

## «Смелый новый мир»: прогнозы развития тенденций в сфере управления персоналом – 2016

### Аналитическая заметка



Начиная с 2004 года мы неизменно публикуем ежегодные прогнозы развития тенденций в сфере управления персоналом на предстоящий год. Если ознакомиться с выводами, сделанными нами в предыдущих отчетах, можно заметить, насколько точно нам удалось определить и спрогнозировать наиболее значимые изменения в области HR, лидерства, подходов к развитию персонала, технологий и тенденций в бизнесе.

Новый 2016 год также несет многочисленные, зачастую революционные, преобразования. Поэтому данный отчет мы назвали «Смелый новый мир». **Сейчас, как никогда ранее, кажется, что все в сфере управления персоналом меняется, начиная с подходов к поиску и найму, управлению и вознаграждению, обучению и развитию сотрудников и заканчивая формированием и поддержанием баланса между работой и личной жизнью.**

Сегодня каждый из нас ежесекундно находится «на связи». Информация поступает к нам днем и ночью посредством мобильных приложений, электронной почты и СМС. Мы постоянно носим с собой высокотехнологичные устройства, которые позволяют нам общаться с кем угодно и когда угодно, используя текст, звук или изображения. Эти устройства настолько «умны», что могут не только мгновенно определить, где именно мы находимся, но и подсказать, что и как нам следует делать.

На самом деле мы можем работать где угодно — в офисе, в поезде, дома. Большинство сотрудников доступны 24 часа в сутки, и эта сложившаяся культура «постоянной доступности» создает для многих чрезмерную нагрузку. В частности, наше исследование<sup>1</sup> показывает, что 2/3 сотрудников находятся в состоянии эмоционального выгорания, при этом работодатели совершенно не представляют, что с этим делать. В этой связи

1 *Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce*, Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deloitte, Deloitte University Press, 2014, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html>.

улучшение условий и восприятия труда, а также повышение продуктивности сотрудников стали ключевыми задачами для HR.

Помимо повсеместного распространения мобильных технологий, мы стали жить и работать в мире, который стремится к максимальной прозрачности. Это означает, что информация о бренде и репутации нашего работодателя, подходах к работе, стратегиях вознаграждения и даже практике управления и оценки продуктивности сотрудников стала доступна широкой общественности. Сегодня каждый может дать оценку чему угодно (ресторану, службе такси, отелю или магазину). Сотрудники же хотят оценивать работу своих руководителей. К слову, одной из важнейших новых тенденций в корпоративном бизнесе стало создание практики обратной связи, что, безусловно, способствовало дальнейшему разрушению барьеров между руководителями и подчиненными.

В изменившемся мире появились прогностические и аналитические модели, о существовании которых большинство из нас даже не знает. Однако, если вы ищете работу (а мы сейчас все, так или иначе, ищем работу), вы наверняка заметили, что нужные предложения сами находят нас с удивительной точностью. Мы уже привыкли видеть в Интернете контекстную рекламу, которая основана на информации о наших запросах, действиях и интересах в сети. Компании же активно работают над моделями, способными таким же образом анализировать и прогнозировать поведение сотрудников. Такие модели позволяют с точностью определить, какие сотрудники склонны к увольнению, что необходимо предпринять для привлечения новых работников, а также какие действия следует произвести для развития лидеров в организации.

**Культурное многообразие и адаптация сотрудников превратились из обязательного требования в добровольную стратегическую инициативу.** Теперь персонал организаций

представлен людьми самых разных возрастов, культур и взглядов, многие работают в формате частичной занятости. Результаты нашего последнего исследования свидетельствуют о том, что программа по адаптации сотрудников, суть которой понимают немногие, в действительности является одним из ключевых показателей успешной организации<sup>2</sup>.

Если говорить о самих сотрудниках, то необходимо также отметить, что сегодня их восприятие и ожидания от работы также претерпели существенные изменения. Теперь они требуют большей гибкости, значимости, независимости в работе, сопротивляясь традиционной роли руководства. Вовлеченность персонала стала основной задачей бизнес-лидеров<sup>3</sup>, что привело к появлению принципиально новой модели управления. **Понятие идеального лидерства, подходы к управлению эффективностью деятельности и даже концепции программ развития кадрового резерва претерпевают радикальные изменения.** Можно сказать, что происходящее в компаниях сегодня больше похоже на захватывающее кино, нежели чем на стандартные бизнес-процессы. Мы работаем как «разведчики талантов» — ищем лучших специалистов для реализации масштабных проектов. Когда заканчивается один проект, эти специалисты отправляются на поиски новых. Сегодня руководители команд заменили собой так называемый «менеджмент среднего звена», а компании стали все больше походить на «командные сети».

