические цели, которые будут каскадироваться с соответствующими KPI, инструменты оценки и обратной связи, компоненты вознаграждения в привязке к производительности и т. д.	51%
Q23	Стратегия вознаграждения: мы запланировали пересмотр стратегии вознаграждения на период после 2020 г. в соответствии с общей стратегией по управлению персоналом. Это включает пересмотр вознаграждения высшего руководства, государственную поддержку (при наличии), грейдинг, структуру вознаграждения (pay mix), льготы и т. д.	49%
Q27	Развитие потенциала сотрудников (Talent management): мы запланировали пересмотр подхода к развитию потенциала наших сотрудников в соответствии с общей стратегией по управлению персоналом. Пересмотру подлежат планы по ускоренной подготовке критических навыков сотрудников, программы развития и обучения в привязке к их эффективности (например, L&D ROI), современные прагматичные решения для обучения (например, виртуальное обучение), смещение фокуса на обучение на производстве, коучинг и наставничество.	44%

Наши рекомендации

Оценка, коммуникация и взаимодействие в отношении ЦЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Совершенно ясно, что успеха добываются организации, способные определить, оценить и предугадать ценность, которую люди создают для бизнеса. Ценность сотрудников можно разделить следующим образом:

- **Человеческий капитал** (например, индивидуальные знания, навыки, компетенции и характеристики) и
- **Социальный капитал** (например, сети, общие нормы, ценности и представления).

Основные общие показатели

В недавнем отчете ВЭФ для инвесторов и прочих заинтересованных сторон любой организации были представлены основные общие показатели и нефинансовые факторы. **Мы рекомендуем всем организациям оценить НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ следующие показатели в области человеческого капитала, взятые из отчета.**



Достоинства и Равенство:

Этнокультурное разнообразие и инклюзивность (%), Равенство в оплате труда (%), Уровень заработной платы (%), Риски, связанные с детским, принудительным или обязательным трудом.



Здоровье и благосостояние:

Здоровье и безопасность (%)



Актуальные для будущего навыки:

Предоставленное обучение (количество часов, %)

Дополнительная информация и методики расчета представлены в онлайн-публикации «Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation».

Оперативное реагирование: В ответ на кризис

Рекомендации

Меры по управлению персоналом в рамках оперативного реагирования в ответ на кризис в вашей организации требуют неотложного и значительного внимания.

Защита сотрудников, в особенности физическая безопасность и обеспечение прав, должны оставаться в фокусе ваших инициатив.

- Проверьте, обновите и распространите соответствующие политики в области Охраны труда и Безопасности (HS) и Управления персоналом (HR).
- Проанализируйте меры по обеспечению соблюдения сотрудниками политик и процедур, например, использование эффективной коммуникации, вместо рассылки электронных сообщений и дисциплинарных мер за несоблюдение.
- Проведите аудит исполнения политик в области HS и HR, в особенности в части рисков, связанных с реагированием на кризисную ситуацию.
- Организуйте контроль всех мер реагирования в рамках одного организационного подразделения.

Меры по управлению персоналом в рамках оперативного реагирования в ответ на кризис в вашей организации соответствуют среднерыночным, вместе с тем, есть ряд вещей, над которыми можно было бы поработать.

Обеспечение комплексного управления рисками по управлению персоналом должно быть вашей приоритетной задачей.

- Проанализируйте цепочку создания стоимости в вашей организации с точки зрения наличия людей и навыков на критических участках и внесите необходимые корректировки. Например, перевод наиболее квалифицированных специалистов в область создания стоимости и/или получения доходов.

- Проведите оперативную оценку потребностей в области развития персонала в контексте изменения бизнес процессов и разработайте эффективные варианты развития.
- Проведение оценку рисков по управлению персоналом и внедрите соответствующий план по их управлению.

Меры по управлению персоналом в рамках оперативного реагирования в ответ на кризис в вашей организации соответствуют продвинутому уровню. Предлагаем вам рассмотреть следующие рекомендации в дополнение.

Обеспечение устойчивости результатов, достигнутых благодаря принятию неотложных мер реагирования в ответ на кризис, должно быть вашей приоритетной задачей.

- Проведение оценку рисков по управлению персоналом и внедрите соответствующий план по их управлению.
- Рассмотрите возможность использования бесплатной линии психологической помощи для сотрудников и/или другие способы поддержки морального духа и психического здоровья сотрудников.
- По мере возможности, проводите обзор мер реагирования, принимаемых организациями в рамках вашей цепочки поставок, и предложите обмен опытом и советами.



