



Переопределяя одаренность

*Результаты исследования Global C-suite Study –
взгляд директоров по персоналу*

Отчет основывается на результатах интервью с 5247 руководителями высшего звена, принявшими участие в новом, восемнадцатом по счету, исследовании C-suite Study, проводимом институтом IBM Institute for Business Value с 2003 года. С этого времени нами было проведено более 28000 интервью.

На этот раз мы сосредоточимся на взглядах директоров по персоналу.

Общее количество опрошенных директоров по персоналу	601
Северная Америка	266
Центральная и Южная Америка	32
Западная Европа	95
Центральная и Восточная Европа	23
Ближний Восток и Африка	25
Азиатско-тихоокеанский регион	88
Япония	72

Неизведанная территория

Технологические достижения подрывают сложившуюся ситуацию на рынке – бизнес входит в зону турбулентности. Происходит конвергенция отраслей, появляются новые конкуренты – с головокружительной скоростью. Сущность работы меняется и спрос на цифровые навыки взлетает, в то время как на все остальные отмирает. Как директора по персоналу прокладывают путь в таком хаосе и помогают своим коллегам по правлению понимать его влияние на персонал?

В первом отчете из серии C-suite Study мы подвели итоги интервью с 5247 руководителями высшего звена. Мы хотели узнать, что, по их мнению, принесет им будущее, и каким образом они хотят привести свои компании к процветанию в эпоху потрясений¹. В данном отчете более подробно изучаются высказывания 601 директора по персоналу, принявшего участие в нашем исследовании.

Мы установили, что наиболее восприимчивые директора по персоналу обращаются с нынешними и потенциальными сотрудниками как с клиентами. Кроме того, они используют потенциал новых технологий для улучшения предоставляемых сотрудникам возможностей, создают гибкую базу навыков, применяют аналитику для прогнозирования тенденций в сфере рабочей силы и поддерживают социальный диалог с сотрудниками с целью более эффективного управления изменениями.

Конвергенция, конкуренция, смятение

Директора по персоналу, как и другие руководители высшего звена, осознают, что барьеры между прежде отдельными отраслями рушатся, поскольку компании из одного сектора применяют свои знания в других секторах. Например, производитель электромобилей Tesla выходит на энергетический рынок с новой линейкой батарей с нулевым выбросом для применения в жилищах, в компаниях и на коммунальных предприятиях². Подобным образом Интернет-магазин Alibaba выходит на рынок потоковой трансляции видео³.

«Изменения движутся скачкообразно – и огонь сложно увидеть, кто станет разрушителем».

Директор по персоналу,
профессиональные и компьютерные услуги, США

«На наш рынок выходят новые конкуренты из других отраслей. Нам следует больше смотреть на то, что делают эти компании, а не ограничиваться наблюдением за тем, как ведут себя другие предприятия нашей отрасли».

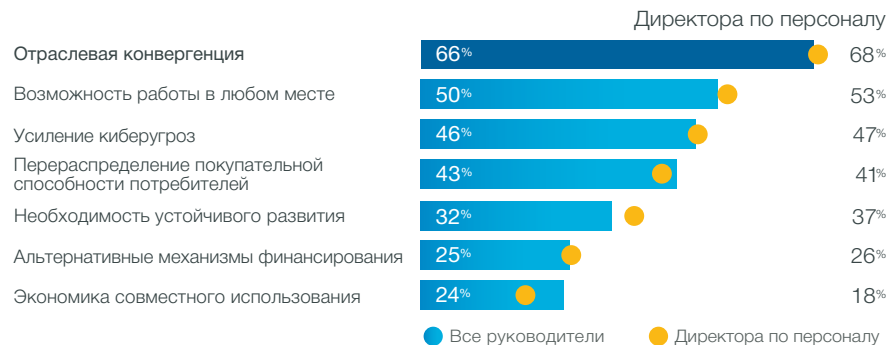
Густаво Эрнан Гарсия (Gustavo Hernan Garcia),
директор по персоналу, ICBC, Аргентина

Опрошенные нами директора по персоналу считают, что конвергенция отраслей является самой мощной из тенденций, преобразующих бизнес-среду (рис. 1). Однако эта тенденция вызывает у них весьма противоречивые чувства. В позитиве – то, что отраслевая конвергенция открывает совершенно новые возможности для роста бизнеса, перемещая центр внимания с отдельных продуктов и услуг на обеспечение межотраслевого потребительского опыта. Негатив состоит в усилении конкуренции, поскольку другие предприятия могут угрожать основному бизнесу организации, расширяясь на смежные пространства. Соответственно, 51% директоров по персоналу ожидает в следующие 3 – 5 лет усиления конкуренции со стороны новых соперников из смежных отраслей.

