



**Международные тенденции
в сфере управления
персоналом — 2020**

Пролог: предыстория

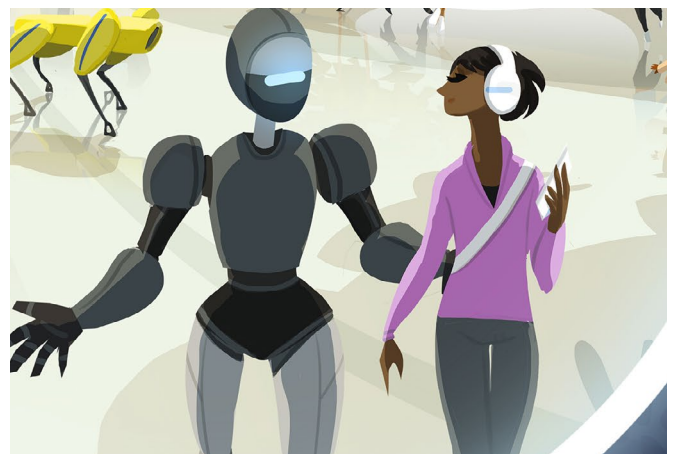
ЕСЛИ ПОСМОТРЕТЬ НА ПРОШЕДШИЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОТДЕЛЬНОГО ЧЕЛОВЕКА И БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА, МОЖНО УВИДЕТЬ, ЧТО ЗА ЭТО ВРЕМЯ ПРОИЗОШЛО МНОЖЕСТВО ИЗМЕНЕНИЙ, А ВПЕРЕДИ НАС ЖДЕТ ЕЩЕ БОЛЬШЕ ПЕРЕМЕН.

СЕГОДНЯШНИЙ МИР заметно отличается от того, в котором мы жили, когда выпустили первый отчет «Международные тенденции в сфере управления персоналом» (*Human Capital Trends*) в 2011 году. Прошедшее десятилетие ознаменовалось радикальными изменениями, «новизной», быстроту развития которой можно охарактеризовать как экспоненциальную. Технологии проникли в рабочую жизнь каждого из нас со скоростью, которая десять лет назад казалась невообразимой. Существенно изменились демографические показатели рабочей силы с учетом сосуществования на рынке труда представителей пяти разных поколений, сократилась численность населения трудоспособного возраста во многих странах с развитой экономикой, больше внимания стало уделяться проблемам равенства в оплате труда и отношению к сотрудникам¹. По мере развития этих изменений росли и ожидания работников — с призывом к организациям делать больше для улучшения жизни людей, решения социальных проблем, смягчения непредвиденных последствий внедрения новых технологий, а также справедливого и этичного поведения на рабочих местах.

В рамках этих значительных перемен наш ежегодный отчет «Международные тенденции в сфере управления персоналом» за 2020 год (*Human Capital Trends 2020*) предоставит читателям возможность проанализировать каждый момент истории, посмотреть на текущий экономический, культурный и технологический ландшафт с точки зрения отдельного человека и бизнеса. Прежде чем перейти к результатам исследования 2020 года, мы рассмотрим основные движущие силы, которые формировали рынок труда в течение последнего десятилетия.

Начало десятилетия: выход из тени рецессии

Когда мы опубликовали наш первый отчет в 2011 году, мир только начал обретать чувство экономической стабильности после финансового кризиса 2007–2009 годов. Мировые финансовые рынки демонстрировали признаки восстановления после спада, длившегося несколько лет, когда к середине 2011 года индекс Standard & Poor's (S&P) 500 вырос до 200 пунктов по сравнению с докризисным максимумом². Правительства, стремясь предупредить будущие риски, вводили новые правила, такие как, например, Закон Додда-Франка о реформировании Уолл-стрит и защите потребителей, и мировые стандарты в области банковского регулирования, такие как Базель III. В нашем исследовании за 2011 год отражено влияние этих правил на все отрасли, с возросшим больше, чем когда-либо прежде, участием правительств в формировании бизнес-планов организаций³.



Середина десятилетия: переход к работе будущего

Учитывая эти правила, компании всерьез занялись вопросами стоимости и соответствия требованиям и стандартам. В тот момент мы обратили внимание на их попытки интегрировать технологии с операционной деятельностью — задача, которая становилась все более сложной по мере роста и диверсификации бизнеса. Перед лидерами был поставлен вопрос о повышении операционной эффективности своих подразделений и команд, что часто приводило к разрозненному подходу к решению организационных проблем, поскольку каждый лидер концентрировался на своей конкретной области бизнеса и практически не взаимодействовал с другими группами.

Начало десятилетия также ознаменовалось появлением революционных технологий. Искусственный интеллект достиг такого уровня, что уже мог превзойти человека при выполнении различных задач: от распознавания дорожных знаков до ответов на простые вопросы⁴. Различные облачные решения трансформировали бизнес-модели, предоставляя организациям более низкую стоимость входа на новые рынки, более высокую скорость решения задач и большую адаптивность. Наличие огромного количества данных на рабочем месте, в свою очередь, обозначило новые бизнес-приоритеты и поставило под сомнение традиционные процессы принятия решений.

К 2013 году произошли иные изменения. В отчете того года «Новые горизонты» (*Resetting horizons*) мы рассмотрели, как ведущие организации оправляются от последствий мирового кризиса, открывая новые горизонты в области развития персонала, глобализации, роста и инноваций⁵. И, хотя казалось, что ощущение неопределенности в бизнесе останется надолго, была открыта возможность использовать эту неопределенность, превратив ее в конкурентное преимущество.

Мы увидели необузданный оптимизм в бизнесе, которого не было в течение пяти лет после рецессии. Экономика совершила настоящий рывок вперед — индекс S & P 500 вырос почти на 30% за 2013 год без каких-либо серьезных периодов спада⁶. Долговой кризис в ЕС начал утихать после объявления Европейским центральным банком в конце 2012 года начала оказания дополнительной поддержки странам Еврозоны, участвующим в программе финансовой помощи суверенным государствам/превентивной программе⁷. Рост глобализации способствовал расширению бизнеса в Азии: число китайских компаний в глобальном списке Fortune 500 выросло с 47 в 2010 году до 95 в 2014 году⁸. В то время международное бизнес-сообщество, похоже, находилось на пороге новой главы своей истории.

Когда мы вступили в середину десятилетия, мир оказался уже совсем другим, чем всего несколько лет до этого. Технологии, которые продолжали преобразовывать повседневную жизнь людей во всем мире, наконец добрались и до рабочих мест. В то время как основы цифровых технологий — мобильных, облачных, социальных сетей — были созданы в начале десятилетия, к его середине они стали частью мира, в котором технологии рассматривались в качестве движущей силы и механизма для каждого аспекта работы. Даже на развивающихся рынках, таких как Китай, где одна лишь местная быстрорастущая онлайн-экономика создала 282 миллиона интернет-пользователей в возрасте до 25 лет⁹, цифровая организация часто становилась темой для обсуждения на советах директоров. Люди и технологии стали «коллегами» в тех видах деятельности, которые несколько лет назад было трудно себе представить.

Тем не менее, несмотря на взрывное развитие новых технологий, производительность труда оставалась такой низкой, какой не была с 1970 года¹⁰. Кроме того, от массового наступления технологий начали появляться и негативные побочные эффекты. Как мы писали в нашей публикации 2014 года «Сотрудники в состоянии перегрузки» (*The overwhelmed employee*), информационная нагрузка и круглосуточное пребывание на связи с работодателем нередко стали приводить к выгоранию работников, нарушению производительности и низкой вовлеченности сотрудников¹¹. В своем стремлении воспользоваться новыми технологиями многие организации не смогли спрогнозировать, какие еще изменения потребуются для того, чтобы раскрыть реальный потенциал внедрения новых технологий на рабочих местах.

