



Работа будущего

HR 2025

Прогноз «Делойта»

HR

2025

Наш прогноз

Высокотехнологичный HR

Эффект автоматизации и необходимость переквалификации

Переосмысление традиционных HR-подходов

Новые вызовы для HR

Разнообразие талантов будущего

Изменение состава трудовых ресурсов

Облачные технологии в HR

Облачные HR-решения: стартовая площадка, а не пункт назначения

Фокус на сотрудника

Значимость сервисов самообслуживания в опыте сотрудника

Изменение роли HR-функции

HR как стратегический партнёр для бизнеса

Обновленная операционная модель

Высокоэффективная операционная модель

HR-цикл

Управление и принятие решений в режиме реального времени

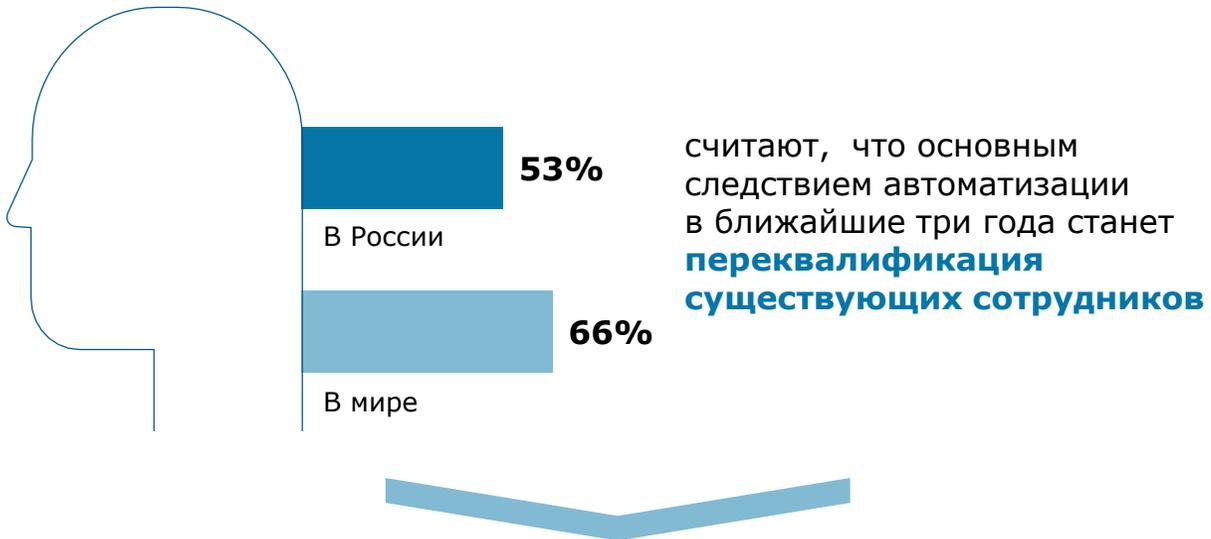




Высокотехнологичный HR

01

Эффект автоматизации и необходимость переквалификации



При этом **НИКТО** в России не ожидает **значительного сокращения количества профессий** в рамках функции или организации в целом

71% респондентов в России ожидает в ближайшие три года **рост спроса на искусственный интеллект и когнитивные технологии**

Только **30%** респондентов в России отметили **готовность компании к работе с новыми технологиями**



Высокотехнологичный HR

01

Эффект автоматизации и необходимость переквалификации



«**Подрывные**» навыки,
необходимые **для успеха**
в Четвертой индустриальной
революции

- Компьютерные навыки
- Программирование роботов
- Цифровые навыки
- Навыки работы с новыми инструментами и оборудованием
- Критическое мышление



«**Важные навыки**»,
необходимые для **выживания**
в Четвертой индустриальной
революции

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



Высокотехнологичный HR

Кого-то привлекают рассуждения о неизбежном отмирании HR-функции под натиском цифровой трансформации, однако мы не ожидаем, что это все-таки случится

HR-функция станет более эффективной за счет сокращения времени на сопровождения рутинных процессов

Профессионалы, разбирающиеся одновременно в технологиях и бизнесе, будут особенно ценными на рынке



Что следует предпринять

- Изучить опыт использования цифровых инструментов и автоматизации
- Оптимизировать внутренние процессы за счет новых технологий
- Определить стратегию работы с возможным дефицитом у HR-специалистов навыков будущего



