



## Тенденции в сфере управления персоналом в России - 2019

Апрель 2019

# Информация об исследовании

В исследовании Global Human Capital Trends 2019 приняли участие 10 000 респондентов по всему миру

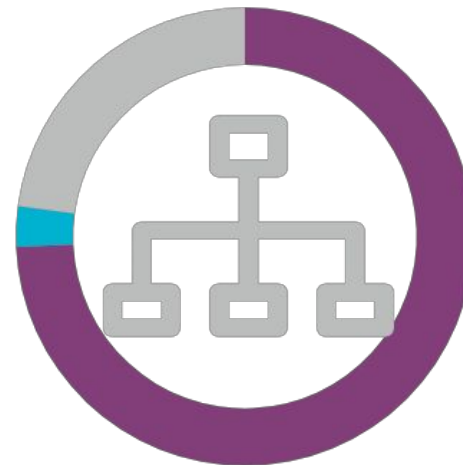
В России участниками исследования стали **представители 82 компаний:**

## Размер организации



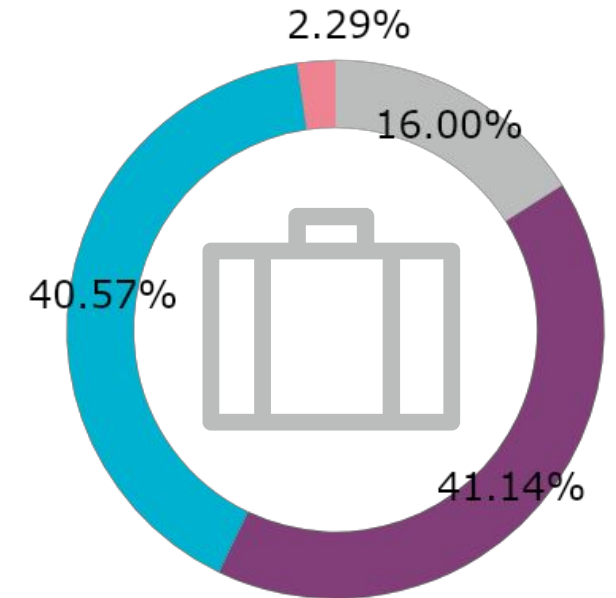
- Крупный бизнес (10 000+ сотрудников)
- Средний бизнес (1 000 - 10 000 сотрудников)
- Малый бизнес (до 1 000 сотрудников)

## Функциональное направление



- HR
- IT
- Прочие функции

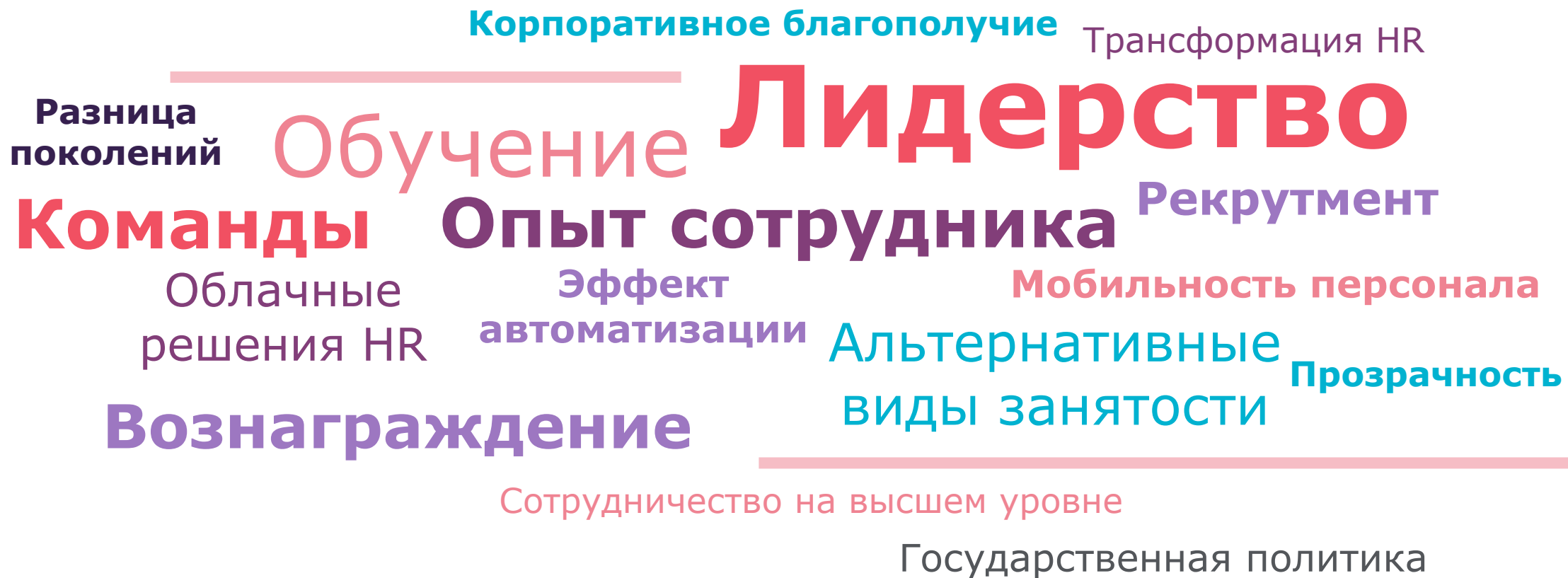
## Уровень должности респондентов



- Вице-президенты
- Топ-менеджмент
- Средний менеджмент
- Специалисты

## Информация об исследовании

В фокус исследования 2019 года попали 16 ключевых тем, связанных с человеческим капиталом, из которых респонденты выбрали 10 наиболее актуальных





# Информация об исследовании

Ключевые тренды, выявленные в исследовании Global HC Trends 2019, можно разделить на три тематические группы:



## Будущее персонала

- **Альтернативные виды занятости** – больше не новость
- **Эффект автоматизации** – переосмысление рабочего процесса, обязанностей и навыков для использования преимуществ автоматизации
- **Развитие лидерства** - ускоренное развитие лидеров, готовых брать на себя ответственность за будущее бизнеса



## Будущее организаций

- **Опыт сотрудников** – изучение драйверов мотивации и повышение уровня вовлеченности для большей продуктивности работы
- **Команды** - ускорение перехода от функциональной иерархии к командной и сетевой организационным моделям
- **Вознаграждение** – индивидуализация вознаграждения для удовлетворения потребностей сотрудников различных поколений и форм занятости



## Будущее HR

- **Рекрутмент** - переосмысление подхода к подбору персонала, применение когнитивных технологий для повышения эффективности, качества отбора и формирования положительного опыта кандидата
- **Обучение персонала** – повышение скорости и качества обучения в процессе работы
- **Мобильность персонала** – прекращение «войны за таланты». Развитие программы мобильности персонала внутри компании для более эффективного распределения сотрудников по ролям, проектам и регионам
- **Облачные решения HR** - дальнейшие инвестиции в технологии для совершенствования и автоматизации HR-процессов и сервисов

## Информация об исследовании

Как и в предыдущем году, Россия и мир одинаково обозначили три наиболее значимых направления взаимодействия с персоналом

### Важность тренда и готовность российских компаний



### Рейтинг трендов: Россия и мир

Россия	Мир	Разница	Индикатор
1	1	0	→
2	2	0	→
3	3	0	→
4	5	1	↓
5	8	3	↓
6	4	2	↑
7	6	1	↑
8	7	1	↑
9	9	0	→
10	10	0	→



# Будущее персонала

# Альтернативные виды занятости: от полной занятости к контрактникам и удалённым работникам

## Традиционные работники

- Работают на площадке работодателя
- Оформляются в штат
- Корпоративную культуру перенимают через непосредственные наблюдения
- Высокие затраты на содержание



## Внешние контрактники

- Работают на площадке работодателя
- Не оформляются в штат
- Ощущают себя посторонними
- Испытывают дефицит адаптации и обучения
- Обычно нанимаются на проектную работу

## Штатные удалённые работники

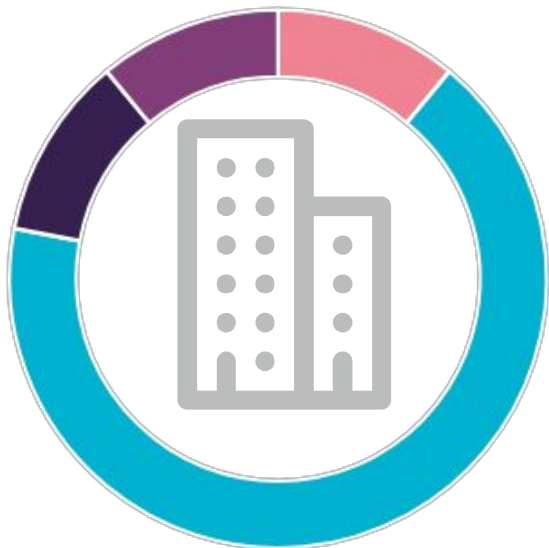
- Работают дистанционно
- Оформляются в штат
- В основном полагаются на цифровые способы коммуникации
- Испытывают сложности с соблюдением социальных норм и корпоративных правил при личных встречах

## Транзакционные удалённые работники

- Работают удалённо
- Не оформляются в штат
- Невысокое качество коммуникации с компанией
- Обычно взаимодействуют с организацией посредством приложений или специальных платформ

# Альтернативные виды занятости

## Оценка эффективности управления внештатными сотрудниками



**66%** российских компаний признают, что они недостаточно эффективны в управлении внештатными сотрудниками

Мировые тенденции показывают более позитивный настрой:

**> 50%** компаний оценивают управление внештатными сотрудниками как эффективное/очень эффективное



## Альтернативные виды занятости

В России отмечают значимую роль сотрудников, привлеченных на разовые работы:

> 50%

респондентов отметили их вклад в повышение общей эффективности компаний



### Во многих компаниях не существует процесса адаптации (onboarding) для внештатных сотрудников

По мнению «Делойта» основные усилия по управлению опытом сотрудника, в частности, на этапе адаптации, должны быть, в первую очередь, сконцентрированы на штатных сотрудниках (полной и/или неполной занятости). В этой связи, отсутствие специальных программ адаптации для внештатных сотрудников, привлеченных на разовые работы выглядит вполне логично. Тем не менее, внештатные сотрудники – это, без сомнения, ценный ресурс, потенциальный внешний кадровый резерв, в отношении которого российским компаниям следует усилить мероприятия по коммуникации бренда работодателя.

# Эффект автоматизации



**В России**



**В мире**

**53%** опрошенных работодателей в России и

**66%** в мире считают, что основным следствием автоматизации в ближайшие три года станет перекавалификация существующих сотрудников

Другие **53%** российских компаний отдали свои голоса сценарию, при котором автоматизация вызовет необходимость привлечения новых сотрудников

**79%** компаний в России и мире ожидают рост/высокий рост роботизации процессов в ближайшие три года



# Эффект автоматизации

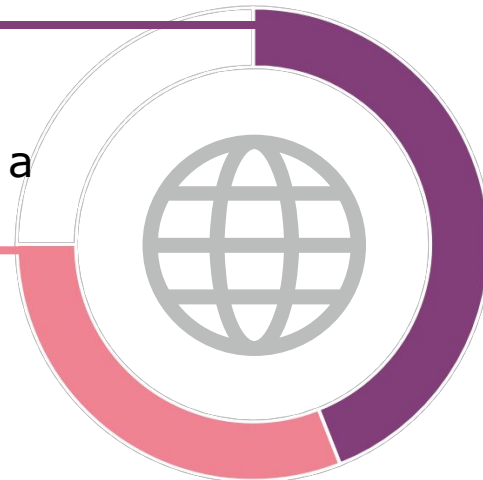
Лишь

**44%**

организаций по всему миру только приступили к внедрению автоматизации, а

**32%**

уже активно ее используют в различных бизнес-процессах



Российские компании не отстают:

**50%**

опрошенных

компаний уже активно используют автоматизацию

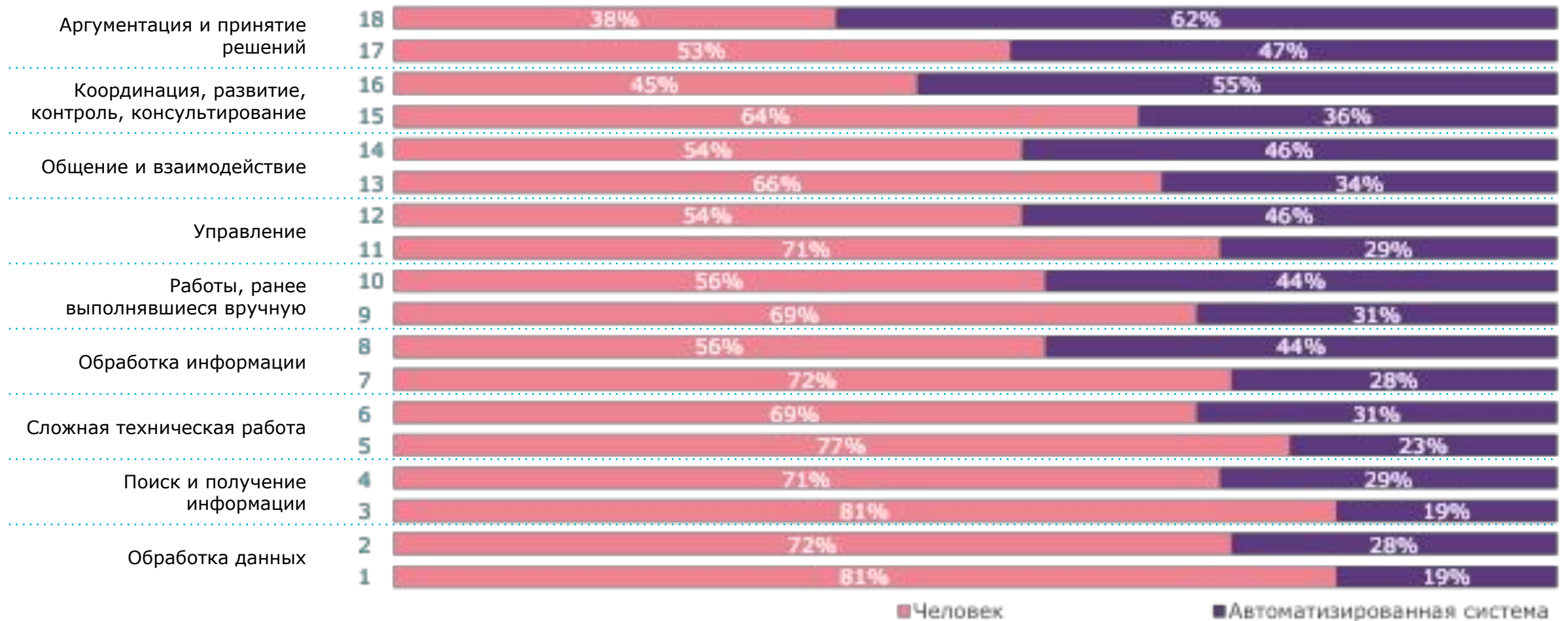


**Компаниям, стремящимся сохранить устойчивые позиции на рынке, следует максимально оперативно приступить к анализу и прогнозированию потребности в новых навыках и компетенциях, продиктованных автоматизацией.**

Разработка целевой модели компетенций (если таковая отсутствует) станет хорошим стартом для подобной оценки и позволит принять взвешенное решение относительно масштаба требуемой переквалификации существующего персонала или необходимости привлечения сотрудников с целевыми навыками.

# Эффект автоматизации

Соотношение временных затрат на выполнение рабочих задач человеком и автоматизированной системой, 2018/2022 гг.



Источник: Future of Jobs Survey 2018, World Economic Forum.

Технологии способствуют исчезновению низкоквалифицированных профессий и вместе с тем создают новые профессии, требующие более глубокой экспертизы

### Будут востребованными

Специалисты по обработке и анализу данных  
Специалисты по ИИ и машинному обучению  
Разработчики и аналитики ПО и мобильных приложений  
Профессионалы в области продаж и маркетинга  
Специалисты по работе в Большими Данными  
Специалисты в области цифровых трансформаций  
Специалисты в области новых технологий  
Специалисты по организационному развитию  
Специалисты IT сервиса

### Исчезнут

Операторы ввода данных  
Бухгалтеры, специалисты по ведению счетов,  
бухгалтеры по начислению заработной платы  
Секретари и личные помощники руководителя  
Сборщики и промышленные рабочие  
Специалисты по ведению клиентских данных и  
работники службы клиентского сервиса  
Менеджеры по кадровому делопроизводству и  
администрированию  
Бухгалтеры-аудиторы  
Специалисты по учету товарно-материальных  
запасов и складских остатков  
Работники почтовой и курьерской служб

# Развитие лидерства

**84%** респондентов в России и **81%** в мире назвали умение управлять в условиях неопределенности ключевым требованием к лидерам 21 века

Порядка **65%** респондентов в России и мире также отметили важность двух других лидерских навыков:

- умения управлять смешанной структурой персонала в составе людей и технологий
- способности оказывать влияние

Переход к новой культуре обучения персонала, где лидеры максимально включены в процесс передачи знаний...



