

Результаты «Международного исследования тенденций в сфере управления персоналом – 2016»: ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ.

Общемировые тенденции развития охватывают все новые сферы деятельности, внося изменения в организацию рабочих мест, модели использования персонала и сам рабочий процесс. Для того чтобы помочь организациям и их руководителям адаптироваться к этим изменениям, специалисты «Делойта» подготовили отчет «Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом – 2016», в котором приняли участие более 7 тыс. респондентов из 130 стран по всему миру.

Тема отчета этого года – «Новая организация: обновленный дизайн» уже содержит основной вывод: **за три года активного привлечения и удержания персонала, работы с лидерами и создания корпоративной культуры руководители осознали необходимость редизайна самой организации.** 92%

всех респондентов отметили, что это самая главная задача на сегодняшний день. «Новая организация», как мы ее называем, строится вокруг опытных команд, обладающих обширными полномочиями и работающих по новой модели управления, в центре которой стоят молодые лидеры, обладающие нестандартным мышлением.

Для того чтобы осуществить переход к новой организации, генеральным директорам и руководителям служб HR необходимо сконцентрироваться на понимании и создании единой культуры, которая позволяет формировать условия для вовлечения сотрудников, используя при этом новую модель лидерства и построения карьеры.

Для того чтобы привлечь квалифицированных сотрудников, организациям приходится конкурировать за лучших специалистов на очень «прозрачном» рынке труда, где внешняя оценка

бренда работодателя имеет огромное значение. Руководители применяют цифровые технологии, чтобы оптимизировать рабочий процесс, уделяя большое внимание стратегии многообразия и ассимиляции, а также пониманию того, что без мощной культуры обучения они не смогут добиться успеха.

На фоне этих изменений HR-функция стала выступать в новой роли – в качестве проводника и создателя новых процессов, связанных с использованием персонала. Работа руководителя HR эволюционирует от управления талантами к управлению опытом сотрудников. От HR-функции ожидается упрощение HR-процессов, оказание поддержки сотрудникам в управлении потоками информации, а также создание культуры взаимодействия, доверия и внедрения инноваций. Это означает, что HR пересматривает почти весь спектр своих обязанностей, начиная с найма сотрудников, управления производительностью и адаптации сотрудников и заканчивая разработкой систем вознаграждения. Для реализации таких изменений, по результатам исследования, сотрудники HR должны приобрести новые навыки в таких областях, как дизайн-мышление, HR-аналитика и поведенческая экономика.

«Ветер» международных перемен

Какие силы движут спросом на реорганизацию и редизайн организаций по всему миру? Как мы видим, существует одновременно несколько факторов, которые оказывают сильное воздействие на традиционные формы работы с персоналом.

Во-первых, это демографические сдвиги, изменившие штат компаний: увеличилось число как более молодых, так и более пожилых сотрудников, а также их состав стал более разнообразным. Поколение Y (Millennials) в настоящее время составляет более чем половины рабочей силы. У его представителей высокие требования к вознаграждению, интересной и серьезной работе с возможностью постоянного обучения и развития, а также к динамичному карьерному росту. В то же время поколению «бэби-бумеров», родившихся в 70-х и 80-х годах, приходится адаптироваться к новым ролям, таким как наставничество и консультирование, и даже зачастую подчиняться более молодым коллегам. Также глобализация бизнеса способствовала тому, что состав рабочих кадров стал более разнообразным, заставляя работодателей концентрироваться на ассимиляции и общих ценностях, которые могут сплотить людей.

Во-вторых, это повсеместно применяемые цифровые технологии, изменяющие, зачастую радикально, бизнес-модели, условия труда и сам рабочий процесс. Такие технологии, как мобильные устройства, 3D-печать, сенсоры, искусственный интеллект и Интернет меняют организационную структуру компаний, методы производства продукции и оказания услуг. В то же время революционные цифровые технологии и социальные сети создают новые подходы к найму, управлению и поддержке персонала. Инновационные компании хотят понять, каким образом можно упростить и улучшить взаимодействие с персоналом, внедряя дизайн-мышление и поведенческую экономику, в том числе используя новый подход, который мы называем «автоматизация HR».

