



Международные тенденции в сфере управления персоналом 2017 года

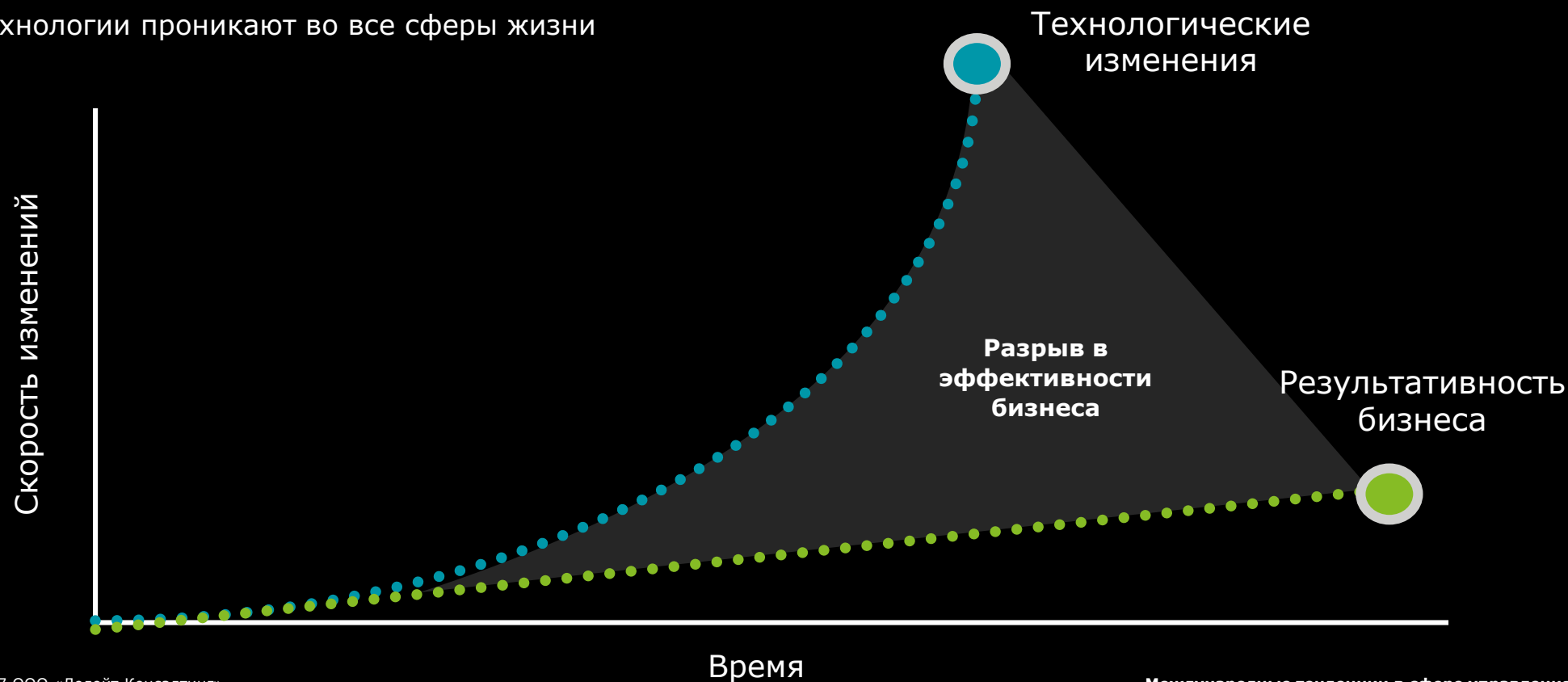
Российская Федерация

Апрель 2017, Москва

Что, как кажется, происходит

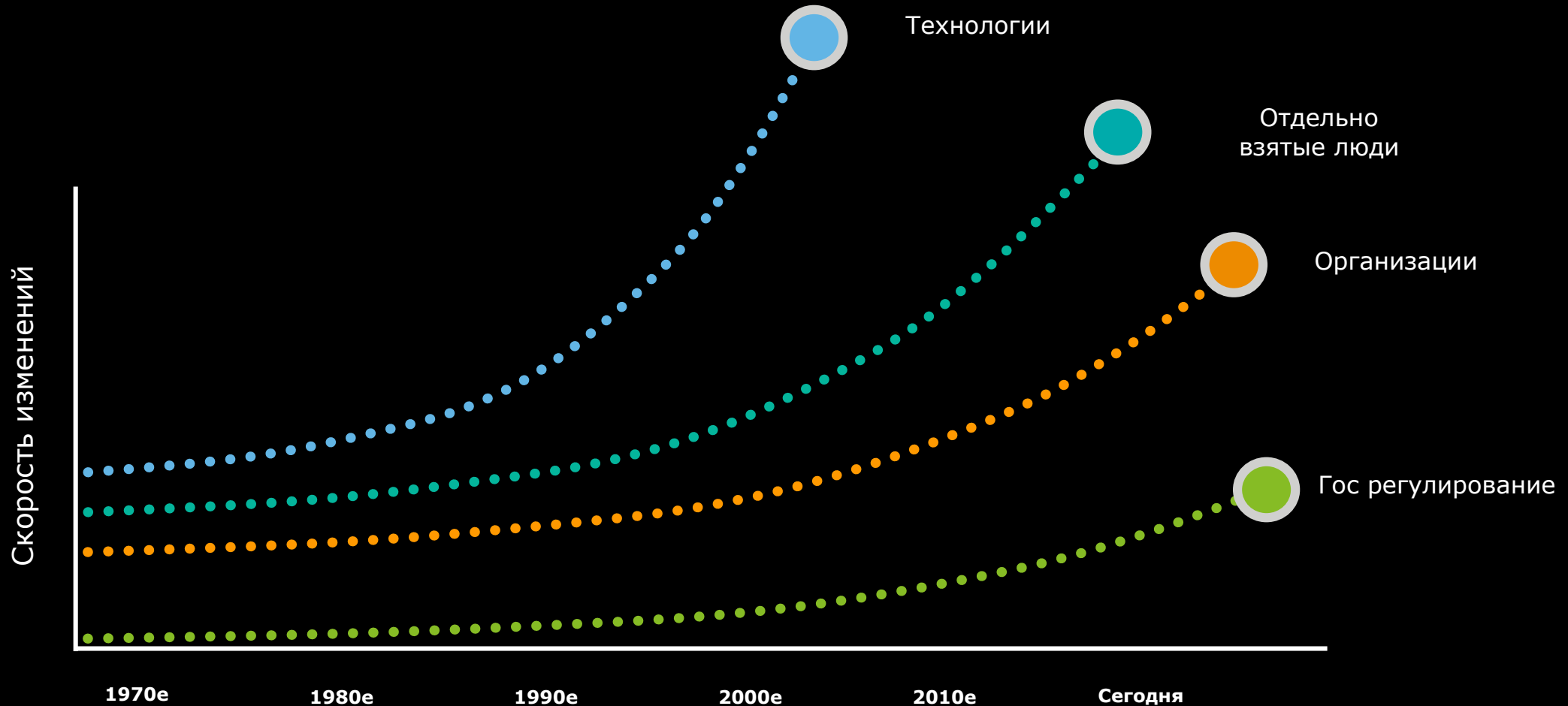
Разрыв между скоростью развития технологий и результативностью бизнеса продолжает увеличиваться