**75%** респондентов считают, что именно новые технологии являются основной причиной трансформации требований к бизнес-лидерам. Другими значимыми факторами были названы необходимость адаптации к быстроменяющимся условиям ведения бизнеса, а также ожидания клиентов и сотрудников



...позволит улучшить опыт сотрудников и повысить уровень их вовлеченности. Возможность учиться у лидеров и самостоятельно влиять на процесс своего профессионального развития - особенно актуальны для нового поколения работников (Y, Z).



## Развитие лидерства

Для **70%**

опрошенных в России важнейшей функцией лидера 21 века является достижение финансовых показателей



За рубежом иной взгляд:

> **60%**

считают, что ключевая задача лидера - реализация бизнес-стратегии



**50%**

опрошенных сотрудников в России не в полной мере удовлетворены эффективностью своих лидеров с точки зрения мотивации и управления командами



**В мировой практике наблюдается противоположное мнение:**



**62%**

респондентов согласны/абсолютно согласны с тем, что их лидеры эффективны с точки зрения мотивации и управления командами



# Будущее организаций

## Опыт сотрудника

Для **представителей российских** компаний ключевыми факторами, формирующими «опыт сотрудника», являются:

**74%** работа как призвание

**71%** сотрудничество и общение

**50%** возможность карьерного роста

### Респонденты в других частях света

важнейшими составляющими «опыта сотрудника» считают следующие элементы:

**69%** комфортную рабочую среду

**68%** работу как призвание

**64%** возможность карьерного роста

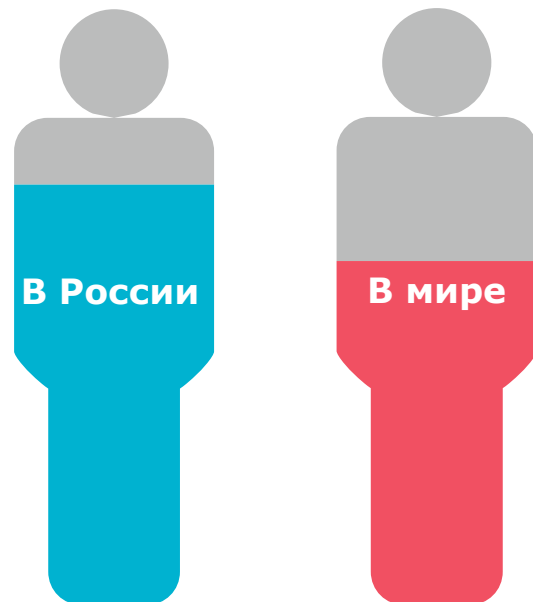
**Изучение опыта сотрудника лежит в основе формирования целевого EVP.** Важно помнить, что EVP формируется на базе реальных ключевых преимуществ, которые представляет компания, на каждом этапе жизненного цикла сотрудника, отражает процессы и культуру организации. Несовпадение реальной ситуации в компании с EVP может стать причиной формирования негативного опыта сотрудника.

## Опыт сотрудника

**74%** компаний в России и

**62%** в мире

не видят корреляции между продуктивностью и вовлеченностью сотрудников



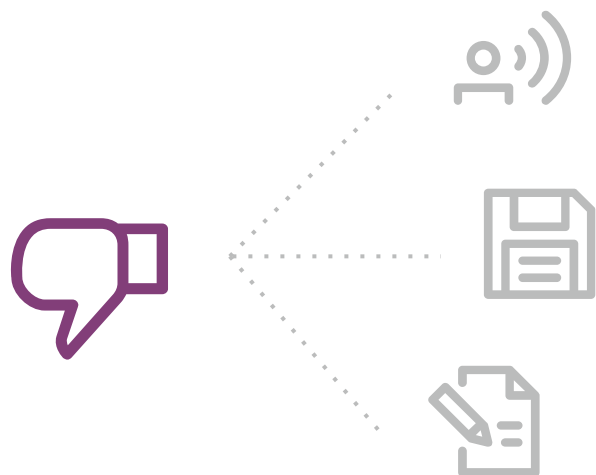
**Опыт сотрудника - совокупность впечатлений от взаимодействия с работодателем, начиная с момента поиска работы и заканчивая увольнением.**

Передовые компании уделяют максимум внимания качеству взаимодействия с сотрудником на всех этапах: при поиске работы, трудоустройстве, в ходе адаптации, обучения и развития, оценки и получения вознаграждения, при управлении эффективностью, карьерным ростом и внутренней мобильностью, а также при поддержании связей с бывшими сотрудниками (развитие сообщества "выпускников"). Качество этого взаимодействия напрямую зависит от уровня зрелости HR-процессов, наличия развитой технологической инфраструктуры и инструментов аналитики, а также рабочей среды и психологического климата.

# Опыт сотрудника

Ответы участников опроса показали в целом невысокую удовлетворенность сотрудников организацией их работы (включая рабочий процесс и технологии).

**В мире сотрудники наименее удовлетворены существующими возможностями для принятия самостоятельных решений и доступом к информации и данным.**



\* на графике представлены результаты ответов респондентов во всем мире

## Опыт сотрудника

---

В России

**100%** респондентов не удовлетворены возможностями доступа к необходимым данным.

**Остальные аспекты работы также не получили высокой оценки с точки зрения качества опыта сотрудников в России:**

Лишь

**33%** участников исследования удовлетворены существующими возможностями принятия решений и рабочим процессом как таковым.

