

# Прогнозы на 2015 год

*Модернизация организации  
в условиях стремительно изменяющегося мира*

**Джош Берсин (Josh Bersin)**

*Директор и основатель*

**Bersin by Deloitte**

**Deloitte Consulting LLP**

Январь, 2015 г.



## Программа участия Bersin WhatWorks®

Настоящий документ является частью библиотеки исследовательских материалов Bersin Research Library. Наше исследование предоставляется исключительно корпоративным участникам Исследовательской программы Bersin. Организации-участники имеют доступ к обширным архивам исследовательских работ, связанных с обучением и управлением кадровым потенциалом. Кроме того, участники также получают доступ к разнообразным продуктам и услугам, позволяющим им осуществить преобразования, касающиеся талантливых сотрудников, в рамках их организаций, включая следующее:

- **Исследование** — Доступ к широкому ряду исследовательских отчетов, таких как методологии, модели и основы бизнес-процессов и комплексные изучения отраслей промышленности и тематические исследования.
- **Бенчмаркинг** — Данный спектр услуг покрывает широкий диапазон показателей управления персоналом и процессов обучения и развития, с учетом специфик индустрии и размера компании.
- **Инструменты** — Комплексные инструменты, используемые специалистами по управлению персоналом и обучению и развитию, включая инструменты для проведения сравнительного анализа, выбора поставщиков и систем, проектирования и внедрения программ, управления изменениями и оценки.
- **Аналитическая поддержка** — По телефону или электронной почте наши консалтинговые услуги оказываются при поддержке специалиста-аналитика в конкретной сфере деятельности, в обязанности которого входит проведение исследовательской работы.
- **Оперативные консалтинговые услуги** — Экспертная поддержка проектов, разработанных с учетом особых предпочтений заказчиков.
- **Круглые столы для участников** — Мероприятие, где можно пообщаться с другими партнерами и отраслевыми лидерами, чтобы обсудить и узнать последние тенденции индустрии и ведущие практики.
- **Конференция IMPACT: The Business of Talent** — Посещение специальных сессий ежегодной конференции IMPACT.
- **Семинары** — Аналитики и консультанты Bersin проводят семинары на местах, раскрывающие целый ряд тем, чтобы обучить, информировать и вдохновить специалистов и лидеров в области управления персоналом, обучения и развития.

Для получения более подробной информации о нашей программе участия посетите страницу [www.bersin.com/membership](http://www.bersin.com/membership).

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Обзор</b>	<b>4</b>
<b>Пора обратить внимание на перегруженных работников. Как мы модернизируем и упрощаем рабочие места?</b>	<b>5</b>
<b>О нас</b>	<b>9</b>

Материал, представленный в данном отчете, является выдержкой из полного отчета, *Прогнозы на 2015 г.: модернизация организации в условиях стремительно изменяющегося мира*, Bersin by Deloitte / Josh Bersin, январь 2015 г. Доступно для участников нашего исследования по адресу [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).

## Обзор

*В 2015 году компаниям необходимо по-новому взглянуть на концепцию управления кадровым потенциалом — выйти за рамки принятых программ и сконцентрироваться на разработке новых решений.*

Прежде чем перейти к обсуждению тенденций, я бы хотел обратить внимание на важные изменения в области человеческих ресурсов — на переход от управления кадровым потенциалом как таковым к разработке стратегических программ подготовки и поддержки специалистов.

Мы опубликовали наши первые исследования в отношении интегрированного управления кадровым потенциалом еще в 2006 году, когда компании учились объединять такие области, как управление производительностью, обучение, подготовка руководящих кадров, набор персонала и оплата труда. Сегодня большинство организаций, занятых в области управления человеческими ресурсами, осознают необходимость в разработке комплексного набора программ для подготовки и поддержки специалистов; в более 70 процентов компаний, с которыми мы сотрудничаем, руководство высшего звена обеспокоено вопросом интеграции процессов управления кадровым потенциалом в своих организациях.<sup>1</sup>



### КЛЮЧЕВАЯ МЫСЛЬ

Нам необходимо расширить границы своего видения и воспринимать все, что мы делаем в области управления кадровыми ресурсами, как часть нашей системы управления талантами.

