

Deloitte.



Повышение эффективности персонала – 2016 **Российская Федерация** Результаты исследования «Делойта»

Вера Витальева, директор Департамента консалтинга, Управление персоналом и организационными изменениями
Елена Филина, менеджер Департамента консультирования по налогообложению и праву,
Услуги работодателям и физическим лицам

Повышение эффективности человеческих ресурсов на предприятии в текущей экономической ситуации становится ключевой задачей для любой компании. Службы по управлению персоналом помогают компаниям использовать нужные инструменты для достижения поставленных целей. Данное исследование позволило выявить приоритетные вопросы и методы решения проблем повышения эффективности работы персонала, которые выбирают компании в 2016 году.

Участники исследования

Участники исследования

Портрет респондента. Российская Федерация

К участию в исследовании были приглашены сотрудники из крупнейших российских и западных компаний. Всего в исследовании принял участие 61 респондент.

Более чем в 64% компаний-респондентов, количество сотрудников превышает 1000 человек.

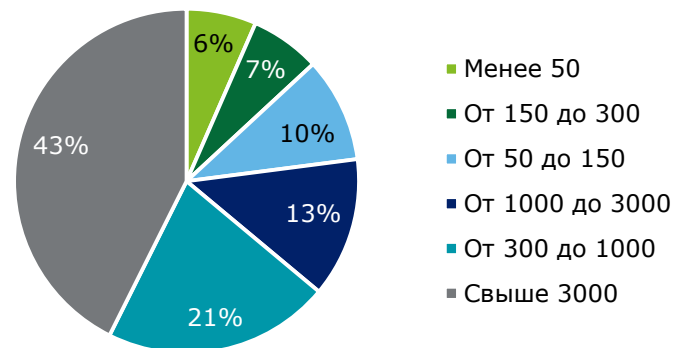
Отраслевая принадлежность респондентов



Направление деятельности респондентов



Количество сотрудников в компаниях-респондентах

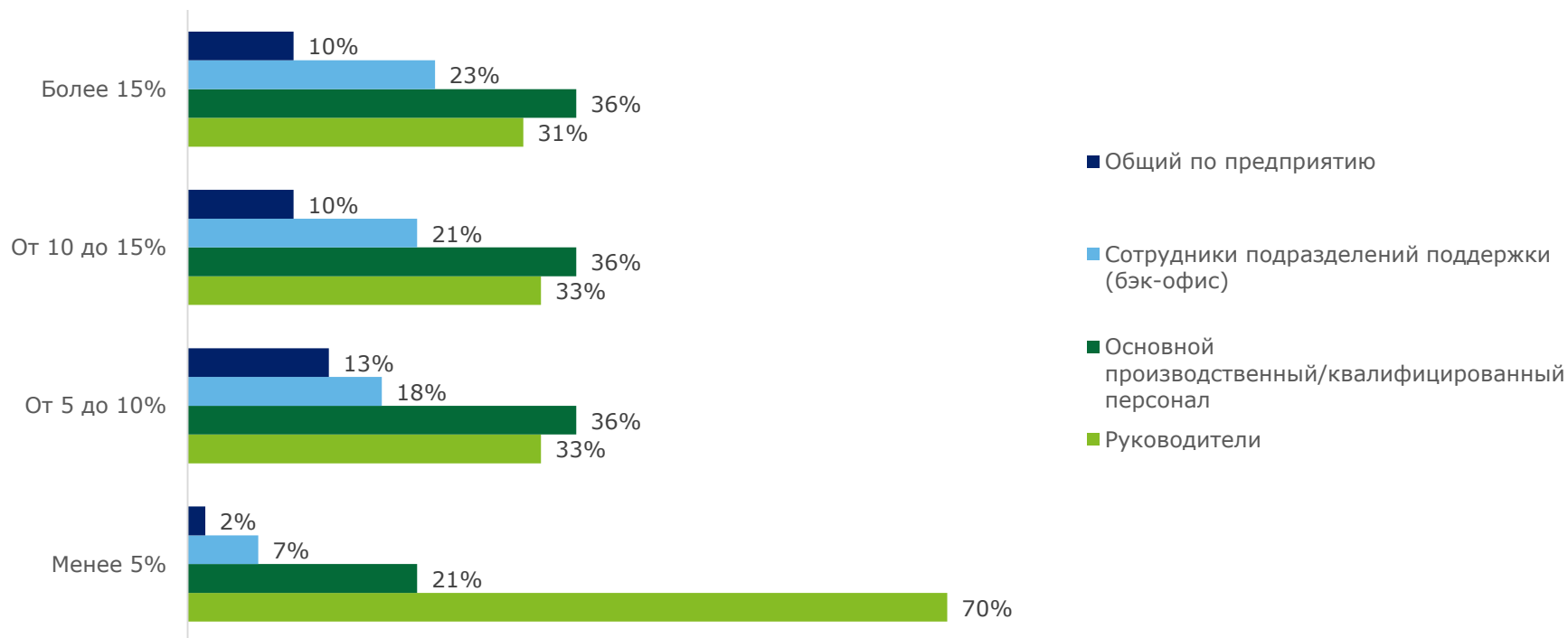


Текучность

Уровень текучести персонала по категориям сотрудников

По результатам исследования, наиболее стабильной оказалась категория руководителей, где текучесть составляет менее 5%. В то время как самая высокая текучесть была отмечена у основного производственного и квалифицированного персонала.