В-третьих, темпы внедрения изменений выросли. За 50 лет, доказавших что закон Мура

работает и производительность компьютеров действительно растет каждые два года, стало очевидно, что в области технологий был совершен огромный скачок. В добавление к этому значительно увеличились темпы внедрения изменений в бизнесе в целом, что также требует от организаций более быстрого реагирования. Новые и быстро реализуемые инновационные решения в бизнес-моделях таких компаний, как Uber и Airbnb, заставляют компании реагировать должным образом и изменять свою рыночную стратегию, чтобы быстро адаптироваться к меняющимся условиям. В нашем неустойчивом мире, где связь приобрела огромное значение, форс-мажорные обстоятельства, также получившие название «черный лебедь», представляются исключительно важными, что подчеркивает необходимость умения быстро адаптироваться к внешним изменениям.

В-четвертых, новый социальный договор, заключаемый между компаниями и сотрудниками, вносит значительные изменения в их отношения. Сотрудники уже не ждут, что весь путь к карьерным вершинам они смогут проделать в рамках одной компании.

Молодое поколение полагает, что оно будет работать в разных компаниях и получать ценный опыт в каждой из них. Это приводит к ожиданиям быстрого карьерного роста, привлекательной должности и гибкого рабочего графика, а также к стремлению проникнуться миссией компании и ее высокими целями. На сегодняшний день треть рабочей силы представляют временные сотрудники и те, кто работает неполный день. При этом в большинстве компаний отсутствуют необходимые наработки в сфере управления персоналом, а также корпоративная культура и должная поддержка подобных схем работы со стороны руководства.

Наше международное исследование

«Делойт» проводит международное исследование тенденций в сфере управления персоналом уже четвертый раз. Данный отчет является одним из крупнейших и продолжительных исследований в сфере работы с персоналом, лидерства, выявления трудностей, с которыми сталкивается служба HR

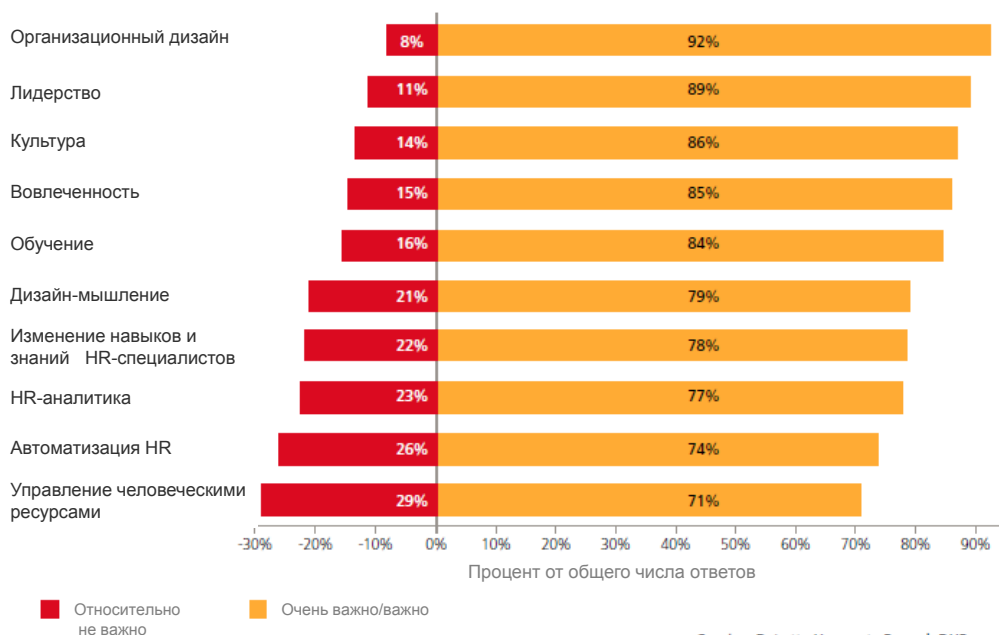
по всему миру, и оценки ее готовности к ним. В исследовании, представленное в этом отчете, включены результаты опросов и интервью более 7 тыс. компаний и руководителей HR из 130 стран мира. В рамках опроса мы попросили представителей бизнеса и респондентов службы HR оценить важность трудных задач, с которыми сталкиваются их организации.