01

02

03

04

05

06

07

08



Изменение роли HR-функции

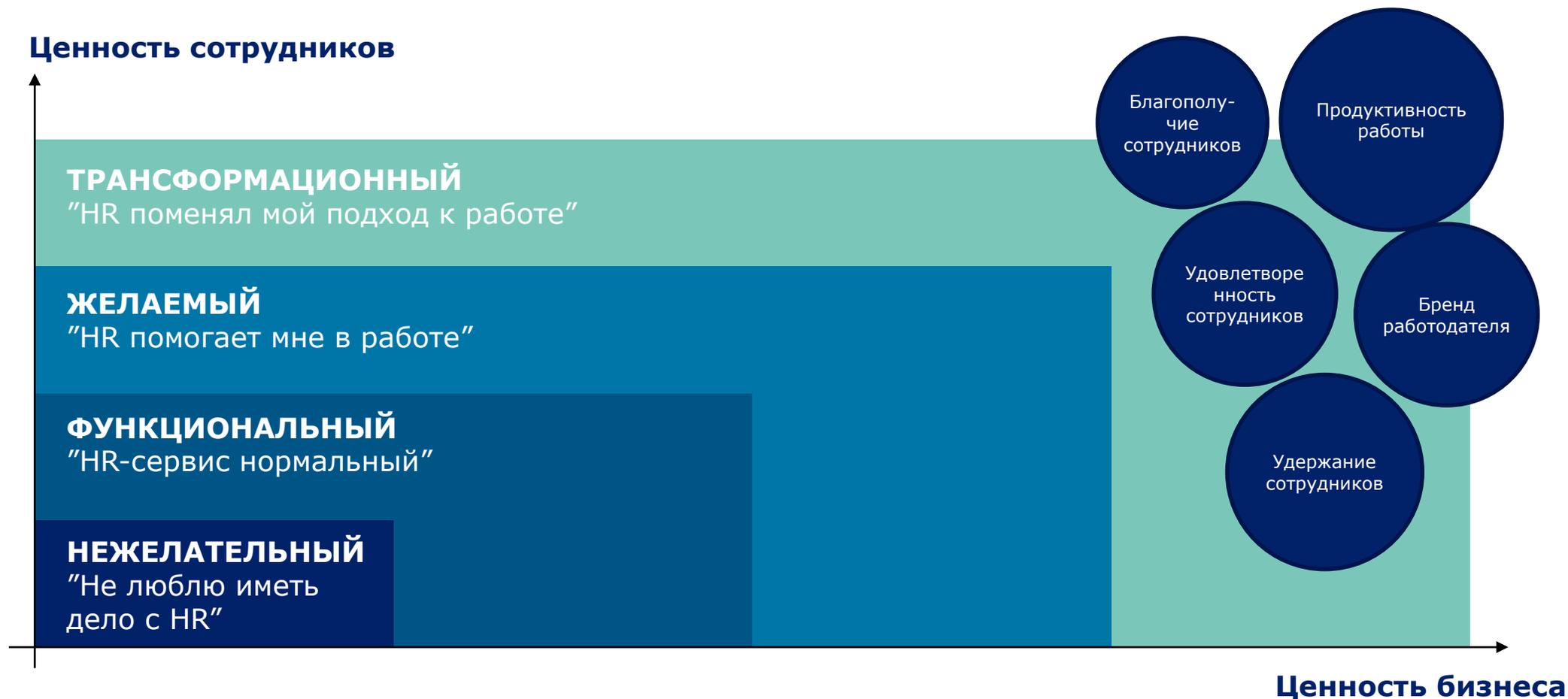
02

HR как стратегический партнёр для бизнеса



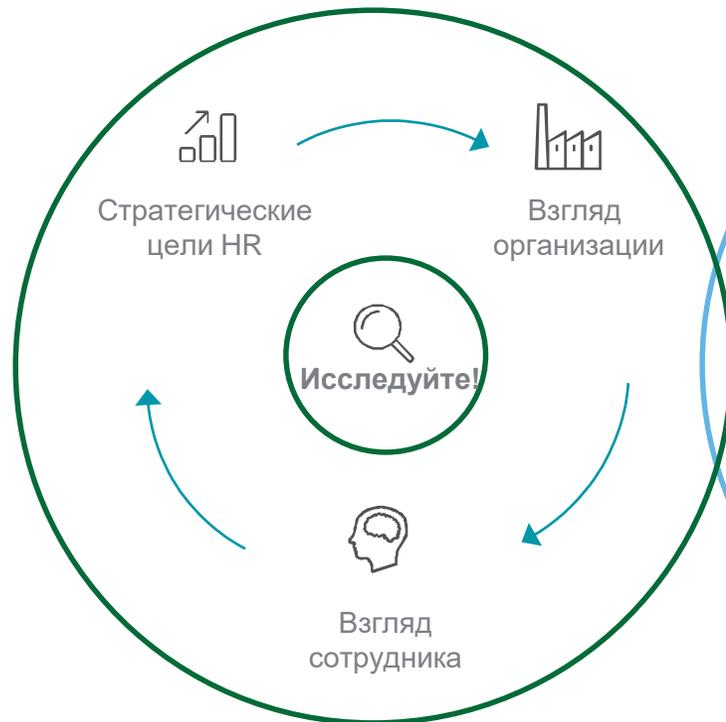
Влияние HR на ценность сотрудников и на ценность бизнеса