Масштабы этой проблемы были описаны в нашем отчете за 2016 год «Новая структура организаций» (*The new organization: Different by design*), где мы рассматривали возможную необходимость трансформации компаний в контексте возникшего «нового социального контракта» между работодателями и работниками¹². К 2017 году, по мере того как напряженность в отношениях между людьми и технологиями продолжала нарастать, стало очевидно, что потребуется еще более радикальная трансформация, которая позволит людям и технологиям эффективно работать вместе. В исследовании того года «Новые правила игры в цифровую эпоху» (*Rewriting the rules for the digital age*) мы задались вопросом, не являются ли традиционные иерархические

структуры тем самым сдерживающим фактором для роста производительности при помощи технологий¹³. Мы предположили, что организациям необходимо «переписать правила», чтобы лучшим образом ориентироваться в нарастающих изменениях с самого начала цифровой эпохи.

Эти новые правила требовали большего, чем просто внедрение технологий в существующие структуры и процессы. Организациям нужно было подумать о том, как изменить роли и содержание самой работы таким образом, чтобы они представляли собой синергию, а не компромисс между людьми и технологиями. С признанием того, что технологии, человеческие проблемы и проблемы бизнеса существуют не отдельно друг от друга, а во взаимосвязи, пришло и понимание того, что к этим вопросам нужно подходить по-новому. Руководители должны были перестроиться для работы в командах, куда входят не только люди, но и машины, и где применяются принципы адаптивных организационных структур для обеспечения большей гибкости. Они также должны были переосмыслить свою роль в качестве лидеров, обеспечивающих единое понимание и приверженность целям и принципам организации в каждый момент деятельности. Тогда мы и оказались на пике перехода к работе будущего, начав путь к фундаментальному переосмыслению работы, рабочей силы и рабочих мест.

Конец десятилетия: рождение социально ответственного бизнеса

В конце десятилетия стало ясно, что еще один чрезвычайно важный аспект «новой организации» часто упускался из виду, когда организации пытались объединить усилия людей и технологий. В то время как организации стали перестраивать работу вокруг технологий, новые движущие силы в обществе также начали играть все более значимую роль в этом процессе.

Несмотря на экономический подъем, который мир наблюдал с 2008 года, многие люди были разочарованы тем, что финансовые выгоды не смогли изменить их жизнь в лучшую сторону и решить более серьезные социальные проблемы. В начале десятилетия во все более глобальном мире мы увидели силу социальных движений, таких как Black Lives Matter (2013) — интернациональное движение активистов, выступающих против насилия в отношении чернокожего населения; Love Wins (2015) — движение в защиту прав представителей ЛГБТ сообщества, Brexit and Remain Campaign (2016) — движения за и против выхода

Великобритании из состава ЕС, и Me Too (2017) — движение в поддержку жертв домогательств и насилия. В результате многие люди стали обращаться за к бизнесу, причем намного чаще, чем к правительству, поскольку вакуум в обществе продолжал нарастать, люди не могли добиться ответов на свои вопросы и защиты от лидеров¹⁴.

Эти факторы привели к призыву создавать совершенно другой тип организации. В нашем отчете за 2018 год представлена концепция социально ответственного бизнеса:

«Социально ответственный бизнес — это организация, миссия которой сочетает рост доходов и получение прибыли с необходимостью уважать и поддерживать свою экосистему и все заинтересованные стороны. Это подразумевает способность видеть, вкладывать и активно управлять тенденциями, которые формируют современный мир. Такие организации являются ответственными «гражданами» своих государств и отвечают за выполнение необходимых обязательств (как внутри самой организации, так и за ее пределами). Они служат образцом для подражания для партнеров и конкурентов и способствуют высокой степени сотрудничества на всех уровнях»¹⁵.

Идея социально ответственного бизнеса позволила детализировать и расширить понятие «нового социального контракта», о котором мы писали в 2016 году, предлагая более ориентированный на человека подход при переосмыслении отношений между человеком и организацией, организацией и обществом с целью обеспечения стабильности в мире, подверженном частыми изменениями. В наших публикациях говорилось том, что социально ответственный бизнес — это нечто больше, чем корпоративная социальная ответственность. Речь шла об изменении способа работы организаций, приведении интересов организаций в состояние баланса с потребностями более широкой экосистемы. Эта необходимость вызвала новый способ объединения лидеров и их команд. Концепция «Symphonic C-suite» («Симфония высшего руководства») стала значимой тенденцией в 2016 году и подтвердила уверенность многих организаций в том, что наличие корпоративного мышления — не просто является благом, но часто необходимостью в плане решения задач, стоящих перед социально ответственным бизнесом. Задач, касающихся интеграции людей и технологий, сочетания потребностей акционеров и заинтересованных сторон, а также способности сбалансировать прибыль и цели компании.



Отчет 2018 года явился отчасти обзором трендов, отчасти планом действий, отчасти призывом к этим действиям. Его задачей было сподвигнуть сегодняшние коммерческие, некоммерческие и государственные предприятия к осознанию ценностей, которые предполагает социально ответственный бизнес и активному включению в процесс становления данного типа организации как приоритетного. В исследовании 2019 года продолжается обсуждение этих вопросов. Мы специально акцентировали внимание на том, что социально ответственный бизнес, по сути, является ориентированным на человека как с точки зрения организации работы, так и ее содержания. В этом отчете мы предложили пять ориентированных на человека принципов организации работы социально ответственного предприятия в качестве контрольных показателей, тем самым признавая тот факт, что похожих друг на друга трансформаций не будет¹⁶.

Мы начали десятилетие в условиях неопределенности и сейчас, спустя 10 лет, похоже, тоже возвращаемся к ней же. Некоторые движущие факторы, такие как демография, являются системными; другие, такие как рост националистических настроений и ограничения свободной торговли, являются политическими; а некоторые, такие как скорость, с которой экспоненциальное развитие технологий продолжает изменять бизнес-среду, носят технологический характер. Является ли эта неопределенность помехой или движением вперед, зависит от того, как мы подходим к некоторым возникающим конфликтам. Хорошая новость заключается в том, что мы подойдем к этим вызовам с совершенно иным мышлением (отличным от того, которое было у нас в начале десятилетия), — мышлением социально ответственного бизнеса.