Укажите уровень текучести персонала на Вашем предприятии для следующих категорий сотрудников:



Приоритеты

Приоритетные вопросы в области управления персоналом



Респонденты, которые отмечали «Другое», также указывали: повышение эффективности (знаний и навыков текущего персонала), автоматизация или пересмотр HR-процессов, внедрение новой системы мотивации (как материальной, так и не материальной)

Приоритетные вопросы в области управления персоналом

Относительный рейтинг

Следует отметить, что при относительном сравнении приоритетные вопросы управления персоналом не сильно отличаются от результатов абсолютного рейтинга. Тройка лидеров, получивших более 5 баллов, не изменилась.

При этом стоит отметить, что рейтинг вопросов, поставленных на первое место по приоритетности (т. е. получивших 10 баллов из 10 возможных), несколько отличается от результатов абсолютного и относительного рейтингов. На первое место здесь вышел вопрос снижения расходов на персонал при сохранении или росте производства (28%), на второе — требования к производительности, на третье — другие вопросы.

Среди других вопросов управления эффективностью персонала были отмечены вопросы, связанные с обучением и мотивацией персонала, а также вопросы автоматизации бизнес-процессов.

Относительное сравнение приоритетности вопросов управления персоналом



Оптимизация

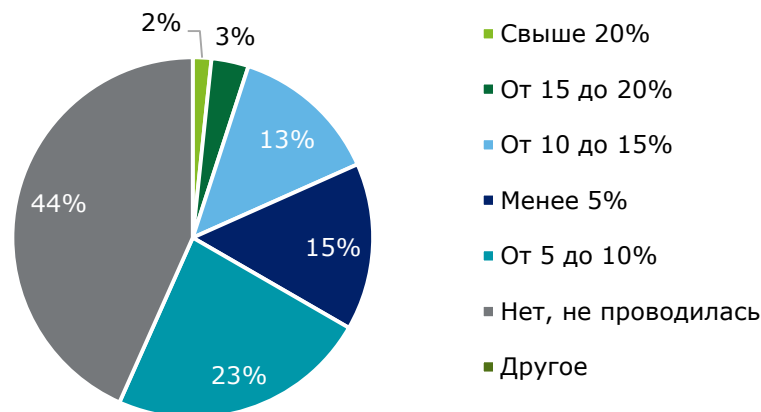
Оптимизация численности персонала

59% респондентов не проводили оптимизацию численности персонала в 2015 году, либо она составила не более 5%.