С помощью дизайн-мышления HR-функция может повысить ценность HR для сотрудников, и как результат получить выгоды для бизнеса

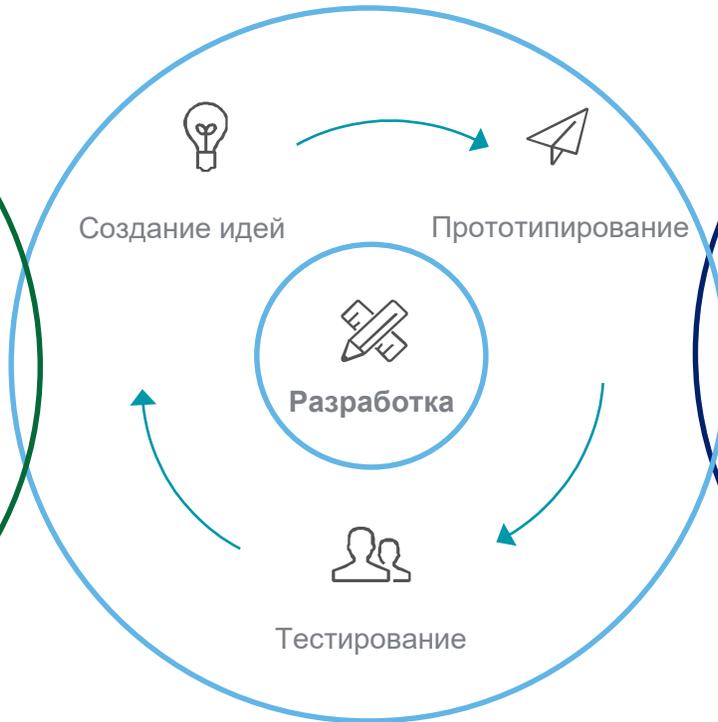


Определение приоритетов развития HR с помощью дизайн-мышления

Фаза 1: Определить проблему сотрудника и оценить опыт пользователя



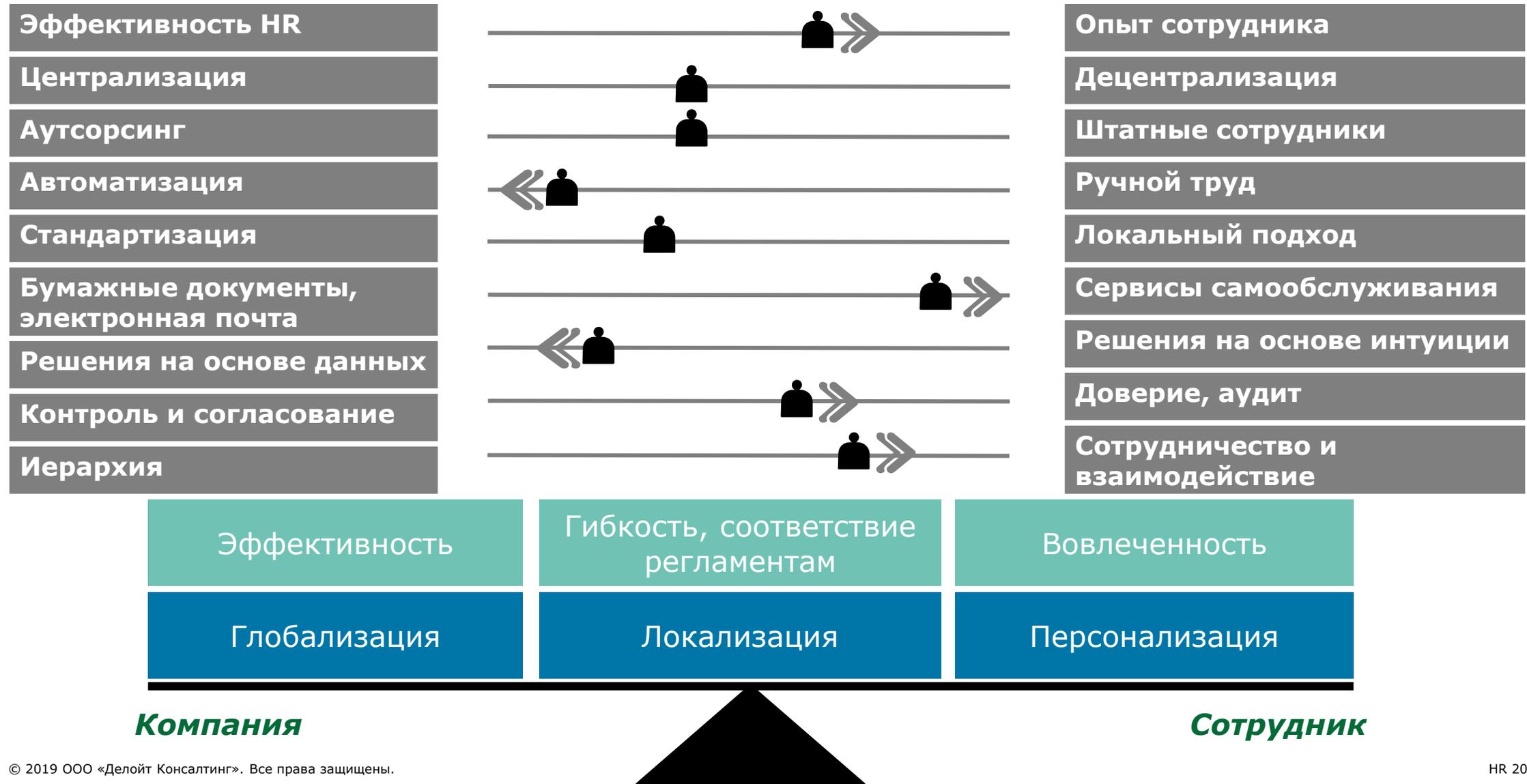
Фаза 2: Разработать продукты, сервисы совместно с сотрудниками



Фаза 3: Внедрить сервисы и провести оценку



При разработке приоритетов и выборе направлений развития важно соблюдать баланс интересов Компании и сотрудника





Изменение роли HR-функции

По мере того, как всё большее количество организаций делает ставку на управление талантами, ожидания от HR-функции трансформируется с невероятной скоростью

Для быстрой адаптации к реалиям рынка современный HR-лидер должен стать для бизнеса стратегическим партнером

Фокус в работе HR-функции сместится на стратегические вопросы, требующие более глубокого погружения в бизнес, за счет освобождения от рутины