Десятилетие исследования глобальных тенденций в управлении персоналом

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
		Революция/Эволюция	Рывок вперед	Новые горизонты	Работники XXI века	Лидерство в новом мире работы	Новая структура организаций	Новые правила в цифровую эпоху	Рождение социально ответственного бизнеса	Управление социально ответственным бизнесом	Социально ответственный бизнес в рабочих процессах	
	Разнообразие и инклюзивная среда	Разнообразие и инклюзивная среда: повышение эффективности бизнеса		Дивиденды от глобального разнообразия	От разнообразия к инклюзивной среде			Разнообразие и инклюзивная среда: разрыв между видением и реальностью	Гражданство и социальное влияние		Чувство сопричастности: от персонального комфорта к единению и личному вкладу	<p>Цель: сопричастность и индивидуальность</p>
	Культура, вовлеченность, опыт сотрудников			Брендинг рабочего места/ Ускорение развития организаций	Чрезмерная загруженность сотрудников	Культура: «обнаженная» организация	Формирование культуры: реализация стратегии/ Вовлеченность/ Всегда на связи/ Развитие опыта сотрудников	Опыт сотрудников	Благополучие на работе: стратегия и ответственность/ цифровое рабочее место	От опыта сотрудника к человеческому опыту	Благополучие как часть работы: жизнь и работа в полную силу	
	Персонал	Таланты на подъеме		Старение рабочей силы/ Лучшие кадры из стран БРИКС	Новое слово в рекрутменте/ Больше чем стратегия удержания	Персонал по требованию		Наем персонала: когнитивный рекрутмент	Дивиденды долгожительства	Доступность персонала/ Мобильность персонала	Работники вне поколений: от миллениалов к сотрудникам на все времена	<p>Потенциал: устойчивость в ходе внедрения преобразований</p>
	Будущее работы	Альтернативные сотрудники	#Социальная #Мобильная@Работа	Открытая экономика кадров/ Рабочие места будущего		Упрощение работы/ Машины в роли сотрудников	Гигномика/ Структура организации: рост популярности командной работы	Будущее работы/ Организация будущего	Экосистема персонала/ ИИ, робототехника, автоматизация	От профессий к суперпрофессиям/ Альтернативные виды занятости/ Организационная эффективность	Суперкоманды: когда в коллективе появляется искусственный интеллект	
	Обучение и карьера	Лестница к матрице		Битва за развитие кадров	Переосмысление подхода к корпоративному обучению/ В поиске целевых навыков	В центре внимания — обучение и развитие	Обучение: сотрудники берут на себя ответственность	Карьера и обучение: в режиме реального времени, непрерывно	От профессиональных навыков к опыту	Обучение в потоке жизни	Управление знаниями: создание единого контекста Больше чем переквалификация: инвестиции в устойчивость перед лицом неопределенности	<p>Перспектива: решимость в условиях неопределенности</p>
	Управление эффективностью и вознаграждением			Управление эффективностью: как сложить пазл	Управление эффективностью нарушено	Управление эффективностью: секретный ингредиент		Управление эффективностью: выигрышная комбинация	Новые формы вознаграждения: персонализированные, гибкие и целостные	Вознаграждение: сокращение разрыва	Дилемма вознаграждения: принципы гуманного подхода	
	Персонал и аналитика	HR-аналитика	Предвидеть и предупредить: риски, связанные с персоналом	Думать как экономист	HR-аналитика в действии	HR-служба и кадровая аналитика/ Данные о сотрудниках повсюду	HR-аналитика набирает скорость	HR-аналитика: изменение маршрута	Данные о сотрудниках: очень скоро это когда?	Персонал и аналитика	Управление планированием персонала: новые решения — лучшие результаты	
	Лидерство	Лидеры следующего поколения/ Коллективное лидерство/ Лидерство в условиях повсеместного усиления регулирования	Быстрый путь к вершине/ Рост как первоочередная задача/ Глобализация операционной деятельности	Следующий ход за лидерством	Лидеры на всех уровнях	Лидерство: извечный вопрос	Пробуждение лидерства	Трансформация лидерства	«Симфония» высшего руководства	Лидеры XXI века	Этика и будущее работы: от «можно ли?» к «как правильно?»	
	Эволюция HR	HR-служба в облаке/ COO HR-службы/ Реформа здравоохранения для работодателя/ Развивающиеся рынки	Облачный прогноз	Преобразование HR-службы/ Советы директоров меняют правила игры для HR-служб	Новые навыки HR-команды/ Работа HR-служб на международном и местном уровнях / Дорога в облака	Трансформация HR-служб	HR-службы: новые полномочия/ Цифровой HR: революция	Цифровой HR	Эволюция HR	HR-облако: стартовая площадка	Памятка для HR-служб: расширение поля внимания и сферы влияния	

Вступление

Социально ответственный бизнес в работе:
парадокс как способ движения вперед

СИЛА СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО БИЗНЕСА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ЕГО СПОСОБНОСТИ ПО-ЧЕЛОВЕЧЕСКИ ОТНОСИТЬСЯ К ЛЮБОМУ АСПЕКТУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ДАВАТЬ ЛЮДЯМ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОДУКТИВНО РАБОТАТЬ С ТЕХНОЛОГИЯМИ И СОЗДАВАТЬ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ СЕБЯ САМИХ, СВОИХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОБЩЕСТВА НА ДОЛГИЕ ГОДЫ ВПЕРЕД.

В СЕГО ЗА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ концепция социально ответственного бизнеса как организации, миссия которой сочетает в себе рост доходов и получение прибыли с поддержкой и уважением к своей экосистеме и обществу, выросла из интригующей новой идеи в конкретную бизнес-реальность.

Председатель совета директоров и генеральный директор BlackRock Ларри Финк попал в заголовки газет в 2018 году, когда в своем ежегодном письме генеральным директорам он заявил, что «общество требует, чтобы компании — как государственные, так и частные — служили социальным целям»¹⁷. Буквально через два года общественная организация «Круглый стол бизнеса» в письме, первоначально подписанном руководителями 181 крупнейших компаний мира, которое с тех пор продолжает пополняться подписями других бизнес-лидеров, пересмотрела цель корпорации и сформулировала ее как служение всем заинтересованным сторонам, а не только акционерам¹⁸.

На Всемирном экономическом форуме 2020 года определение миссии и цели организации и этика стали центральными темами повестки. Фактически, 50% участников исследования «Тенденции в сфере управления персоналом в России – 2020» (Global Human Capital Trends 2020), в котором приняли участие около 9000 лидеров бизнеса и HR из 119 стран мира, сообщили, что цели их организаций охватывают широкую аудиторию заинтересованных сторон, включая локальные сообщества и общество в целом.

Движущей силой социально ответственного бизнеса стало продолжающееся расширение прав и возможностей

работников в отношениях с работодателями. В 2018 и 2019 годах произошло столько выступлений работников, сколько не видел мир с 80-х годов. Люди требовали перемен: начиная от улучшения условий труда и заканчивая равенством женщин и мужчин в оплате труда¹⁹.

Обеспокоенность по поводу доступа к занятости, неравенства в заработной плате и воздействия организаций на местные сообщества продолжают оставаться в центре внимания²⁰. Растущие ожидания общества, которые во многих странах подкрепляются сильным влиянием работников на компании ввиду низкого уровня безработицы, сегодня позволили человеческим проблемам выйти на первый план и сделали их приоритетной задачей для организаций и общества.

Одновременно с этим мы могли наблюдать развитие еще одного не менее значимого явления: обострение внимания к технологиям как одному из основных, если не ключевому, фактору формирования корпоративной ценности. «Каждая компания — технологическая компания», — подобное высказывание стало общей мантрой, поскольку организации инвестировали миллиарды в проекты по цифровой трансформации, направленные на повышение стоимости бизнеса при помощи инновационных технологических решений.

Однако несмотря на такое совпадение, большинство организаций продолжали рассматривать свои усилия, направленные на решение гуманитарных и социальных проблем, совершенно отдельно от задач, связанных с технологиями. Иными словами, эти диалоги развивались параллельно, не пересекаясь. Даже сегодня эксперты из этих

двух сфер зачастую не только позиционируют человеческие устремления отдельно от заинтересованности организаций в максимальной капитализации технологий, но и рассматривают их как полностью противоположное явление.

Многие работники также присоединились к этому мнению, очевидно полагая, что технологии искусственного интеллекта и роботы представляют собой неизбежную угрозу занятости людей.