- Мобильные технологии, сенсоры, искусственный интеллект, когнитивные вычисления, аналитика данных
- Доступность технологий для потребителей во всем мире
- Технологии проникают во все сферы жизни



Что на самом деле происходит

Новая возможность для функции управления персоналом: помочь руководителям и организациям сократить разрывы в скорости адаптации к изменениям



Об исследовании

На сегодняшний день, самый масштабный опрос в области управления персоналом

10,000+
руководителей бизнеса и HR



140
стран



Новые правила

отражают необходимые изменения в мышлении, поведении и действиях, чтобы **вести за собой, мотивировать, организовывать** и **вовлекать** персонал 21го века

Глобальные тенденции в сфере управления персоналом 2017 года

Результаты международного исследования



Тенденция 1

Создание организации будущего: актуально уже сегодня



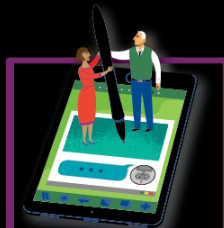
Тенденция 3

Привлечение талантов: потребность в когнитивном подборе



Тенденция 5

Управление эффективностью: Действуйте наверняка



Тенденция 7

Автоматизация HR: платформы, люди, процессы



Тенденция 9

Многообразие и равные возможности: между теорией и практикой



Тенденция 2

Карьера и обучение: в реальном времени, непрерывно



Тенденция 4

Опыт сотрудников: не только корпоративная культура и вовлеченность



Тенденция 6

Новое лидерство: расширяя границы



Тенденция 8

HR-аналитика: прокладывая новый маршрут



Тенденция 10

Будущее работы: усиление трудовых ресурсов

Демография опроса: Российская Федерация

По сравнению с прошлым годом, количество участников из России возросло более чем в 3 раза