Что следует предпринять

- Определить ключевые факторы успеха лучших бизнес-партнеров
- Масштабировать успешные практики взаимодействия с бизнесом
- Определить роли и полномочия, уровни принятия решений
- Сделать процесс принятия решений прозрачным



01

02

03

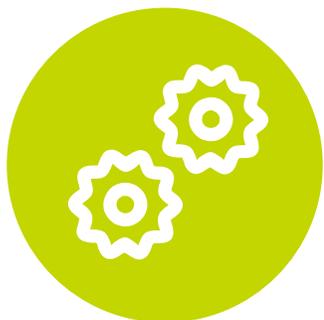
04

05

06

07

08



Обновленная операционная модель

Высокоэффективная операционная модель



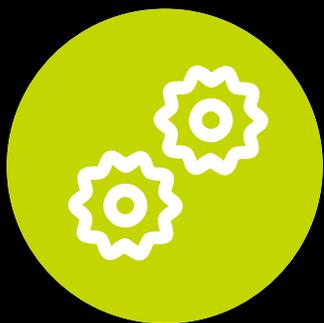
Высокоэффективная операционная модель ставит стратегию бизнеса и талантов на первое место

Представители HR-функции вне зависимости от роли – HR BP, центр экспертизы или ОЦО – ориентированы на удовлетворение потребностей бизнеса

Развитие цифровых рабочих мест обеспечивает лучший опыт сотрудника для всех потребителей HR-услуг

Меняется роль линейных менеджеров, которые, обладая необходимым инструментарием, сами становятся HR

03



Обновленная операционная модель

Роль полноправного партнера бизнеса требует от HR принципиально нового подхода к реализации своих функций