Однако сейчас пришло время оспорить мнение о том, что технологии и люди — это разные сферы, которые не имеют ничего общего. Мы считаем, что наибольшая ценность рождается там, где два эти понятия обретают единство.

В прошлом году мы выступили с призывом к действию в этом направлении и попросили организации «меняться, ориентируясь на человека». Но, вступая в новое десятилетие, мы поняли, что нам необходимо быть на шаг впереди. Вместо того, чтобы спрашивать, как гуманизировать рабочую среду, наводненную технологиями, более глубокий вопрос для организаций заключается в том, как они могут использовать среду, которую создают технологии, для гуманизации мира труда. Признавая возможности этой среды, организации могут наметить путь для преодоления одного из величайших парадоксов, с которыми они сталкиваются сегодня: могут ли организации оставаться человеческими в мире, управляемом технологиями?

Новый взгляд, который объединяет человека и технологии — то, что заставляет нас работать с миром, сформированным технологиями, — может позволить людям и организациям преодолеть самые сложные конфликты, которые существуют в организациях сегодня, реализовав три смелых изменения:

- **Воспитание чувства сопричастности на фоне стремления к индивидуальности.** Технологии создают мир, в котором все и вся может быть индивидуализировано. И тем не менее люди желают чувствовать свою принадлежность к чему-то большему. Результаты исследования подтверждают, что вопрос формирования чувства сопричастности имеет высокую значимость: 79% респондентов заявили, что «воспитание чувства сопричастности к коллективу» было названо важным или очень важным критерием успеха их организации в ближайшие 12–18 месяцев. Что, если вместо создания разногласий индивидуальность может стать источником силы, рожденной объединением уникальных взаимодей-

полняющих способностей людей в достижении общих целей? Для того чтобы иметь возможность сделать это, организациям необходимо акцентировать внимание на возможностях каждого работника, связывая этих людей вместе посредством единой Цели.

- **Создание устойчивости в мире изменений.** Технологии формируют потребность людей в постоянном изменении и саморазвитии. При этом люди желают чувствовать устойчивость и защищенность. Результаты опроса этого года подчеркивают необходимость переквалификации: 53% компаний-респондентов заявили, что от половины до 100% их работников потребуется изменить свои навыки и способности в течение следующих трех лет. Что если вместо того, чтобы восприниматься как угроза, переквалификация может стать средством поиска устойчивости в условиях происходящих преобразований? Для того чтобы иметь возможность сделать это, организации должны использовать переквалификацию как способ увеличить Потенциал своих сотрудников с целью получения долгосрочного успеха в работе.
- **Смелые действия в эпоху неопределенности.** Технологии создают ощущение непрерывных изменений. Тем не менее люди хотят чувствовать себя уверенно, чтобы поддерживать смелые шаги вперед. В нашем исследовании отражена неопределенность, которую многие организации испытывают по поводу своей способности ориентироваться в быстрых изменениях: 90% респондентов заявили, что способность организаций обеспечить масштабные и быстрые преобразования будет критичной для успеха бизнеса в течение следующих 10 лет, но только 55% сообщили о готовности своих компаний к изменениям к подобному масштабу и динамике изменений. Но что, если вместо того, чтобы вызывать сомнения, неопределенность может породить новые возможности: возможность формировать будущее с помощью решительных действий? Для того чтобы иметь возможность сделать это, организациям необходимо преобразовать неопределенность в информированную перспективу, которая помогает им уверенно ориентироваться в будущем работы. Но что, если вместо сомнений, неопределенность может породить новые возможности: возможность создавать будущее с помощью решительных действий? Для того чтобы иметь возможность сделать это, организациям необходимо преобразовать неопределенность в информированную Перспективу, которая поможет им уверенно ориентироваться в будущем работы.

Эти три направления изменений представляют новый набор атрибутов, которые демонстрируют, что значит быть по-настоящему социально-ответственным бизнесом в работе (рисунок 1):

- **Цель:** организация, которая не просто говорит о цели, но вкладывает смысл в каждый аспект ежедневной работы
- **Потенциал:** организация, которая создана и организована таким образом, чтобы максимизировать креативный потенциал работников в мире машин
- **Перспектива:** организация, которая смотрит в будущее, задается вопросом не только о том, как оптимизировать свои процессы сегодня, но и как создать ценность завтра

Воплощение этих атрибутов требует значительных изменений, которые выходят за рамки описаний и высоких заявлений о целях/задачах в отношении тактических процессов, программ и структур, которые воплощают в культуру, цель и миссию организации. Чтобы помочь вам осмыслить эти изменения, мы предлагаем взглянуть на них сквозь призму цели, потенциала и перспективы в рамках нашего обсуждения глобальных тенденций в развитии персонала в этом году. Эти тенденции охватывают все аспекты деятельности организации — от систем, которые управляют реализацией процессов, до показателей, которые позволяют отследить и оценить прогресс в достижении стратегических целей, — и предлагают способы включения данных понятий — цель, потенциал и перспектива — в самое ядро их структуры и деятельности.

РИС. 1

Социально ответственный бизнес отличается наличием в рабочих процессах нового набора характеристик: цель, потенциал и перспектива



Источник: аналитика «Делойта».

Цель: сопричастность на фоне индивидуальности

Организации, которые могут использовать взаимодополняющие таланты своих сотрудников в служении общей цели, имеют возможность извлекать выгоду из многообразия и обеспечивать рост производительности. Мы исследуем три способа, которыми организации могут преобразовать индивидуальность в коллективную ценность: путем поощрения сопричастности через личный вклад; благодаря поддержке благополучия работников, грамотной организации труда; а также за счет разработки кадровых стратегий, основанных на тонком понимании мотиваторов и ценностей людей.

Чувство сопричастности: от персонального комфорта к единению и личному вкладу.

Организационные усилия, направленные на поощрение сопричастности, в первую очередь ориентированы на то, чтобы каждый человек чувствовал уважение и справедливое отношение в инклюзивной рабочей среде. Несмотря на то, что этот вопрос для многих продолжает оставаться критически важным, ведущие организации устанавливают более тесную связь между сопричастностью и эффективностью организации, укрепляя связи работников со своими командами и поощряя их чувство вклада в достижение значимых общих целей. Когда команды объединены общей целью, различия во мнениях по вопросам, не связанным с этой целью, становятся менее актуальными, а различия во мнениях относительно того, как достичь этой цели, становятся основанием для разумных дискуссий, а не источником разногласий.

Благополучие как часть работы: жизнь и работа в полную силу. Благополучие работников сегодня является главным приоритетом, в основном из-за широко распространенного убеждения в том, что оно поддерживает организационные показатели. Но каким образом организации могут правильно интерпретировать столь индивидуальное понятие как благополучие и, тем более, проецировать его на многих сотрудников? Мы считаем, что ответ заключается в том, чтобы сосредоточиться на человеке работающем, а не только на человеке, находящемся в офисных стенах. Чтобы создать чувство вклада, которое приводит к реальной организационной эффективности, организации должны включить в спектр своего внимания не только программы, связанные с условиями труда, то также программы, направленные на создание благополучия в самой работе. Таким образом, организации могут реструктурировать работу

так, чтобы помочь работникам не только чувствовать себя лучше, но и работать наилучшим образом, укрепляя связь между благополучием и организационными результатами и способствуя росту сопричастности.

