

Розділ сьомий
зі звіту Global
Human Capital
Trends 2017

Цифровий HR: платформи, люди та робота

Цього року, коли методи цифрового управління та гнучкий організаційний дизайн стали центральними в бізнес-мисленні, HR знову міняється, зосереджуючись на людях, роботі та платформах. Ми називаємо отриманий у результаті набір практики HR «цифровим HR».

HR підштовхують до того, щоб взяти на себе важливу роль допомагати організації бути цифровою, а не просто робити щось у цифровому форматі. Процес починається з цифрової трансформації в HR тому, що лідери HR вивчають нові технології, платформи та способи роботи.

HR переживає швидкі та глибокі зміни. Колись – допоміжна функція, що надає послуги для працівників, зараз – функція, що очолює організації в усьому світі, які займаються цифровими перетвореннями. Ми бачимо, що ця зміна відбувається в трьох сферах:

- Цифрова робоча сила. Як організації можуть впроваджувати нові методи управління (які ми називаємо «цифровими ДНК»), культуру інновацій та спільне користування, а також набір практичних навичок, які сприяють створенню нової мережевої організації?
- Цифрове робоче місце. Як організації можуть проектувати робоче середовище, що забезпечує продуктивність; використовувати сучасні комунікаційні інструменти (як-то Slack, Workplace by Facebook, Microsoft Teams та багато інших); і сприяти залученню, здоров'ю та цілеспрямованості?
- Цифровий HR. Як організації можуть

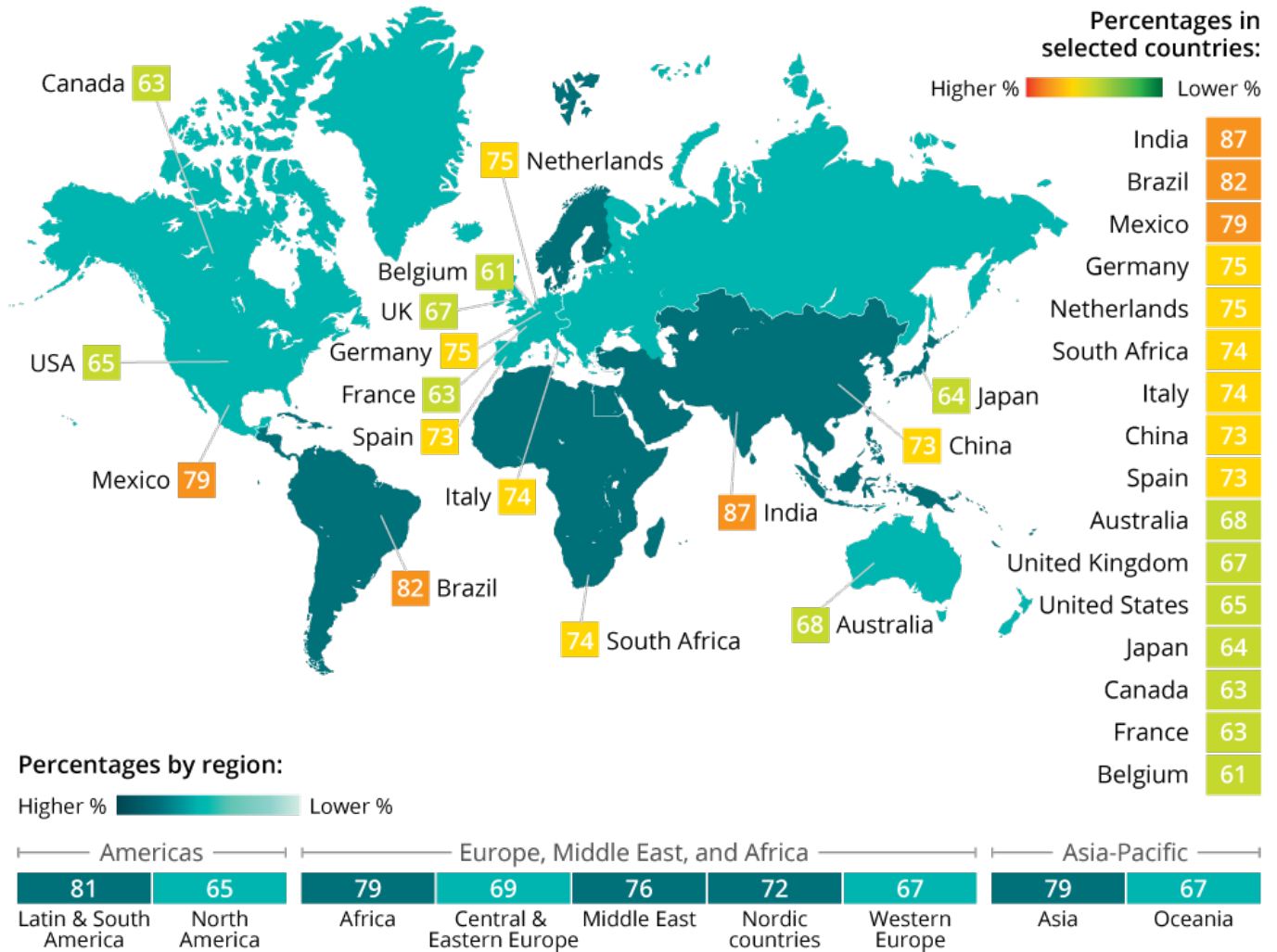
самі змінювати функцію HR для роботи в цифровому режимі, використовувати цифрові інструменти та додатки для постачання рішень і постійно експериментувати, впроваджуючи інновації?