Экономика стремительно растет, а это значит, что наш мир изменился. Интеграция программ подготовки и поддержки специалистов по-прежнему остается одной из важнейших концепций, а программные платформы становятся все более и более комплексными, однако сейчас *все элементы управления персоналом являются «интегрированными»*. Разнообразие и самореализация, бренд и репутация, корпоративная цель и миссия, и даже управление сотрудниками, работающими на почасовой основе, — все эти аспекты тесно связаны. Таким образом, нам по-прежнему нужны интегрированные наборы программ подготовки и поддержки специалистов, но при этом нам необходимо расширять границы своего видения и воспринимать все, что мы делаем в области управления человеческими ресурсами, как часть нашей системы управления кадровым потенциалом.

Эта система должна работать как единое целое, а также в сотрудничестве с внешними сторонами, такими как образовательные учреждения, социальные и профессиональные сети, независимые поставщики, сети выпускников и даже конкуренты.

Если мы пересмотрим процесс управления кадровым потенциалом в рамках такого расширенного подхода, станет ясно, что наша работа по управлению персоналом не ограничивается «интеграцией основного набора программ подготовки и поддержки специалистов», но включает в себя и *разработку специализированных решений*, позволяющих собрать все эти элементы в единое целое для достижения желаемых показателей в бизнесе и подготовке кадров.

Теперь, учитывая эти факты, давайте рассмотрим основные тенденции 2015 года.

<sup>1</sup> Подробнее читайте в *TalentTrends™ 2012: A Year of Guarded Optimism*, Bersin & Associates / Kim Lamoureux и Josh Bersin, июль 2012 г. Доступно для участников нашего исследования по адресу [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).

## Пора обратить внимание на перегруженных работников. Как мы модернизируем и упрощаем рабочие места?

### ПРОГНОЗЫ



Исследование показывает,

что сотрудники практически на всех должностях сегодня перегружены работой, «тонут» в потоке технологий, сообщений и рабочих задач. Упрощение рабочих мест должно представлять собой наивысший приоритет в сфере управления персоналом в 2015 году.

Вопросы привлечения, сохранения и совершенствования управленческих практик не решают все проблемы — если работа и окружающая обстановка не приносят удовольствия, то сотрудники будут работать неэффективно и быстро увольняться. Существует ряд проблем, связанных с условиями труда, на которые следует обратить внимание в 2015 году.

Результаты исследования компании «Делойт» в сфере тенденций развития человеческого капитала показывают, что более чем две трети всех компаний полагают, что их сотрудникам приходится обрабатывать слишком большие потоки информации, вести невероятное количество проектов, посещать немислимое число встреч, отвечать на бесконечные звонки и быть на связи круглосуточно и без выходных.<sup>2</sup> Исследование<sup>3</sup> говорит о том, что люди в среднем проверяют свои мобильные телефоны и электронную почту сотни раз в день, и мы понимаем, что каждый раздражитель, с которым мы сталкиваемся в рабочей среде (пусть это будет даже простой сигнал о новом входящем сообщении), вызывает цепную реакцию, способствующую накоплению стресса.<sup>4</sup>

В 2015 году рабочие места становятся все более технологичными (использование умных часов, носимых устройств и еще более совершенных смартфонов), но при этом отделам по управлению персоналом необходимо оценить рабочую среду целиком — и рекомендовать руководству шаги, которые помогут сделать рабочий процесс направленным на человека, рациональным и простым.

Далее перечислены некоторые программы и примеры, которые могут оказаться необычайно важными в 2015 году.

- Гибкие рабочие условия делают людей более мобильными, позволяют им самостоятельно определять свои рабочие часы, менять свое место выполнения работы и даже при необходимости работать удаленно. У большинства из нас есть дети, семьи, престарелые родители, о которых надо заботиться. Поэтому мы нуждаемся в большей гибкости и свободе выбора — когда и где работать. Статистические данные компаний, занимающихся поставками офисной мебели, и большинства стартапов

<sup>2</sup> Источник: *Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce*, Deloitte Consulting LLP and Bersin By Deloitte, Deloitte University Press, апрель 2014 г., <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html>.

<sup>3</sup> Источник: *Internet Trends 2014 – Code Conference*, KPCB / Mary Meeker, 28 мая 2014 г., <http://www.kpcb.com/internet-trends>.

<sup>4</sup> Источник: *The Great Human Experiment: Technology and the Brain*, Wisdom 2 Conference / Larry Rosen, 2 марта 2014 г., Larry Rosen, <http://www.wisdom2conference.com/>.