Работники вне поколений: от миллениалов к сотрудникам на все времена. Организации традиционно сильно полагались на возраст и особенности поколений работников, чтобы дифференцировать свои HR-стратегии. Но сегодняшняя рабочая сила более сложна, чем когда-либо, что делает любую демографическую призму не столь четкой, как хотелось бы. Перспективные организации меняют свой подход, чтобы лучше понимать мотиваторы и ценности рабочей силы. Основываясь на этом понимании, организации имеют возможность выявлять отличительные особенности отдельных людей и объединить их таким образом, чтобы это способствовало усилению чувства сопричастности. Это, в свою очередь, может помочь работникам максимизировать свой вклад в работе, повысить собственную значимость и профессиональную ценность и, в конечном итоге, лучше приспособиться к цели организации — той, которая не только понимает, что они могут принести, но и каким уникальным способом каждый из них может сделать это.

Потенциал: устойчивость в условиях изменений

Организация, которая может помочь своим людям обрести уверенность и ощутить устойчивость в процессе изменений, способна получить преимущество в результате продуктивных преобразований. Мы выделяем три области, в которых у организаций есть возможность извлечь выгоду из перемен: интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в рабочие группы и супергруппы; преобразование управления знаниями посредством технологий; развитие и инвестирование в устойчивость трудовых ресурсов.

Суперкоманды: когда в коллективе появляется искусственный интеллект. Несмотря на мрачные прогнозы о замене работников интеллектуальными машинами, ведущие организации предпринимают новые шаги: активно ищут стратегии для интеграции ИИ в команды для получения революционных бизнес-результатов. Такие «суперкоманды» должны позволить организациям создавать новые смыслы и ценности, предоставляя работникам возможность трансформировать свою карьеру таким образом, чтобы повысить собственную ценность для организации и более широкого рынка талантов.

Управление знаниями: создание единого контекста. Сила людей и машин, работающих вместе, дает величайшую возможность для создания знаний в истории человечества. Передовые технологии теперь могут автоматически индексировать, комбинировать, маркировать и систематизировать информацию на разных платформах. Но чтобы извлечь выгоду из этих инструментов, организации также должны учитывать человеческий фактор, создавая культуру, которая помогает людям осознать, что обмен знаниями, способствующий личному и организационному переосмыслению, повышает их ценность для организации, в конечном итоге предлагая им более глубокое чувство безопасности в работе.

Больше чем переквалификация: инвестирование средств в устойчивость перед лицом неопределенности. Получение работниками новых навыков является тактической необходимостью, но переквалификация сама по себе не является единственным решением. Организациям следует обратить внимание на подход, который рассматривает развитие рабочей силы как стратегию для повышения устойчивости работников и бизнеса — оснащение работников и, таким образом, организации инструментами и стратегиями для адаптации к неопределенности будущего в дополнение к переобучению их для краткосрочных потребностей. Если смотреть на изменения сквозь призму устойчивости, они из разряда того, что может угрожать безопасности работников, в категорию того, что эту безопасность определяет. Работники, которые могут постоянно обновлять свои навыки и осваивать новые, — это те люди, кто с наибольшей вероятностью найдет работу на сегодняшнем быстро меняющемся рынке труда.

Перспектива: решимость в условиях неопределенности

Организации, которые рассматривают неопределенность как предложение возможностей, а не угроз, способны предпринимать решительные действия в условиях неопределенного будущего. Существует три области, в которых организациям следует смело продвигаться вперед, чтобы создавать будущее, где смогут процветать все заинтересованные стороны: компенсация, при которой подход, ориентированный на человека, может помочь организациям решать возникающие проблемы; управление кадровыми стратегиями, когда постановка новых вопросов и ответы на них могут помочь в принятии более эффективных стратегических решений; а также этика

и будущее работы, когда организациям необходимо изучить этические последствия своих действий, чтобы сохранить свое право на деятельность в более открытом мире.

Загадка вознаграждения: принципы человеческого подхода. Учитывая, сколько времени и денег организации тратят на компенсационные стратегии, процессы и программы, любое изменение в практике вознаграждения представляет собой важное решение. Тем не менее многие организации застряли в, казалось бы, бесконечном цикле обзоров компенсаций, реформ и проектов. Для того чтобы предпринять смелые действия в условиях неопределенности, организациям нужен новый путь, основанный не только на данных и контрольных показателях, но также и на своде человеческих принципов, отражающих тот факт, что компенсация — это не просто набор цифр, а отражение того, как организации ценят людей и как люди ценят организации.

Управление кадровыми стратегиями: новые решения — лучшие результаты. По мере того, как кадровые стратегии развивались в течение последнего десятилетия, параметры и модели управления персоналом не поспевали за темпами этого развития. Сегодня организациям необходимо прогнозировать развитие каждой тенденции, определяющей будущее человеческого капитала. Организации должны начать задавать принципиально новые вопросы, которые могут помочь в принятии смелых решений относительно критических рисков и возможностей персонала, даже неопределенность относительно будущего работы, рабочей силы и рабочих мест сохраняется.

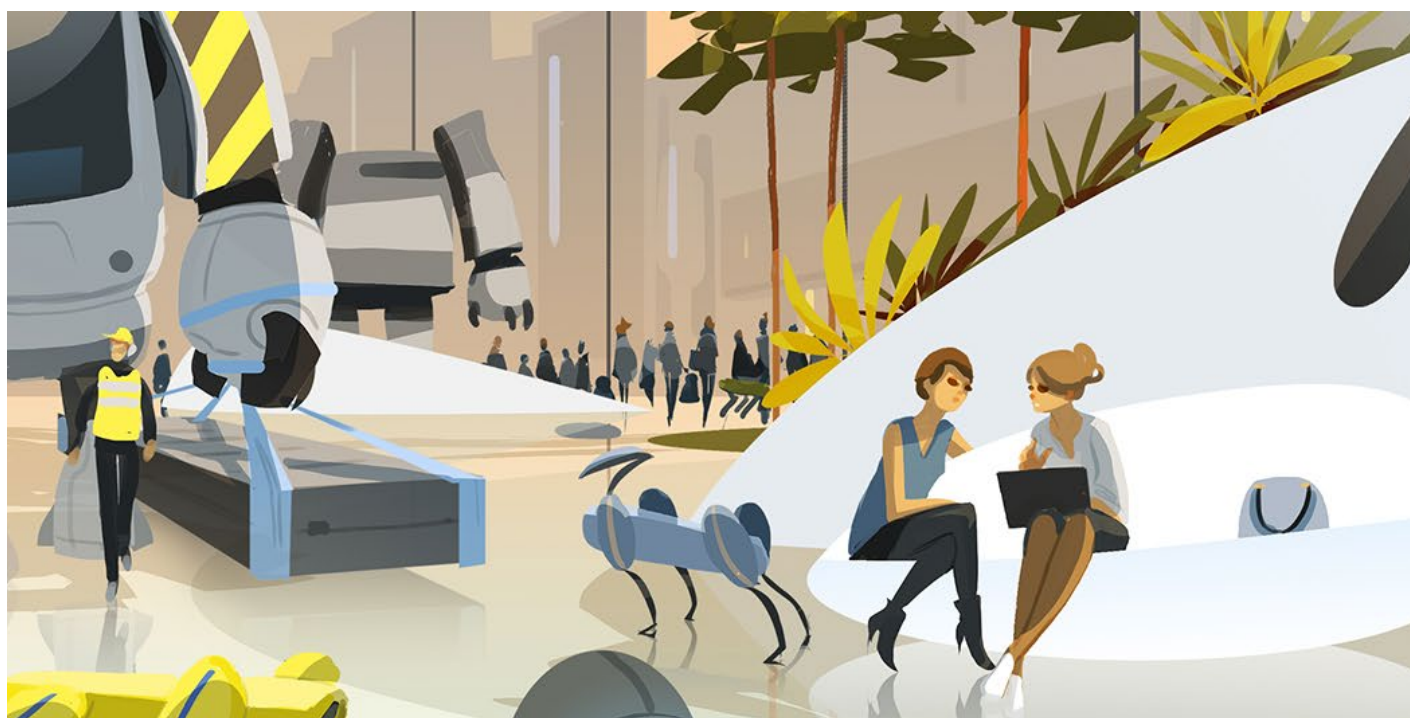
Этика и будущее работы: от «можно ли?» к «как правильно?» Поскольку будущее работы быстро развивается, а организации объединяют людей, технологии, альтернативные формы занятости и новые способы работы, лидеры сталкиваются с растущим спектром этических проблем. Эти проблемы особенно ярко проявляются там, где соприкасаются люди и технологии. Перед лицом растущих этических проблем организации должны сделать преднамеренный и смелый выбор. Этот выбор должен быть основан на изменении парадигмы: отказ формулировки «можно ли» в пользу «как правильно» при рассмотрении новых этических вопросов.

