

Водещите 10 тенденции

в областта на човешкия капитал за 2016 г.

източник: Deloitte:

<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/human-capital-trends-introduction.html?id=qx:2el:3dc:dup3027:awa:cons:hct16#endnote-4>

Организационният дизайн се изстрелва начело на стълбицата през 2016 г. като ключов приоритет за 92 на сто от висшите ръководители и лидерите в управлението на човешките ресурси.

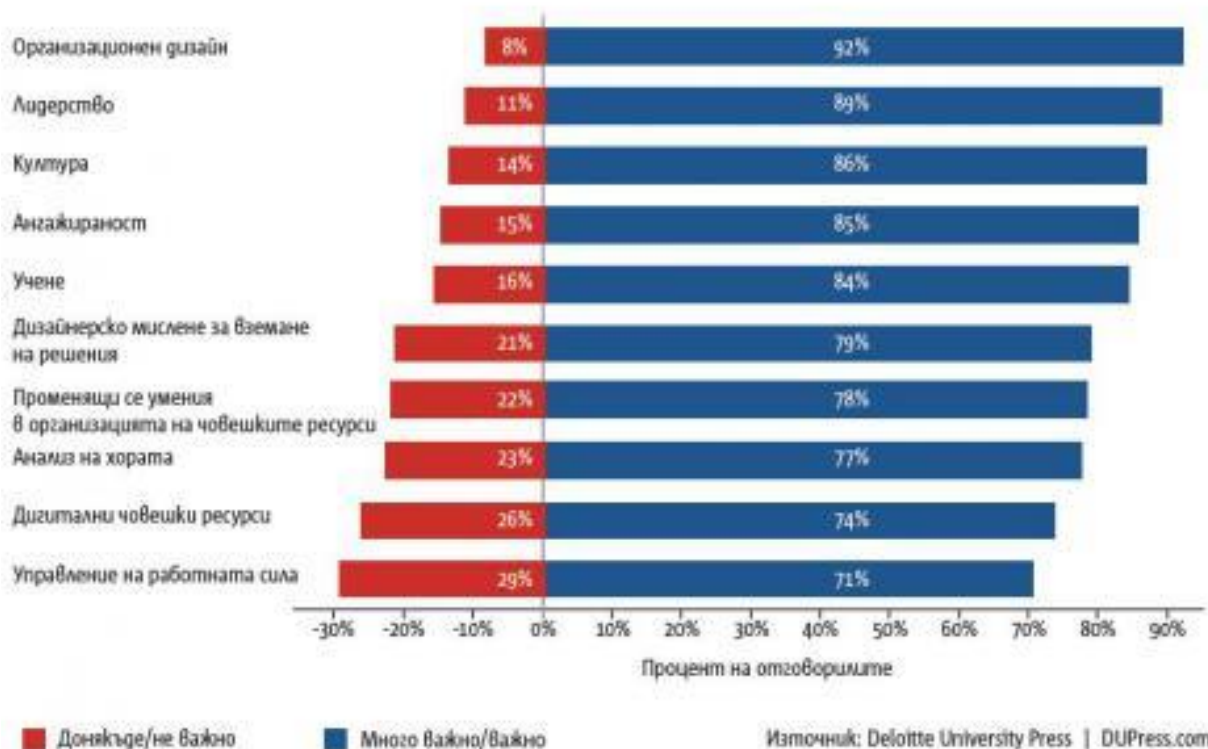
Това показват изводите от доклада на Deloitte относно тенденциите в човешкия капитал през 2016 г. („2016 Global Human Capital Trends report“), който тази година е посветен на различията в дизайна на съвременните организации.

Докладът е едно от най-големите и пространни изследвания в сферите на талантите, лидерството, и HR предизвикателствата в целия свят. Проучването, изводите от което са публикувани в доклада на Deloitte, включват анкети и интервюта с повече от 7 000 бизнес и HR лидери от 130 държави. В изследването респондентите са помолени да оценят важността на специфични предизвикателства, пред които е изправена организацията им.

„Вечните“ теми като лидерството, ученето, и уменията в сферата на човешките ресурси продължават да се класират като много важни, като те присъстват във всяка от четирите години на провеждане на годишното проучване на Deloitte. Все пак, през тази година анализаторите от Deloitte наблюдават ключова промяна – корпоративните лидери обръщат по-фокусиран поглед на адаптирането на дизайна на техните организации, за да се конкурират успешно в съвременните условия на изпълнена с предизвикателства бизнес среда и конкурентен пазар на талантите.

Културата и ангажираността също са основна грижа за ръководителите. Това частично се отразява върху ръста на използваните инструменти и приложения, свързани със социалните мрежи, които правят компаниите по-прозрачни от всякога, независимо дали това им харесва. Висшият мениджмънт все повече разпознава нуждата от съзнателна стратегия за оформяне на корпоративната култура на организацията, вместо да я въвежда наготово посредством Glassdoor или Facebook например.