Что порождает изменения в конкурентной среде? Директора по персоналу указывают на мощь сочетания новых технологий и давления рынка. Подобно своим коллегам из числа руководителей высшего звена, они считают, что это сочетание в следующие 3 – 5 лет будет оказывать огромное влияние на их предприятия. Однако, как и ожидалось, более значительная доля директоров по персоналу заявила, что сильное влияние будут оказывать навыки людей.

Рисунок 1.

Разрушение границ: Директора по персоналу, как и другие руководители высшего звена, считают, что барьеры между отраслями рушатся



Возможно, директора по персоналу в этом отношении находятся в более выгодном положении. Они понимают, что использование возможностей новых технологий и работа в условиях радикальных изменений, происходящих сейчас на рынке, породит формирование рабочей силы с иными способностями. И они уже строят планы относительно того, как справиться с этой проблемой. Большинство респондентов собирается нанять работников с такими навыками, которые отсутствуют на их предприятиях. Более двух третей респондентов также собирается сотрудничать со сторонними поставщиками и с другими организациями с целью получения доступа к дополнительным навыкам (рис. 2).

Таким образом, директора по персоналу, как и другие руководители высшего звена, приспособляются к изменению бизнес-среды. Они активно готовятся к более беспокойному будущему – к будущему, в котором весь ландшафт одаренности будет переопределен.

Рисунок 2.

Восполнение навыков: Директора по персоналу планируют обеспечить наличие новых навыков преимущественно посредством найма новых сотрудников и партнерства



«Мы нуждаемся в разнообразном персонале, который отражает состав клиентов, которых мы обслуживаем – и который готов к инновациям, коллективной деятельности и изменениям»

Директор по персоналу,
компания из отрасли энергетики и ЖКХ, Канада

«Нам нужно создать среду, которая привлекала бы лояльных сотрудников и поощряла их остаться»

Барбара Шерп (Barbara Schaerer),
Директор по персоналу,
федеральное правительство Швейцарии, Швейцария

Что делать: смотреть на работников с точки зрения маркетинга

Конвергенция отраслей и технический прогресс непосредственно повлияют на то, как директора по персоналу будут осуществлять поиск нужных специалистов и управление ими. Это влияние будет осуществляться по трем направлениям. Во-первых, им придется «ловить рыбу в новых водоемах». Это вынудит многие организации пересмотреть свои методики рекрутирования персонала. Так, большинство рекламных объявлений о вакансиях гораздо лучше справляется с объяснением требований, чем «продает» само рабочее место потенциальным кандидатам. Громоздкие онлайн-бланки заявлений и процессы отбора также производят отпугивающий эффект. Кроме того, компаниям, которые являются новичками в определенных сегментах рабочей силы или на определенных рынках, необходимо расширить масштабы своего обращения к кандидатам.

General Electric – одно из предприятий, стремительно расширяющих область своей деятельности. Недавно оно начало остроумную рекламную кампанию по найму молодых разработчиков программного обеспечения. Когда Оуэн, выпускник колледжа, рассказывает своей семье и друзьям, что компания GE приняла его на работу, это приводит их в замешательство. Попытки объяснить, что он будет писать программный код, позволяющий машинам говорить друг с другом, вызывают недоумение у слушателей, поскольку все они уверены в том, что GE по-прежнему является традиционной производственной компанией, а не ведущим игроком в цифровом мире⁴.

Во-вторых, директорам по персоналу должны будут предложить сотрудникам такие возможности, которые привлекали бы людей с разнообразной подготовкой и побуждали бы их остаться. Например, широкие возможности для коммуникаций позволят сотрудникам создавать сообщества, укрепят их товарищеские отношения и будут способствовать повышению их лояльности. Точно так же создание комфортных рабочих мест с личным пространством и открытыми зонами для свободного обсуждения способствует повышению продуктивности. А предоставление сотрудникам доступа к технологиям, которые столь же просты и удобны, как и технологии, используемые этими сотрудниками в личной жизни, поможет облегчить их труд.

В-третьих, каждый директор по персоналу должен остерегаться конкурентов, вторгающихся на его территорию. Новые игроки не будут ограничивать свое внимание клиентами; они будут столь же активно охотиться за высококвалифицированными работниками – в чем в свое время сумел убедиться Университет Карнеги Меллона. С целью создания технологий для управления автомобилем без водителя этот университет в феврале 2015 г. установил стратегические партнерские отношения с компанией Uber. Единственный

результат этого партнерства свелся к тому, что компания Uber переманила к себе нескольких ведущих исследователей Университета в сфере робототехники⁶.