156

респондентов

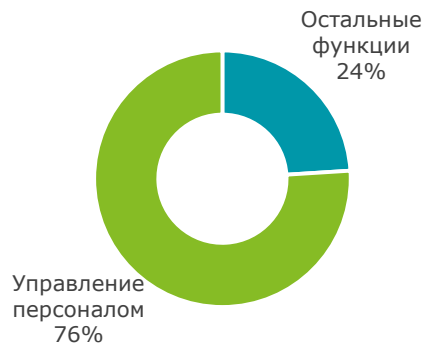
В России



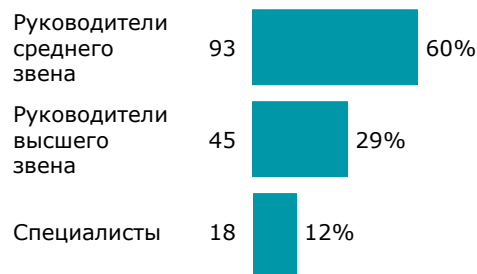
Отрасли



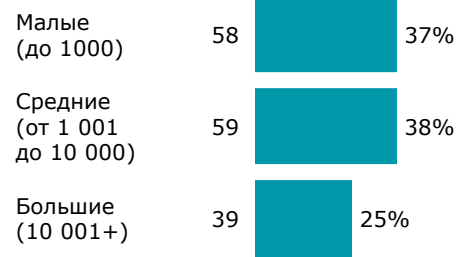
Функциональное направление



Организационный уровень



Размер организации



Наиболее значимые тенденции 2017 года

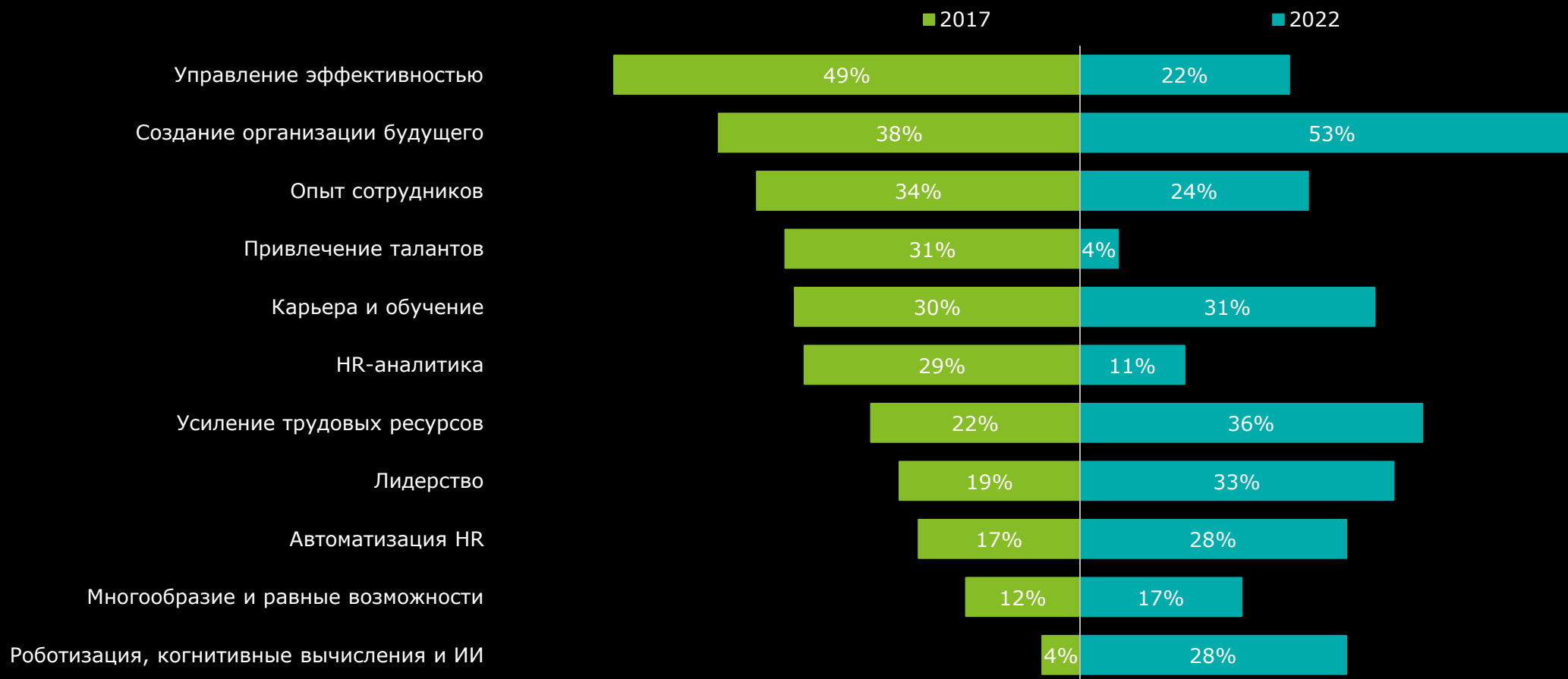
По первым двум направлениям результаты в РФ совпадают с общемировыми тенденциями. При этом, технологичные направления в РФ имеют более высокий рейтинг, чем в мире в целом.



Наиболее приоритетные направления: сейчас и в будущем

Мы попросили респондентов отметить 3 тенденции, которые они считают самыми актуальными в настоящее время, а также 3 направления, которые будут иметь наибольшее значение через 5 лет.

3 наиболее важные тенденции:



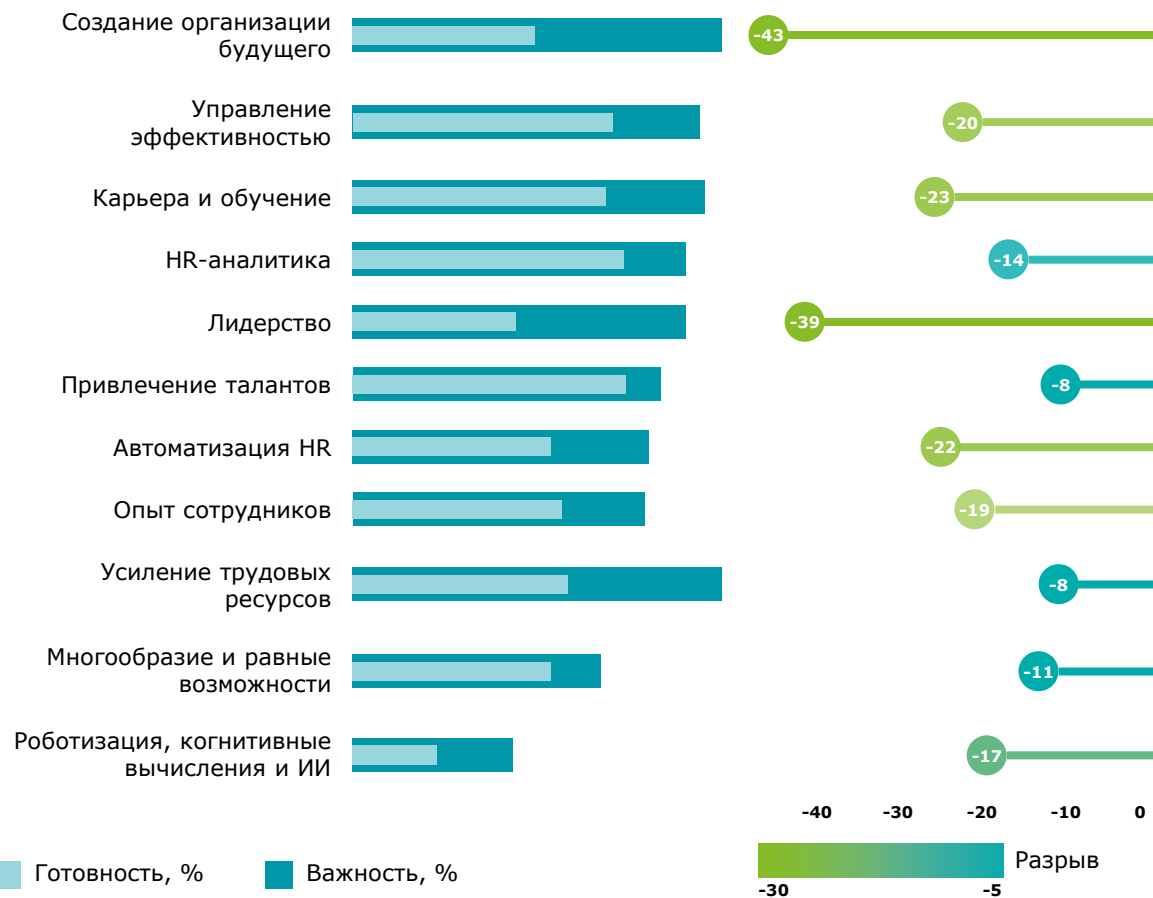
Оценка готовности организаций

Участники исследования в Российской Федерации оценивают готовность своих организаций по ключевым тенденциям существенно выше, чем показали результаты международного опроса.

