

Новые ожидания в новую эпоху

*Результаты опроса директоров по персоналу
в рамках глобального исследования C-Suite Study*

Результаты опроса директоров по персоналу в рамках глобального исследования C-Suite Study

Данный отчет базируется на 4183 ответах некоторых из руководителей высшего звена (CxO), опрошенных в 2013 году в рамках исследования IBM, которое впервые охватило всех руководителей этой категории (C-Suite). Это исследование является семнадцатым в серии регулярных исследований C-Suite Study, проводимых организацией IBM Institute for Business Value. За период с 2003 года в рамках этих исследований было опрошено более 23000 респондентов.

| | |
|--|-----|
| Общее количество опрошенных директоров по персоналу (CHRO) | 342 |
| Япония | 82 |
| Азиатско-тихоокеанский регион / Австралия, Новая Зеландия | 32 |
| Европа, Ближний Восток, Африка | 130 |
| Северная Америка | 56 |
| Южная Америка | 42 |

В исследовании C-Suite Study 2013 года, получившем название «Предприятие, управляемое клиентами» (The Customer-Activated Enterprise), было выявлено три характеристики, определяющие успешное будущее организаций:

- **Открытость к влиянию со стороны клиентов** – устранение барьеров с целью расширения сотрудничества внутри организации и за ее пределами, а также с целью непосредственного учета мнений клиентов при принятии управленческих решений.
- **Внедрение инноваций, совмещающих личное и цифровое взаимодействие** – слияние традиционной деятельности с деятельностью в социальных, мобильных и цифровых сетях с целью создания новых продуктов, услуг и моделей ведения бизнеса.
- **Формирование вовлекающих возможностей для клиентов** – предоставление и совершенствование возможностей для беспрепятственного взаимодействия, которые удовлетворяют ожидания клиентов и служат дифференцирующим признаком организации¹.

Введение

Хорошо информированные и технически оснащенные клиенты сегодня ожидают большего от организаций, с которыми они взаимодействуют – они требуют мгновенного ответа, персонализированных услуг и возможностей для совместного созидания. В исследовании C-Suite Study 2013 года, которое получило название «Предприятие, управляемое клиентами», был сделан однозначный вывод: выход на сцену социальных, мобильных и цифровых технологий играет существенную роль в демократизации отношений между организациями и их клиентами².

Компания розничной торговли из Рио-де-Жанейро, ориентирующаяся на местных подростков, имеет такие же цели, как и компания по производству электронного оборудования из Дублина, которая ищет способы для противодействия зарубежным конкурентам. Они хотят лучше понимать своих клиентов, усилить их вовлеченность и повысить их лояльность посредством таких способов, которые выгодно отличали бы данную компанию от ее конкурентов.

Важнейшим каналом взаимодействия между организацией и ее клиентами является ее персонал. Возможность привлечения, развития, поддержки сотрудников и признания их достижений будет иметь огромное значение в решающем сражении за лояльность клиентов. Именно эти лица представляют организацию на рынке, ежедневно взаимодействуют с ее клиентами, анализируют изменения в предпочтениях клиентов, создают и поддерживают технологии, позволяющие реализовать и комбинировать традиционные и цифровые взаимодействия. И именно поэтому мотивированные и надлежащим образом подготовленные сотрудники будут необходимы для успеха в мире, управляемом клиентами.

«Мы должны связать клиентов и персонал будущего — для этого нам необходимо выявить потребности клиентов и воспитать персонал, способный воспользоваться открывающимися возможностями. Мы должны определить, как действительно предоставить клиентам то, что им необходимо, с помощью сотрудников, способных сделать это творчески».

Директор по персоналу, банковский сектор, Канада

Учитывая важность талантливых специалистов в этом мире, управляемом клиентами, подготовлена ли функция управления персоналом к тому, чтобы предоставить необходимые навыки и знания для достижения успеха в бизнесе? Действительно ли отдел по работе с персоналом готов к этому и в состоянии ли он помочь своей организации оставаться на шаг впереди в среде, в которой клиенты становятся все более информированными, активными в отношении поставщиков товаров и услуг и включенными в повседневную деятельность организации?

Наш анализ ответов, полученных в рамках исследования C-Suite Study от 4183 высших руководителей из 70 стран, наглядно демонстрирует, что компании осуществляют важные шаги по формированию рабочей силы, способной конкурировать в управляемом клиентами мире. В рамках этого анализа мы более глубоко исследовали ответы от 342 директоров по персоналу (Chief Human Resource Officer, CHRO), которые приняли участие в вышеупомянутом исследовании.

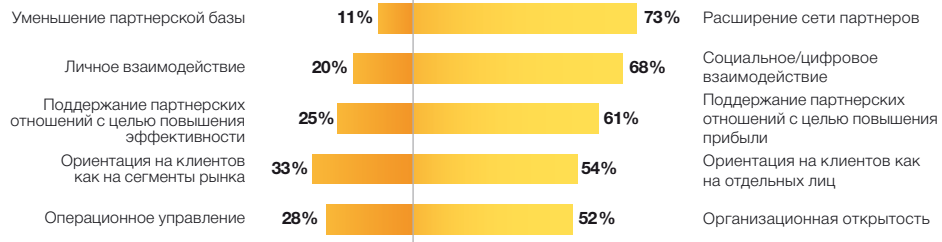
Включение потребителей в цепочку создания ценностей

Руководители высшего звена осознают необходимость расширения партнерских отношений благодаря поиску в своей экосистеме тех, кто способен предложить конечным потребителям ценные преимущества (рис. 1). Они видят важность усиления социального/цифрового взаимодействия за счет поддержки коммуникаций с клиентами – и получения сведений у клиентов – перспективными и инновационными способами. Им необходимо повысить степень организационной открытости, увеличив степень прозрачности внутри организации и за ее пределами.