Топ-10 тенденций в сфере управления персоналом в 2016 году

В 2016 году 92% всех респондентов по всему миру указали, что организационная структура стала главным вопросом на повестке дня руководителей компаний и служб HR и является их ключевым приоритетом. По-прежнему актуальные вопросы лидерства, обучения и компетенций HR оценивались респондентами как очень важные как за четыре года проведения исследований, так и в этом году. Тем не менее,

сейчас в этой тенденции наступил перелом, и руководители, для того чтобы успешно конкурировать в сегодняшней сложной бизнес-среде и на рынке труда, стали уделять больше внимания изменению организационной структуры (дизайна). Культура и вовлечение персонала также имеют большое значение для руководителей высшего звена. Это находит выражение, в частности, в увеличении количества социальных сетей и приложений — нравится это руководителям или нет, — которые делают деятельность компаний более прозрачной. Руководители высшего звена все чаще признают необходимость самостоятельной разработки стратегии по формированию корпоративной культуры вместо того, чтобы ее определяли внешние консультанты посредством Glassdoor или Facebook. На рисунке представлены тенденции в сфере управления персоналом в порядке их значимости по мнению респондентов.

10 тенденций в области управления персоналом (международные результаты)



Организационная структура: повышение роли команд

Поскольку компании стремятся стать более динамичными и клиентоориентированными, организации отказываются от традиционных функциональных моделей, отдавая предпочтение мобильным сплоченным командам. Более девяти из десяти опрошенных руководителей (92%) назвали организационную структуру своим основным приоритетом, и почти половина респондентов (45%) ответили, что их компании находятся уже в процессе реструктуризации (39%) или планируют ее провести (6%).

Все чаще стала использоваться новая организационная модель — «командная сеть», в рамках которой для работы над конкретными бизнес-проектами и задачами компании формируются команды специалистов, наделяемые соответствующими полномочиями. Наподобие военных командных центров, работа командной сети координируется и синхронизируется с

операционными и информационными центрами. В действительности компании становятся все больше похожи на съемочные группы, работающие над производством голливудских фильмов, где сотрудники взаимодействуют друг с другом, реализуя проекты, затем покидают команду и снова объединяются для выполнения новых задач, что все меньше напоминает традиционные корпорации.

Эта новая структура влечет за собой серьезные последствия, заставляя пересматривать такие области, как развитие лидерства, оценка персонала, обучение и построение карьеры. Следующие сложности по-прежнему остаются: только 14% руководителей полагают, что их компании готовы эффективно провести реорганизацию; всего 21% респондентов считают себя экспертами в создании кросс-функциональных команд, и только 12% респондентов понимают, каким образом их сотрудники взаимодействуют в рамках командной сети.



Лидерство: поколения, команды, наука

Необходимость укрепления, реинжиниринга и улучшения организационного лидерства является важным приоритетом для 89% опрошенных руководителей. Традиционная модель развития лидерства в виде пирамиды не позволяет достаточно быстро подготовить руководителей, отвечающих требованиям бизнеса и происходящим изменениям.

Более половины опрошенных руководителей (56%) говорят о том, что в их компаниях не удовлетворяется потребность в количестве управляющего персонала. Только 7% ответили, что в их компаниях разработаны программы по ускоренной подготовке руководителей для поколения Y (Millennials), хотя 44% утверждают, что делают все возможное, чтобы развивать данное направление. Это на 11% больше, чем в прошлом году (33%). Несмотря на то что объем инвестиций в развитие лидеров начиная с 2015 года вырос на 10%, распределение результатов остается неравномерным. В более чем одной из пяти компаний (21%) вообще отсутствуют программы по развитию руководителей.

Результаты исследования показывают, что организациям необходимо поднять планку требований к руководителям, повысить значимость их опыта, а также применять более структурированные и научные подходы к определению, оценке и подготовке руководителей. Этот процесс должен начинаться гораздо раньше — в самом начале построения карьеры руководителей. Вероятно, это касается и обучения опытных руководителей тому, чтобы брать на себя новые роли, предоставляя возможности продвижения по службе молодым лидерам.

Культура: формирование культуры, определение стратегии

В прошлом году самыми важными вопросами были корпоративная культура и вовлеченность персонала. В этом году мы оценивали их отдельно, и снова они оказались в начале списка. 86% считают, что корпоративная культура имеет большое или очень большое значение.