Ці зрушення відбуваються швидкими темпами, оскільки керівників HR підштовхують виконувати більш значні ролі, допомагаючи організації «бути цифровою», а не лише «впроваджувати цифрові технології».

- 56% компаній, опитаних нами цього року, переглядають свої програми HR, щоб використовувати цифрові та мобільні інструменти.
- 51% компаній наразі перебувають в процесі перегляду організації в напрямі цифрових бізнес-моделей.
- 33% опитаних команд HR використовують технологію штучного інтелекту (AI) для подання рішень HR, а 41% активно розробляють мобільні додатки для надання послуг HR (див. Рисунок 1).

За останні п'ять років дисципліна HR зазнала швидкого розвитку. Три роки тому ми писали про «гонки в хмарі», оскільки компанії кинулися замінювати традиційні системи талантів

Рис. 1. Цифровий HR. Відсоткове співвідношення рейтингу респондентів, які оцінили цей тренд як «важливо» або «дуже важливо»



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

інтегрованими платформами HR. Два роки тому ми охарактеризували HR як функцію, «яка потребує макіяжу», оскільки компанії зосередили свою увагу на перепрофілюванні спеціалістів HR, інтеграції організації та впровадженні аналітики. Цього року, коли методи цифрового управління та гнучкий організаційний дизайн стали центральними в бізнес-мисленні, HR знову змінюється, зосереджуючись на людях, роботі та платформах. Ми називаємо отриманий у результаті набір практики HR «цифровим HR». Цифровий HR будується на багаторічних зусиллях. У 1960-х та 1970-х роках

HR займався кадровими операціями, автоматизацією операцій та підтримкою чіткої системи обліку працівників. У 1980-х роках HR був перероблений як «сервісна організація»; Центри експертизи почали управляти основною практикою талантів, сервісні центри обробляли індивідуальні потреби, а партнери HR почали занурюватися в бізнес. У 1990-х та на початку 2000-х років HR було знову переорієнтовано на комплексне управління талантами, що часто супроводжується впровадженням нових систем прийому, навчання, управління ефективністю та компенсаціями.

Сьогодні центр HR змістився у бік побудови організації майбутнього. Компанії наймають молодих, досвідчених у цифрових технологіях працівників, яким зручно робити речі самостійно та обмінюватися інформацією в прозорий спосіб. Вони хочуть мати інтегрований цифровий досвід роботи – спроектований на команди, ефективність та розширення прав і можливостей. У перспективі очікується, що HR забезпечить такий досвід.

Переписуючи правила для цифрового HR

Хоч і жоден з попередніх обов'язків HR не зник, відділи HR сьогодні перебувають під тиском, аби переписати свої правила за допомогою перерозподілу практики талантів від рекрутингу до управління ефективністю, експериментуючи з цифровими додатками, і за рахунок створення переконливого досвіду працівників. Усе це треба зробити, приділяючи особливу увагу створенню повторного дизайну організації навколо команд, розробці аналітики та аналізу мережевої організації, а також залученню особливої уваги до соціального різноманіття, культури, навчання та кар'єри.