Стабилизация бизнеса: Восстановление

Рекомендации

Меры по управлению персоналом в рамках стабилизации вашей организации в новой действительности требуют неотложного и значительного внимания.

Ваше внимание должно быть сосредоточено на эффективном управлении расходами на рабочую силу.

- Проведите активный анализ затрат/выгод, связанных с рабочей силой, в качестве средства разумного сокращения затрат.
- Проведите тщательный мониторинг финансовых последствий любых мер по сокращению расходов, т.е. чтобы они не появлялись только на бумаге.
- Рассмотрите влияния государственных стимулов на базу затрат и обеспечьте соблюдение законодательства и нормативных актов при реализации мер по сокращению затрат.

Меры по управлению персоналом в рамках стабилизации вашей организации в новой действительности соответствуют среднерыночным, вместе с тем, есть ряд вещей, над которыми можно было бы поработать.

Управление производительностью труда должно быть в центре вашего внимания.

- Рассмотрите возможность использования стратегического планирования ресурсов и предиктивной аналитики по кадрам для достижения текущего и будущего баланса между спросом и предложением рабочей силы.
- Используйте эффективные методы коммуникации, нацеленные на повышение уровня вовлеченности сотрудников, при информировании о сокращении расходов и мерах по повышению производительности труда.
- Обеспечьте экономически эффективные меры по повышению квалификации и переподготовке персонала, чтобы подготовить его к выполнению меняющихся задач и обязанностей.

Меры по управлению персоналом в рамках стабилизации вашей организации в новой действительности соответствуют продвинутому уровню. Предлагаем вам рассмотреть следующие рекомендации в дополнение.

Рассмотрите возможность использования выгод и преимуществ, возникающих для вашей организации в результате кризиса.

- Организуйте фокус-группы с участием разнообразных представителей коллектива для обсуждения возможностей для повышения производительности труда и достижения целей вашей организации в пост-кризисной эре.
- Разработайте и внедрите программу развития навыков руководителей по проведению карьерных бесед с подчиненными (career conversations)
- Поощряйте командную работу и достижения команд. Способствуйте эффективному виртуальному сплочению коллектива в качестве залога успеха вашей организации в современном мире.



Стратегия будущего успеха: видение будущего

Рекомендации

Меры по управлению персоналом в рамках обеспечения будущего успеха вашей организации требуют значительного внимания со стороны руководства.

Обеспечение комплексной и гибкой стратегии управления персоналом на период после 2020 г. должно стать вашим приоритетом.

- Структура персонала: проведите инвентаризацию навыков и знаний ваших сотрудников по всей цепочке создания стоимости в вашей организации. Определите возможный дефицит навыков в будущем и запланируйте меры по его сокращению.
- Организационный дизайн (OD): проанализируйте влияние кризиса на ваш организационный дизайн с расчетом основных параметров OD, таких как нормы управляемости и контроля, соотношения административного и основного персонала. Внедрите соответствующие корректировки в организационную структуру для обеспечения ее соответствия потребностям вашей организации.
- Проведите анализ необходимых изменений в подходе к управлению вознаграждением, обучению и повышению квалификации, управлению эффективностью деятельности, подбору персонала, и тд.

Меры по управлению персоналом в рамках обеспечения будущего успеха вашей организации соответствуют среднерыночным, вместе с тем, есть ряд вещей, над которыми можно было бы поработать.

Обеспечение согласованности деятельности по реализации стратегии управления персоналом на период после 2020 г. должно быть в фокусе ваших инициатив.

- Утвердите ресурсы, необходимые для реализации стратегии управления персоналом на период после 2020 г.

- Убедитесь в том, что функционал по управлению персоналом включая, но не ограничиваясь службой HR, соответствует уровню целей, закрепленных в стратегии по управлению персоналом на период после 2020 г. Запланируйте и проведите мероприятия по совершенствованию функции управления персоналом в вашей организации.

Меры по управлению персоналом в рамках обеспечения будущего успеха вашей организации соответствуют продвинутому уровню. Предлагаем вам рассмотреть следующие рекомендации в дополнении.

В центре вашего внимания должны быть: сценарное планирование, оценка роли людей в будущем вашей организации, а также того каков будет будущий характер взаимодействия вашей организации и ее сотрудников (future people experience).