Мы прогнозируем, что в ближайшие годы компании начнут внедрять совершенно новую организационную структуру<sup>4</sup>. Они все чаще стремятся к ведению электронной деятельности (как, например, Uber и AirBnB; или же такие службы доставки, как DoorDash, которые фактически всегда прибегают к услугам подрядчиков или совместно используемым ресурсам с целью повышения эффективности). Также компании отдают на аутсорсинг все, что возможно

2 "Bersin by Deloitte: Diversity and Inclusion Top the List of Talent Practices Linked to Stronger Financial Outcomes," Bersin by Deloitte (press release), November 2015, <http://www.berstin.com/News/PressArticles.aspx?id=19377>.

3 *Global Human Capital Trends 2015: Leading in the new world of work*, Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deloitte, Deloitte University Press, 2015, <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>.

4 The theme of Bersin by Deloitte IMPACT 2016 annual conference, <http://impact.berstin.com/>.



(например, практически все производство компании Apple передано на аутсорсинг). Как никогда ранее, многие сотрудники стали работать в компаниях, заключая временные трудовые договоры (к примеру, по оценке Статистического управления Министерства труда США, около 32% всего работающего населения страны являются временными сотрудниками). В ходе войны в Ираке американские военные пришли к выводу, что организация групп и команд требует гораздо большей координации действий и коммуникации всех участников, поскольку управление по модели «сверху вниз» в данном случае не работает.

Как уже было отмечено, все указанные изменения главным образом влияют на функцию HR. Этому был посвящен отдельный доклад и дискуссия в рамках ежегодной конференции IMPACT в апреле 2016 года.

В области образования и развития персонала заметны новые тенденции. Компании стали отказываться от традиционных занятий для сотрудников в аудитории с участием тренера в пользу неформального и самостоятельного обучения. Сотрудники компаний теперь могут полностью контролировать процесс обучения и ожидают, что работодатели будут предлагать им видео контент, массовые открытые дистанционные курсы, а также доступ к внешним источникам обучения в любое время. Таким образом, задача управления контентом и поддержания информации в актуальном состоянии является одной из главных для отдела обучения и развития в организациях. Сотрудники, которые ранее выполняли роль разработчиков образовательного контента, теперь стали создателями образовательной среды в целом. Теперь они не обучают сами, а формируют такую среду.

Строго говоря, в изменившемся мире рабочий процесс все чаще строится на дизайне. Служба HR, которая раньше указывала сотрудникам, что им делать, теперь ненавязчиво подталкивает их к тому, чтобы они сами принимали «правильные» решения. Когда HR в очередной раз внедряет изжившие себя малопонятные программы,

мы попросту игнорируем их. Эффективные же HR-команды, напротив, все активнее начинают заниматься внедрением дизайн-мышления<sup>5</sup>. Они создают так называемые личностные модели для лучшего понимания мотивации сотрудников, а также оценки их поведения и заинтересованности, как это традиционно делается в отношении клиентов. В целом мы уверены в том, что **такие дисциплины как дизайн-мышление и поведенческая экономика (архитектура и мотивация выбора сотрудника) станут новым важнейшим направлением деятельности HR-специалистов.**

Среди всех вышеперечисленных изменений облачные технологии и аналитика больших данных появились сравнительно недавно. Более 2/3 наших клиентов в настоящее время занимаются оптимизацией ключевых HR-систем. Многие делают это по следующим двум причинам:

- для упрощения работы с системами;
- для создания более полных баз данных о сотрудниках в целях проведения анализа и принятия управленческих решений.

Поставщики технологий (такие как Workday, Oracle, SAP и пр.) сегодня предлагают системы, которые не только способствуют вовлеченности персонала, но и служат реальным инструментом поддержания баланса между работой и личной жизнью сотрудников. Мы уверены, что решение именно этой задачи станет одним из важнейших приоритетов для HR в ближайшие годы. Ведь когда сотрудники организаций начинают работать как «стахановцы», для HR-специалистов наступает самое время задуматься о том, как сохранить этот темп, мотивировать их и не допустить эмоционального и профессионального «выгорания».

Аналитика становится инструментом распространения знаний в сфере HR. В частности, в этом году мы наблюдаем значительный рост использования HR-аналитики. Сегодня мы учитываем данные по количеству сотрудников, которых удалось/не удалось удержать на текущем месте работы, по предлагаемому

<sup>5</sup> Дизайн-мышление (от англ. Design thinking) — подход к изучению поведенческих моделей и рабочих сценариев, которых придерживаются сотрудники организаций, в целях разработки решений, направленных на повышение эффективности деятельности с учетом сохранения баланса между работой и частной жизнью. В отличие от разработки стандартных процессов и программ, которые распространяются на всех сотрудников, подход дизайн-мышления ориентирован на конкретного человека с его потребностями, ожиданиями и мотивацией.