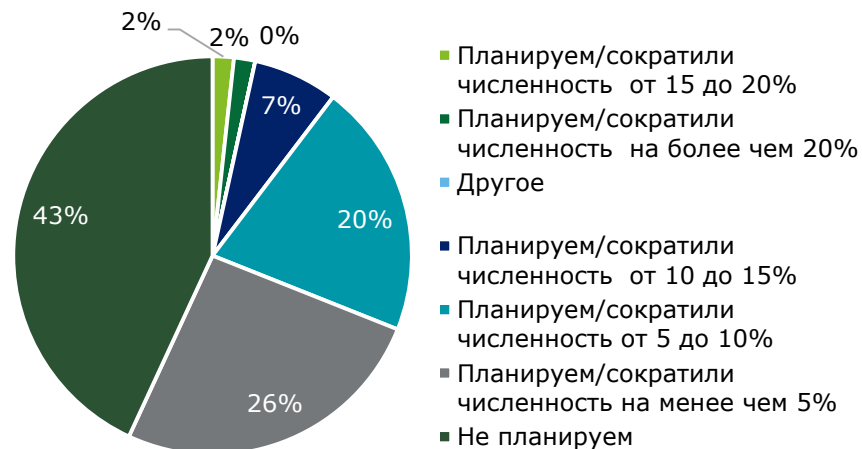
Также результаты исследования показали, что **65%** респондентов либо не планируют проводить оптимизацию численности в 2016 году, либо планируют ограничить ее 5%.

Многие компании провели масштабные оптимизации еще в 2014-2015 годах и поэтому процент планируемых оптимизаций численности в 2016 году уже на 10% ниже.

Проводилась ли оптимизация численности персонала в 2015 году?



Проводилась ли оптимизация численности персонала в 2016 году?



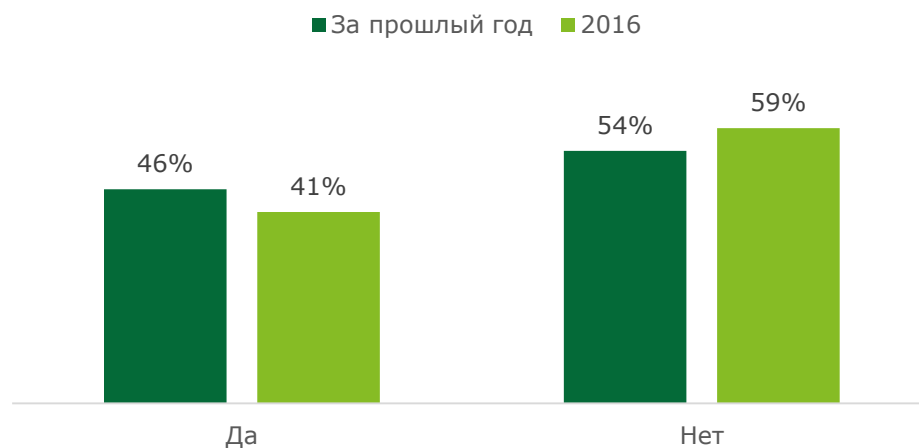
Оптимизация функции управления персоналом

Стабильность: изменение в 2016 году количества компаний, использующих методы оптимизации функции управления персоналом, невелико по сравнению с 2015 годом и имеет тенденцию к снижению (46% против 41% соответственно).

Роль функции: с учетом важности эффективной работы человеческих ресурсов для каждого предприятия, роль функции управления персоналом должна год от года возрастать. Функция должна обеспечивать для бизнеса различные методы повышения производительности труда персонала. Как видно из ответов респондентов, такая возможность в половине случаев не рассматривается. 54% опрошенных в 2015 году и 59% — в 2016 году ответили «Нет» на вопрос «Какие элементы системы управления персоналом Вы оптимизировали или планируете оптимизировать?».

57% участников исследования оптимизировали или планируют оптимизировать функцию управления персоналом

Оптимизация функции управления персоналом



Оптимизация функции управления персоналом

Элементы оптимизации

Какие элементы системы управления персоналом Вы оптимизировали или планируете оптимизировать?