В последней главе отчета с результатами опроса этого года мы обращаемся непосредственно к HR. По мере ускорения интеграции людей и технологий на рабочем месте будущее HR подразумевает расширение фокуса внимания и сферы

влияния. Расширение фокуса внимания от сотрудников к организации и далее всей работе и трудовым ресурсам, расширение сферы влияния за пределы конкретных функций к предприятию в целом и экосистеме бизнеса.

Понятия цели, потенциала и перспективы довольно сложны. Организации склонны рассматривать конфликты внутри каждого из них как компромисс: сопричастность или индивидуальность, устойчивость или изменения, смелость или неопределенность. Но часть принятия кажущегося парадокса интеграции людей и технологий

состоит в том, чтобы выйти за рамки компромиссов и найти способы объединения этих, казалось бы, противоречащих друг другу понятий. В каждой из глав исследования мы показываем, как организации могут работать в среде, образованной слиянием технологий и людей, чтобы внедрить цель, потенциал и перспективу в ДНК своей работы. Ведь сила социально ответственного бизнеса заключается в его человеческом отношении ко всему, с чем он соприкасается, и дает людям возможность продуктивно работать с технологиями, чтобы создать долговременную ценность для себя, своих организаций и общества в целом.



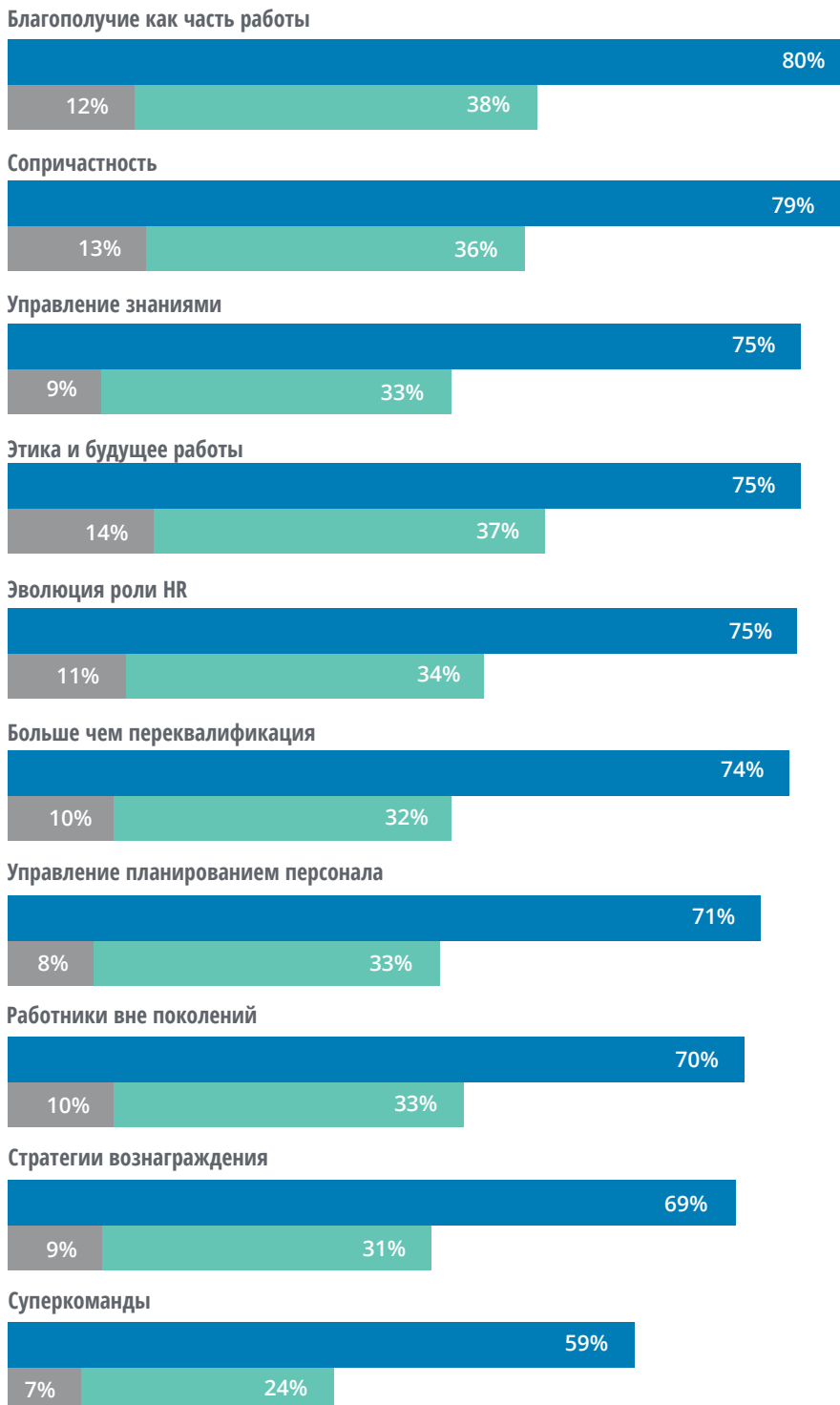
Примечания

1. Дрю Десилвер, «5 направлений, в которых изменилась рабочая сила в США, десятилетие с начала Великой рецессии», Исследовательский центр Пью, 30 ноября 2017 года.
2. Макротренды, Индекс S&P 500 – исторический ежегодный свод данных, дата последнего просмотра — 13 марта 2020 года.
3. Джефф Шварц и др., «Тенденции в управлении персоналом: революция/эволюция» за 2011 год, «Делойт», 2011 год.
4. Гил Пресс, «Очень короткая история искусственного интеллекта (ИИ)», Forbes, 30 декабря 2018 года.
5. Джефф Шварц и др., «Тенденции в управлении персоналом: новые горизонты» за 2013 год, «Делойт», 2013 год.
6. Макротренды, Индекс S&P 500 – исторический ежегодный свод данных, дата последнего просмотра — 13 марта 2020 года.
7. Нордин Абиди и Иксарт Мигель-Флорес, «Кому выгодно корпоративное QE? Подход к модели регрессионных разрывов», Серия рабочих документов Европейского центрального банка (ЕЦБ), № 2145, апрель 2018 года.
8. Grind GIS, «Данные за 10 лет, карты и диаграммы глобальных компаний из списка Fortune 500», 26 февраля 2015 года.
9. Лонгмей Чжан и Салли Чен, «Цифровая экономика Китая: возможности и риски», Рабочий документ Международного валютного фонда (МВФ) WP / 19/16, январь 2019 года.
10. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), «Рост ВВП на душу населения, производительность и ULC», дата последнего просмотра — 13 марта 2020 года.
11. Джефф Шварц и др., «Работник в состоянии перегрузки», Deloitte Insights, 7 марта 2014 года.
12. Джефф Шварц и др., «Глобальные тенденции в управлении персоналом: новая структура организации» за 2016 год, Deloitte University Press, 2016 год.
13. Джефф Шварц и др., «Глобальные тренды в управлении персоналом: новые правила игры в цифровую эпоху» за 2017 год, Deloitte University Press, 2017 год.
14. Эдельман, «Эдельман Траст Барометр 2020».
15. Димпл Агарвал и др., «Глобальные тренды в управлении персоналом: рождение социально ответственного бизнеса — 2018», Deloitte Insights, 2018 год.