**50%** российских респондентов удовлетворены имеющимися в распоряжении компании инструментами и технологиями и общей организацией труда

---



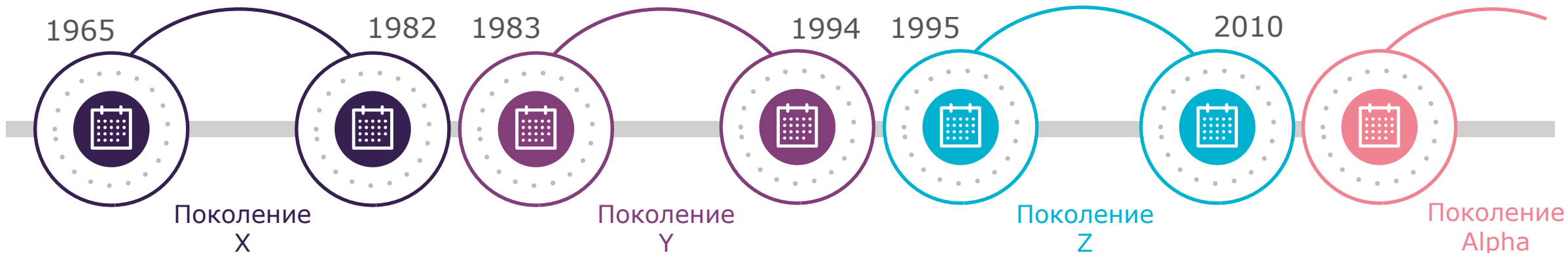
# Поколения Y и Z становятся преобладающей частью трудовых ресурсов

## Чем завоевать доверие «Новых поколений»?

- 1 Финансовая составляющая
- 2 Позитивная корпоративная культура
- 3 Гибкость (часов, рабочего места и т.д.)
- 4 Возможность дополнительного обучения
- 5 Wellbeing программы
- 6 Репутация бизнеса (соответствие этическим нормам)
- 7 Многообразие трудовых ресурсов
- 8 Возможность волонтерства и общественной деятельности

Только **28%** представителей поколения Y планируют оставаться в своей текущей компании более пяти лет

**61%** представителей поколения Z планируют покинуть свою текущую компанию в течение двух лет

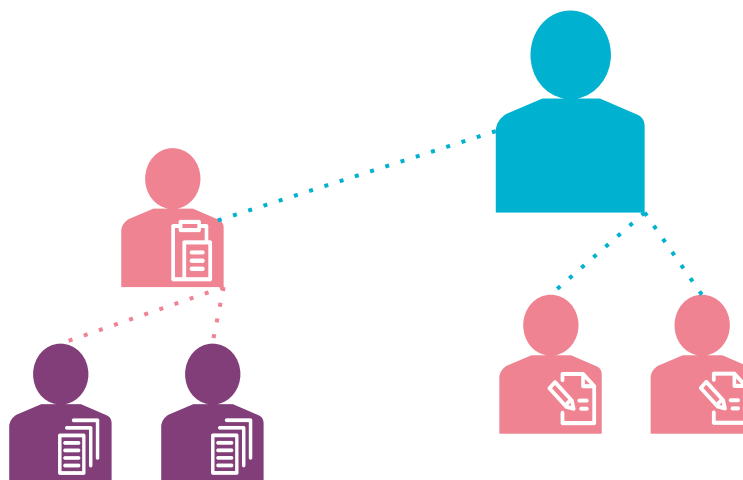


# Команды

**Адаптивная структура организаций позволяет получать информацию о потребностях и ожиданиях клиента максимально быстро.**

Особенно командная структура актуальна для инновационных компаний, создающих новые продукты и услуги, а также работающих непосредственно с клиентом. Тем не менее, в российских компаниях, как и в большинстве компаний по всему миру, преобладает стандартная структура функциональной иерархии с некоторыми элементами командной работы.

**50%** компаний в России и **55%** в мире, перешедших на командную структуру заявляют о существенном росте эффективности деятельности.



## 69%

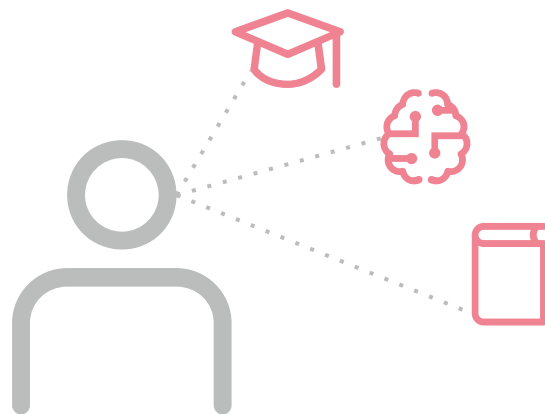
опрошенных заявили о неэффективности или недостаточной эффективности российских компаний с точки зрения управления кросс-функциональными командами. В мире мнения об эффективности/неэффективности управления командами разделились 50/50.



## Самые большие трудности при переходе к командной организационной модели:

**Недостаток знаний** у руководителей по мнению

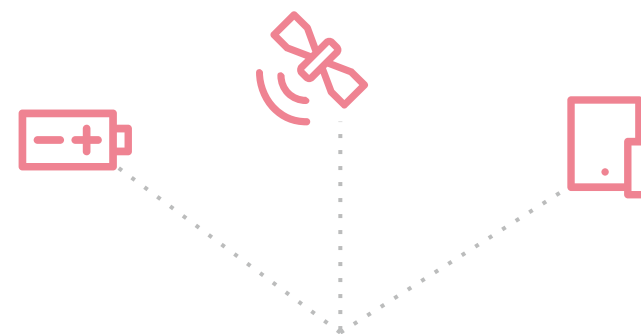
**48%** опрошенных **в России** и  
**50%** **в мире.**



Другая немаловажная проблема - **недостаток технологий**, по мнению

**42%** **в России**

**33%** **респондентов за рубежом** считают, что проблема – в неэффективности существующей системы управления



# Вознаграждение

**> 70%** опрошенных **в России**

и

**48%** **в мире** полагают, что

стратегия вознаграждения в их организациях соответствует общим целям бизнеса

**> 40%** российских респондентов

назвали отсутствие понимания драйверов мотивации сотрудников ключевым препятствием для изменения стратегии вознаграждения

**Участники исследования в других странах,** в свою очередь, ссылаются на непонимание драйверов мотивации **(23%)** и дефицит финансовых средств **(22%)**