Оптимизация функции управления персоналом

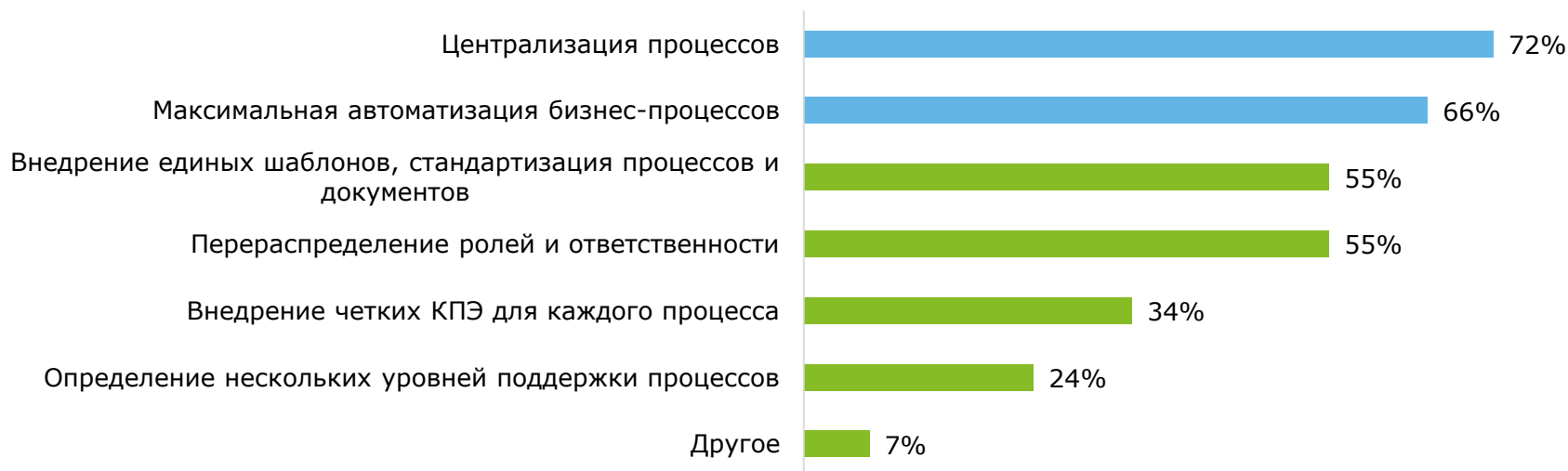
Бизнес-процессы

83% респондентов указали, что оптимизация бизнес-процессов является приоритетной задачей.

Централизация процессов функции управления персоналом и максимальная автоматизация позволяют повышать оперативность управления, точно и своевременно оценивать эффективность работы, получать необходимую аналитику для принятия решений, снижать расходы на техническую поддержку.

7% респондентов в ответе «Другое» указали планы по выводу процессов/функции на аутсорсинг.

Какие направления оптимизации бизнес-процессов были выбраны?



Оптимизация функции управления персоналом

Организационная структура

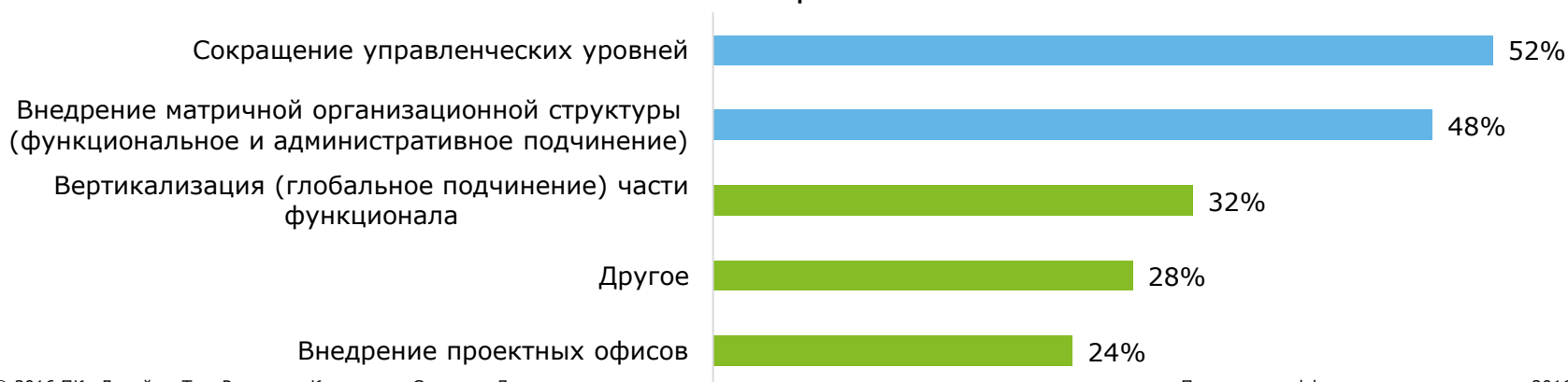
На втором месте среди направлений оптимизации функции управления персоналом — оптимизация организационной структуры. **69%** участников опроса указали, что данное направление является приоритетным.