Рисунок 1

Изменение среды: активная ориентация на клиента потребует рабочей силы, готовой к совместной деятельности, а также к повышению гибкости и прозрачности

Изменения в бизнес-среде, по мнению руководителей высшего звена



Эти изменения окажут значительное влияние на рабочую силу и, как мы считаем, существенно изменят приоритеты службы управления персоналом.

- **Управление критически важными ролями, которые необходимы для функционирования предприятия, управляемого клиентами**

Изменения в нынешних и будущих потребностях клиентов заставят компании обратить внимание на новый набор ключевых или важнейших ролей для своих сотрудников³. Организациям придется заботиться не только о традиционных функциях, обращенных клиенту (таких как продажи и обслуживание клиентов), но и о таких ролях, которые создают уникальные цифровые возможности. К этой категории относятся, например, такие роли, как: архитекторы мобильных устройств, менеджеры сообществ (которые объединяют клиентов со всего мира с целью обмена сведениями и оказания поддержки), специалисты по работе с данными (которые извлекают уникальные сведения о клиентах), специалисты по дизайну (которые привлекают клиентов непосредственно при проектировании и создании новых продуктов и услуг). Эти роли изменяются в зависимости от специфики конкретной отрасли. Кроме того, в организации, которая концентрируется на потребителях, они могут существенно отличаться от аналогичных ролей в организации, ориентированной на отношения «бизнес для бизнеса».

После того как новые роли были идентифицированы, усилия службы по работе с персоналом должны быть сосредоточены на уникальных потребностях этих ролей – включая поиск новых талантов, обеспечение конкретной подготовки или реализацию программ удержания с целью сохранения специфических знаний и навыков, критически важных для формирования и предоставления клиентам дифференцированных возможностей. Кроме того, организациям придется углубиться в мотивирование специалистов с этими ролями и в их эффективное вовлечение. Осознание

этих постоянно действующих факторов вовлечения поможет компаниям оптимизировать свои программы управления персоналом таким образом, чтобы улучшить привлечение специалистов на эти роли и удержание специалистов на этих ролях, а также повысить их продуктивность.

- **Использование аналитики для предложения клиентам значимых преимуществ**

Аналитика в области кадровых ресурсов способна сыграть значимую роль в обеспечении существенных преимуществ клиентам. Более эффективное поддержание соответствия между потоками клиентов и графиками работы персонала, гарантированное непрерывное выдвижение компетентных кандидатов на ключевые роли, удержание нужных специалистов на этих ролях – все это требует от организации глубокого понимания ситуации в области кадровых ресурсов. Аналитика помогает компаниям легче распознавать тенденции, а также прогнозировать потенциальные результаты и непредвиденные риски.

Однако для того, чтобы аналитика смогла работать, отдел по работе с персоналом должен создать среду – в рамках своей функции и в масштабе всей организации, – которая осознает ценность принятия решений на основе аналитики. Согласно недавнему аналитическому исследованию организации IBM Institute for Business Value, решение проблем корпоративной культуры и доверия имеет ключевое значение для эффективного использования аналитики на всех уровнях организации⁴. Более того, аналитика в области рабочей силы должна быть встроена в повседневную деятельность руководителей по направлениям бизнеса. Руководителям, которые регулярно работают с сотрудниками и с клиентами, необходимо знать о последствиях решений, связанных с персоналом (рекрутмент, составление графиков работ, удержание и т. д.). Если эти данные будут доступны лишь узкому кругу бэкофисных аналитиков, то это не только ограничит использование этих данных, но и породит недоверие к качеству итоговых заключений.

«Мы должны относиться к человеческому капиталу точно так же, как и к любому другому активу, который обязан обеспечивать окупаемость; аналитическая система позволяет успешно решить эту задачу».

Директор по персоналу, розничная торговля, США

«Специалисты по управлению персоналом должны играть ведущую роль во внутренней социальной сети с целью поддержки стратегии своей организации применительно к бренду и к подбору персонала. Мы должны реализовать новые способы мышления в сфере вовлечения сотрудников, сосредоточиться на инновационных способах доставки контента и обугающих материалов, а также поддерживать использование мобильных устройств с целью повышения социальной ответственности».

Директор по персоналу, банковский/финансовый сектор, Канада

- **Решение новых цифровых задач**

В мире, в котором цифровые и физические возможности сочетаются все теснее, новые технологии будут иметь значительное влияние на рабочую силу и на способы осуществления повседневной деятельности. Мобильные устройства окажут заметное влияние – причем, не только на политики в сфере BYOD (Bring Your Own Device – использование собственных мобильных устройств сотрудниками), но и на место выполнения работы, а также на способы ее выполнения. Использование социальных сред повышает важность цифрового управления репутацией и позволяет извлечь ценные сведения из огромного массива неструктурированных данных, поступающих из цифровой вселенной. Усиление сотрудничества внутри организации и за ее пределами породит разнообразные проблемы (разрешение/запрещение совместного использования информации, выявление/признание лиц, вносящих свой вклад в инновации в качестве посредников/брокеров знаний и т. д.). Специалисты по управлению персоналом должны играть более значимую роль в защите персонала от новых угроз и проблем, связанных с работой в цифровой среде, так как эти проблемы будут оказывать все более сильное воздействие на эффективность будущей рабочей силы.