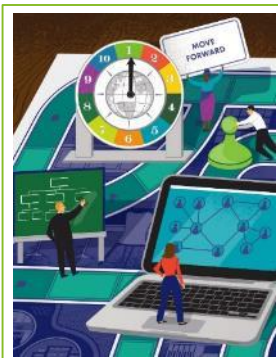
Готовность организаций по направлениям



Оценка готовности относительно важности



Создание организации будущего



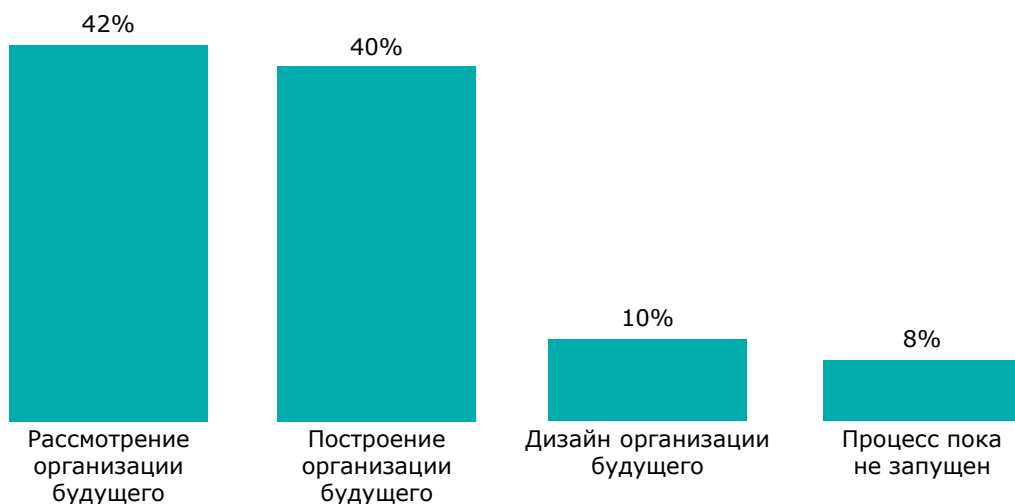
Создание организации будущего: актуально уже сегодня

По мере перехода организаций в цифровую сферу они сталкиваются с растущей необходимостью пересмотра своей структуры, чтобы активнее развиваться, быстрее адаптироваться к изменениям, эффективнее обучать своих сотрудников и соответствовать их карьерным ожиданиям. Ведущие организации переходят от фазы проектирования новой структуры к ее непосредственному созданию.

82%

компаний в РФ находятся на этапе рассмотрения или дизайна организации будущего

Построение организации будущего



96% респондентов считают гибкость организации важным или критически важным качеством...

при этом только **4%** участников оценили свою организацию как гибкую (Agile)

79% организаций в РФ оцениваются как сложные / средней сложности

0% Ни один из опрошенных не считает свою организацию простой и понятной

Оценка готовности организации по суб-характеристикам



Карьера и обучение



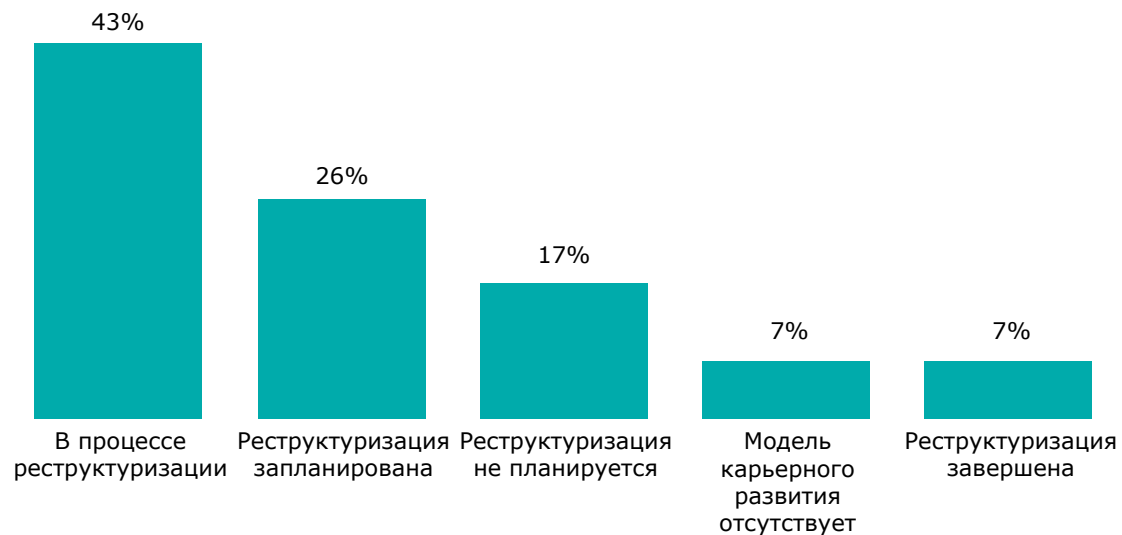
Карьера и обучение: в реальном времени и на постоянной основе

В ходе создания организации будущего ключевой составляющей успеха бизнеса становится непрерывное обучение. Новые правила требуют от компаний создания такой системы обучения и развития персонала, которая способна предоставить сотрудникам возможность обучаться в любое время и с использованием нескольких мобильных платформ.

76%

организаций в Российской Федерации пересматривают модели развития карьеры

Реструктуризация модели карьерного развития



31% отметили, что в компании нет четкого определения путей карьерного роста

В **79%** респондентов отметили, что планирование развития сотрудников реализуется один раз в год

3 наиболее частые причины, по которым высокоэффективные сотрудники в РФ переходят в другую компанию:

- Отсутствие перспектив карьерного развития
- Поиск возможностей расширения полномочий
- Недостаточный уровень компенсации

Оценка готовности организации по суб-характеристикам (выборочно)



Управление эффективностью



Управление эффективностью: действовать наверняка!

Компании из всех отраслей и регионов проводят переоценку всех аспектов своих программ управления эффективностью, от постановки целей и оценки их достижения до введения стимулирующих выплат и поощрений. Изменения проводятся в соответствии со стратегией развития бизнеса, а также трансформацией организации работы.