По результатам Международного исследования тенденций в сфере управления персоналом, одним из основных направлений стал организационный дизайн. В мировой практике компании становятся более «плоскими» и наиболее «гибкими» для решения нестандартных задач.

Результаты данного исследования также показали, что в России преобладают аналогичные тенденции. Так, например, **52%** респондентов на первое место среди направлений оптимизации организационной структуры вынесли сокращение управленческих уровней, а **48%** — внедрение матричной структуры.

28% респондентов, выбравших ответ «Другое», рассматривают возможность централизации сервисов и создания объединенных центров обслуживания.

Какие направления оптимизации организационной структуры были выбраны?



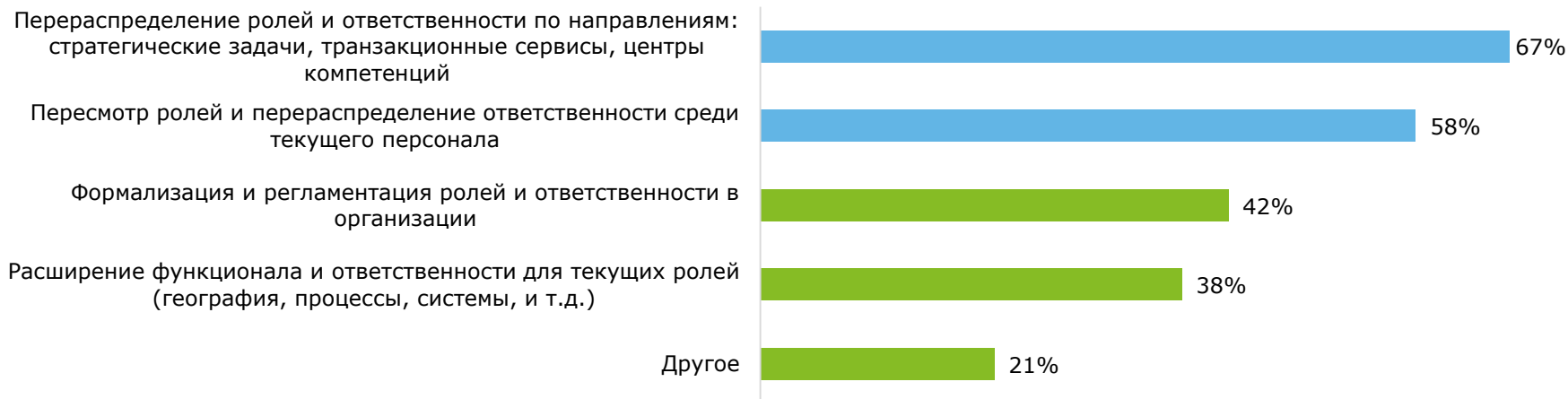
Оптимизация функции управления персоналом

Роли и ответственность

71% респондентов указали, что оптимизация ролей и ответственности является приоритетным направлением их деятельности.

В России и странах СНГ повышается интерес к внедрению объединенных центров обслуживания (ОЦО) для HR-функции. Все больше компаний пришло к модели трех компонентов: стратегия (бизнес-партнерство в сфере HR), экспертиза (Центры экспертизы) и транзакции (ОЦО). Такая модель хорошо себя зарекомендовала, так как дает: необходимую синхронизацию и кастомизацию HR-стратегии с бизнесом за счет понимания стратегии и быстрого реагирования на текущие потребности; оптимизацию экспертных ролей в рамках крупных регионов или различных направлений бизнеса; и, конечно, оптимизацию затрат на транзакционные процессы за счет стандартизации рутинного функционала для нескольких подразделений, максимальной автоматизации процессов и документооборота, вывода основной массы персонала в регионы и повышению качества контрольных процедур.

Какие направления оптимизации ролей и ответственности были выбраны?