Дизайн-мислення – це мейнстрим. Замість того, щоб подавати програми HR, розроблені на основі традиційних бізнес-процесів, команди HR тепер вивчають потреби працівників у всіх сегментах: дистанційних працівників та працівників, зайнятих неповний робочий день, погодинних та штатних працівників, менеджерів, керівників. Замість традиційних моделей кар'єри HR пропонує карти досвіду та заміну складних процесів локальною практикою, яка базується на інтегрованій платформі (див. приклад Ford у розділі «Досвід працівників» цього звіту). Цифровий HR вимагає експертизи в сфері цифрових технологій. І хоча хмарні системи HR принесли величезну користь для організацій, їх уже недостатньо. Сьогодні команди HR переглядають свої рішення в контексті додатків, вбудованих у робочий процес; у Royal Bank of Canada, Deutsche Telekom, Ford та інших компаніях є групи цифрового дизайну в HR відділах. Це означає використання хмари як «платформи» та проектування на ній додатків для потреб конкретної компанії. Ринок постачальників оновлюється: на ринок виходить нове покоління продуктів та рішень HR, багато з яких базуються на мобільних додатках, штучному інтелекті та споживчому

досвіді. Ці інструменти дозволяють HR перебувати майже у реальному часі. Компанії, як-от SAP та Reliance Jio, тепер відстежують в реальному часі показники із залучення, рекрутингу, плинності кадрів та інших аспектів, щоб допомогти бізнес-лідерам швидше приймати рішення. IBM почала використовувати інструменти AI, щоб давати лідерам регулярні імпульси стосовно того, як діють їхні команди, допомагаючи їм бачити шаблони, що можуть заважати роботі або утриманню персоналу, й стимулюючи їх активно займатися командами за допомогою коучингу, визнання або побудови спільноти. Водночас як цифрове управління персоналом стає дедалі популярнішим, а організації з управління персоналом стають більш орієнтованими на платформи, бізнес-партнери також стають дедалі більш орієнтованими на цифрові технології, і вони можуть проводити більше часу в бізнесі.

Наші останні дослідження показують, що високоефективні команди HR мають менше «джеренералістів» (HR спеціалісти «широкого профілю») і більше «HR-сініорів» (висококваліфікованих бізнес-партнерів HR), змушуючи багато HR відділів оновлювати навички своїх працівників і надавати їм нові ролі старших консультантів, використовуючи цифрові інструменти на робочому місці.

Нові інструменти та розширення прозорості сприяють цифровому HR

Роль AI, когнітивної обробки, вбудованої аналітики та мобільних технологій змінює підхід до робочих програм.

- «Уейд і Уенді» (Wade and Wendy) – сервісний чат-бот, впроваджують AI і чат-боти в рекрутинг та планування кар'єри. «Уейд» допомагає працівникам у стратегії кар'єри й показує їхні кар'єрні можливості в компанії. «Уенді» веде бесіди з кандидатами й допомагає їм зрозуміти культуру компанії, можливості працевлаштування та процес прийняття.
- Чат-бот Firstjob Муа може вилучити до 75% запитань, які ставлять люди у процесі рекрутингу.

- Switch, новий додаток для рекрутингу, допомагає кандидатам знайти роботу, надаючи їм досвід, схожий на Tinder для пошуку роботи та наймання.
- Постачальник програмного забезпечення Unitive використовує AI для написання посадових зобов'язань обговорення, заснованих на фактичних дискусіях про роботу, а також може алгоритмічно визначити гендерні, расові або генеалогічні відхилення для зменшення несвідомих погіршностей під час наймання.
- Іншим прикладом є SuccessFactors, який тепер надає аналогічні інструменти в своєму корпоративному управлінні талантами.

Прозорість стає стандартом у світі HR і талантів. У сфері компенсацій тепер є «Glassdoor знає вашу вартість» (Glassdoor's Know Your Worth) та «LinkedIn зарплата» (LinkedIn's Salary), які приєдналися до таких гігантів відомостей про компенсації як Salary.com і Payscale, які збирають дані про компенсації для кожного, хто їх бачить.

Накопичуючи анонімні дані про зарплату від десятків тисяч до мільйонів, ці інструменти дозволяють працівникам порівнювати свою зарплату із тими, хто працює на аналогічних посадах за містом, а також із врахуванням досвіду, галузі промисловості та навіть конкретної компанії.

Уроки з передової

IBM, глобальна компанія зі штатом понад 400 000 осіб – лідер у переході до цифрового HR, використовує різноманітні експерименти для впровадження нових цифрових рішень HR.

Після хакатону з працівниками компанія заново створила процес управління продуктивністю, побудувавши Checkpoint – новий процес зворотного зв'язку, який різко збільшує взаємодію, узгодження та управління цілями. Для безперервного навчання IBM відкрила свою традиційну глобальну систему управління навчанням та замінила її на нову цифрову

навчальну платформу. Нова система дозволяє працівникам публікувати будь-який контент, який, на їхню думку, є важливим, рекомендуючи та контролюючи навчання на основі ролей та досвіду, з інтеграцією зовнішнього навчання зі свого Інтернету.