По мере усиления конкуренции за лучших специалистов директорам по персоналу придется заимствовать методики, применяемые директорами по маркетингу. Им придется заново позиционировать свои организации, чтобы обратиться к новым сегментам работников, пересмотреть свои стратегии социального рекрутинга и сформировать отношения с более широким кругом потенциальных кандидатов. Кроме того, они должны будут предоставить сотрудникам примерно такие же персонализированные возможности, какие предоставляют клиентам хорошие специалисты по маркетингу.

Эти изменения будут действовать как катализатор для преобразования работы подразделения по управлению персоналом. Непрерывное планирование рабочей силы и развитие навыков будут иметь решающее значение, например, для освоения быстро развивающихся технологий и для экспансии в новые области бизнеса. Директора по персоналу должны быть способны выявлять жизненно важные навыки и развивать их у работников быстрее и в гораздо более широком масштабе, чем прежде.

Кроме того, определенные последствия изменений коснутся и других руководителей высшего звена. Переворот в деловой среде порождает потребность в руководителях, способных помочь сотрудникам адаптироваться. По мнению наших респондентов, руководители высшего звена оказались в этом вопросе не на высоте (рис. 3). Директора по персоналу особенно не уверены относительно того, что их коллеги готовы к управлению более сложной рабочей силой – и, возможно, для этого имеются причины. Коалицией, состоящей из собственных сотрудников, работников по контракту и представителей партнерских организаций, управлять гораздо сложнее, чем группой людей, которые работают в одной организации и во многом весьма схожи.

Рисунок 3.

Директорский вызов: Директора по персоналу считают, что руководители высшего звена все еще выясняют, как справиться с подрывными изменениями



«Сейчас мы упустили свои возможности по привлечению «рок-звезд». Однако удержать таких людей стало труднее, поскольку другие компании также хотят заполнить их».

Хай Померанц (Hy Pomerance),

Директор по персоналу, QBE North America, США

«Эта новая эра – когда люди постоянно носят с собой устройства с невероятной вычислительной мощностью – полностью меняет наш стиль жизни»

Директор по персоналу,
банковский/финансовый сектор, Турция

Как это делать: использовать технологии для расширения возможностей, предоставляемых сотрудникам

Так каким же образом директора по персоналу готовятся к тому, чтобы расширить возможности сотрудников и эффективнее справляться с изменениями? Они сходятся во мнениях с другими руководителями высшего звена относительно того, что в следующие несколько лет революционное влияние на их бизнес будут оказывать мобильные решения, облачные вычисления и Интернет вещей (рис. 4). Сочетание этих технологий имеет значительные последствия применительно к рабочей силе и к предоставлению услуг в сфере управления персоналом.

Рисунок 4.

Три фактора влияния: Директора по персоналу, как и другие руководители высшего звена, считают, что революционное влияние на бизнес оказывают мобильные решения, облачные вычисления и Интернет вещей



Последствия для рабочей силы

Сочетание облачных вычислений и мобильных решений освободило людей от привязки к рабочим столам и способствовало созданию бизнес-моделей, которые предъявляют минимум требований к активам. Это влечет за собой различные последствия для рабочей силы, среди которых изменение отношений между сотрудником и работодателем, изменение способа выполнения многих действий и значительные культурные изменения.

В основанном на облачных технологиях мире сотрудники могут совместно использовать ресурсы и взаимодействовать друг с другом более эффективно. Кроме того, мобильные решения дают сотрудникам доступ к информации «на ходу» – благодаря чему теперь они могут делать то, что не могли делать прежде. Например, продавец розничного магазина может немедленно проверить наличие товара на складе и показать потенциальному покупателю альтернативные варианты.

Хотя мобильность дарит сотрудникам больше гибкости, растет риск «выжигания гаджетами». Мобильность размывает грань между работой и домашней жизнью – а некоторые люди испытывают трудности при попытке «отключиться» от своей работы. Правительство Франции недавно предприняло шаги по смягчению этой проблемы. В некоторых отраслях было введено правило, ограничивающее доступ к электронной почте во вне рабочее время⁶.

Кроме того, возникают и другие проблемы. Сегодня сотрудникам приходится конкурировать с «человеческим облаком» – с огромной совокупностью внештатных работников, предлагающих широкий ассортимент услуг по запросу. В последние несколько лет появились многочисленные онлайн-платформы, которые могут удовлетворить потребности работодателей, ищущих независимых работников. Это обеспечивает легкий доступ к квалифицированным кадрам, но может породить у постоянных сотрудников чувство уязвимости.