54 % компаний в РФ сейчас пересматривают систему управления эффективностью, а **24%** уже завершили этот процесс

Этап развития системы управления эффективностью

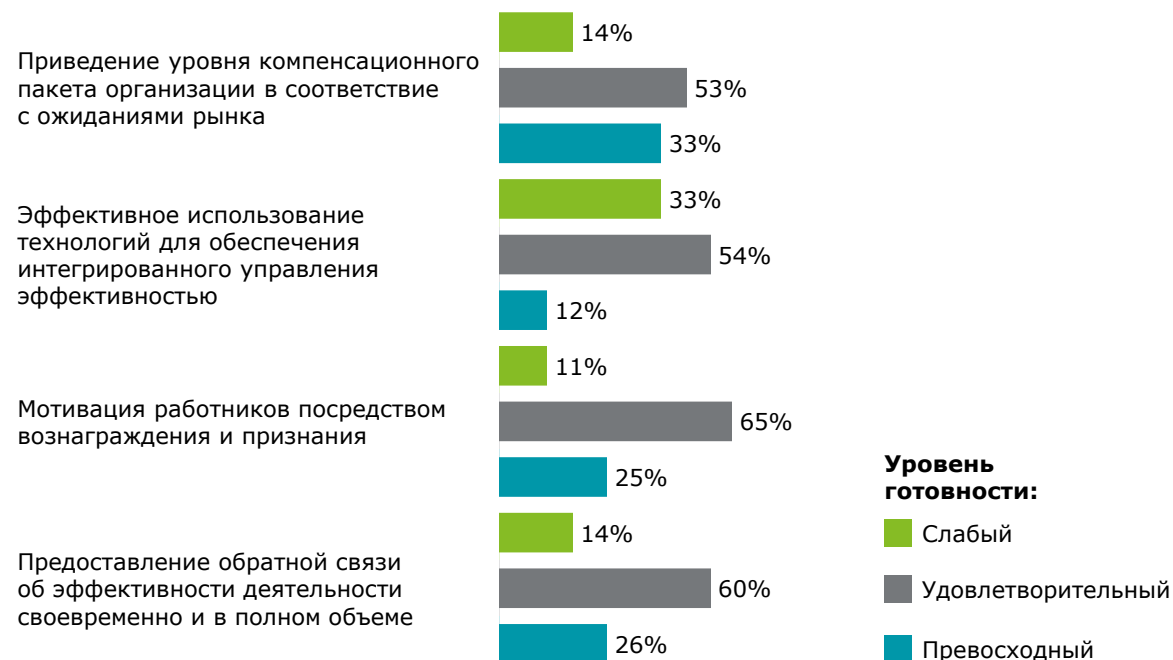


44% планируют внедрять новую технологию для управления эффективностью

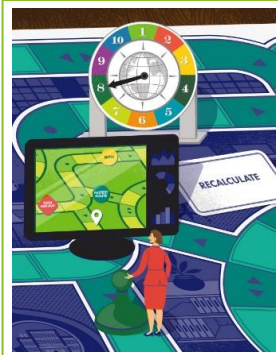
В большинстве компаний постановка целей (68%), пересмотр компенсаций (86%), и планирование карьеры (62%) организованы **на ежегодной основе**.

51% респондентов уверены, что главный фокус при переходе к новой системе управления эффективностью – непрерывная обратная связь и коучинг.

Оценка готовности организации по суб-характеристикам (выборочно)



HR-аналитика



HR-аналитика: прокладывая новый маршрут

Аналитика перестала быть просто поиском информации и интересными фактами для руководства: она становится бизнес-функцией по использованию данных для лучшего понимания принципов работы бизнеса, получению и применению аналитических данных в реальном времени и встраиванию аналитики в операционные процессы компании.

HR-аналитика в РФ чаще всего используется при подборе персонала, расчете компенсаций и планировании численности

Области применения HR аналитики в российских компаниях



31% респондентов считают, что качество HR-данных в их компании хорошее или очень хорошее, и

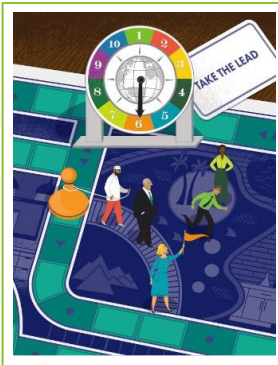
59% считают качество данных удовлетворительным...

при этом лишь **25%** опрошенных считает, что в компании понимание принципов HR-аналитики является хорошим/ глубоким

Оценка готовности организации по суб-характеристикам



Лидерство



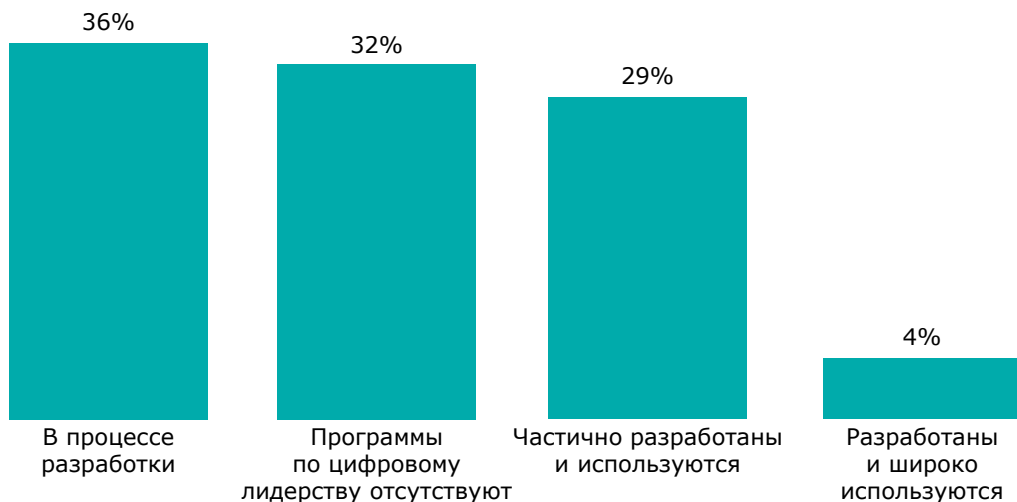
Новое лидерство: расширяя границы

В 2015 году мы говорили о лидерстве как о «вечном вопросе», который никогда не утратит своей актуальности. В этом году наблюдаются кардинальные перемены в ожиданиях от руководителей. Сегодня как никогда ранее организациям нужны не просто более сильные лидеры, но качественно новые кандидаты на эту роль — более молодые, более гибкие и в большей степени готовые к использованию цифровых технологий.