- Рассмотрите докризисные тенденции по управлению персоналом и оцените их эволюцию в течение кризиса. Определите вашу стратегию на будущее в соответствии или упреждая эти тенденции. Например, акцент на разнообразие и инклюзивность рабочей силы, подготовка и переподготовка кадров в условиях автоматизации процессов, поиск цели и смысла трудовой деятельности, коучинговое лидерство.
- Рассмотрите влияние кризиса на вашу организационную ДНК. Убедитесь, что изменения зафиксированы и отражены в ценностях, компетенциях и поведении сотрудников. Запланируйте и проведите соответствующие мероприятия по гармонизации составляющих вашей организационной культуры.

Ответ на кризис: Агрегированные данные рынка

1. Актуальные контактные данные всех сотрудников моей организации доступны для внутренних коммуникаций в период кризиса.



2. Внутренние политики и процедуры в области охраны труда и безопасности эффективно обновляются в ответ на развитие кризиса. Например, правила безопасности на удаленной работе (защита данных, физическая безопасность) и/или соблюдения гигиенического режима.



3. Программы здорового образа жизни для сотрудников внедряются и/или расширяются в моей организации в период пандемии. Например, онлайн-коучинг, курсы электронного обучения по питанию, здоровому образу жизни, управлению стрессом, спорту, индивидуальные сессии с сотрудниками по волнующим их темам и т. д.



4. Мы провели быструю оценку ролей и навыков для выявления тех из них, которые необходимы для поддержания критических для бизнеса функций и процессов. При этом было достигнуто четкое понимание того, кто из сотрудников по-настоящему отвечает за прибыли и убытки, а также кто из сотрудников находится в кадровом резерве по этим процессам и функциям (усиление планирования преемственности).



5. Нашим сотрудникам оказывается всесторонняя поддержка при переходе на удаленную работу, включая заключение дополнительных соглашений к трудовым договорам (на дистанционный режим/неполный режим), ИТ-поддержку и распределение задач так, чтобы все понимали, что им нужно делать и что от них ожидается.



6. Советы по эффективной работе в удаленном режиме распространяются посредством разнообразных каналов коммуникаций (электронная почта, электронное обучение, интранет, онлайн-занятия и т. д.)



7. В моей организации создана отдельная структурная единица (антикризисный проектный офис, ПО), обеспечивающий скоординированное и оперативное реагирование на проблемы и вызовы, связанные с кризисной ситуацией.



8. Внутренние политики, системы и трудовые контракты и/или коллективные договоры, регулирующие доступ к больничным и другим видам оплачиваемых и неоплачиваемых отпусков (в т.ч. простой), эффективно обновляются с целью соответствия внешним требованиям и внутренним операциям в период кризиса в режиме реального времени.



9. Мы оцениваем риски, связанные с защитой персональных данных, и принимаем соответствующие меры в условиях кризиса. Например, обновляется политика конфиденциальности, файлы cookie и условия использования веб-сайтов.



10. Все налоговые последствия и/или льготы, связанные с изменениями в трудовых отношениях и/или режиме работы систематически оцениваются и учитываются в моей организации.



11. Для управления ожиданиями и вовлеченностью сотрудников, а также снижения неопределенности, в моей организации осуществляются регулярные частые коммуникации со стороны высшего руководства. Например, практикуется обмен положительным опытом и успешными примерами, наличие конфиденциальных каналов для обсуждения вопросов, беспокоящих сотрудников, проведение опросов мнения сотрудников и т. д.



Восстановление: Агрегированные данные рынка

12. Мы утвердили комплексный план по управлению затратами на персонал, охватывающий совокупное вознаграждение сотрудников (т.е. не только зарплатную составляющую), с учетом применения государственных стимулирующих льгот и выплат и соблюдения трудового законодательства.



13. Утвержден внутренний порядок исполнения и принятия решений в рамках комплексного плана по управлению и контролю над затратами на персонал. Ответственность за его исполнение возложена не только на службу по управлению персоналом, но и на соответствующих членов правления моей организации.



14. Сокращение расходов на персонал, не связанных с заработной платой, (например, обучение или рекрутмент) осуществляется только на основании результатов анализа "затраты-выгода" по каждой статье таких расходов.



15. Возможная отмена индивидуальных премий сотрудников по итогам 2020 г. не рассматривается в качестве причины отмены системы управления эффективностью организации, включая такие процессы, как постановка целей, обратная связь, оценка персонала и нематериальное вознаграждение.



16. Мы применяем аналитику данных по трудовым ресурсам для информирования решений по управлению персоналом. Среди используемых показателей - производительность труда, эффективность основных и поддерживающих функций и тд.