Интернет вещей способен оказать еще более мощное влияние. Он создает новые рабочие места, генерируя огромные объемы данных, нуждающихся в управлении. Однако одновременно с этим Интернет вещей может оставить некоторых специалистов без работы – например, датчики безопасности на объекте могут заменить охранников, а самоуправляемые грузовики не будут нуждаться в водителях. Автопроизводитель Freightliner из США выпустил первый автономный грузовик. Пока на месте водителя по-прежнему должен присутствовать человек, однако со временем эта ситуация изменится.

«Модель занятости изменяется. Компании хотят иметь дело с рабочей силой, которая гибко реагирует на спрос».

**Директор по персоналу,
потребительские товары, США**

«Нам нужно использовать когнитивные вычисления и освободить людей для включения в задачи, которые по силам только людям».

Такио Судо (Takio Sudo),
Директор по персоналу, Pasona Group, Япония

И, наконец, еще одна технология – когнитивные вычисления – также способна оказать революционное воздействие на бизнес. В настоящее время лишь одна треть директоров по персоналу осознает ее потенциальные возможности (рис. 4). Тем не менее, применение когнитивных вычислений выглядит весьма многообещающим. Возможности стандартных систем на основе алгоритмов ограничены тем, на что они были запрограммированы, а когнитивные системы обучаются и применяют результаты этого обучения к новым запросам.

Когнитивные технологии изменят характер работы, позволяя людям использовать растущие объемы создаваемых данных. Кроме того, они предоставят практическую обратную связь относительно способностей сотрудников к повышению производительности своего труда, и обеспечат более тесную координацию человеко-машинных интерфейсов. Например, они помогут исследователям совершать новые открытия, а врачам точно находить наилучшие способы лечения пациентов со сложными заболеваниями. Аналогичным образом они способны помочь менеджерам эффективнее удовлетворять потребности своих клиентов посредством предложения каждому клиенту наиболее подходящих ему финансовых продуктов и услуг.

Последствия для HR-подразделения

Эти те же технологии окажут глубокое влияние на то, чем заняты подразделения по управлению персоналом и на то, как они оказывают свои услуги. Например, с помощью облачных вычислений директора по персоналу могут обеспечить сотрудникам большие возможности и широкий набор опций самообслуживания. Кроме того, облачные вычисления помогут им повысить качество собираемых данных и избавиться от таких рутинных мероприятий, таких как расширение функционала (рис. 5).

Благодаря этому директора по персоналу могут сконцентрироваться на наращивании стоимости, например на повышении эффективности анализа/интерпретации данных и использование результатов анализа данных в интересах принятия более обоснованных решений.

Рисунок 5.

Облачное управление: Директора по персоналу обращаются к облачным вычислениям с целью расширения возможностей сотрудников и улучшения собираемых данных



Мобильные технологии изменяют характер работы людей, поэтому предполагается, что подразделение по управлению персоналом должно обеспечить круглосуточный доступ к мобильным решениям для обучения, к средствам для повышения производительности и к экспертной поддержке. Более того, директор по персоналу должен поддерживать связь с ИТ-директором с целью выработки четкой политики управления устройствами. Один из важнейших вопросов состоит в том, позволять ли сотрудникам приносить для работы свои собственные устройства. Эта мера способна увеличить производительность труда, но одновременно с этим она делает корпоративные системы и данные более уязвимыми для угроз безопасности.

«Мы переходим на мобильное взаимодействие с нашими клиентами. Наши сотрудники хотят того же — чтобы обучение осуществлялось по запросу с помощью мобильных устройств, а информация и услуги для сотрудников предоставлялись через онлайн-каналы».

Ли Янь Хун (Lee Yan Hong), директор и руководитель группы по управлению персоналом, DBS Bank, Сингапур

«Когнитивные вычисления окажут глубокое влияние на управление персоналом. Я предвижу огромный шаг вперед с точки зрения руководства человеческим капиталом».

Директор по персоналу,
электроника, США

Подобным образом переход к мобильной работе повлечет за собой пересмотр компьютеризированных процессов управления персоналом, таких как наем сотрудников, обратная связь по производительности труда и исследования в области персонала. Компания Globoforce, специализирующаяся в области социального инструментов, уже вышла на этот рынок – она выпустила приложение, которое позволяет сотрудникам номинировать, рекомендовать и поздравлять своих сослуживцев⁸. Подобным образом директорам по персоналу придется использовать мобильные технологии для поддержки общих сервисов с помощью таких инструментов, как обмен текстовыми сообщениями.