75%

опрошенных считают, что важно развивать направление цифрового лидерства

Статус разработки и использования программ по цифровому лидерству



64% респондентов отметили, что руководители бизнес-направлений активно вовлекаются в развитие лидерских качеств сотрудников

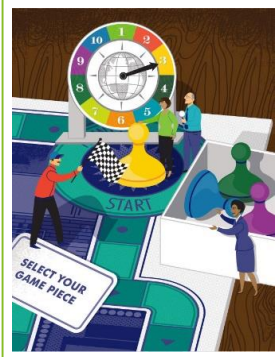
В **61%** респондентов отметили, что руководители оцениваются за развитие лидеров на всех уровнях своей организации

при этом **35%** участников считают, что лидерские компетенции недостаточно определены и понятны лидерам во всей компании

Оценка готовности организации по суб-характеристикам (выборочно)



Привлечение талантов



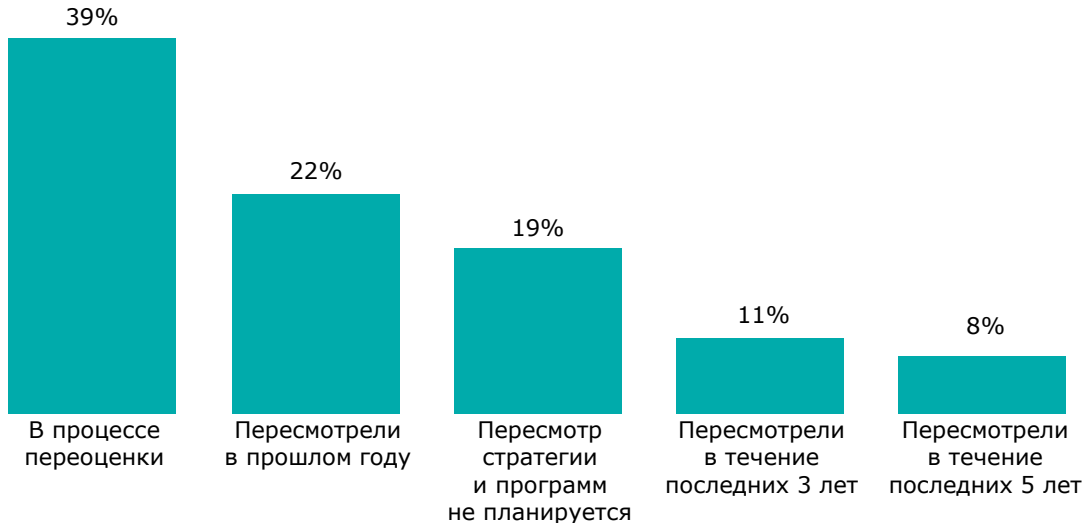
Привлечение талантов: потребность в когнитивном подборе

Поиск кандидатов постепенно переходит в цифровую сферу, а сами кандидаты ожидают, что процесс взаимодействия с потенциальным работодателем будет более удобным и мобильным. Специалисты по подбору персонала будут осваивать новые технологии, которые позволят устанавливать с кандидатами психологический и эмоциональный контакт, постоянно укрепляя при этом бренд работодателя.

30%

планируют внедрять когнитивные технологии для подбора персонала в ближайшие 3-5 лет

Статус пересмотра стратегии и программ по подбору персонала



86% считают позиционирование бренда работодателя хорошим / удовлетворительным

44% никогда не пользовались услугами фрилансеров (в т.ч. Talent sharing)

при этом **94%** считают, что их компания готова к привлечению фриланс ресурсов

Оценка готовности организации по суб-характеристикам (выборочно)



Автоматизация HR

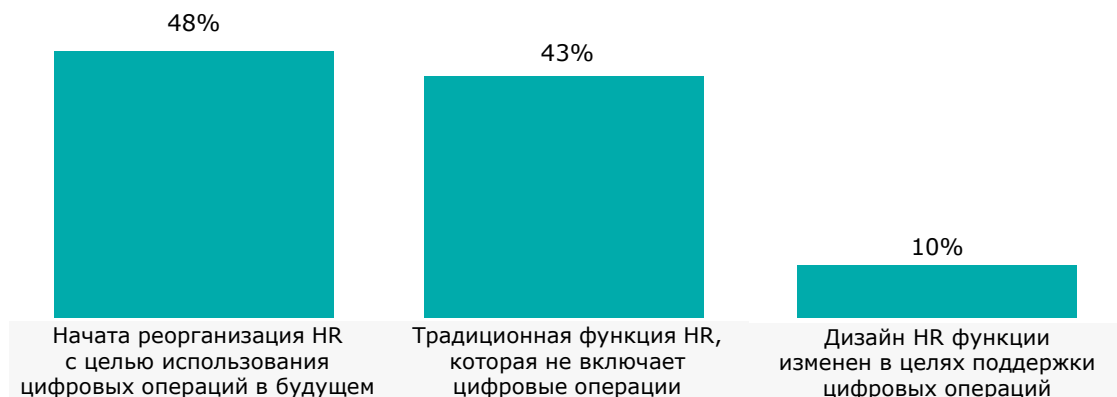


Автоматизация HR: платформы, люди, процессы

От HR ожидается активное участие во внедрении культуры «цифровой организации», а не просто применения готовых цифровых технологий. В условиях роста популярности цифрового управления и гибкого построения организации, функции управления персоналом сосредотачивают свое внимание на сотрудниках, процессе работы и операционных платформах.

33% респондентов считают имеющуюся платформу по управлению персоналом неэффективной, не отвечающей потребностям цифровой эпохи и ожиданиям сотрудников

Пересмотр организации HR-функции и ее готовность к применению цифровых решений



На сегодняшний день в РФ:

В **67%** компаний функция управления персоналом частично автоматизирована

В **23%** автоматизированы все или почти все HR операции

В **10%** автоматизация HR отсутствует

Оценка готовности организации по суб-характеристикам (выборочно)



Опыт сотрудников



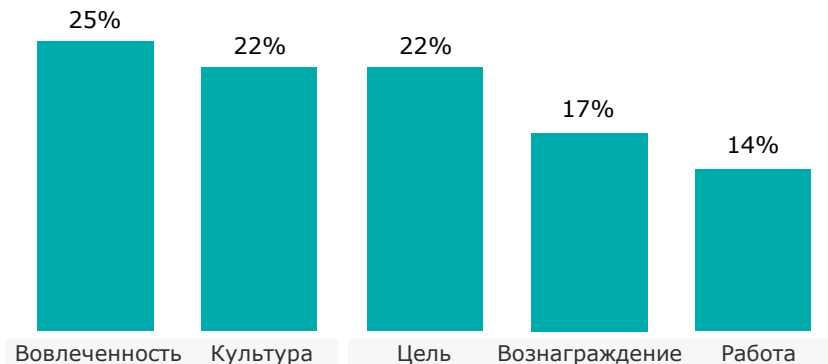
Опыт сотрудников: не только корпоративная культура и вовлеченность

На смену отдельным задачам по повышению вовлеченности персонала и развитию культуры приходит комплексный подход к созданию «положительного» опыта сотрудников. Этому способствует развитие рынка инструментов для проведения пульс-опросов и получения обратной связи, приложений, посвященных здоровью и фитнесу, а также многофункциональных систем самообслуживания для сотрудников.