16. Эрика Волини и др., «Глобальные тенденции в управлении персоналом: управление социально ответственным бизнесом: переосмысление роли человека» за 2019 год, Deloitte Insights, 2019 год.
17. Ларри Финк, письмо генеральным директорам «Чувство цели» 2018 года, BlackRock, дата последнего просмотра — 18 марта 2020 года.
18. Круглый стол бизнеса «Круглый стол бизнеса» определяет новую цель корпорации, которая заключается в служении всем гражданам Америки», 19 августа 2019 года.
19. Джо Де Мануэль-Холл и Дэн ДиМаджио, «Обзор за 2019 год: работники наносят ответный удар», Трудовые заметки, 20 декабря 2019 года.
20. Международная организация труда: «Недостаточно оплачиваемая работа затрагивает почти полмиллиарда человек, согласно новому отчету МОТ», YubaNet.com, 21 января 2020 года.

РИС. 2

Значимость тенденций этого года для организаций по всему миру превосходит их готовность к работе в новых условиях

■ Абсолютно готовы ■ Готовы ■ Важно или очень важно



Источник: исследование «Тенденции в сфере управления персоналом», «Делойт», 2020 год.

РИС. 3

Важность тенденций в зависимости от региона

	Все респонденты	Африка	Азия	Центральная и Восточная Европа	Латинская и Южная Америка	Ближний восток	Скандинавские страны	Северная Америка	Океания	Западная Европа
Управление знаниями	75,1%	76,3%	83,2%	73,0%	81,7%	80,7%	64,1%	70,4%	71,3%	72,1%
Этика и будущее работы	74,9%	84,0%	83,2%	68,4%	88,2%	76,7%	70,4%	70,3%	70,4%	66,8%
Сопричастность	79,0%	84,8%	83,0%	78,4%	86,2%	85,8%	75,0%	73,6%	86,1%	73,1%
Управление планированием персонала	71,3%	75,6%	82,8%	73,2%	78,7%	72,7%	56,9%	64,4%	73,1%	65,8%
Работники вне поколений	69,9%	75,7%	81,0%	65,0%	81,6%	77,8%	57,2%	65,1%	62,0%	63,5%
Больше чем пере-квалификация	74,2%	80,0%	88,7%	63,1%	84,8%	79,0%	66,4%	66,9%	73,1%	70,7%
Стратегии вознаграждения	69,4%	73,5%	80,4%	75,7%	78,6%	76,7%	42,8%	63,8%	55,6%	62,3%
Эволюция роли HR	74,6%	78,7%	87,1%	72,8%	84,0%	78,4%	64,7%	67,2%	75,0%	68,6%
Суперкоманды	59,3%	59,8%	75,0%	54,0%	72,4%	65,3%	47,1%	55,3%	50,9%	52,2%
Благополучие как часть работы	79,9%	83,3%	84,0%	77,0%	87,2%	84,1%	76,4%	73,9%	86,1%	76,7%

Примечание: числовые значения отражают долю респондентов, оценивших каждую тенденцию как «важную» или «очень важную».

Источник: исследование «Тенденции в сфере управления персоналом», «Делойт», 2020 год.

РИС. 4

Важность тенденций в зависимости от отрасли

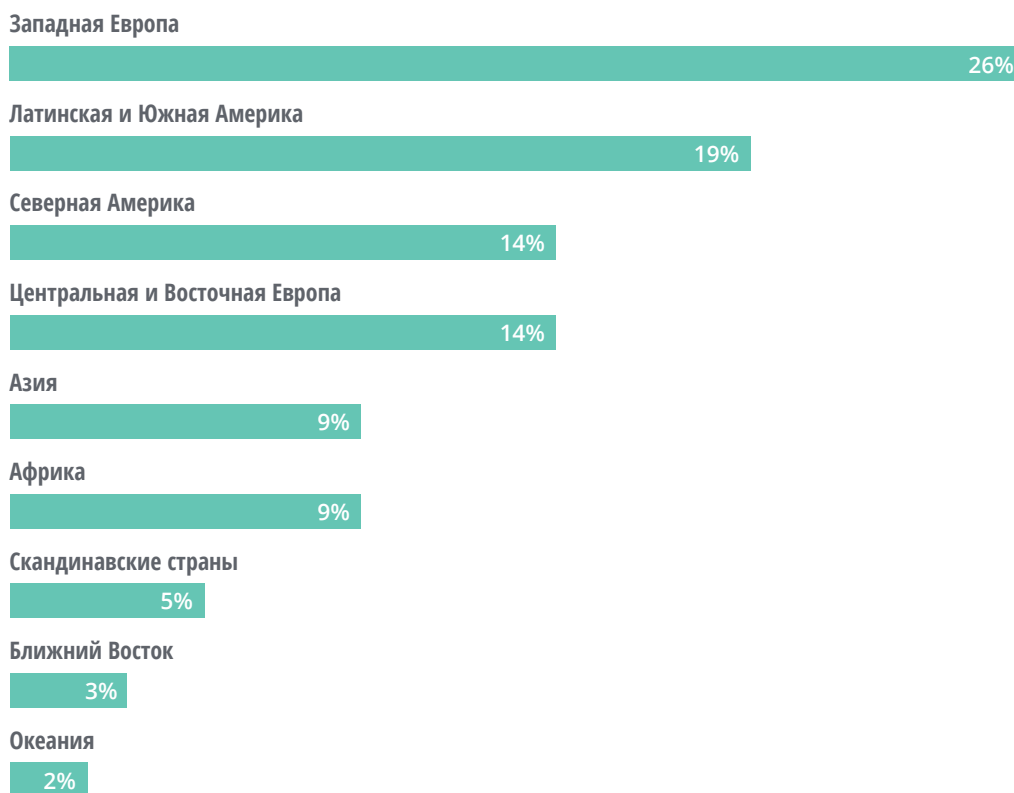
	Все отрасли	Розница и товары народного потребления	Энергетика и добывающая промышленность	Финансовые сервисы	Государственные организации	Фармацевтика и здравоохранение	Профессиональные услуги бизнесу	Технологии, медиа и телеком
Управление знаниями	75,1%	74,4%	77,7%	72,8%	70,4%	75,8%	75,5%	78,1%
Этика и будущее работы	74,9%	74,7%	75,7%	73,5%	69,0%	74,6%	78,9%	72,1%
Сопричастность	79,0%	78,5%	79,4%	78,2%	74,6%	80,3%	79,7%	81,5%
Управление планированием персонала	71,3%	72,1%	73,8%	69,7%	66,2%	73,0%	70,4%	73,6%
Работники вне поколений	69,9%	70,6%	71,8%	67,8%	68,5%	70,0%	70,2%	69,8%
Больше чем пере-квалификация	74,2%	74,6%	75,9%	75,1%	68,9%	77,2%	73,8%	74,3%
Стратегии вознаграждения	69,4%	71,6%	68,9%	69,0%	61,6%	70,0%	68,5%	72,7%
Эволюция роли HR	74,6%	77,7%	76,1%	75,6%	70,7%	73,9%	71,4%	76,3%
Суперкоманды	59,3%	57,5%	57,1%	63,5%	47,4%	58,2%	63,2%	65,6%
Благополучие как часть работы	79,9%	79,0%	80,3%	79,3%	79,2%	80,8%	80,7%	80,6%

Примечание: числовые значения отражают долю респондентов, оценивших каждую тенденцию как «важную» или «очень важную».