В перспективе HR перестанет быть единственным владельцем компетенций в области работы с людьми

Операционная модель позволит наилучшим образом отвечать на запросы бизнеса, непосредственно вовлекая его в решение стоящих задач



Что следует предпринять

- Проанализировать текущую операционную модель и выявить зоны для повышения ее развития
- Провести анализ достаточности текущего инструментария HR-функции, доступного линейным менеджерам
- Расширять вовлечение линейных менеджеров в управление людьми



01

02

03

04

05

06

07

08



HR-ЦИКЛ

Управление и принятие решений в режиме реального времени





HR-цикл

Постоянный доступ потребителей HR-сервисов к информации сделает процессы более актуальными, а решения – более эффективными

Вы не будете больше составлять ежемесячные или квартальные планы и отчеты, фактором успеха станут непрерывность и своевременность всех HR-процессов



Что следует предпринять

- Укажите ваши самые важные решения, привязанные к конкретным датам, представьте, сможете ли вы и каким образом принимать их в режиме реального времени
- Подготовьте список ситуаций, в которых вы сможете воспользоваться преимуществами принятия решений в режиме реального времени



01

02

03

04

05

06

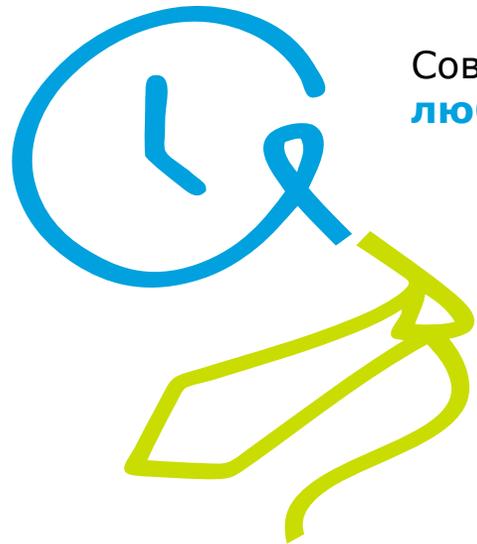
07

08



Фокус на сотрудника

Значимость сервисов самообслуживания в опыте сотрудника



Современные сотрудники живут в мире, где **для решения практически любой задачи существует приложение на смартфоне**

Работники нового поколения ожидают, что с той же легкостью смогут в любое время получить доступ к любому элементу своего Employee Experience*, включая условия труда, возможности профессионального и карьерного развития и получение вознаграждения

05

*Employee Experience – опыт взаимодействия работника и организации (с момента поиска работы и трудоустройства до завершения трудовой деятельности в компании)



Фокус на сотрудника

Значимость сервисов самообслуживания в опыте сотрудника

55%



сотрудников в России **лично приносят в отдел кадров подписанные у руководителя документы**

50%



HR-служб **запустили функцию самообслуживания по кадровым процессам на корпоративном портале**

11%



HR-специалистов **внедрили в своих компаниях систему отслеживания кадровых запросов и скорости их исполнения**

4%



респондентов **в кадровых вопросах помогает чат-бот**

05



Фокус на сотрудника

С увеличением доли сотрудников нового поколения все больше внимания будет уделяться удобству и доступности способов взаимодействия сотрудника и компании

Это создаст дополнительную ценность HR-функции как стратегического партнера бизнеса

Отказ от вовлечения HR-специалистов в реализацию рутинных операций позволит им сосредоточиться на решении ключевых с точки зрения бизнес-стратегии задач



Что следует предпринять

- Проанализировать опыт использования сервисов самообслуживания в повседневной жизни
- Изучить существующие на рынке передовые практики реализации HR-сервисов
- Определить корпоративные HR-сервисы, которые могут предоставляться работникам через дистанционные каналы



01

02

03

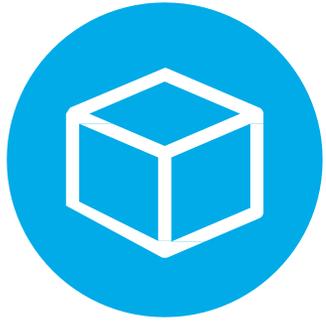
04

05

06

07

08



Облачные технологии в HR

Облачные HR-решения: стартовая площадка, а не пункт назначения



69% российских и

74% международных компаний-респондентов считают, что вложения в HR-технологии значительно увеличатся в ближайшие три года