Инвестирование в возможности клиентов: ведущая роль директоров по персоналу

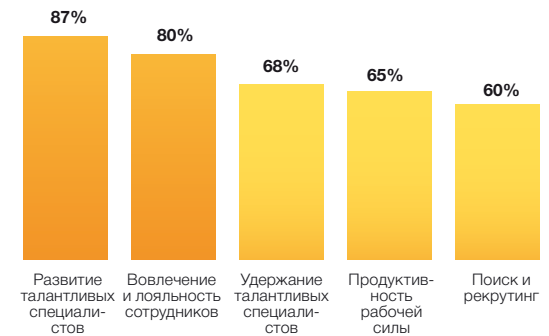
Насколько служба управления персоналом, с учетом вышеописанных изменений, готова к выполнению этих новых обязанностей? В значительной степени директора по персоналу, как и другие руководители предприятия, осознают необходимость улучшений в том, что касается понимания своих внешних клиентов. Лишь 31% респондентов считает, что сегодня они хорошо понимают своих клиентов, а 78% респондентов считает, что в следующие три – пять лет они улучшат это понимание. Не вызывает удивления, что финансово успешные организации с большей вероятностью уже внедрили системы, обеспечивающие более глубокое понимание своих клиентов (44% в отличие от 28% у всех остальных организаций).

Кроме того, директора по персоналу стремятся инвестировать свое персональное время в улучшение возможностей клиентов. 28% респондентов непосредственно занимаются этой областью уже сегодня, а 38% респондентов собираются тратить больше времени в этой области в следующие три – пять лет. Один директор по персоналу из Германии заявил: «Мы должны реализовать и отразить свои знания, обладая способностью к их совершенствованию и сделать их доступными для наших клиентов. Нередко даже сами наши клиенты не знают, каким потенциалом они обладают, а мы хотим помочь им осознать свои возможности».

К числу своих наиболее приоритетных на сегодняшний день задач опрошенные директора по персоналу относят воспитание талантливых специалистов и вовлечение сотрудников. По мнению директоров по персоналу относительно поддержки предприятия, управляемого клиентами, в следующие три года будет усиливаться важность двух других тем: сотрудничество/совместное использование знаний (повышение с 55% сегодня до 92% через три года) и быстрое развитие навыков/возможностей рабочей силы (с 57% до 89%).

Рисунок 2

Важные задачи: пять основных задач, связанных с рабочей силой



«Служба управления персоналом стремится к инновациям посредством применения социальных инструментов для поддержания внутреннего сотрудничества и для улучшения коммуникации с внешними сторонами: отсутствие цифровой стратегии затрудняет достижение этих целей».

Директор по персоналу, медико-биологические науки, Италия

Директора по персоналу начинают осознавать важность социальных возможностей для решения ключевых проблем в сфере управления рабочей силой (рис. 3). Они достигли существенного прогресса в том, что касается рекрутмента с использованием социальных взаимодействий – две трети респондентов заявили, что их организации используют этот механизм на регулярной основе. Однако большое количество остальных респондентов все еще находится на начальных стадиях применения социальных подходов к решению критически важных организационных задач, таких как: обмен знаниями, инновации и отыскание нужных специалистов. Учитывая высочайшую важность социальных и коллективных возможностей, по мнению руководителей высшего звена в целом, высшие руководители по управлению персоналом должны уделять этой области больше своего времени и внимания.

Рисунок 3

Применение социальных инструментов: директора по персоналу находятся на ранней стадии применения социальных подходов внутри своих организаций



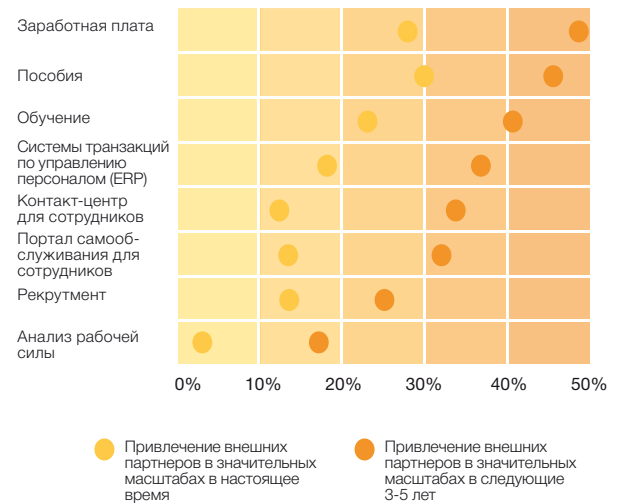
Кроме того, все больше директоров по персоналу осознает, что их подразделения не способны действовать в одиночку (или такая работа просто не эффективна). Учитывая стратегическое давление, которое испытывают директора по персоналу, неудивительно, что они стремятся находить альтернативные варианты для таких действий, которые нередко требуют от организации существенных затрат времени, ресурсов и внимания. Они осознают необходимость привлечения более специализированных организаций для осуществления деятельности, которая может быть выполнена при меньших затратах и с более высокими экономическими показателями.

Например, бизнес-партнер потенциально способен предоставить организации мобильную поддержку для задач администрирования персонала, если эта организация не состоянии инвестировать значительные ресурсы в создание собственных возможностей в этой сфере.

Как показывают результаты нашего исследования, в следующие несколько лет мы сможем увидеть заметное изменение в процессах, выполняющихся за пределами организации. Почти половина компаний будет прибегать к услугам партнеров при начислении зарплат и пособий. Существенное увеличение масштабов использования внешних партнеров ожидается в таких областях, как: обучение, системы транзакций по управлению персоналом и управление колл-центром для сотрудников. Даже задачи, традиционно выполняемые внутри самой организации, такие как рекрутмент, будут в более значительных масштабах выполняться совместно с внешними организациями (рис. 4).