говорят о том, что средний объем офисного пространства, используемого в США, сейчас меньше, чем когда-либо, но люди становятся мобильнее и могут выбирать свое место работы.<sup>5</sup>

- Открытые офисы, которыми увлекаются многие компании, — это палка о двух концах. Исследование<sup>6</sup> говорит о том, что рабочие условия, где сотрудники вовлечены в совместную деятельность, положительно влияют на производительность — но абсолютно открытые офисы провоцируют у многих ненужный стресс. Поэтому компаниям необходимо следовать тщательно продуманным стратегиям при проектировании рабочих пространств, а не просто гнаться за модой.
- Сейчас особую значимость приобретают бесплатное питание, неограниченный отпуск, горячие завтраки, занятия йогой, помещения для короткого послеобеденного сна, программы самоосознания и поддержания жизненного баланса. Многие назовут такие программы всего лишь дорогостоящими привилегиями, имеющими смысл только на таких высоко конкурентных рынках, как Силиконовая долина. Однако наше исследование говорит об обратном — все больше и больше компаний, среди которых мы проводили опрос, заявляли о том, что, делая рабочие места ориентированными на человека, они экономят средства и повышают производительность. Результаты исследования доказывают, что когда людям комфортно на рабочем месте, они работают усерднее и эффективнее, а также охотнее соглашаются задерживаться на работе сверхурочно.<sup>7</sup>

*(Примечание. Мы не рекомендуем компаниям непременно просить людей работать сверхурочно. На самом деле, исследование Simply Irresistible подтверждает, что предоставление сотрудникам свободного времени повышает производительность. Но системы, позволяющие сотрудникам не тратить время на поездку на работу и с работы и самостоятельно выбирать рабочее место, часто делают их более продуктивными.<sup>8</sup>)*

- Сегодня обретают популярность официальные программы, которые исходят от генерального директора и поощряют работников брать отпуска и отдыхать вне рабочего времени. В 2013 году несколько руководителей престижных

<sup>5</sup> Источник: «Changing Office Trends Hold Major Implications for Future Office Demand», CoStar.com / Mark Heschmeyer, 13 марта 2013 г., <http://www.costar.com/News/Article/Changing-Office-Trends-Hold-Major-Implications-for-Future-Office-Demand/146580>.

<sup>6</sup> Источник: «the Open-Office Trap», NewYorker.com / Maria Konnikova, 7 января 2014 г., <http://www.newyorker.com/business/currency/the-open-office-trap>.

<sup>7</sup> Источник: <http://www.greatplacetowork.com/>.

<sup>8</sup> Данная информация основана на продолжающемся исследовании компании Bersin by Deloitte. Подробнее смотрите в *Simply Irresistible: Engaging the 21<sup>st</sup> Century Workforce*, Bersin by Deloitte / Josh Bersin (презентация ключевых тезисов), апрель 2014 г.

финансовых компаний покончили жизнь самоубийством.<sup>9</sup> Компании в данной индустрии сейчас заняты созданием официальных программ для совершенствования жизненного баланса. В одной из компаний, участвовавших в нашем исследовании, применяется система штрафов за отправку электронных писем в отпуске; генеральный директор еще одной компании официально берет неделю выходных и в это время полностью исключает любое общение со своими подчиненными; даже консалтинговые компании, такие как «Делойт», стимулируют своих сотрудников работать в небольших командах, менять свою рабочую обстановку, а также предоставляют больше свободы в выборе времени для отдыха в течение недели. Политики в отношении обмена сообщениями по электронной почте также имеют большое значение. Такие компании, как Google,<sup>10</sup> предоставляют своим сотрудникам рекомендации генерального директора, о том, как писать короткие письма, уменьшить количество людей в копии, и сделать работу более продуктивной.

- Организуйте работу в небольших командах. Исследования говорят о том,<sup>11</sup> что небольшие команды часто добиваются более значимых результатов, чем большие группы. Когда люди работают и общаются вместе изо дня в день, они лучше узнают друг друга, быстрее принимают решения, становятся более открытыми для общения и инновационных идей. Джефф Безос назвал этот прием «Правилом двух пицц» — если для того, чтобы накормить людей, собравшихся на совещании, необходимо купить больше двух пицц, значит команда слишком большая.
- При любой возможности необходимо упрощать рабочие условия. Я изучил десятки исследовательских работ и программ по управлению персоналом, включающих сложные модели компетенций, многошаговые методики и очень сложные программные комплексы. И хотя процесс разработки таких программ и систем является достаточно увлекательным и захватывающим, присущая им сложность создает дополнительную работу. Обучение сотрудников работе со сложными, многошаговыми программами не только затратно, но часто и не имеет смысла, поскольку такие программы используются не в полном объеме. В 2015 году мы призвали наши команды по управлению персоналом упростить работу сотрудников, где это только