Большинство респондентов в России и мире назвали ключевыми элементами мотивации внештатных сотрудников:

**70%** - компенсацию и бонусы

**60%** - гибкие условия труда



**Компенсация и бонус**



**Гибкие условия труда**

# Вознаграждение

Всего не более **37%** респондентов в России считают свои компании эффективными с точки зрения системы вознаграждения, учитывающей потребности разных типов сотрудников (штатных и внештатных)

В мире респонденты наименее удовлетворены существующими подходами к вознаграждению part-time (**65%**) и внештатных сотрудников (**72%**)

## Элементы стратегии вознаграждения предлагаемые штатным и внештатным сотрудникам

### в России...



### в мире...





# Будущее HR



# Рекрутмент

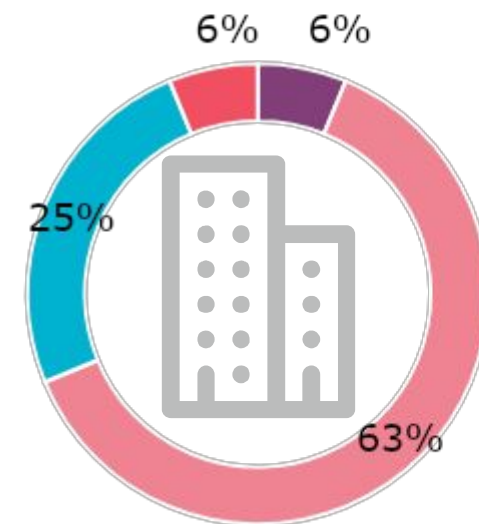
Порядка **60%** российских и зарубежных компаний сообщают о наличии стандартизированных подходов к рекрутменту. Одновременно с этим, наблюдается тенденция к автоматизации более сложных процессов в рамках подбора и найма персонала. Компании в России и мире следующим образом оценивают свои возможности в рекрутменте:

**В ближайшие три года российские компании ожидают рост использования технологий на всех этапах рекрутмента,** включая следующие направления:

- Отклик на вакансию и обработка откликов – 96%
- Поиск кандидатов и размещение вакансий – 85%
- Скрининг CV – 85%
- Оценка кандидатов – 65%
- Формирование оффера – 61,5%

**Сокращение прямого участия человека** в поиске, обработке откликов и скрининге резюме прогнозируют 65-69% российских респондентов.

**Участники исследования следующим образом оценили текущие возможности своих компаний в подборе персонала:**



- Базовые
- Ключевые процессы стандартизованы
- Более сложные процессы автоматизируются
- Лучшие на рынке

# Рекрутмент

По результатам исследования, **в России** наблюдается максимальная вовлеченность HR-специалистов в большинство этапов рекрутмента

**В мире** наблюдается широкая автоматизация начальных этапов рекрутмента в сочетании с участием HR

**Этапы рекрутмента с наибольшим % автоматизации в России и мире:**

	Автоматизирован		Технологии+HR		Только HR	
	Россия	Мир	Россия	Мир	Россия	Мир
Поиск кандидатов/размещение вакансий	15%	19%	<b>50%</b>	<b>65%</b>	35%	16%
Обработка откликов на вакансии	31%	30%	<b>50%</b>	<b>52%</b>	19%	18%
Скрининг резюме	11,5%	12%	23%	<b>45%</b>	<b>65,5%</b>	<b>43%</b>
Собеседования	3,5%	5%	11,5%	<b>27%</b>	<b>85%</b>	<b>68%</b>
Отбор	4%	4%	19%	<b>27%</b>	<b>77%</b>	<b>69%</b>
Формирование оффера	4%	7%	15%	<b>33%</b>	<b>81%</b>	<b>60%</b>
Закрытие позиции	11,5%	6%	27%	<b>32%</b>	<b>61,5%</b>	<b>62%</b>



На сегодняшний день, **технологии рекрутмента, преимущественно задействованы** в поиске, размещении вакансий и обработке откликов от кандидатов. Тем не менее, существующие технологии на базе искусственного интеллекта, включая чатботы, уже сегодня позволяют практически до нуля сократить участие рекрутера в процессе отбора (в первую очередь, это касается массовых должностей).

# Рекрутмент

**В пятерку наибольших трудностей, связанных с рекрутментом в России и мире вошли:**



По мнению российских респондентов наиболее трудной задачей для рекрутеров является привлечение следующих категорий работников:



# Рекрутмент

---

Ввиду новых вызовов, связанных с привлечением квалифицированных сотрудников разных видов занятости, **следующие навыки рекрутера выходят на первый план:**

**91%** способность вовлечь и заинтересовать кандидатов

**82%** способность находить альтернативные источники поиска и привлечения кандидатов

**78%** умение работать с данными

**66%** способность работать с автоматизированными процессами и алгоритмами

**В мире** привлечение сотрудников на полную занятость и аутсорсинг разовых работ в удаленном формате занимают первые строки в рейтинге сложности для рекрутеров –

**49%** и **42%** соответственно

# Обучение персонала

Тенденции в России соответствуют мировым:

**79%** респондентов **в России**

и **76%** респондентов **в мире**  
предпочитают обучение существующих  
сотрудников найму новых

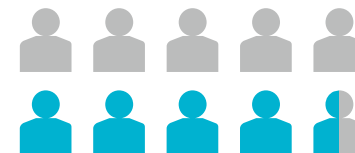
**39%**

работодателей в мире  
полагают, что за пределами  
их компаний существует  
множество кандидатов с  
большим потенциалом и  
уникальными навыками



Тем не менее

**44%**



российских работодателей сообщают, что  
вынуждены выходить на рынок труда ввиду  
низкой скорости приобретения новых знаний  
и навыков существующими сотрудниками

В свою очередь, низкая скорость обучения  
сотрудников может являться следствием  
недостаточного обучения  
на практике, о чем заявляют порядка

**60%**

респондентов в России и в мире

# Обучение персонала

По мнению

**80%** российских компаний-респондентов в России и

**57%** в мире приобретение сотрудниками новых навыков и знаний никак не связано с их мотивацией и вознаграждением.

По мнению многих респондентов, приобретение новых навыков является личным выбором каждого сотрудника и в редких случаях имеет прямое влияние на изменение уровня вознаграждения по результатам ежегодной оценки.