Рисунок 4

Увеличение масштабов привлечения партнеров: в следующие несколько лет отдел управления персоналом будет все активнее привлекать внешних партнеров к работе по нескольким направлениям



Преодоление препятствий

Директора по персоналу выражают однозначное стремление к участию в деятельности, связанной с клиентами на стратегическом уровне. Однако руководители других структур организации зачастую считают, что служба управления персоналом не обладает для этого соответствующими возможностями или полномочиями. Наше исследование выявило ключевые области, способные помешать службе управления персоналом внести свой вклад в формирование предприятия, управляемого клиентами:

Реализация стратегических возможностей в сфере управления персоналом

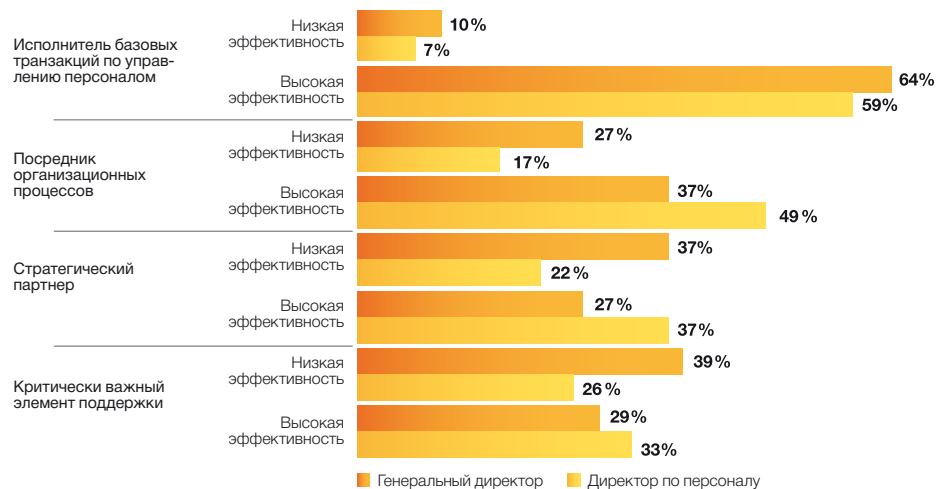
В отличие от других функциональных групп, служба управления персоналом все еще не рассматривается как основной стратегический ресурс. Например, опрошенные генеральные директора указали, что они хотели бы работать с директорами по персоналу в таком же тесном сотрудничестве, как и с директорами по маркетингу или с ИТ-директорами. Однако при ответе на вопрос, какие высшие руководители в значительной степени участвуют в выработке бизнес-стратегии организации, лишь 35% генеральных директоров упомянули директора по персоналу. Для сравнения, соответствующий показатель для финансового директора составил 72%, для директора по маркетингу – 63% и для ИТ-директора – 42%.

И генеральные директора, и директора по персоналу согласны с тем, что служба управления персоналом воспринимается в их организациях в качестве исполнителя базовых функций по управлению персоналом и в качестве посредника организационных процессов (рис. 5). Почти две трети генеральных директоров считают, что служба управления персоналом является эффективным исполнителем соответствующих базовых транзакций, однако меньшее количество респондентов рассматривает ее в качестве посредника организационных процессов, в качестве стратегического партнера или в качестве критически важного элемента поддержки. Эти результаты говорят о том, что, по мнению многих компаний, функция управления персоналом все еще остается на периферии влияния на процесс принятия стратегических решений.

Тем не менее, при анализе всех респондентов исследования, не являющихся директорами по персоналу, мы установили, что финансово успешные организации более склонны рассматривать управление персоналом как стратегическую и критически важную функцию. При этом имеет место небольшое различие относительно того, является ли служба управления персоналом эффективным исполнителем транзакций (59% и 56%, соответственно); финансово успешные организации более склонны рассматривать службу управления персоналом в качестве стратегического партнера (30% и 19%, соответственно). Показатели финансово успешных предприятий не сильно отличаются от показателей генеральных директоров в целом, однако такие отличия говорят о том, что компании с лучшими финансовыми показателями считают службу управления персоналом более значимым фактором общего успеха.

Рисунок 5

Ориентация на транзакции: и генеральные директора, и директора по персоналу воспринимают службу управления персоналом как структуру, более ориентированную на транзакции и на процесс



«Чтобы реализовать наши планы роста бизнеса, мы должны создать корпоративную культуру лидерства, приобрести соответствующие способности и навыки, а также сформировать ресурсы для выполнения базовых функций».

Директор по персоналу, розничная торговля, Великобритания

Служба управления персоналом по-прежнему критически оценивает свою способность к решению ключевых задач в сфере рабочей силы

В целом директора по персоналу критически оценивают эффективность своих способностей к решению различных задач в сфере управления рабочей силой. Лишь шесть из каждых десяти опрошенных директоров по персоналу считают эффективной свою способность к удержанию талантливых специалистов, хотя эта способность и получила самый высокий рейтинг (рис. 6). Кроме того, менее трети опрошенных директоров по персоналу считают, что они эффективны в таких областях, как: управление талантами, развитие навыков, сотрудничество/обмен знаниями – а ведь именно эти области имеют действительно большое значение для обслуживания клиентов перспективными и инновационными способами.