10-те водещи тенденции в човешкия капитал за 2016 г. изброени по степен на важност



Организационният дизайн: възходът на екипите

Със засилването на стремежа на компаниите да стават все по-гъвкави и фокусирани върху клиента, организациите променят структурите си от традиционните, функционални модели, към взаимносвързани, гъвкави екипи. Повече от 9 от 10 анкетирани ръководители (92 процента) оценяват организационния дизайн като водещ приоритет, и около половината (45%) твърдят, че компаниите им са или по средата на преструктуриране (39 на сто), или планират такова (6 процента).

Заражда се нов организационен модел: “мрежа от екипи”, в която компаниите изграждат и оправомощават екипите да работят над специфични бизнес проекти и предизвикателства. Тези мрежи са свързани и координирани с оперативни и информационни центрове, подобни на командните центрове в армията. В някои случаи бизнесите се превръщат повече в екипи за холивудски продукции, и по-малко в традиционни корпорации, с хора, които се събират заедно, за да се справят с проекти, и след приключването на проекта се прегрупираат и се прехвърлят върху нова задача.

Тази нова структура има радикални последици, като принуждава различни HR програми като тези за развитие на лидерски умения, управление на представянето, обучение и кариерно развитие, да се адаптират. Предизвикателствата все още стоят на дневен ред: едва 14% от ръководителите вярват, че компаниите им са готови да прекроят ефективно организациите; само

21 процента се чувстват като експерти по изграждането на мултифункционални екипи, и едва 12% разбират начина, по който техните служители работят заедно в мрежи.

Лидерството е събудено – поколение, екипи, наука

Цели 89 процента от ръководителите, участвали в тазгодишния доклад на Deloitte, са посочили нуждата от засилване, реинженеринг и подобряване на организационното лидерство като важен приоритет. Традиционният пирамидален модел за развитие на лидерството вече просто не произвежда лидери достатъчно бързо, за да отговаря на изискванията на бизнеса и на темпото на промяната.

Повече от половината от анкетираните мениджъри (56 процента) декларират, че техните компании не са готови да посрещнат нуждата от лидерство. Едва 7% твърдят, че компаниите им разполагат с ускорени лидерски програми за служителите от поколението Y (родени между 1980 и 2000 г.), въпреки че 44 на сто съобщават, че имат напредък – скок от 33% през 2015 г. Докато инвестициите за развитие на лидерски умения са се повишили с 10 процента спрямо 2015 г., при прогреса нещата стоят недобре. Всъщност, повече от една на пет компании (21 процента) изобщо не разполагат с програми за лидерство.

Тези изводи предполагат, че организациите трябва да „вдигнат летвата“ по отношение на възискателност, доказателства, и по-структуриран и научен подход спрямо идентифициране, оценяване и развитие на лидери, и че този процес трябва да започне на по-ранен етап от кариерата на лидерите. Всичко това предполага още, че старшите лидери също трябва да бъдат въввлечени в обучението, като заемат нови роли, за да отворят път за младите лидери.

Оформяне на културата – задвижване на стратегия

През 2015 г., факторът “култура и ангажираност” е бил оценен сред най-важните теми в изследването. Тази година Deloitte е анкетирал висшите ръководители за културата и ангажираността поотделно, като в резултат и двата фактора са се позиционирали в най-горната част на стълбицата – 86% са посочили културата като важен или много важен фактор.

Двете теми са разделени, защото според Deloitte те са критични проблеми за човешкия капитал днес, и всеки от тях изисква посвещаване от страна на главните изпълнителни директори и силна подкрепа от HR мениджърите, ако те искат да постигнат разбиране, оценяване и подобрене в посочените две области. Също така, двете области предполагат различни концепции и изискват различен фокус и набор от решения. Културата описва “начина, по който се случват нещата в организацията”, докато ангажираността обяснява “как хората се чувстват относно начина, по който се случват нещата в организацията”.

Така обяснено, културата и ангажираността са свързани. Когато организационната култура е в синхрон с нейните ценности, тя привлича онези, които се чувстват удобно в тази култура, което в замяна помага на компаниите да мотивират хората, като ги води към по-високо ниво на ангажираност.

В тазгодишното проучване на Deloitte, делът на ръководителите, които вярват, че компаниите им въвеждат “правилната култура”, се е повишил от 10% до 12% - малък знак за напредък. И все пак, по-малко от един на трима мениджъри (28 процента) заявяват, че разбират културата на организацията.

Ангажираността – винаги налице

Ангажираността на служителите е водещ въпрос пред бизнеса и човешките ресурси. Преобладаващото мнозинство от ръководители в тазгодишното проучване на Deloitte (85 процента) посочват ангажираността като топ приоритет (което означава оценка „важен“ или „много важен“).