**80%** респондентов в России и

**66%** за рубежом считают свои организации недостаточно эффективными с точки зрения своевременного определения потребности в необходимых навыках и соответствующем обучении персонала.








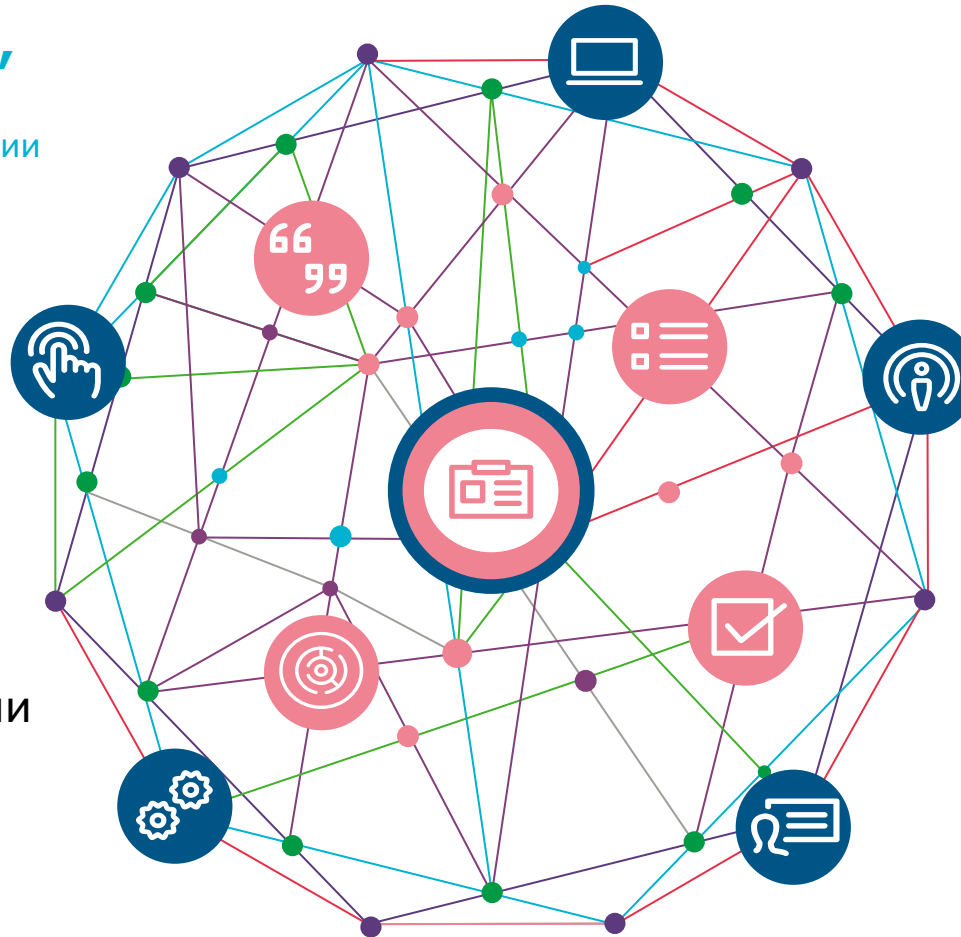
**Обучение в процессе работы дает прозрачную картину экономического эффекта от обучения (ROI)** с одной стороны, а с другой позволяет более точно спрогнозировать потребность в дальнейшем обучении

# Какими навыками должны обладать «сотрудники будущего»

## «Подрывные» навыки,





необходимые для успеха  
в Четвёртой индустриальной революции

-  Компьютерные знания
-  Программирование для роботов и автоматизации
-  Цифровые навыки
-  Навыки работы с новыми технологиями и инструментами
-  Критическое мышление



## Важные навыки,

необходимые для выживания  
в Четвёртой индустриальной революции

-  Умение принимать решения
-  Языковые и коммуникативные навыки
-  Навык решать проблемы
-  Способность быстро адаптироваться

# Топ-7 решений, помогающих минимизировать потери от нехватки квалифицированных сотрудников в будущем



Источник: Deloitte and The Manufacturing Institute Skills Research Initiative, \* NAM



# Мобильность персонала

**Текущий уровень внутренней мобильности персонала** в российских организациях оценивается респондентами невысоко. Самая низкая мобильность наблюдается между странами и внутри страны:

## Россия

■ Высокая мобильность

■ Низкая / ограниченная мобильность



**В мире компании также демонстрируют относительно невысокую мобильность** персонала, особенно между странами, внутри страны и между функциями/подразделениями:

## Мир



# Мобильность персонала

**Более трети опрошенных в России и в мире** считают, что проще найти работу в другой организации, чем перейти на новую позицию внутри своей компании.

**Респонденты выделили 3 самых серьезных препятствия для внутренней мобильности персонала:**



**Поиск альтернативных вариантов привлечения кандидатов - приоритетное направление в рекрутменте.** Такой альтернативой безусловно являются бывшие ("бумеранги") и существующие сотрудники. Грамотное управление опытом сотрудника позволит сохранить и развить отношения с бывшими работниками, превратив их во внешний кадровый резерв. Благодаря внутренней мобильности персонала, компании смогут максимально быстро и эффективно закрывать потребности в навыках и ресурсах не выходя на рынок труда.