Рисунок 6

Работа с талантливыми специалистами: большинство директоров по персоналу уверены в своих способностях в области удержания талантливых специалистов, но менее эффективны в остальных областях управления рабочей силой.



Финансово успешные организации осознают важность решения этих задач (рис. 7). По нескольким ключевым способностям в сфере управления рабочей силой финансово успешные организации оценили себя как значительно более эффективные, чем выборка в целом. Несмотря на трудности непосредственного связывания более высокой эффективности с повышением показателей, ответы респондентов демонстрируют меры, которые более успешные организации предпринимают в этой сфере.

Рисунок 7

Эффективность преуспевающих организаций: финансово успешные организации более склонны идентифицировать себя как эффективные при решении задач управления рабочей силой



От анализа к действию: аналитические способности по-прежнему находятся в стадии развития

Чтобы служба управления персоналом смогла внести свой вклад в стратегический процесс, одним из обязательных условий является наличие у нее способности к применению аналитики – подобно другим департаментам, таким как маркетинг, финансы и снабжение. В этом исследовании мы отмечаем у подразделений по управлению персоналом некоторый прогресс в сфере аналитики, однако лишь несколько компаний в полной мере используют ее потенциал. По мнению одного из директоров по персоналу из США, трудность состоит в том, чтобы быстро получить данные, знать, как сохранить и проанализировать эти данные, а затем определить, как быстро применить результаты этого анализа.

Сегодня менее 60% организаций действительно применяют анализ рабочей силы (рис. 8). На первых позициях в рейтинге использования ретроспективных данных находятся такие пункты, как: вовлечение сотрудников, управление показателями и удержание талантливых специалистов. Наиболее распространенной областью применения прогнозирующей аналитики является продуктивность рабочей силы, однако лишь 16% респондентов сообщили, что делают это.

Рисунок 8

Анализ рабочей силы: немногим более половины организаций действительно применяют анализ рабочей силы



Многие компании стремятся использовать аналитику с целью балансирования текущего спроса на таланты с наличием необходимых навыков и способностей. Эта способность важна для любой организации – количество продавцов в торговом зале необходимо приводить в соответствие с потоком клиентов, количество ИТ-архитекторов необходимо приводить в соответствие с потребностями проектов и т. д. Однако лишь 34% организаций имеют таксономию типовых навыков, 26% организаций имеют прогнозирующие модели, связывающие спрос на продукты/услуги с потребностями в персонале, и лишь 20% организаций используют аналитику с целью отслеживания доступности конкретных навыков и количества сотрудников с такими навыками. Учитывая потребность в использовании специалистов с надлежащими навыками и соответствующим опытом для привлечения клиентов – и важность устранения нехватки кадров в таких областях, как информационные технологии и квалифицированное производство – компании испытывают острую необходимость в применении научного подхода к согласованию спроса и предложения в категории талантливых специалистов.

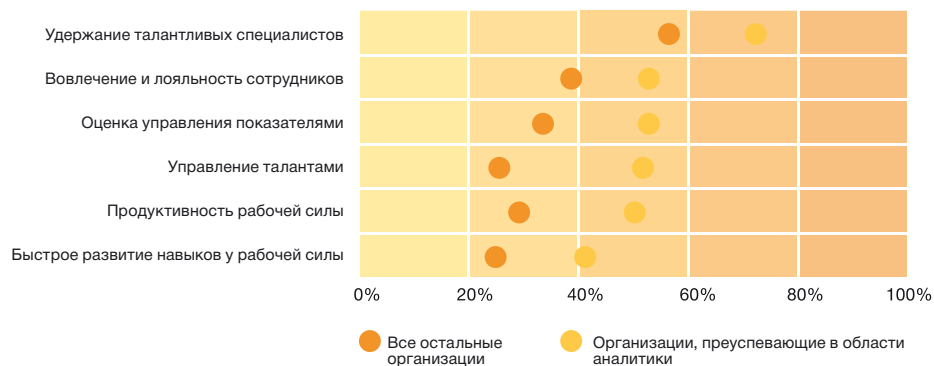
«Мы должны сосредоточиться на управлении талантами, в том числе с целью поддержки общей стратегии предприятия. Откуда мы получаем талантливых специалистов? Как следует организовать этот процесс? Какие навыки нам необходимы? Это оказывает огромное влияние на успешность предприятия».

Директор по персоналу, сектор электроники, США

Преодоление этих проблем и применение более совершенной аналитики рабочей силы обеспечивает очевидные и осязаемые преимущества. Мы установили, что компании, которые последовательно используют аналитику рабочей силы, гораздо эффективнее решают такие задачи в сфере управления рабочей силой, как удержание талантливых специалистов, вовлечение сотрудников и управление показателями (рис. 9). Заметные различия в уровне эффективности между этими группами наводят на мысль, что аналитика способна играть важную роль при оказании содействия компаниям в решении сложных задач в сфере управления рабочей силой.

Рисунок 9

Анализ рабочей силы: немногим более половины организаций действительно применяют анализ рабочей силы



Действия: три области внимания для директора по персоналу

Директора по персоналу осознают пользу, которую их подразделения способны принести при формировании предприятия, управляемого клиентами, и хотят играть активную роль в успешном решении этой задачи. Однако другие руководители высшего звена считают, что служба управления персоналом должна сама взяться за эту задачу и продемонстрировать свою стратегическую способность к оказанию необходимого содействия. Мы считаем, что следующие три области внимания помогут службе управления персоналом в создании управляемой клиентами рабочей силы будущего.