Интернет вещей принесет и другие изменения. С помощью социометров (умных бэджей, отслеживающих взаимодействия людей друг с другом) работодатели смогут лучше проектировать рабочие пространства в интересах коллективной деятельности. С помощью разумных устройств можно настроить такие параметры окружающей среды, как температура, освещенность и уровень шума. Каждый из них способен оказать существенное влияние на результаты работы сотрудника. Таким образом можно также предупреждать персонал о потенциальных угрозах безопасности. Однако все это должно быть сделано без ущерба для конфиденциальности людей.

Когнитивные вычисления также откроют новые возможности для предоставления таких услуг, как персональный «консьерж», помогающий сотрудникам развивать новые навыки и выявлять новые направления развития карьеры. Это позволит директорам по персоналу выявлять еще не открытые шаблоны, в том числе тенденции в сфере эффективности сотрудников, вовлекать и удерживать сотрудников, а также проводить соответствующие корректирующие мероприятия.

Наконец, это будет способствовать построению процессов, предполагающих проактивный рекрутинг, с использованием внешних данных из таких источников, как LinkedIn, и внутренних данных по существующему персоналу с целью оценки пригодности кандидата.

Итак, новые технологии наложат новые обязательства на HR-подразделение. Однако они также обеспечат более глубокое понимание уже нанятых и потенциальных сотрудников – их возможности, их индивидуальные потребности и предпочтения, а также характер их взаимодействий с другими людьми. Что самое главное, эти технологии позволят директорам по персоналу обеспечить сотрудникам лучший потребительский опыт, сделать свои организации более привлекательными и повысить производительность труда.

Что для этого нужно: гибкость, аналитические возможности и социальные инструменты

Но большинство предприятий не сможет быстро формировать и адаптировать под меняющиеся требования необходимое сочетание навыков, если будет полагаться на одни только внутренние ресурсы. Кроме того, предприятия в перспективе не смогут эффективно удовлетворять свои кадровые потребности, если они не смогут своевременно прогнозировать тенденции в сфере рабочей силы и дефицит навыков, а также понимать реальные желания сотрудников. Критически важное значение будут иметь следующие три элемента: гибкий подход к приобретению нужных специалистов, предиктивная аналитика, поддерживающая принятие более взвешенных решений в отношении персонала, и социальные инструменты для сбора вклада сотрудников.

Многие директора по персоналу понимают это. Две трети респондентов этой категории уже используют сторонних поставщиков для предоставления дополнительной рабочей силы в зависимости от обстоятельств. Более половины респондентов также используют гибкие графики работы, возможности дистанционной работы и т. д.

Многие респонденты намереваются продолжать использование таких подходов. Однако еще более примечательным является заметный рост доли директоров по персоналу, которые собираются устранять будущую нехватку навыков путем переподготовки имеющихся сотрудников и привлечения новых работников на основе краткосрочных контрактов (рис. 6).

Рисунок 6.

Гибкий подход к персоналу: Сегодня многие директора по персоналу полагаются на сторонних поставщиков и на альтернативные возможности выполнения работы



«Я хотел бы лично повлиять на такой момент, как преобразование нашей организационной культуры для внедрения гибкой бизнес-модели».

Директор по персоналу,
банковский/финансовый сектор, Австралия

«С помощью предиктивной аналитики мы сможем исследовать, что могло бы произойти, а не смотреть на то, что уже произошло»

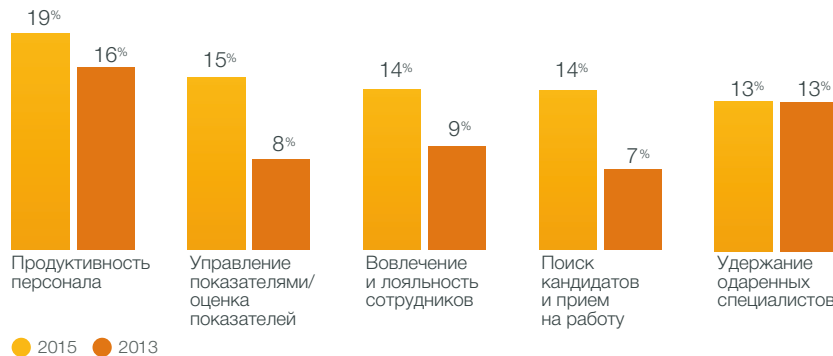
Люсьен Алзиари (Lucien Alziari),
Директор по персоналу, A.P. Moller Maersk, Дания