Почему мы оценивали их отдельно? Оба этих вопроса на сегодняшний день являются важными в сфере управления персоналом, и, чтобы организация могла их проанализировать и максимально эффективно решить, необходима поддержка со стороны руководителей высшего звена и службы HR. Однако эти вопросы представляют собой две разные концепции, для каждой из которых необходимы своя постановка целей и свое решение. Корпоративная культура дает представление о том, как все устроено и работает в компании, в то время как вовлеченность персонала говорит о том, как это видят сотрудники.

Однако корпоративная культура и вовлеченность персонала связаны друг с другом. Когда корпоративная культура отражает ценности компании, это привлекает сторонников такого подхода, что, в свою очередь, помогает компании мотивировать сотрудников и повышать уровень их вовлеченности.

По результатам исследования, проведенного в этом году, число руководителей, которые считают, что их компании прививают «правильную» корпоративную культуру увеличилось с 10% до 12% (незначительный показатель роста). Все же менее одного из трех руководителей (28%) ответили, что они разделяют корпоративную культуру своих организаций.

Вовлеченность: есть!

Главной проблемой для бизнеса и HR-функции остается вовлеченность сотрудников. Подавляющее большинство руководителей, принявших участие в опросе в этом году (85%), указали, что вовлеченность сотрудников является их ключевой задачей (это для них «важно» или «очень важно»).

Построение привлекательной и авторитетной рабочей среды является сложным, но ответственным моментом. В то же время процессы, отвечающие за вовлеченность сотрудников и получение обратной связи, претерпевают серьезные изменения. На смену ежегодным опросам приходят инструменты, позволяющие узнать мнение сотрудников, такие как пульс-опросы, анонимное социальное анкетирование и регулярное получение обратной связи от руководства.

Благодаря этим новым подходам и инструментам у службы HR появилась новая и важная роль — изучать мнение сотрудников («employee listening officer»).

С точки зрения готовности компаний к реагированию на изменения в сфере управления персоналом наблюдается прогресс — число руководителей, считающих, что их организации «в значительной степени готовы» к решению проблем, связанных с вовлеченностью персонала, увеличилось с 10% в 2015 году до 12% в 2016 году. В то же время количество тех, кто выбрал вариант ответа на этот вопрос «абсолютно готовы», выросло с 31% до 34%. Это обнадеживающие результаты, но даже с такими показателями роста только 46% всех компаний указали, что они готовы заниматься вопросами повышения вовлеченности персонала.

Обучение: сотрудники принимают полномочия

В этом году 84% руководителей отметили, что обучение сотрудников является «важным» или «очень важным». Такой акцент на обучении кажется целесообразным, поскольку возможность обучаться является одним из главных мотивирующих факторов вовлеченности персонала и значимым преимуществом корпоративной культуры — оно формирует ключевые ценности сотрудников, а не просто служит способом повышения квалификации и приобретения новых знаний.

По сравнению с прошлым годом компании добиваются наибольших успехов во внедрении новых технологий и освоении новых моделей обучения. Доля компаний, которые успешно интегрируют открытые массовые онлайн-курсы (MOOCs) в свои учебные программы, выросла с 30% в прошлом году до 43% в этом году. А число тех, кто отметил наличие комплексных видеокурсов, увеличилось в три раза с 5% до 15%.

Такой рост говорит о том, что руководители высшего звена и HR-функции все чаще признают тот факт, что процесс передачи знаний должен происходить с учетом требования непрерывности обучения посредством инновационных платформ, а также индивидуальных графиков работы сотрудников. Формируются клиентоориентированный подход к обучению сотрудников, объединяющий в себе дизайн-мышление и администрирование содержания учебных материалов, а также интегрированная модель, предлагающая непрерывную передачу опыта сотрудникам. Тем не менее, компании по-прежнему сталкиваются с серьезными проблемами при реализации данного подхода. Несмотря на то что расходы на обучение выросли на 10% в прошлом году (более чем 140 млрд долл. США), только 37% компаний считают, что их программы являются эффективными, и лишь 30% утверждают, что на сегодняшний день корпоративное обучение является ключевым инструментом передачи знаний.