1. Применение науки и аналитики к искусству управления талантами

Компании должны применить к своей рабочей силе такие же строгие принципы, которые они применяют при распознавании и упреждении потребностей своих клиентов. Компании больше не могут позволить себе «инстинктивного» управления ключевыми талантами; напротив, они должны дополнить свои знания данными и научно обоснованной аналитикой с целью поддержки принятия решений.

Организации должны создать модели с целью выявления высокозначимых факторов для каждой ответственной роли, а затем использовать эти факторы в интересах более эффективного рекрутмента, развития и удержания специалистов с этими критически важными способностями. Это особенно справедливо для таких ролей, когда большое количество специалистов выполняет аналогичную работу, и когда имеет место широкий разброс в производительности труда.

Осознание потребности в критических навыках и способностях для различных временных горизонтов также становится все более важным. Например, в компании розничной торговли речь может идти о почасовом планировании, а в машиностроительной компании необходимо обеспечить соответствие между специалистами и проектами, длящимися недели или даже месяцы. А в медицинском учреждении речь может идти о привлечении младшего медперсонала и сопутствующих специалистов на круглогодичной основе.

«В следующие несколько лет нам необходимо улучшить прогнозирование навыков, необходимых в будущем, и планирование их приобретения. В настоящее время мы сначала нанимаем специалистов, и только после этого мы получаем возможность понять, обладают ли они надлежащими навыками».

**Директор по персоналу,
государственная организация, США**

Привлечение науки к управлению талантами

Компания из сектора развлечений применила научный подход с целью понимания своего конвейера формирования талантов. Этой компании требовалось привлечь и удержать таких работников, которые помогли бы обеспечить превосходное обслуживание клиентов, стимулирование продаж и сокращение высокого уровня текучести клиентов. Компания разработала модель, позволяющую идентифицировать характеристики своих самых производительных работников в масштабе всей организации, а затем интегрировала полученные результаты в свою платформу для отслеживания и оценивания претендентов. В результате компания смогла снизить текучесть кадров, уменьшить общие затраты на обучение и увеличить свои доходы. Это заметные улучшения для отрасли, в которой небольшие изменения нормы прибыли оказывают сильное влияние на организацию в целом⁵.

Кроме того, каждая организация должна осознать, какие сети связывают ее сотрудников между собой, и выявить наиболее эффективные из них с точки зрения формирования коллективного разума организации. Понимание динамики этих обеспечивающих сетей поможет людям эффективнее адаптироваться к новому месту работы, обращаться к важнейшей информации и выявлять новые возможности для карьерного роста.

2. Встраивание социальных возможностей в структуру организации.

Отличительным признаком предприятия, управляемого клиентами, является прозрачность при взаимодействии клиентов с сотрудниками и при взаимодействии сотрудников между собой. Социальные платформы предоставляют людям по обе стороны организационной границы возможность вносить предложения, обмениваться рекомендациями, предлагать решения и инновации в процессе мозгового штурма.

Исходный пункт в сфере социальных возможностей – улучшение «наблюдаемости» квалифицированных специалистов и предоставление людям возможностей для поиска специалистов с необходимыми навыками/способностями и для поддержки последующих коммуникаций с этими специалистами. В ситуациях, когда клиент ищет специалиста по ремонту с определенными навыками, когда сотрудник ищет коллегу с опытом решения определенной внутрикорпоративной задачи и т.д., квалификация будет служить важной формой «валютой», которая в явном виде может быть признана в социальной среде. Это будет означать, что в следующие 5-10 лет социальный профиль станет валютой для оценки квалификации и репутации.

Технология – это лишь одна часть уравнения. Социальные возможности должны быть встроены в способ, посредством которого сотрудники выполняют свою работу. Культура открытости должна пронизывать все неписаные правила и нормы

организации. «Сегодня всё совместно используется всеми, – заявил директор по персоналу из США. – Организации должны быть прозрачными. Важно вызвать доверие у клиентов и гарантировать им, что вы в длительной перспективе продолжите делать именно то, что декларируете».

Обучение – это еще одна область, в которой социальные возможности способны оказать значительное влияние. Для поколения, привыкшего к мультимедийному контенту и к социальным сетям, обучение давно превратилось в интерактивное и коллективное мероприятие. На смену инструкциям по эксплуатации и учебным группам быстро приходят планшеты, видеокурсы и онлайн-чат. Специалисты по корпоративному обучению в столь разных отраслях, как страхование и услуги общественного питания, осознают необходимость включения дополнительных социальных возможностей в свои учебные программы.

И, наконец, новые технологии, способные анализировать социальные данные и другие разновидности неструктурированных данных, начинают предоставлять службе управления персоналом набор новых возможностей. Эти «системы вовлечения» можно использовать для мониторинга текущей вовлеченности сотрудников и кандидатов, а также для выявления или для оценивания ключевых поводов для беспокойства. Усовершенствования в таких областях, как анализ текста и когнитивные вычисления, позволяют организациям извлекать ценные сведения из столь разнообразных источников, как: записи разговоров в колл-центре, посвященные инновациям мероприятия, сообщения в блогах, электронные доски объявлений с поиском работы и т. д. Более того, это позволяет идентифицировать появляющиеся у сотрудников опасения, отслеживать сильные/слабые стороны бренда и даже обеспечивать прямое руководство сотрудниками по традиционным направлениям управления персоналом.