Кроме того, небольшое – но увеличивающееся – количество директоров по персоналу применяет предиктивную аналитику для решения проблем работников (рис. 7). Создание эффективных аналитических возможностей – это нелегкая задача. Для этого требуются новые сотрудники по управлению персоналом, обладающие иными навыками: архитекторы данных, разработчики статистических моделей и даже «рассказчики». Однако больше всего аналитика нуждается в соответствующей степени доверия между HR и остальными подразделениями организации. HR-департамент должен доверять бизнес-подразделениям, чтобы они действовали на основе ответов, формируемых специалистами по управлению персоналом. А бизнес-подразделения должны доверять методикам и допущениям, которые HR использует при формировании этих ответов.

Несмотря ни на что, получаемые преимущества оправдывают требуемые инвестиции и усилия. Разработка надежных моделей для прогнозирования динамики (текущая численность персонала и будущие уровни спроса/предложения для конкретных навыков) помогает организации предвидеть и смягчать предстоящие проблемы в области рабочей силы. И действительно, большинство дальновидных HR-подразделений способны даже

Рисунок 7.

Взгляд в будущее: количество директоров по персоналу, использующих предиктивный анализ для принятия более обоснованных решений в сфере рабочей силы, растет



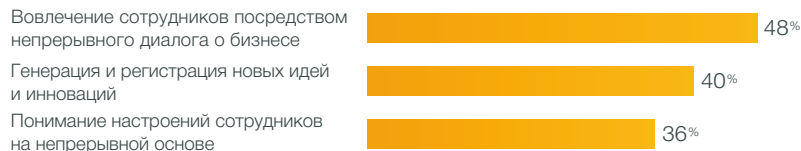
измерять вероятность ухода определенных специалистов на основе поведения других сотрудников с аналогичным профилем и предпринимать необходимые действия для удержания наиболее талантливых специалистов.

Кроме того, некоторые компании добиваются серьезных успехов, когда прислушиваются к тому, что способны сказать их сотрудники – включая доведение обратной связи от клиентов, внесение предложений или комментирование различных аспектов работы. Почти половина директоров по персоналу, участвовавших в нашем исследовании, использует социальные инструменты, чтобы узнать о том, что сотрудники думают об общих проблемах бизнеса. Однако количество директоров по персоналу, применяющих социальные подходы с целью регистрации новых идей и отслеживания впечатлений сотрудников на непрерывной основе, несколько меньше (рис. 8).

Когда руководитель умеет слушать сотрудников, это помогает им ощущать свою ценность, улучшает принятие решений и стимулирует инновации. Кроме того, это позволяет заблаговременно выявлять внутренние проблемы, которые могли бы вызвать неудовлетворенность, если им не уделять надлежащего внимания. Ежегодных «моментальных снимков» в форме исследования настроений сотрудников недостаточно, поскольку контент способен распространиться всего за несколько часов. Организация должны поддерживать с сотрудниками непрерывный диалог – точно так же, как они это делают с клиентами¹⁰.

Рисунок 8.

Цифровой диалог: социальные инструменты помогают директорам по персоналу собирать ключевые идеи сотрудников



«Мы сможем выявить области, в которых сотрудничество и открытый обмен идеями с помощью социальной сети повышают производительность труда работников и улучшают результаты нашего бизнеса».

Директор по персоналу,
промышленное производство, Бразилия

*«Нам нужна шахматная доска
с новыми возможностями для
руководителей»*

Петер Фасоло (Peter Fasolo),
Директор по персоналу, Johnson & Johnson, США

Захватить инициативу

Директора по персоналу понимают, что им необходимо готовиться к будущему вседущих потрясений – будущему, в котором технические достижения размывают границы между разными отраслями и в котором новые конкуренты «заходят с фланга». Преодолев эти трудности, они смогут находить людей с новыми, а иногда и с уникальными навыками; легче решать такие чувствительные вопросы, как увольнения; управлять более гибкой и более «текучей» рабочей силой; помогать людям на каждом уровне организации справляться с масштабными изменениями.

Так каким же образом директора по персоналу смогут сохранять преимущество в изменившейся ситуации с рабочей силой? На примере наших респондентов мы можем сделать выводы, которые окажутся полезными для директоров по персоналу в различных отраслях и регионах.