Изграждането на завладяваща и смислена работна среда е труден процес. В същото време, светът на ангажираността на служителите и на обратната връзка буквално се взривява. Годишните проучвания на ангажираността са заменени от различни инструменти за често “изслушване на служителя”. Всички тези нови подходи и инструменти доведоха до възникването на една важна нова роля на HR мениджъра – ръководител “изслушване на служителите”.

По отношение на подготвеността, компаниите отбелязват напредък. Делът на ръководителите, които вярват, че организациите им са “много готови” да се справят с проблеми, свързани с ангажираността, се е повишил от 10% през 2015 г. до 12% през 2016 г., докато онези, които чувстват, че са “напълно готови”, е скочил от 31 на сто на 34 процента. Според Deloitte, това са обнадеждаващи знаци, но дори с този ръст, едва 46 процента от компаниите съобщават, че имат готовност да се справят с предизвикателството, свързано с ангажираността на служителите.

Ученето – служителите поемат инициативата

Тази година 84 на сто от ръководителите в доклада на Deloitte са оценили ученето като важно или много важно предизвикателство. Този фокус върху ученето изглежда уместен, тъй като възможностите за учене са сред най-силните двигатели за ангажираността на служителите и за изграждане на силна работна култура – те са част от цялостното предложение за стойност на служителя, а не просто начин да се изградят умения.

В сравнение с миналата година, компаниите изглежда правят крачки към възприемането на нови технологии и на нови обучителни модели. Делът на компаниите, които се чувстват удобно да въвеждат масови отворени онлайн курсове (МООС) в техните обучителни платформи се е повишил на 43% тази година от 30% миналата година, докато делът на онези, които твърдят същото относно въвеждането на видео се е утроил от 5% м.г. до 15% т.г.

Според Deloitte, тези резултати са сигнал за това, че висшите мениджъри и HR лидерите осъзнават, че ученето трябва да се адаптира към свят, в който служителите искат постоянни възможности за обучение посредством новаторски платформи, съобразени с техните индивидуални графици.

Въпреки това, компаниите все още са изправени пред огромно предизвикателство по изпълнението на тази визия. Макар разходите за обучение да са скочили с 10% през миналата година, надхвърляйки \$140 милиарда, само 37 процента от компаниите вярват, че техните програми са ефективни, и само 30 на сто вярват, че корпоративните обучения са в центъра на ученето днес.

Дизайнерското мислене – „извайване” на опит у служителите

Дизайнерското мислене изниква като водеща нова тенденция в човешките ресурси. Докладът на Deloitte акцентира на този въпрос още преди две години, когато идентифицира “[претоварените служители](#)” като съществен проблем за талантите, визирайки служители, които се борят да се справят с порой от имейли и информация, с високотелни задачи и с работа в режим 24/7. Миналогодишното издание на доклада на Deloitte установява, че HR мениджърите се

опитват да “опростят” работната среда в отговор на ситуацията с „прегарянето” на специалистите.

Сега новаторските HR организации полагат усилия за една стъпка напред, като включват дизайнерското мислене в подхода си за управление, подкрепа и обучение на хората. Вместо разработването на “програми” и “процеси”, водещите HR организации изучават хората, за да им помогнат да развият интервенции, приложения и инструменти, които да помагат за понижаване на стреса и повишаване на производителността на служителите.

В тазгодишното проучване 79% от ръководителите определят дизайнерското мислене като висок приоритет, когато трябва да отговорят на предизвикателствата, свързани с талантите. Докато едва 12 процента от анкетираните вярват, че дизайнерското мислене преобладава в текущите им програми за развитие на талантите, 50% от ръководителите, които оценяват своите програми за таланти като отлични, твърдят, че те прилагат дизайнерското мислене добре, а е 3 до 4 пъти по-вероятно самоидентифициращите високопроизводителни компании да прилагат дизайнерско мислене в HR практиките си, отколкото конкурентите им. Дизайнерското мислене се налага като добра практика за водещите компании и новаторските HR организации.

Човешките ресурси се движат стремглаво към нов мандат

Много HR организации изглежда имат тези отличителни черти, що се отнася до надграждане на уменията, възможностите и опита на техните екипи. В сравнение с миналата година, делът на висшите ръководители, които определят HR уменията като топ приоритет, е намалал слабо. Повече от две трети от мениджърите в тазгодишното проучване на Deloitte (68%) отчитат, че техните компании имат солидни програми за развитие за HR професионалисти, и 60% вярват, че държат HR специалистите отговорни за резултатите в областта на талантите и бизнеса – и двата резултата са с по-висок дял, отколкото преди година.