9% компаний в РФ имеют интегрированную стратегию получения "опыта сотрудника"

В **39%** организациях стратегия получения "опыта сотрудника" отсутствует

Элементы, включенные в стратегию получения «опыта» сотрудника

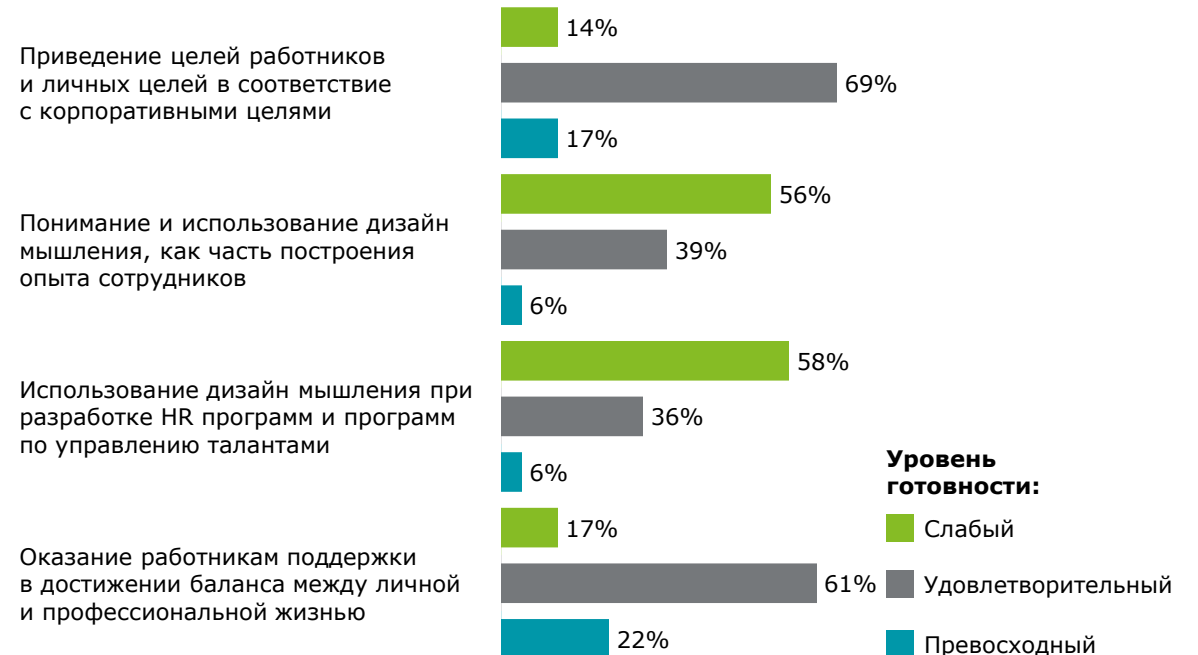


70% измеряют вовлеченность персонала один раз в год

17% вообще не проводят исследования вовлеченности

При этом **68%** признают, что «опыт сотрудников» влияет на привлечение и удержание талантов

Оценка готовности организации по суб-характеристикам (выборочно)



Многообразие и равные возможности



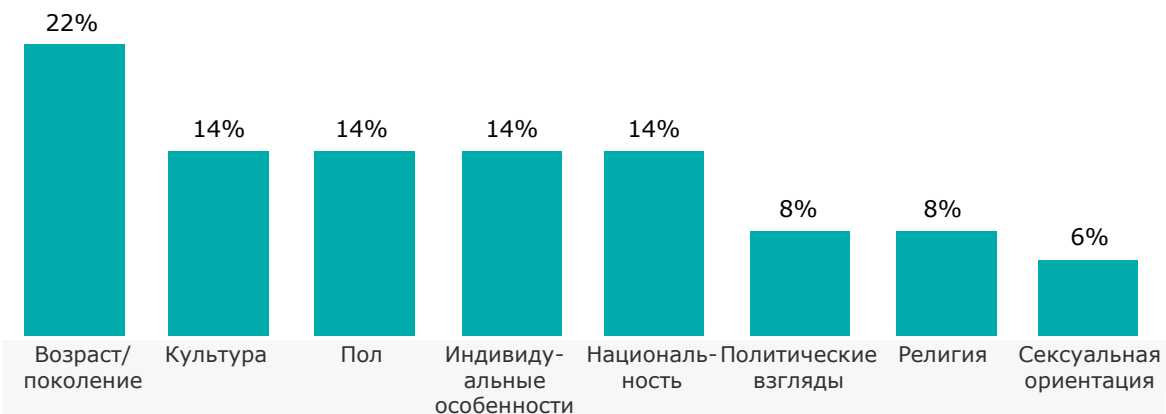
Многообразие и равные возможности: разрыв между теорией и практикой

Открытость, беспристрастность и равенство возможностей — эти вопросы сейчас обсуждаются на уровне высшего руководства, но идеальное решение для них еще не найдено. Новые правила направлены в первую очередь на практическое обучение, изменение процессов, принятие решений на основании данных, а также на повышение прозрачности и ответственности.