Что делать: пересмотреть модели приобретения одаренных специалистов

Создайте постоянно действующие процессы для выявления специалистов, в которых нуждается ваша организация для того, чтобы дифференцировать себя в быстро изменяющемся мире. Разработайте творческие маркетинговые методики и предоставьте аналитические инструменты для привлечения, найма и включения в коллектив сотрудников нового поколения, людей с редкими или уникальными навыками. Повысьте уровень гибкости на основе партнерских отношений со сторонними поставщиками, способными предоставлять компетентных специалистов, которых на рынке в дефиците.

Как это делать: обеспечить сотрудникам лучший потребительский опыт

Относитесь к опыту сотрудников точно так же, как к потребительскому опыту клиентов. Используйте аналитику для понимания различных групп сотрудников и их проблем. Инвестируйте в ключевые точки контакта, где предоставляемые сотрудникам возможности оказывают сильное влияние на уровень вовлеченности и на уровень продуктивности. Работайте с ИТ-директором, с директором по маркетингу и с внешними партнерами, чтобы оптимизировать возможности сотрудников в контексте потребностей вашей организации. Внедрите быстрые, итеративные принципы разработки, чтобы тестировать и модифицировать новые способы предоставления возможностей сотрудникам.

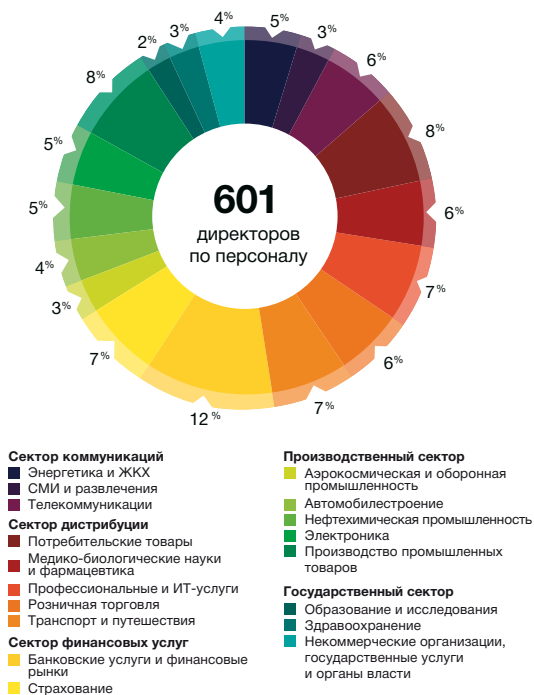
Что для этого нужно: пересмотреть сервисы, предоставляемы HR, в соответствии с реалиями когнитивной эпохи

Оцените, каким образом технологии помогут вам расширить стратегический охват функций HR-подразделения, а также повысить операционную эффективность вашей организации. Продумайте использование облачного программного обеспечения с целью предоставления лучших в своем классе услуг и ослабления зависимости от ИТ-подразделения. Применяйте мобильные технологии для предоставления информации и результатов анализа сотрудникам – там и тогда, где и когда это необходимо. Внедряйте социальные технологии, чтобы лучше слышать «голос сотрудника». Исследуйте возможность применения когнитивных цифровых ассистентов с целью улучшения самообслуживания сотрудников и совершенствования процедуры принятия решений в области управления персоналом.

Полный отчет по результатам нашего нового исследования Global IBM C-suite Study – «Раздвигая границы» («Redefining Boundaries») – можно получить по адресу ibm.com/csuitestudy или через приложения IBV для планшетных устройств под управлением iOS и Android.

Рисунок 9.

Распределение по отраслевым секторам:
мы опросили директоров по персоналу из 18 отраслей



Методы проведения исследования

В 2015 году мы провели новое, восемнадцатое по счету, исследование C-suite Study, опросив 5247 руководителей бизнеса из более чем 70 стран. Мы применили процедуру двухмерного выравнивающего взвешивания для корректировки проблем избыточности выборки, возникающих по причине различий в количестве респондентов, относящихся к конкретной роли или региону. Данный отчет сосредоточивается на мнениях 601 директора по персоналу, принявших участие в этом исследовании (см. рисунок 9).

Дополнительная информация

Чтобы узнать больше об этом исследовании IBM Institute for Business Value, свяжитесь с нами по электронной почте iibv@us.ibm.com. Следите за нами в Твиттере: @IBMIBV. Чтобы ознакомиться с полным каталогом наших исследований или подписаться на наш ежемесячный информационный бюллетень, посетите веб-сайт ibm.com/iibv

Получите доступ к отчетам IBM Institute for Business Value с мобильного устройства, загрузив бесплатное приложение IBM IBV для вашего телефона или планшета из магазина приложений.