Щоб дати працівникам можливість краще контролювати процес управління кар'єрою, IBM розробила власну систему управління кар'єрою, яка допомагає людям знаходити нові робочі місця й рекомендує нові завдання, розглядаючи моделі своїх колег.

У рамках HR IBM використала інвестиції AI у компанію Watson для пілотного використання CHIP (Cognitive Human Interface Personality), когнітивного асистента, який може займатися широким спектром питань, пов'язаних із персоналом. CHIP є інтелектуальним чат-ботом (доступним на комп'ютері, у текстових та швидких голосових повідомленнях), який розпізнає 200 найчастіших запитань працівників (наприклад: «Розкажіть мені про мої пільги для відпустки» або «Знайдіть для мене посаду спеціаліста з цифрового маркетингу») і стає дедалі розумнішим. Система вже скоротила час роботи центру обробки дзвінків і користується популярністю серед працівників. Royal Bank of Canada («РБК») по-новому усвідомлює досвід своїх працівників завдяки зосередженню на комплексних цифрових технологіях. Компанія створила цифрову команду розробників HR, які співпрацюють з інфраструктурою IT та безпекою, для розробки нового додатку «попередньої підготовки». Додаток, який отримав назву Embark, допомагає працівникам дізнатися про нові робочі місця, охопити культуру компанії та зустрітися зі своїми командами в Інтернеті. Щоб опиратися на цей успіх, РБК планує розвивати «Переконливі кар'єри», комплексний набір додатків та інструментів, що створюють цифрове рішення для розвитку кар'єри, робочих ротацій та безперервного навчання.

Із чого почати

- Перегляньте свою місію. HR сьогодні повинен визначити свою роль як командну, яка допомагає керівництву та працівникам швидко трансформуватися і адаптуватися до цифрового способу мислення. Ознайомтеся з мережевими організаційними структурами, аналізом організаційної мережі та цифровими моделями лідерства.
- Модернізуйте базову технологію. Замініть традиційні системи інтегрованою хмарною платформою для створення надійної цифрової інфраструктури. Оновіть старі інструменти для навчання, рекрутингу та управління ефективністю, а також додайте це в системи, які легко використовуються працівниками.
- Розробіть довгострокову стратегію управління персоналом. В сучасному світі технологій HR, який швидко змінюється, важливо розробити багаторічну стратегію, що включає платформи планування ресурсів для хмарних організацій (ERP), а також додатки, аналітику й цілу низку інструментів штучного інтелекту, управління завданнями тощо.
- Побудуйте цифрову команду з управління персоналом. Сформулюйте команди для вивчення нових рішень постачальників, а також розгляньте рішення AI для підвищення рівня надання послуг, покращення рекрутингу та навчання. У компаніях RBC та Deutsche Telekom наразі створені групи цифрового дизайну в сфері HR, які працюють із IT для проектування, створення прототипів та розвитку цифрових додатків.
- Організуйте управління персоналом у мережі експертних знань із сильними діловими партнерами. Переусвідомте свою модель організації персоналу, щоб зосередити зусилля на досвід працівників, аналітику, культуру та новий підхід до навчання. Переконайтеся, що ці команди добре взаємодіють: високоефективні команди HR діляться передовим досвідом і знають, що роблять інші команди.
- Зробіть інновації ключовою

стратегією в рамках HR. Змушуйте себе винаходити та впроваджувати інновації в практику кожної людини. Багато організацій тепер використовують нові методи управління ефективністю, які базуються на сесіях дизайну та хакатонах. Досліджуйте нововведення в рекрутингу, зокрема використовуючи дані, щоб знайти людей, які схожі на високоефективних працівників у компанії.

- Проводьте ротації молодих людей всередині функції HR. Регулярно міняйте місцями людей із бізнесу та вихідців з HR, використовуйте інноваційні команди для керівників вищої ланки для зміщення менторингу й набирайте нових випускників MBA, щоб залучити до професії людей з аналітичними навичками.
- Здійсніть порівняння. Відвідайте інші компанії, щоб дізнатися, чим вони займаються. Команди HR можуть залучити зовнішніх спікерів, приєднуватися до програм членства у наукових дослідженнях та постійно шукати нові ідеї для стимулювання інновацій. Сьогоднішня передова практика походить від інноваційних ідей, розроблених навколо культури та потреб організації, а не книг.