3. Работа с внутренними и внешними партнерами для нахождения новых источников ценных преимуществ и предоставления новых возможностей

От службы управления персоналом не следует ожидать, что она сама полностью перестроит всю организацию. Внутри организации служба управления персоналом должна объединиться с другими структурными подразделениями для решения всего спектра задач, связанных с вовлечением клиентов. Такие области, как: брендинг (который требует тесного взаимодействия с маркетинговым подразделением с целью синхронизации взглядов клиентов и сотрудников), коллективная деятельность (нередко поддерживаемая офисом ИТ-директора) и даже управление рисками (которое зачастую принадлежит функциям управления финансами и управления снабжением), требуют тесного вовлечения функции управления персоналом с целью полного решения всех задач, связанных с людьми.

Использование социальных технологий для обмена знаниями

Бостонская детская больница (Boston Children's Hospital) реализовала потенциал социальных технологий. Осознав необходимость поделиться своими знаниями через традиционные границы, это учреждение создало первую в своей категории социальную платформу обучения, воспроизводящую глобальную модель учебного процесса. Эта платформа сочетает программу обучения под руководством педагогов и учебные имитаторы с социальной сетью, что позволяет глобальному сообществу практикующих педиатров изучать новые процедуры, делиться местными методиками и доставлять важнейшие знания во все уголки земного шара. Начальный выпуск этой платформы в настоящее время доступен в 78 странах и более чем в 200 городах⁶.

Кроме того, служба управления персоналом должна работать совместно со стратегическими партнерами с целью оказания услуг, улучшающих вовлеченность сотрудников и способствующих повышению их продуктивности. В эпоху «консьюмеризации» управления персоналом, когда функциональность и скорость становятся все более важными параметрами, именно внешние партнеры способны предоставить технологии и ресурсы для дополнения возможностей собственного персонала организации. Вне зависимости от того, идет ли речь о самообслуживании мобильных сотрудников или о калькуляторах, позволяющих сотрудникам контролировать свое состояние здоровья и свои финансы, работа в тесном сотрудничестве с внешними партнерами позволяет службе управления персоналом повысить свою ценность и воспользоваться инвестициями, сделанными другими контрагентами.

Облачные технологии предлагают прекрасную возможность для поддержки новых партнерских отношений и с внутренними, и с внешними контрагентами. Они поддерживают своего рода магистраль, посредством которой совокупность новых сервисов и возможностей в сфере управления персоналом может быть предоставлена в распоряжение службы управления персоналом или непосредственно самих сотрудников организации. Облачные вычисления смещают затраты организации на ИТ-технологии из области капитальных расходов в область эксплуатационных расходов, освобождают эту организацию от необходимости поддержки унаследованных ИТ-систем и позволяют ей изменить отношение к своим операционным процессам. Более того, облачные вычисления повышают доступность данных по управлению персоналом, что упрощает организации использование этого все более ценного ресурса, особенно с помощью мобильных устройств.

Кроме того, основанные на облачных технологиях услуги изменяют характер отношений между их поставщиком и клиентом: возможность более частого выпуска обновлений требует более тесных, более близких отношений, а также постоянного диалога в рамках партнерских отношений.

И, наконец, служба управления персоналом должна более активно участвовать в оказании влияния на т. н. «расширенный» персонал. В условиях, когда компании стремятся использовать наиболее гибких сотрудников на обращенных к клиенту ролях (а фактически и на любых ролях), служба управления персоналом должна взять на себя более значительную ответственность за эффективное представление корпоративных брендов и ценностей этими лицами. Несмотря на то, что управление контрактными и временными работниками зачастую осуществляется отделом закупок, служба управления персоналом должна играть более значимую роль в обеспечении наличия необходимых навыков у этих работников и в усилении их вовлеченности. Например, в таких ситуациях, как привлечение дополнительных продавцов на напряженный курортный сезон или задействование внешней организации для управления колл-центром, организация должна предоставить этим нерегулярным работникам возможности для обучения и осуществлять надлежащее руководство этими работниками с целью поддержания своего позитивного имиджа.

Поддержание партнерских отношений с целью изменения корпоративной культуры

Стимулирование изменений в корпоративной культуре – это еще одна область, в которой организация способна привлечь партнера с целью дополнения существующих у нее возможностей. Barclays, ведущая организация по оказанию финансовых услуг из Великобритании, предприняла программу по превращению банка Barclays в ключевой банк для всех заинтересованных лиц. Центральную роль в этой программе играет набор из пяти ключевых ценностей, обеспечивающих долгосрочный успех данной компании: уважение, целостность, обслуживание, превосходство и руководство. Чтобы гарантировать коллективное понимание и применение этих ценностей в масштабе всего бизнеса, требовалось нечто большее, чем обычные презентации и сообщения в информационном бюллетене компании.

Чтобы успешно решить эту задачу, Barclays привлек внешнего партнера для проведения глобального коллективного мероприятия, призванного привлечь к этим ценностям внимание коллег во всем мире. Для участия в этом мероприятии, получившем название Barclays Values Jam, зарегистрировалось более 49000 сотрудников, из которых 35000 приняли участие в нем при посредстве интуитивно понятного веб-портала. По результатам проведения мероприятия Barclays Values Jam высшее руководство Barclays осуществило валидацию новых инициатив, призванных усовершенствовать процесс и улучшить коммуникации между рядовыми сотрудниками и старшими менеджерами⁷.

«В качестве агента перемен мы осуществляем радикальную реформу корпоративной культуры».