86%

компаний не имеют стратегии по предоставлению равных возможностей и обеспечению социокультурного разнообразия

Элементы, включенные в принцип многообразия и включения в организации



В **50%** компаний соблюдение принципа многообразия и включения не является регламентированным требованием

35% организаций не предоставляют специализированные программы развития лидерских компетенций для женщин

В **93%** компаний уровень компенсации практически не связан с эффективностью деятельности по обеспечению социокультурного многообразия и равных возможностей

Оценка готовности организации по суб-характеристикам (выборочно)



Будущее работы



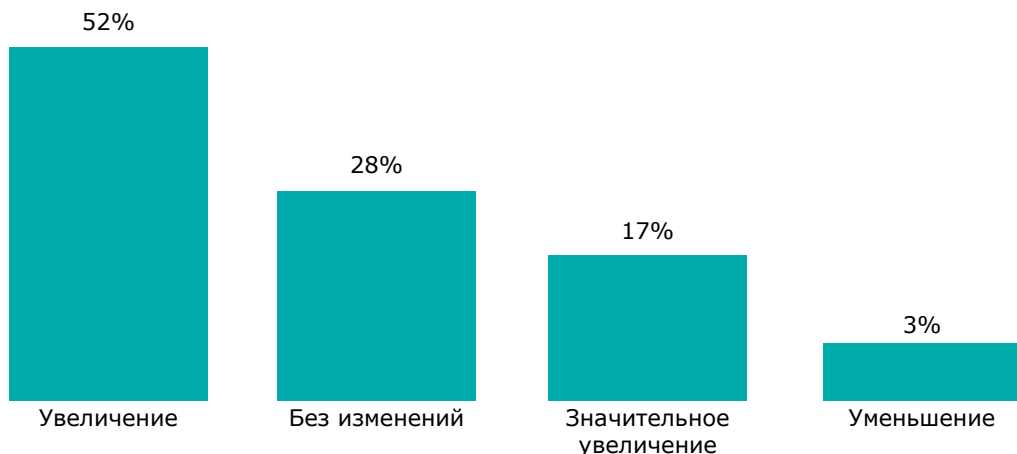
Будущее работы: усиление трудовых ресурсов

Автоматизация, когнитивные вычисления, большие массивы данных — эти и другие факторы радикально меняют представления о трудовых ресурсах. Организации должны исследовать и внедрять когнитивные инструменты, своевременно готовить персонал к работе с ними, а также перестраивать саму организацию работы с учетом роста автоматизации.

48%

компаний планируют в 2017 году увеличивать долю персонала, осуществляющего свою деятельность на условиях частичной, условной занятости, аутсорсинга или на договорной основе

Ожидаемые изменения на предстоящие 3-5 лет в отношении численности временного персонала / фриланса/аутсорсинга

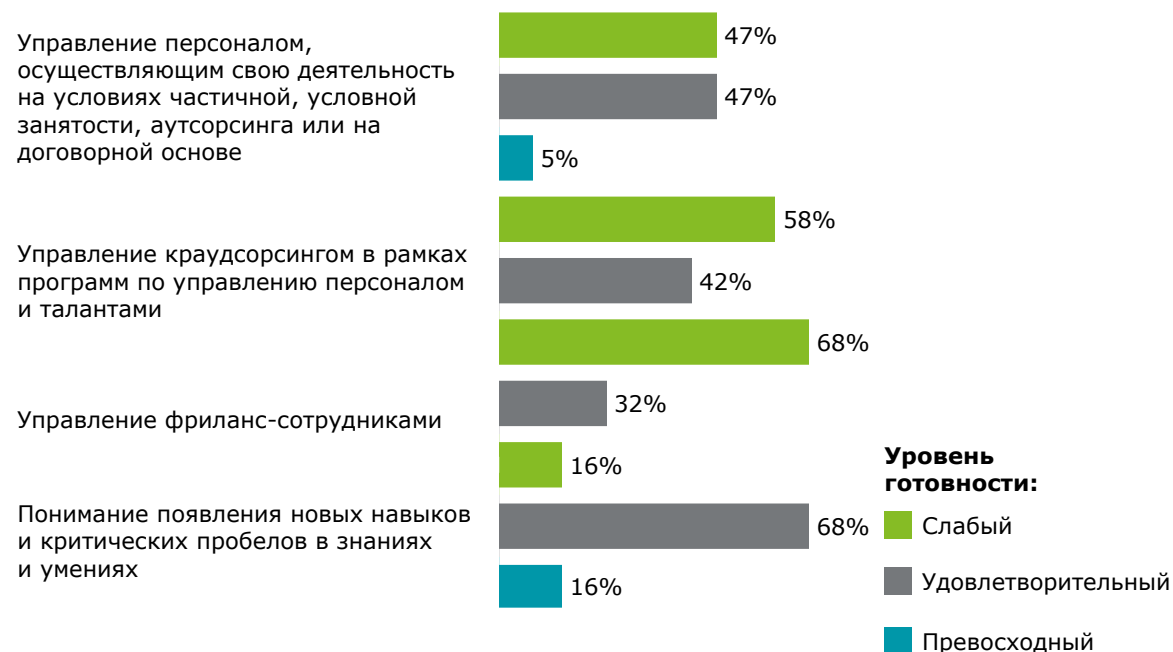


52% не применяют краудсорсинг и/или не знают, как его можно использовать в рамках стратегии управления талантами

12% разработали стратегию вознаграждения временных работников и фрилансеров

83% считают, что применение элементов роботикс, когнитивных вычислений и искусственного интеллекта потребует переобучения сотрудников для использования новых технологий. Никто из опрошенных не предположил, что сотрудники будут вынуждены покинуть компанию.

Оценка готовности организации по суб-характеристикам



Ваши вопросы?



Создание организации будущего: актуально уже сегодня



Карьера и обучение: в реальном времени, непрерывно



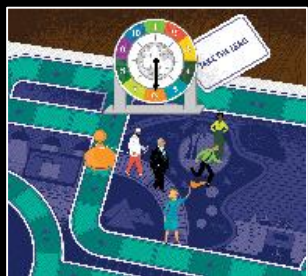
Привлечение талантов: потребность в когнитивном подборе



Опыт сотрудников: не только корпоративная культура и вовлеченность



Управление эффективностью: Действуйте наверняка



Новое лидерство: расширяя границы



Автоматизация HR: платформы, люди, процессы



HR-аналитика: прокладывая новый маршрут



Многообразие и равные возможности: разрыв между теорией и практикой



Будущее работы: усиление трудовых 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 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 244 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.