# Мобильность персонала

## Ключевые Цели обеспечения мобильности: Мир...

Развитие лидеров – **38%**

Рост вовлеченности персонала – **32%**

Поддержка расширения бизнеса – **31%**

## Россия...

Привлечение лучших работников – **46%**

Поддержка расширения бизнеса – **38%**

Замещение критичных вакансий – **31%**

## Наиболее приоритетные виды мобильности:

Между функциями –

**65%** (мир) / **54%** (Россия)



Между задачами / проектами –

**55%** (мир) / **62%** (Россия)



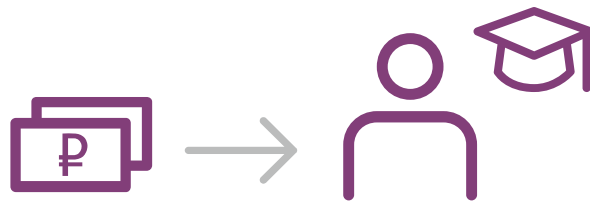
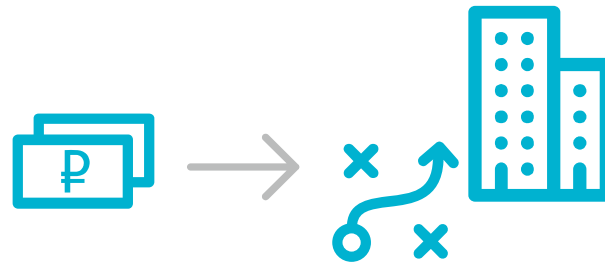
## Облачные решения HR

# 46%

участников опроса в России считают вложения в интеграцию HR-технологий с кросс-функциональными платформами наиболее приоритетными для компании, в то время как

# 42%

респондентов в мире считают приоритетным инвестирование в платформы, направленные на обогащение опыта сотрудников



**Интеграция HR-систем с кросс-функциональными платформами будет способствовать развитию процесса управления эффективностью.**

Руководители смогут в любой момент видеть, как меняется эффективность их команд, выявлять снижение продуктивности конкретных сотрудников, и предпринимать меры для повышения их мотивации.

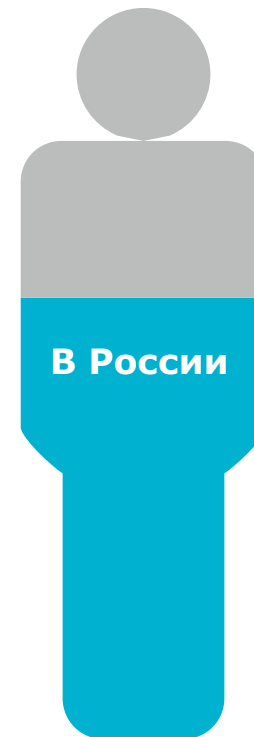
# Облачные решения HR

Респонденты в России и в мире сходятся во мнении относительно необходимости развивать HR-технологии:

По мнению

**69%** российских компаний

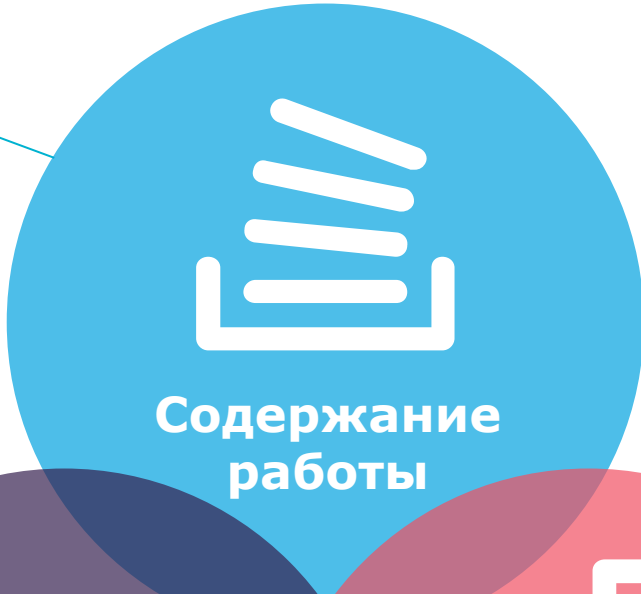
и **74%** компаний-респондентов в мире, вложения в HR-технологии значительно увеличатся в ближайшие три года



# О чем следует задуматься уже сейчас?

## Что?

Использование больших данных для принятия решений, интеграция новых технологий для решения бизнес-задач и важность умения сотрудника использовать их

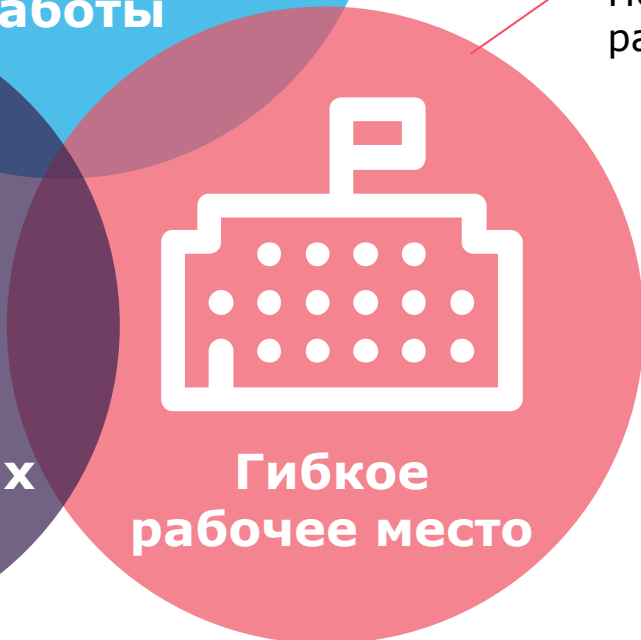


## Где?

Переход к виртуальному рабочему месту

## Кто?

Старение основной доли рабочей силы и необходимость налаживать партнёрские отношения с поколениями будущего



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](http://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 286 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям 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.