**Директор по кадрам, технологический сектор,
Япония**

Заключение

Во всем мире руководители высшего звена приходят к однозначному выводу: клиент будет играть все более важную роль в жизни их организаций. Во всем диапазоне взаимодействий – от предоставления своего мнения относительно новых продуктов и услуг до разрешения использования своих персональных данных с целью адаптации конкретных предложения – клиенты станут более активными, более активными в общении с компаниями и еще более требовательными. Функция управления персоналом будет все более динамично осуществлять предоставление дифференцированных возможностей. Главными побудительными силами преобразования в предприятие, управляемое клиентами, будут движение вперед, комплектование и набор навыков/знаний рабочей силы.

Однако даже при соблюдении этих условий потребуются дальнейшие действия. Адаптация навыков талантливых специалистов в соответствии с потребностями организации, применение усовершенствованной аналитики рабочей силы и использование коллективного разума организации, – все эти области по-прежнему будут нуждаться в пристальном внимании.

В условиях, когда голос клиента будет становиться лишь громче, служба управления персоналом должна воспользоваться этой потенциальной возможностью с целью превращения в стратегическую движущую силу своей организации. Клиенты предоставляют возможность; теперь все зависит от того, как служба управления персоналом отреагирует на ее наличие. Все дело во времени – нужный момент уже наступил.

Порядок проведения нашего исследования

Этот пятый отчет по результатам проведенного в 2013 году исследования C-Suite Study, которое является семнадцатым в серии регулярных исследований руководителей высшего звена (C-Suite), проводимых корпорацией IBM, и первым таким исследованием, охватившим шесть основных ролей одновременно. Наша цель состояла в улучшении понимания возможностей руководителей категории C-Suite и стоящих перед ними проблем, а также во взаимодействиях этих руководителей в интересах своих организаций. В период с февраля по июнь 2013 года мы встретились с 4183 руководителями высшего звена, представляющими широкий спектр предприятий государственного и частного секторов в более чем в 20 отраслях и в 70 странах мира, в том числе: 884 генеральных директоров (Chief Executive Officer, CEO), 576 финансовых директоров (Chief Financial Officer, CFO), 342 директора по персоналу (Chief Human Resources Officer, CHRO), 1656 директора по информационным технологиям (Chief Information Officer, CIO), 524 директора по маркетингу (Chief Marketing Officer, CMO) и 201 директор по снабжению (Chief Supply Chain Officer, CSCO).

Данный отчет базируется на ответах 342 директоров по персоналу из разных стран мира, принявших участие в вышеупомянутом исследовании (рис. 10). Кроме того, их ответы сравниваются с ответами остальных руководителей высшего звена (3841 респондент), принявших участие в этом исследовании. Наше исследование включает в себя анализ различий между ответами директоров по персоналу из финансово успешных и отстающих предприятий (исходя из собственной оценки своей организации директором по персоналу). Мы предложили каждому директору по персоналу оценить рост прибыли своей организации за три года и ее доходность относительно коллег по своей отрасли. Предприятия, заявившие о высоких показателях по обоим параметрам, были классифицированы как финансово преуспевающие; предприятия с низкими показателями были классифицированы как финансово отстающие; а остальные предприятия были классифицированы как имеющие показатели, сопоставимые со своими коллегами по отрасли.

Рисунок 10

Распределение по секторам: респонденты из категории директоров по персоналу представляют разнообразный набор отраслей



Надежный партнер для меняющегося мира

Корпорация IBM оказывает содействие своим клиентам, сводя воедино бизнес-аналитику, передовые исследования и технологии для предоставления им очевидных преимуществ в сегодняшней быстро меняющейся среде.

IBM Institute for Business Value

Организация IBM Institute for Business Value, входящая в состав службы IBM Global Business Services, на основе фактического материала разрабатывает стратегические прогнозы для высшего управленческого персонала государственных учреждений и бизнеса.

Ссылки

- 1 The Customer-activated Enterprise (Предприятие, управляемое клиентами): Результаты исследования серии Global C-suite Study. Отчет организации IBM Institute for Business Value. Октябрь 2013 г.
- 2 Там же
- 3 Lesser, Eric и Denis Brousseau. Focal jobs: Viewing talent through a different lens. Отчет организации IBM Institute for Business Value. Октябрь 2009 г.
- 4 Balboni, Fred, Glenn Finch, Cathy Rodenbeck Reese и Rebecca Shockley. Analytics: A blueprint for value: Converting big data and analytics insights into results. Отчет организации IBM Institute for Business Value. Октябрь 2013 г.
- 5 Пример внедрения у заказчика IBM.
- 6 Пример внедрения у заказчика IBM.
- 7 Пример внедрения у заказчика IBM.



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Восточная Европа/Азия

123317, Россия, Москва

Пресненская наб., 10

Тел. : +7 (495) 775-8800, факс: +7 (495) 258-6468

ibm.com/ru

Март 2014 г.

Все права защищены.

IBM, логотип IBM и **ibm.com** являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах. Если первые упоминания в данной публикации вышеперечисленных или каких-либо других зарегистрированных товарных знаков IBM отмечены символами ® или ™, это означает, что данный товарный знак зарегистрирован в США или охраняется нормами общего права и принадлежит IBM на дату публикации этого материала. Такие товарные знаки способны также быть зарегистрированными в других странах товарными знаками или товарными знаками, охраняемыми нормами общего права других стран. Со списком принадлежащих IBM товарных знаков можно ознакомиться на сайте компании в разделе «Copyright and trademark information» по адресу: <http://ibm.com/legal/copytrade.shtml>

Другие названия компаний, продукции и услуг могут являться товарными знаками или знаками обслуживания соответствующих компаний.

Упомянутые в данной публикации продукты и услуги IBM могут быть недоступны в ряде стран, где IBM ведет свою деятельность.

GBE03592-RURU-02

IBM[®]