<sup>9</sup> Источники: (1) «A Rash of Deaths and a Missing Reporter – With Ties to Wall Street Investigations», WallStreetonParade.com / Pam Martens, 3 февраля 2014 г., <http://wallstreetonparade.com/2014/02/a-rash-of-deaths-and-a-missing-reporter-percentE2percent80percent93-with-ties-to-wall-street-investigations/>; (2) «Financial death toll rises to 6, as JP Morgan employee jumps from Asian HQ», RT.com, 19 февраля 2014 г., <http://rt.com/business/jpmorgan-third-banker-suicide-655/>; и, (3) «After Executive's Suicide, Ackermann Quits Zurich Insurance's Board», NYTimes.com / Jack Ewing, 29 августа 2013 г., [http://www.nytimes.com/2013/08/30/business/global/after-a-suicide-chairman-of-zurich-insurance-quits.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/08/30/business/global/after-a-suicide-chairman-of-zurich-insurance-quits.html?_r=0).

<sup>10</sup> Источник: *How Google Works*, Eric Schmidt и Jonathan Rosenberg / Grand Central Publishing, 2014 г.

<sup>11</sup> Источник: «Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances - The Five Keys to Successful Teams», Harvard Business School Working Knowledge / Mallory Stark, 15 июля 2002 г., <http://hbswk.hbs.edu/archive/2996.html>.

возможно: процесс, состоящий из семи этапов, сократить до трех; модель, включающую 20 компетенций, упростить до 10 или менее; изменить пользовательский интерфейс своего ПО до работы с несколькими кнопками или необходимости пары скользящих движений на телефоне. Люди больше не хотят вникать в суть программных продуктов, они хотят просто использовать их.

Упростить — не значит ограничить свое мышление. В данном случае подразумевается комплексный подход к программе или процессу, детализирование всех элементов и последующее тщательное и безжалостное выделение того, что действительно необходимо. Это напоминает процесс работы авторов над созданием бестселлеров — они делают книгу проще и проще, пока текст не станет звучать естественно. Большая часть наилучших мировых ПО и внутренних программ достаточно просты в применении. И в сфере управления персоналом нам также стоит обучиться этой дисциплине.





## О нас

Консалтинговая компания Bersin by Deloitte разрабатывает кадровые стратегии, основанные на результатах исследований, чтобы помочь руководителям и их организациям в стремлении достигнуть исключительных показателей эффективности бизнеса. Участие в нашей программе WhatWorks® дает профессионалам в области управления персоналом *FORTUNE* 1000 и Global 2000 HR информацию и инструменты необходимые для разработки и внедрения основных практических решений, проведения сравнительного анализа с другими проектами, поддержки и подготовки своего персонала и выбора и внедрения систем. Исследовательские работы компании Bersin by Deloitte скачиваются приблизительно каждую минуту в течение дня. Более 5000 организаций по всему миру используют наши исследования и консалтинговые услуги как руководства для управления персоналом, талантами и стратегиями обучения.

В рамках настоящего документа «Делойт» означает Deloitte Consulting LLP, дочернюю компанию Deloitte LLP. Для более подробного изучения юридической структуры Deloitte LLP и ее дочерних компаний, перейдите по ссылке: [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about). Определенные услуги могут быть недоступны для аттестации клиентов согласно правилам и нормативам общепринятой бухгалтерской практики.

Настоящая публикация содержит только общие сведения, и «Делойт» посредством настоящей публикации не представляет бухгалтерские, деловые, финансовые, инвестиционные, правовые, налоговые и прочие профессиональные консультации и услуги. Настоящая публикация не является заменой профессиональной консультации или услуг и не должна использоваться в качестве основы для принятия решений или осуществления действий, которые могут повлиять на ваш бизнес. Перед тем, как принять какое-либо решение или осуществить какой-либо шаг, который может оказать влияние на ваш бизнес, необходимо проконсультироваться с квалифицированным профессиональным консультантом. «Делойт» не несет ответственность за любые убытки, понесенные любым лицом, полагающимся на содержание данной публикации.

Авторское право © 2015 Deloitte Development LLC. Все права защищены.

Член «Делойт Туш Томацу Лимитед» (Deloitte Touche Tohmatsu Limited).