Картите за оценка на HR организациите показват очевидно и стабилно подобрение. 4 от всеки 10 ръководители твърдят, че техните компании са готови да адресират недостига на умения в HR – ръст от 30% спрямо 2015 г. И делът на ръководителите, които оценяват HR организациите си като “добри или отлични” и доставянето на съответстващи на бизнеса решения за таланти също се е повишило.

За първи път за изминалите 4 години на провеждане на доклада на Deloitte, има истински знаци на промяна и напредък - HR екипите се учат да експериментират с нови идеи; те правят значими стъпки за повишаване на уменията; и новото поколение от по-млади, по-вещи в бизнеса, и технологично овластени хора да навлизат в професията.

Анализите на човешките ресурси набират скорост

Технологията прави възможно вземането на решения в областта на човешките ресурси, задвижвани на основата на данни. 77 процента от ръководителите в тазгодишното проучване на Deloitte оценяват анализа на хората като ключов приоритет, което е слаб ръст спрямо резултатите за 2015 г. В отговор, компаниите изграждат екипи за анализ на хора, които бързо заместват наследените системи, и комбинират отделни аналитични групи в HR в една стратегическа функция. През 2016 г., 51 процента от компаниите правят връзка между въздействието на бизнеса и HR програмите, което е ръст спрямо 38% през 2015 г. 44% от анкетираните в момента използват данните за работната сила, за да предвиждат производителността на бизнеса, което е ръст спрямо 29% от миналата година.

Една от големите нови тенденции в анализите на хора също започва да се ускорява – използването на външните данни (Big Data), каквито са данните от социалните мрежи, данните за работодателската марка, данните от шаблоните за кандидатстване за работа в компанията, и външния оборот и демографски данни – за да предвиждат тенденциите в работната сила и да се прицелят в топ талантите. Днес 29 процента от компаниите вярват, че те се представят добре в тази област, и 8 процента се оценяват като отличници.

Разнообразие от нови инструменти и източници на данни е навлязло в тази област. Почти всеки доставчик на решения за управление на таланти вече предлага обратна връзка от служителите и системи за ангажираност, анализи в реално време от типа „разказ“ и готови прогнозни модели. Компаниите навлизат в “златната ера” на анализите на хора – и напредъкът може да се ускори.

Цифров HR – революция, не еволюция

Цифровият свят променя начина, по който живеем и работим, като създава две основни предизвикателства. На първо място е въпросът как HR мениджърът помага на бизнес лидерите и на служителите да се пренастроят към “цифров начин на мислене” - дигитален начин на управляване, организиране и прокарване на промяната. Вторият казус е как самите HR директори ще революционизират HR процесите, системите, и организациите да възприемат нови дигитални платформи, приложения, и начини за предоставяне на HR услугите.

Тазгодишното издание на дигиталния HR се фокусира върху втората част от предизвикателството: как да прекроят опита на HR специалистите и на служителите в дигиталния свят. Иновативните HR организации интегрират мобилни и облачни технологии, за да изградят набор от услуги, базирани на приложения, създадени да включат HR програмите в ежедневието на работниците. Нещо повече от простото заменяне на старите HR системи, цифровият HR означава създаване на цялостна платформа от услуги, изградени с основна цел да бъдат лесни за ползване.

Тази година 74% от ръководителите са идентифицирали дигиталния HR като водещ приоритет. 42 на сто от компаниите адаптират съществуващите HR системи към мобилно, доставяно посредством устройства, обучение точно навреме; 59 процента развиват мобилни приложения, които интегрират бекофис системи за улеснено ползване от служителите; и 51% използват външни социални мрежи в техните собствени вътрешни приложения за подбор и управление на профилите на служителите.

Гиг икономиката – временно явление или новият дневен ред?

Гиг икономиката (gig economy) е среда, в която временните позиции са често срещани и организациите се договарят с независими служители за изпълнението на краткосрочни ангажименти.

Когато става въпрос за посрещането на повишените нужди от таланти, водещите HR организации трябва да се научат да интегрират и ползват почасова и външна работна ръка (временно наети чрез външна агенция работници или независими контрактори). Повече от 7 на всеки 10 ръководители и HR лидери (71%) са оценили тази тенденция като важна или много важна.

Много компании се борят, за да се справят с този казус. Едва 19 процента от анкетираните вярват, че техните компании напълно разбират трудовите закони, които управляват временната

заетост, и само 11 на сто имат завършен управленски процес за външните сътрудници. Това предполага, че компаниите се нуждаят от по-съвършен подход, след като размерът и обхватът на външните сътрудници се очаква да расте в близките години. Управлението на работната сила също ще трябва да адресира огромния ръст в когнитивните изчисления и другите интелигентни технологии, които е възможно да заличат едни професии, да създадат нови такива, да променят естеството на работа и като цяло да разтърсят работната сила.