Дизайн-мышление: формируя опыт сотрудников

Дизайн-мышление становится главной новой тенденцией в сфере управления персоналом. Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом выявило признаки данной проблемы два года назад, когда мы впервые обнаружили угрозу рациональному использованию человеческого капитала в форме перегруженности сотрудников. В таких случаях сотрудники не справляются с потоками информации и электронной почты, стараются доделывать работу в нерабочее время и быть доступными 24 часа в сутки. В отчете «Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом — 2015» описаны меры, предпринятые руководством служб HR для облегчения работы сотрудников в ответ на сложившуюся ситуацию, связанную с их перегруженностью.

Теперь инновационные HR-организации предпринимают новые шаги, внедряя дизайн-мышление в свои методы управления, поддержки и обучения сотрудников. Вместо того чтобы

разрабатывать «программы» и «процессы», ведущие HR-организации изучают самих сотрудников, чтобы помочь им включиться в рабочий процесс, а также разработать приложения и инструменты, которые помогут им повысить стрессоустойчивость и продуктивность.

В проведенном в этом году опросе в отношении повышения эффективности работы персонала 79% руководителей отметили, что дизайн-мышление является для них приоритетным направлением. В то же время только 12% респондентов считают, что в их текущих программах по управлению персоналом эффективно используется дизайн-мышление. 50% из этих руководителей, оценившие свои программы по управлению персоналом как «отличные», и ответили, что активно применяют дизайн-мышление. Компании, которые оценили себя как высокоэффективные, в три-четыре раза чаще, чем их конкуренты, используют дизайн-мышление в своей практике по управлению персоналом. Мы видим, что дизайн-мышление становится лучшей практикой для ведущих компаний и инновационных HR-организаций.



Компетенции HR-специалистов: подходящее время для реализации новых задач

Кажется, что многие HR-организации «поступают правильно», когда речь идет о повышении квалификации, приобретении навыков и опыта сотрудниками. По сравнению с прошлым годом, несколько снизился процент руководителей, для которых развитие HR-навыков является первоочередной задачей. Более двух третей руководителей, принявших участие в опросе в этом году (68%), говорят о том, что в их компаниях существуют разработанные программы по развитию сотрудников HR, и 60% считают, что HR-функция несет ответственность за персонал и результаты деятельности компании — оба показателя превышают результаты прошлого года.

Значительный прогресс наблюдается в системе показателей HR-служб, где происходит заметное и стабильное улучшение. Четыре из десяти руководителей отметили, что их компании готовы устранить недостатки в навыках HR-специалистов, что на 30% больше по сравнению с прошлым годом. Так же увеличился процент руководителей, которые оценивают свои HR-службы как «хорошие» или «отличные» применительно к предоставлению бизнес-решений в сфере управления персоналом.

Впервые за четыре года проведения отчета «Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом» мы наблюдаем действительные признаки перемен и рост показателей прогресса: HR-команды учатся реализовывать новые идеи; они предпринимают значительные шаги в повышении квалификации сотрудников; новое поколение молодых, бизнес-ориентированных людей, использующих новые технологии, пополняет ряды представителей профессии.

HR-аналитика: популярность растет

Поскольку технологии позволяют принимать решения, используя HR-аналитику, 77% руководителей в настоящее время рассматривают ее в качестве приоритетного направления, что немного больше, чем в прошлом году. В ответ на это компании формируют команды специалистов по аналитике, отказываясь от систем, которые уже устарели. Данные команды объединяют в рамках HR в единую стратегическую функцию. В 2016 году 51% компаний отмечают влияние бизнеса на разработку HR-программ, в то время как в 2015 году число респондентов, придерживающихся данной точки зрения, было значительно ниже — 38%. В настоящее время 44% опрошенных используют данные о сотрудниках с целью прогнозирования эффективности работы компании. В прошлом таких респондентов было только 29%.

Одна из самых значимых новых тенденций в HR-аналитике заключается в том, что все более популярным становится использование внешних данных (в том числе полученных через социальные сети), таких как: оценка бренда компании сотрудниками, характеристики модели набора персонала, показатели внешнеторгового оборота, а также демографическая статистика. Она позволяет компаниям прогнозировать тенденции в области управления персоналом и привлекать лучших специалистов. На сегодняшний день 29% компаний считают, что они успешно работают в этой области, и 8% оценили себя на отлично.