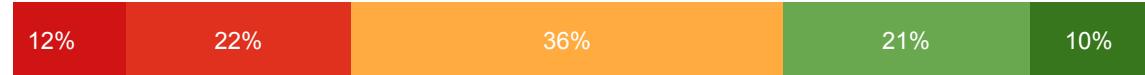
17. Риски по управлению персоналом в режиме удаленной работы взяты на контроль со стороны руководства. Например, риски сбора и безопасности персональных данных, ответственности работодателя в режиме удаленной работы (в том числе необходимость формально документировать решения) или вопросы распределения ответственности и доверия сотрудникам.



18. Мы отслеживаем пробелы в производительности труда и/или нехватки персонала по отдельным участкам. При этом, в нашей организации предусмотрен механизм перераспределения менее занятых сотрудников на критические функции и процессы для обеспечения их бесперебойности.



19. В моей организации разрабатываются и внедряются ускоренные программы развития навыков, повышения квалификации и переподготовки сотрудников, в особенности в отношении сотрудников, чьи рабочие места подлежат автоматизации и/или упразднению.



● Категорически не согласен ● Не согласен ● Нейтрален ● Согласен ● Полностью согласен

Видение будущего: Агрегированные данные рынка

20. Наше руководство постоянно анализирует уроки, извлекаемые из кризиса, для формирования будущей стратегии управления персоналом. При этом, отдельные компоненты этой стратегии уже сейчас доводятся до сведения сотрудников, как примеры того, как организация планирует заботиться о своих людях в будущем.



21. Наше руководство начало пересмотр стратегии управления персоналом на период после 2020 г. с упором на стратегическое планирование ресурсов и скорректированный организационный дизайн.



22. Мы проводим оценку службы HR, а также в целом функции управления персоналом в нашей организации, с целью выявления степени готовности к внедрению грядущих преобразований и принятия необходимых мер по повышению качества функции управления персоналом.



23. Стратегия вознаграждения: мы запланировали пересмотр стратегии вознаграждения на период после 2020 г. в соответствии с общей стратегией по управлению персоналом. Это включает пересмотр вознаграждения высшего руководства, государственную поддержку (при наличии), грейдинг, структуру вознаграждения (pay mix), льготы и т. д.



24. Подбор персонала: мы запланировали пересмотр подхода к подбору персонала на период после 2020 г. в соответствии с общей стратегией по управлению персоналом. Пересмотру подлежат: позиционирование и бренд работодателя, модель компетенций, актуальные источники и методы найма и т. д.



25. Управление эффективностью деятельности: мы запланировали пересмотр подхода к управлению эффективностью в соответствии с общей стратегией по управлению персоналом. Пересмотру подлежат стратегические цели, которые будут каскадироваться с соответствующими KPI, инструменты оценки и обратной связи, компоненты вознаграждения в привязке к производительности и т. д.



26. Мы находимся в процессе определения будущих критических навыков и знаний сотрудников и плана по их развитию для успеха нашей организации в будущем.



27. Развитие потенциала сотрудников (Talent management): мы запланировали пересмотр подхода к развитию потенциала наших сотрудников в соответствии с общей стратегией по управлению персоналом. Пересмотру подлежат планы по ускоренной подготовке критических навыков сотрудников, программы развития и обучения в привязке к их эффективности (например, L&D ROI), современные прагматичные решения для обучения (например, виртуальное обучение), смещение фокуса на обучение на производстве, коучинг и наставничество.



Спасибо

Наши контакты

Персонал и Организация



Татьяна Цой
Директор
T: +7 701 971 37 90

E: tatyana.tsoy@pwc.com



Ольга Хардаева
Старший менеджер
T: +7 701 991 59 63

E: olga.khardaeva@pwc.com



Данияр Сейтхожин
Менеджер
T: +7 705 444 58 98

E: daniyar.seitkhozin@pwc.com

Кадровая служба



Анар Хасенова
Директор
T: +7 701 714 95 26

E: anar.khassenova@pwc.com



Алия Исмухамедова
Старший консультант
T: +7 702 555 89 01

E: aliya.ismukhamedova@pwc.com

Юридическая служба



Асель Казбекова
Старший менеджер
T: +7 702 383 09 13

E: assel.kazbekova@pwc.com

Охрана труда и Безопасность



Екатерина Мищенко
Старший менеджер
T: +7 701 221 07 76

E: yekaterina.michshenko@pwc.com

WhatsApp / Telegram / SMS:

+7 705 444 58 98

+7 701 991 59 63

+7 701 971 37 90