Оптимизация функции управления персоналом

Управление эффективностью

Сокращение издержек на персонал является ключевым направлением повышения эффективности для **63%** респондентов. При этом автоматизация процессов и управление результативностью являются возможными инициативами, которые могут помочь компаниям также добиться этой цели.

При налаженной автоматизации процессов компания получает возможность лучше контролировать показатели бизнеса и быстрее «подстраиваться» под новые внешние и внутренние условия. Аналитический институт «Делойта» рассмотрел ряд гипотез, полученных при анализе данных из информационных систем. Данные гипотезы показали возможность отслеживания и прогнозирования как увольнений, так и прогнозирования влияния внешних факторов на эффективность персонала.

Также **58%** компаний занимаются пересмотром принятых принципов оценки эффективности персонала. В частности, «Делойт» опубликовал новый подход, который был принят в компании три года назад и хорошо себя зарекомендовал*.

Какие направления оптимизации системы управления эффективностью были выбраны?



*<https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>

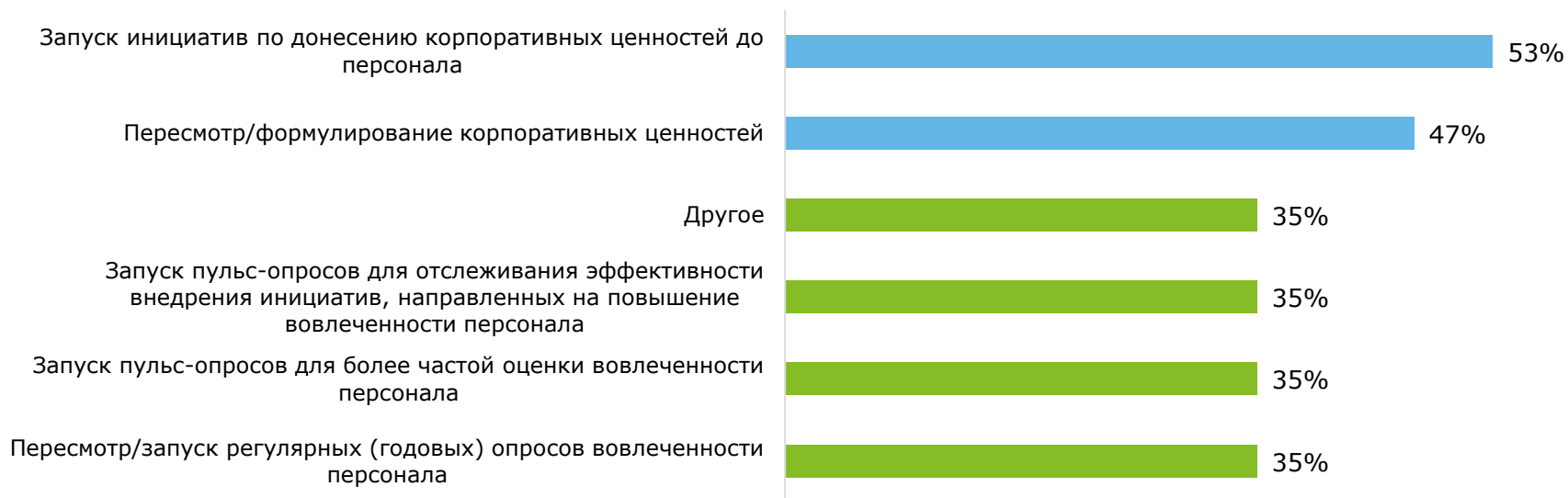
Оптимизация функции управления персоналом

Корпоративная культура и вовлеченность персонала

Как показало «Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом — 2016», корпоративная культура является конкурентным преимуществом — **82%** респондентов согласились с этим утверждением.*

Как подтверждают результаты данного исследования, в российских компаниях управление корпоративной культурой перестает быть атрибутом зрелости компании (HR или стратегической функции), а становится инструментом влияния на бизнес результаты.

Какие направления оптимизации в области корпоративной культуры и вовлеченности персонала были выбраны?