Погляд у майбутнє

У HR є критична можливість допомогти здійснити трансформацію до цифрової організації. Протягом кількох наступних років команди HR, які використовують цифрові платформи для вирішення подвійного завдання – перетворення операцій з персоналом (з одного боку) та перетворення трудових ресурсів і того, яким чином виконується робота (з іншого боку) – будуть змінюватися. Лідери HR, які «спираються» на нові технології, платформи й способи роботи, а також ті, хто досліджує та інвестує в забезпечення гнучкості завдяки постійному переусвідомленню, матимуть усі можливості для впливу на результати бізнесу та досвід працівників (див. Рисунок 2).


Рис. 2. Цифровий HR. Старі правила порівняно з новими правилами

Старі правила	Нові правила
HR відділи зосереджуються на процесі дизайну та гармонізації, щоб створювати стандарти практики HR	Фокус відділів HR орієнтується на оптимізацію продуктивності працівників, залученість, командну роботу та зростання кар'єри
HR вибирають хмарних постачальників та впроваджують «коробкові» рішення для створення метрик	HR будують інновації, вибирають спеціалізоване програмне забезпечення, яке відповідає потребам організації, розвивають додатки та управляють платформами для метрик
Технологічні команди HR зосереджуються на впровадженні та інтеграції аналітики ERP з фокусом «використовуй простіше»	Технологічні команди HR рухаються за рамки ERP, щоб розвивати цифрові можливості та мобільні додатки із зосередженням на «продуктивності в роботі»
Центри передового досвіду HR зосереджуються на процесі дизайну і на вдосконаленні процесів	Центри передового досвіду HR використовують AI, чати, додатки та інші передові технології, щоб масштабувати силу працівників
Програми HR розраховані на масштабуванні й сталості в світі	Програми HR націлені на сегменти працівників, персональні та специфічні групи, надаючи їм карти досвіду, які відповідають їхній роботі та кар'єрі
HR зосереджується на «самообслуговуванні» як способі масштабування сервісу та підтримки	HR зосереджується на активізації допомоги працівникам, допомагаючи їм зробити роботу продуктивніше та ефективніше
HR буде «портали самообслуговування» для працівників як технологічну платформу, яка полегшує знаходження транзакційних потреб і програм	HR буде інтегровані «платформи досвіду працівників», використовуючи цифрові додатки, управління справами, AI і боти для підтримки постійних потреб працівників

Цей матеріал (як текст, так і ілюстрації) є об'єктом авторського права. Будь-яке передрукування повністю або частково можливе тільки із використанням активного посилання на матеріал.

Джерело: Цифровий HR: платформи, люди і робота. [Розділ сьомий](#) зі звіту Global Human Capital Trends 2017 – Talent Management

Deloitte. University Press

 Слідкуйте за новинами @DU_Press

Підписка на оновлення від ресурсу Deloitte University Press доступна за посиланням: www.dupress.deloitte.com

Про ресурс Deloitte University Press

Ресурс Deloitte University Press публікує статті, звіти та періодичні видання з першоджерел, що дають змогу бізнесу, державному сектору та неурядовим організаціям отримати експертну думку. Наша мета полягає у сприянні розвитку дискусій, присвячених широкому колу питань та тем, що цікавлять керівників компаній та урядових лідерів, спираючись на дослідження та досвід нашої організації з надання професійних послуг, а також на експертну думку співавторів у науковому та бізнес-середовищі.

Про публікацію

Ця публікація містить інформацію загального характеру, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не надає за допомогою цієї публікації жодних консультаційних послуг у галузі бухгалтерського обліку, фінансів, інвестицій, права, податків чи інших професійних послуг. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, і вона не може бути використана як підстава для ухвалення рішень чи здійснення будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу. Перш ніж прийняти будь-яке рішення чи вдатися до будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу, будь ласка, зверніться за консультацією до кваліфікованого фахівця.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не відповідає за будь-які збитки, яких зазнала будь-яка особа, що покладається на цю публікацію.

Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великої Британії (далі – «ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. У Сполучених Штатах назва «Делойт» стосується однієї чи кількох фірм-учасників ДТТЛ, розташованих в США, пов'язаних з ними осіб, що провадять свою діяльність на території США, використовуючи назву «Делойт», та їхніх відповідних афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступні для перевірки клієнтів відповідно до норм і правил державного обліку. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням: www.deloitte.com/about.