Источник: исследование «Тенденции в сфере управления персоналом», «Делойт», 2020 год.

РИС. 5

Распределение респондентов по регионам

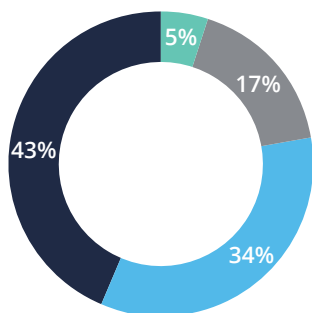


Источник: исследование «Тенденции в сфере управления персоналом», «Делойт», 2020 год.

РИС. 6

Распределение респондентов по должностям

- Руководители среднего звена
- Вице-президенты
- Руководители высшего звена
- Специалисты

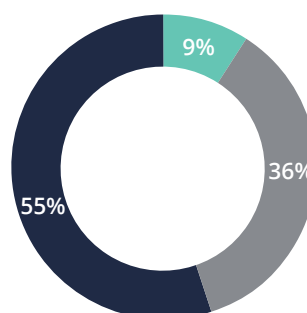


Источник: исследование «Тенденции в сфере управления персоналом», «Делойт», 2020 год

РИС. 7

Распределение респондентов по подразделениям

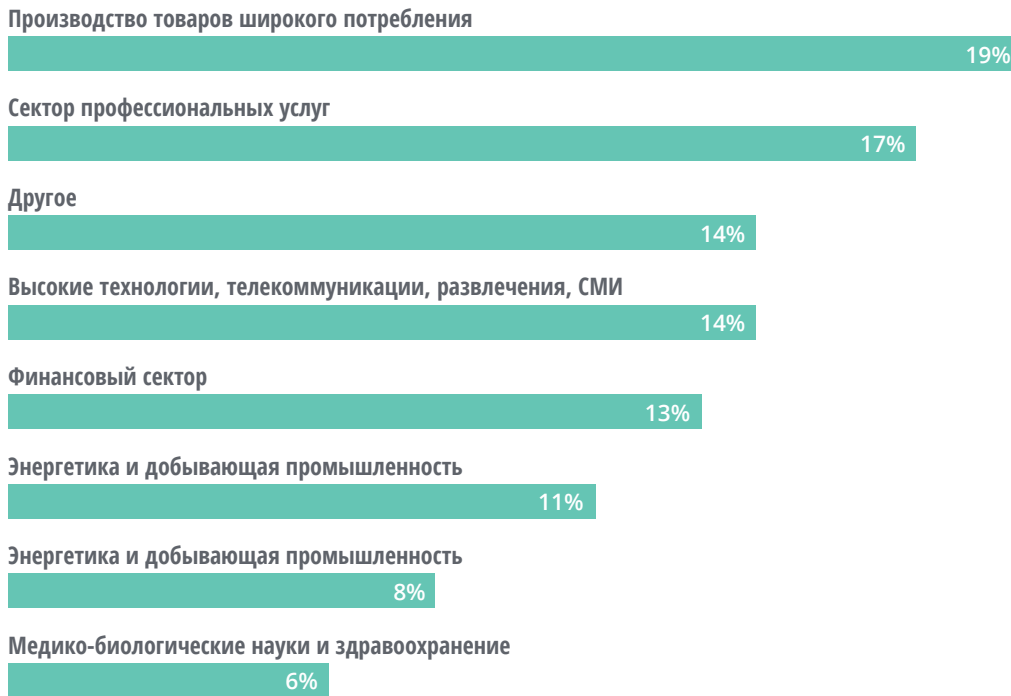
- Управление персоналом
- ИТ
- Другие подразделения



Источник: исследование «Тенденции в сфере управления персоналом», «Делойт», 2020 год

РИС. 8

Распределение респондентов по отраслям

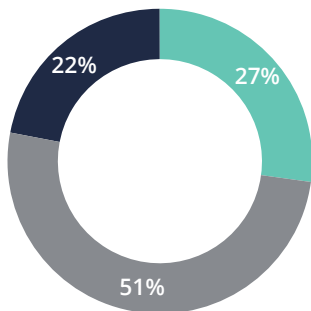


Источник: исследование «Тенденции в сфере управления персоналом», «Делойт», 2020 год.

РИС. 9

Распределение респондентов по размеру организации (численность персонала)

- Крупный бизнес (свыше 10 001 чел.)
- Средний бизнес (от 1 001 до 10 000 чел.)
- Малый бизнес (от 1 до 1 000 чел.)



Источник: исследование «Тенденции в сфере управления персоналом», «Делойт», 2020 год

Deloitte. Insights

Подпишитесь на обновления Deloitte Insights по ссылке www.deloitte.com/insights.



Следите за нашими новостями в Twitter @DeloitteInsight

В подготовке исследования Deloitte Insights приняли участие:

Редакторский коллектив: Джунко Каджи, Блайт Херли, Прита Деван, Ханна Бахман, Рупеш Бхат, Аня Джордж Таракан и Наирита Гангопадхьяй

Творческий коллектив: Кевин Вейер и Соня Васильева

Продвижение: Анкана Чакраборты

Обложка и оформление: Матье Форихон

О Deloitte Insights

Deloitte Insights публикует оригинальные статьи, отчеты и периодику для компаний, органов власти и неправительственных организаций. Наша цель состоит в том, чтобы, опираясь на исследования и опыт своих специалистов и экспертов из научных и деловых кругов, охватить широкий спектр вопросов, представляющих интерес для руководителей компаний и государственных деятелей.

Deloitte Insights является дочерней структурой «Делойт Девелопмент ЛЛС».

О данной публикации

Настоящая публикация содержит исключительно информацию общего характера. При этом ни «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни ее фирмы-участники или аффилированные лица не предоставляют посредством настоящей публикации бухгалтерские, деловые, финансовые, инвестиционные, юридические, налоговые или иные профессиональные консультации. Настоящая публикация не заменяет собой вышеуказанные профессиональные консультации или услуги и не должна использоваться в качестве основы для принятия решений или действий, которые могут повлиять на ваше финансовое положение или состояние дел. 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 «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни какие-либо из фирм-участников или аффилированных лиц не несут ответственности за убытки, понесенные любым лицом, использующим данную публикацию в вышеуказанных целях.

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — «ДТТЛ»). Каждое такое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. В США наименование «Делойт» относится к одной или более фирмам-участникам ДТТЛ, их аффилированным организациям, которые работают под наименованием «Делойт» в США, а также их соответствующим аффилированным лицам. Оказание отдельных услуг определенным клиентам может быть запрещено в соответствии с правилами и положениями в области бухгалтерского учета организаций государственного сектора. Более подробную информацию о нашей международной сети можно получить на сайте: www.deloitte.com/about.