Множество новых инструментов и источников данных появились в этой сфере и стали доступны, в частности, системы по сбору обратной связи, проведение опросов по вовлеченности персонала, анализ ответов сотрудников в режиме реального времени, а также готовые модели прогнозирования, предлагаемые почти каждым HR-поставщиком услуг.

Компании вступают в «золотой век» HR-аналитики, и рост в этой сфере может увеличиться.

Автоматизация HR: революция, а не эволюция

Цифровые технологии каждый день меняют нашу жизнь и нашу работу, ставя перед нами два важнейших вопроса.

Во-первых, как HR-функция может помочь бизнес-руководителям и сотрудникам перейти на «цифровой склад ума» – цифровой подход к управлению, организации и внедрению изменений? Во-вторых, как HR-функция меняет HR-процессы, системы и сами организации, чтобы внедрить новые цифровые платформы, приложения и способы предоставления HR-услуг?

В этом году мы посвятили раздел по автоматизации HR второму вопросу: как переосмыслить роль службы HR и опыт ее сотрудников в мире цифровых технологий. Инновационные HR-организации используют мобильные и облачные технологии с целью создания онлайн-сервисов, которые помогут сотрудникам применять HR-программы в повседневной жизни. Целью автоматизации HR является не просто замена старых систем управления персоналом, но и создание платформы по предоставлению услуг, легкой и простой в использовании. Объединив дизайн-мышление и мобильные технологии, компании теперь могут разрабатывать свои собственные приложения, делая работу более легкой, производительной и приятной.

В этом году 74% руководителей определили автоматизацию HR как приоритетную задачу, которая, вероятно, станет одним из основных направлений развития в 2016 году. Эта тенденция быстро приобретает популярность: 42% компаний адаптируют свои существующие системы управления персоналом к программам мобильного обучения в цифровом формате, привязанным к жестким срокам; 59% разрабатывают мобильные приложения, в которые интегрированы системы бэк-офиса, удобные для сотрудников, и 51% используют внешние социальные сети в своих внутренних приложениях с целью подбора персонала и управления графиками работы сотрудников.

Фриланс-экономика: просто хаос или полный коллапс?

Чтобы соответствовать все более высоким требованиям со стороны персонала, руководителям HR-организаций приходится учиться адаптировать и привлекать сотрудников, работающих неполный день или заключивших срочный трудовой договор. Более семи из десяти руководителей и HR-лидеров (71%) отметили данную тенденцию как «важную» или «очень важную».

Фриланс-экономика (gig economy) требует от своих участников, желающих работать максимально продуктивно, решения ряда вопросов. Каков наилучший способ привлечения и использования внештатных сотрудников, нанимаемых для повышения производительности собственных сотрудников и эффективности компании? Как компании могут применять навыки сотрудников, работающих по срочному трудовому договору, чтобы иметь доступ к самым талантливым и высококвалифицированным специалистам на рынке труда?

Многие компании пытаются решить данные проблемы. Только 19% опрошенных руководителей считают, что в их компаниях присутствует понимание норм трудового законодательства, связанных с наймом сотрудников, работающих неполный день, и только 11% имеют полный набор процессов для управления сотрудниками, работающими по срочным трудовым договорам. Это говорит о том, что компании должны применять тщательно обдуманные подходы, т. к. количество внештатных сотрудников в ближайшие годы будет продолжать увеличиваться. Дополнительным аспектом управления персоналом является огромный рост популярности искусственного интеллекта и других передовых технологий, которые, вероятнее всего, приведут к сокращению одних и созданию других рабочих мест, а также изменению рабочих процессов и традиционных моделей рынка труда.

Год перемен и изменений

В «Международном исследовании тенденций в сфере управления персоналом – 2016» описывается ряд обширных и многообразных изменений, а также вопросов, стоящих перед компаниями.

Поскольку темп изменений постоянно растет, компании и руководители HR-функции, действующие решительно с целью реагирования на них, смогут получить конкурентное преимущество и занять лидирующие позиции на международном рынке кадровых ресурсов.



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 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. Подробная информация о юридической структуре компании «Делойт» в СНГ представлена на сайте 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.