Надежный партнер в изменчивом мире

IBM использует глубокое понимание бизнес-проблематики, передовые технологии и результаты исследований, чтобы предоставлять своим клиентам значительные преимущества в современной стремительно меняющейся среде.

IBM Institute for Business Value

Институт IBM Institute for Business Value, входящий в состав службы IBM Global Business Services, предлагает руководителям компаний основанный на фактах стратегический анализ важнейших проблем, стоящих перед государственными организациями и частными компаниями.

Примечания и источники

1. "Redefining Boundaries: Insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. Ноябрь 2015 г. www.ibm.com/csuitestudy
2. Muller, Joann. "Tesla Says Demand For Powerwall Battery Storage Will Outstrip Electric Cars." *Forbes*. 6 мая 2015 г. <http://www.forbes.com/sites/joannmuller/2015/05/06/tesla-says-demand-for-powerwall-battery-storage-will-outstrip-electric-cars/#454ccdee77bb>
3. "A New Rival for Netflix? Alibaba to Enter Streaming Video Market in China." *Zacks*. 15 июня 2015 г. <http://www.zacks.com/stock/news/178294/a-new-rival-for-netflix-alibaba-to-enter-streaming-video-market-in-china>
4. Nudd, Tim. "Getting Hired by GE Impresses Absolutely No One in Company's Amusing New Ads." *Adweek*. 8 сентября 2015 г. <http://www.adweek.com/adfreak/getting-hired-ge-impresses-absolutely-no-one-companys-amusing-new-ads-166760>
5. Ramsey, Mike and Douglas MacMillan. "Carnegie Mellon Reels After Uber Lures Away Researchers." *The Wall Street Journal*. 31 мая 2015 г. <http://www.wsj.com/articles/is-uber-a-friend-or-foe-of-carnegie-mellon-in-robotics-1433084582>
6. De Castella, Tom. "Could work emails be banned after 6pm?" *BBC News*. 10 апреля 2014 г. <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-26958079>
7. Goodwin, Antuan. "4 things you should know about Freightliner's self-driving truck." *CNET*. 9 мая 2015 г. <http://www.cnet.com/uk/news/4-things-that-you-should-know-about-freightliners-autonomous-inspiration-truck/>
8. "Mobile Recognition." *Globoforce website*. <http://www.globoforce.com/how-it-works/superior-innovation/mobile-recognition/>
9. Fern, Bruce, Eric Lesser and Skander Kechaou. «Unlock the people equation: Using workforce analytics to drive business results.» IBM Institute for Business Value. Декабрь 2014 г. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/peopleequation/>
10. Feinzig, Sheri, Eric Lesser and Rena Rasch. "Amplifying employee voice: How organizations can better connect to the pulse of the workforce." IBM Institute for Business Value. Октябрь 2015 г. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employeevoice/>

© Copyright IBM Corporation 2016
 IBM Восточная Европа/Азия
 123317, Россия, Москва
 Пресненская наб., 10
 Тел. : +7 (495) 775-8800, факс: +7 (495) 258-6468
ibm.com/ru
 Февраль 2016 г.

IBM, логотип IBM и ibm.com - товарные знаки International Business Machines Corporation, зарегистрированные во многих странах мира. Названия других продуктов и услуг могут быть товарными знаками IBM или других компаний. Действительный в настоящее время список товарных знаков IBM приведен в разделе «Copyright and trademark information» (Информация об авторских правах и товарных знаках) по адресу: www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Настоящий документ актуален по состоянию на момент публикации и может быть изменен IBM в любое время.

Не все предложения могут быть доступны во всех странах, в которых IBM ведет свою деятельность.

Информация в настоящем документе предоставляется «как есть», без каких-либо гарантий и условий, как прямых, так и подразумеваемых, в том числе без каких-либо гарантий товарнопригодности, соответствия определенной цели, а также какой-либо гарантии или условия ненарушения прав. Продукты IBM предоставляются с гарантией, описанной в положениях и условиях соответствующих соглашений, на основании которых они предоставляются.

Данная публикация является лишь общим руководством. Она не служит заменой детального исследования или профессионального суждения. IBM не несет ответственности за какой-либо ущерб в связи с использованием данной публикации какой-либо организацией или частным лицом.

Сведения, использованные в данном отчете, могли быть получены из сторонних источников, и IBM не занималась независимой проверкой, подтверждением или аудитом таких данных. Результаты использования таких данных предоставляются на условиях «как есть», и IBM не делает никаких заявлений и не дает какого-либо рода гарантий, явных или подразумеваемых.

IBM[®]