* <http://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>

Оптимизация функции управления персоналом

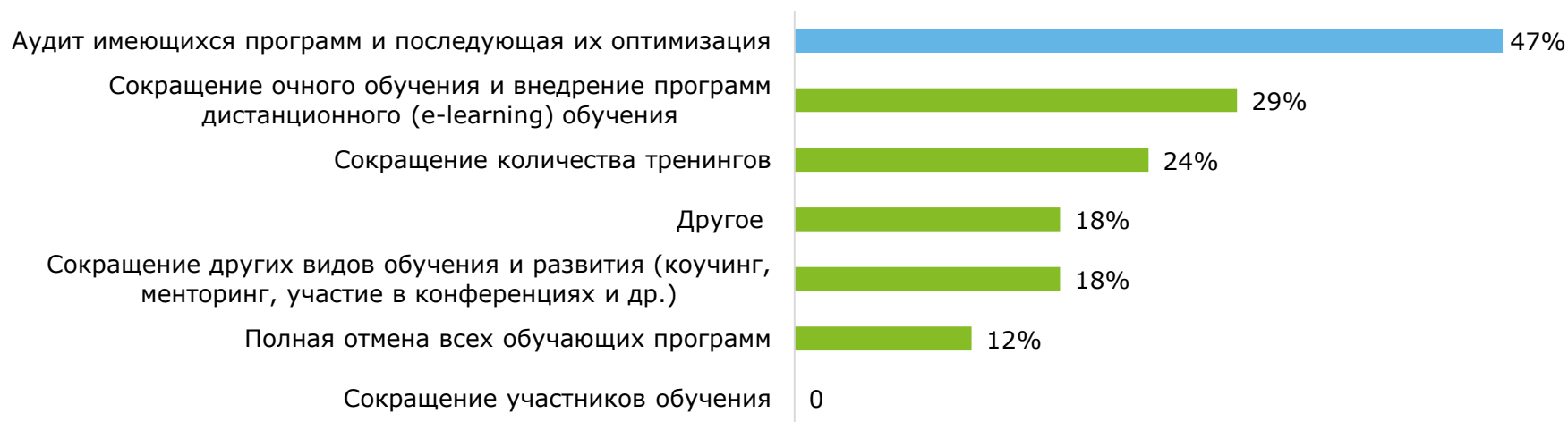
Обучение и развитие

С возрастающим проникновением новых технологий в сферу обучения, многие, даже передовые компании, вынуждены пересматривать и оптимизировать имеющиеся инструменты и программы обучения — **47%**.

Сейчас задача HR-подразделения заключается в создании информационного пространства, в котором сотрудники самостоятельно выбирают необходимые курсы как внутри, так и за пределами компании, все чаще путем дистанционного обучения через порталы e-learning, MOOC* и других провайдеров, которые предоставляют модульное дистанционное обучение.

18% респондентов, которые выбрали ответ «Другое», задумываются о создании корпоративного университета, более фокусного обучения или повышения интенсивности обучения.

Какие направления оптимизации расходов на обучение и развитие были выбраны?



* Массовые Открытые Онлайн Курсы

Оптимизация функции управления персоналом

Система вознаграждения

Несмотря на то что во многих компаниях системы вознаграждения были пересмотрены в 2014–2015 годах, большинство из них (44%) все еще планируют пересмотреть систему мотивации и удержания ключевых сотрудников, внедрение новой системы, грейдинга или унификации существующих подходов с акцентом на четкое структурирование мотивационных программ.

Какие направления оптимизации системы вознаграждения были выбраны?



Ключевые выводы

Ключевые выводы

Что компании могут предпринять в соответствии с приоритетами?



Автоматизация бизнес-процессов

- Внедрение простых интерфейсов
- Роботизация транзакционных процессов
- Работа с HR-аналитикой



Организационная структура; роли и ответственность

- Пересмотр текущих организационных структур
- Развитие новой культуры — работа в командах
- Выделение транзакционных процессов



Операционная эффективность и обучение

- Пересмотр подходов к оценке персонала — оценка «в режиме реального времени»
- Пересмотр программ развития и внедрение передовых инструментов обучения



Пересмотр систем вознаграждения

- Баланс индивидуальных результатов сотрудников и общих показателей компании
- Привязка компенсаций к прозрачной и объективной системе оценки персонала



deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 225 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идее достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в [Facebook](#), [LinkedIn](#) или [Twitter](#).

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.