пакету компенсационных выплат, а также по профессионализму нанятого персонала. Однако совсем скоро мы будем анализировать данные социальных сетей, поведенческие особенности, места жительства и, возможно, даже сердцебиение сотрудников. И это не шутка. К примеру, одна компания уже сейчас продает «умные» бейджи, способные фиксировать и передавать информацию о том, в какие моменты и по какой причине сотрудник испытывает стресс, что дает еще больше информации к размышлению о том, как сделать рабочее место более привлекательным.

Тема вовлеченности, по-видимому, беспокоит каждого. Ни один сайт, публикация или реклама услуг не обходится без упоминания о вовлеченности. Три года назад наше исследование выявило серьезную проблему, связанную с удержанием персонала. За это время данная проблема лишь усугубилась. Мы пришли к существенному выводу: **обеспечение заинтересованности персонала — это не единовременная задача, важность которой становится очевидной после проведения ежегодной оценки. Над решением этой задачи необходимо работать постоянно.** Новые инструменты и бизнес-практики дают возможность создать так называемую культуру обратной связи, которая позволит получать информацию о качестве вовлеченности персонала в режиме реального времени. К примеру, результаты пульс-опросов помогут выявить случаи недовольства сотрудников, работы в опасных условиях или неоправданного поведения руководства. Таким образом достигается максимальная степень прозрачности как внешней, так и внутренней среды организации.

В конце концов, в изменившемся мире меняется сама суть профессии HR-специалиста, состав HR-команд и карьерные возможности в этой области по всему миру. Мы становимся более молодыми, амбициозными и как никогда бизнес-ориентированными. Мы должны принять правила игры в новом мире. **Мы живем в условиях глобализации и быстрорастущего бизнеса, что требует применения эффективных стратегий управления и развития персонала.**

Если мы окажемся не готовы предоставить такие решения, у нас возникнут проблемы. HR-специалисты нового поколения сегодня выступают скорее в роли ценных консультантов,

нежели работников широкого профиля или сотрудников вспомогательных служб. Безусловно, мы должны помогать руководителям в выполнении их задач. Но все чаще и чаще мы являемся экспертами, которые оперативно подключаются к решению той или иной бизнес-задачи, анализируют ситуацию с точки зрения новейших HR-концепций и подходов к обучению и развитию персонала и предлагают инновационные решения.

В 2015 году в рамках конференции IMPACT мы рассказали о необходимости трансформации HR в службу, проводящую в жизнь смелые передовые решения. Обновленная HR-функция должна не бояться идти на риск, разрабатывать инновационные методы работы и предлагать нестандартный подход. В 2016 году такие слова, как «смелый», «инновационный», «экспериментаторский» должны стать неотъемлемой частью профессионального словаря каждого HR-специалиста. Время готовых решений в области управления и развития персонала прошло. Теперь вам придется разрабатывать их самостоятельно. Поскольку культура каждой конкретной компании имеет свою специфику, только от вас самих будет зависеть то, как вы подойдете к разработке, тестированию и совершенствованию ваших передовых программ.

Мы не устаем говорить о необходимости принятия смелых решений, поскольку это именно то, чему HR-специалистам следует учиться. В контексте многочисленных изменений в бизнесе, экономике и технологиях, которые самым непосредственным образом влияют на HR, мы порой бываем слишком медлительны. В 2016 году мы должны действовать более оперативно. Мы надеемся, что наши прогнозы и результаты исследований помогут вам в этом.

В этом году также исполняется четыре года с момента объединения компаний Bersin и «Делойт». Это объединение обеспечило Bersin невероятные возможности с точки зрения географии и масштаба исследований, а также обеспечило прямой доступ к лучшей мировой практике и аналитической информации о наиболее актуальных тенденциях.

Мы благодарим всех, кто участвовал в подготовке данного отчета, и надеемся, что он станет для вас ценным источником знаний, идей и возможностей при разработке планов на следующий год.

### **O Bersin by Deloitte**

Консультанты Bersin by Deloitte занимаются фундаментальными исследованиями и разработкой стратегий развития персонала, направленных на повышение эффективности деятельности организаций во всем мире. Bersin by Deloitte предоставляет как информационно-аналитические средства, так и практические инструменты развития персонала компаний. Более 5,000 организаций во всем мире используют исследования Bersin by Deloitte для планирования и разработки своих программ и стратегий управления, развития и обучения персонала.

Предлагаем ознакомиться с [Международным исследованием тенденций в сфере управления персоналом – 2016](#) на русском языке и [полной версией отчета](#) на английском языке.

## **deloitte.ru**

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 именуемое как «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](http://www.deloitte.com/about). Подробная информация о юридической структуре компании «Делойт» в СНГ представлена на сайте [www.deloitte.ru/about](http://www.deloitte.ru/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, консалтинга и корпоративных финансов государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» – международная сеть компаний, имеющая многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира, которая использует свои обширные отраслевые знания, включая опыт оказания высококачественных услуг, позволяющие определить пути решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Около 225 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

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. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.