46%

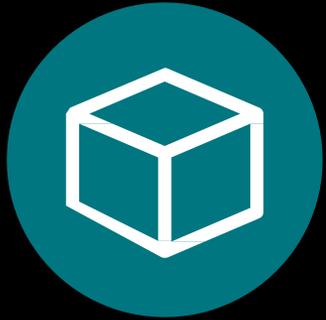


участников опроса в России считают **вложения в интеграцию HR-технологий с кросс-функциональными платформами** наиболее приоритетными для компании, в то время как

42%



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



Облачные технологии в HR

Для HR-функции наступает Золотой век новых технологий. По мере того, как ERP-системы будут уходить в облако, широкое распространение получат HR-приложения, микросервисы и инструменты автоматизации рутинных операций

Вы сможете радикальным образом снизить сложность и стоимость технологий, не жертвуя их функционалом

Облачные HR-решения создают основу для будущих изменений и инноваций, позволяя организациям переключаться на решение более актуальных проблем



Что следует предпринять

- Поставщики ERP-систем постоянно добавляют новый функционал и сервисы в свои последние облачные продукты. Получите у своих ИТ-специалистов консультацию в отношении того, что может предложить ваш ERP-провайдер в настоящий момент или в краткосрочной перспективе



01

02

03

04

05

06

07

08



Разнообразиие талантов будущего

Изменение состава трудовых ресурсов

Традиционные работники

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

Внешние контрактники

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

Штатные удалённые работники

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

Транзакционные удалённые работники

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





Разнообразиие талантов будущего

Изменение состава трудовых ресурсов

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

> 50%

респондентов отметили их вклад в повышение общей эффективности компаний



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

Мировые тенденции показывают более позитивный настрой:

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



Разнообразиие талантов будущего

Внештатные сотрудники – это ценный ресурс, потенциальный внешний кадровый резерв и компаниям следует научиться управлять таким персоналом как своим

Ценностное предложение и коммуникация работодателя, программы адаптации, обучения, отслеживания выгорания должны охватывать все трудовые ресурсы компании

С учетом растущей нехватки квалифицированных кадров, эффективное управление разнообразными талантами станет обязательным условием для роста бизнеса



Что следует предпринять

- Пересмотреть текущие программы адаптации, обучения, вовлечения персонала и включить в них все группы трудовых ресурсов
- Научить менеджеров управлять консультантами, фрилансерами и представителями подрядчиков как своими сотрудниками



01

02

03

04

05

06

07

08



Переосмысление традиционных HR-подходов

Новые вызовы для HR





Переосмысление традиционных HR-подходов

Развитие техники и технологии, повышение требований к квалификации персонала и смена жизненных приоритетов у выходящего на рынок труда поколения потребует принципиально иного подхода к реализации традиционных HR-задач



Что следует предпринять

- Изучить актуальные тренды индустрии
- Определить перспективное состояние персонала с учетом существующих тенденций
- Проанализировать возможные подходы реализации задач в перспективных условиях

Меняющиеся внешняя среда потребует от HR отказа от существующих методов работы



Что дальше?

Никто не может точно сказать, какие сюрпризы готовит для нас будущее. Тем не менее, мы обязаны думать о том, что может произойти и готовиться к этому. Для HR-функции это означает необходимость привлечения подходящих людей и технологий уже сейчас, чтобы впоследствии воспользоваться преимуществами неотвратимых изменений. Этой цели невозможно будет достигнуть без определения стратегии, учитывающей новые реалии цифрового мира

В ближайшие годы перед HR открываются новые блестящие перспективы. Выйти на эту траекторию может оказаться непросто, но несомненно стоит того. Компании лишь выиграют, если HR-функция сможет более эффективно и своевременно предоставлять качественный сервис. Именно в этом и будет заключаться деятельность финансовой функции в 2025 году.

**«Самый лучший способ предсказать будущее —
создать его самим»**

— Питер Друкер



Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, в том числе аффилированных, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед» (далее — «ДТТЛ»). Каждое из этих юридических лиц является самостоятельным и независимым. Компания «ДТТЛ» (также именуемая как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» является ведущей международной сетью компаний по оказанию услуг в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками и налогообложения, а также сопутствующих услуг. «Делойт» ведет свою деятельность в 150 странах, в число клиентов которой входят около 400 из 500 крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. Около 312 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com.

Настоящее сообщение содержит исключительно информацию общего характера. Ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в международную сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящую публикацию.

© 2019 ООО «Делойт Консалтинг». Все права защищены.