

Управление персоналом в меняющемся мире*

Основные тенденции в сфере управления персоналом
Глобальные перспективы – 2008 г.



Краткий обзор

Ключевой вывод настоящего отчета за 2008 год заключается в растущем по всему миру понимании решающей роли персонала в устойчивом развитии организаций во всех секторах экономики и сферах общественной деятельности.

Произошла новая расстановка сил в глобальном бизнесе. Страны Азии, Центральной и Восточной Европы, Бразилия, Индонезия, Мексика и Турция бросают вызов странам с развитой экономикой в борьбе за влияние.

По мере того, как глобализация бизнеса и сообществ продолжает набирать силу, все страны, независимо от достигнутого уровня экономического развития, признают влияние человеческого фактора на успех компании.

Тенденции, рассмотренные в настоящем отчете, являются актуальными для всех руководителей, отвечающих за подготовку и управление персоналом, а также для тех, кто отвечает за расстановку приоритетов и распределение ресурсов по ключевым сферам. В отчете рассматривается ряд проблемных вопросов, ключевые идеи и выводы, которые будут интересны широкому кругу специалистов по управлению персоналом в ближайшем будущем. Вкратце их можно представить следующим образом:

Влияние человеческого фактора

Произошла новая расстановка сил в глобальном бизнесе. Страны Азии, Центральной и Восточной Европы, Бразилия, Индонезия, Мексика и Турция бросают вызов странам с развитой экономикой в борьбе за влияние. Согласно прогнозам PwC, к 2050 году страны группы БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай) и некоторые другие обгонят «Большую Семерку» (США, Японию, Германию, Великобританию, Францию, Италию и Канаду). Рост прямых иностранных инвестиций в этих странах, по-видимому, будет продолжаться, так как они предлагают более дешевые ресурсы, все более высокопрофессиональных

специалистов и многообещающую клиентскую базу.

США и страны Западной Европы восстанавливают конкурентоспособность при новом порядке, ищут недорогие решения для своих инициатив по аутсорсингу и оффшорным ресурсам, развивают консолидацию в сделках по слияниям и поглощениям и признают необходимость большей гибкости в целях быстрого реагирования на меняющиеся требования клиентов и непредвиденные финансовые кризисы.

Ключевая роль отводится кадрам. Однако, по уровню производительности, скорости реагирования и инновациям страны Западной Европы продолжают отставать от США, которые также стремятся адаптироваться к новым экономическим условиям. Страны, где действуют законодательные программы социального обеспечения, как правило, стремятся достичь большей гибкости в борьбе против агрессивной глобальной конкуренции.

В одиннадцатом издании Глобального опроса руководителей компаний PwC за 2008 год отмечено, что в условиях глобализации широко распространено мнение о том, что кадры и культурные факторы являются основным препятствием на пути к достижению прироста стоимости, что является главной целью любой сделки по слиянию и поглощению. Кроме этого, на вопрос о том, что руководители компаний считают главной угрозой развитию бизнеса, они регулярно ставят на первые места наличие основных профессиональных

умений и навыков. Обзор PwC также отмечает изменение мотивации у руководителей компаний использовать аутсорсинг персонала: от «механизма снижения расходов» в нем все чаще видят возможность создания более стратегически гибкой модели бизнеса.

Мотивационные факторы

Существует ограниченное число мотивационных факторов для персонала, которые могут оказать наиболее значимое влияние на организационную деятельность в ближайшие годы. Эти факторы включают лидерство, уровень мотивации, управление талантами, обучение и инновации. Данные факторы тесно взаимосвязаны, и неспособность добиться успеха и конкурентоспособности по одному из них ведет к несостоятельности остальных. У нас нет веских доказательств того, что на сегодняшний день Западная Европа или США развивают в необходимых темпах какой-либо из вышеперечисленных факторов.

- Понятие «лидерство» в 21 веке все чаще рассматривается как совместная (коллективная) ответственность, а не прерогатива одного человека. Несмотря на предпринятые многими компаниями усилия и значительные инвестиции в обучение и развитие персонала, факты говорят о том, что большая часть организаций не смогла существенно улучшить лидерские качества своих сотрудников.
- Исследование выявило связь между степенью удовлетворенности сотрудников и итоговыми результатами деятельности, а также тесную взаимосвязь между уровнем мотивации сотрудников и степенью удовлетворенности клиента. Создание и поддержка определенного уровня мотивации сотрудников компании является долгосрочной программой, требующей деликатного подхода и высокой степени уважения к мотивации конкретного человека.

Существует ограниченное число мотивационных факторов для персонала, которые могут оказать наиболее значимое влияние на организационную деятельность в ближайшие годы. Эти факторы включают лидерство, уровень мотивации, управление талантами, обучение и инновации

Уровни мотивации

Тип поведения	Деятельность сотрудника в организации			
	Обязательство	Работа	Продукция, услуги	Личные качества
Высокомотивированный	Неограниченное	Высокие результаты и гибкость	Инновации и усовершенствования	Ориентированность на результат
↓				
Сотрудничество	Работа по контракту	Стандартный результат	Обучение/поиск	Позитивное изменение
↓				
Соответствие	Работа «от» и «до»	Дополнительные задачи оговариваются отдельно	Статика в развитии	Шутки с элементами критики
↓				
Несоответствие	Бесполезная трата времени	Придумывание работы за дополнительное вознаграждение	Махинации	Сопrotивление переменам
↓				
Отстраненность	Отсутствие	Трата своего времени и времени сотрудников	Мелкие хищения	Конфликты
↓				
Враждебность	Заявления об уходе с должности	Саботаж	Воровство	Оппозиционная солидарность

Источник: адаптировано по материалам исследования, проведенного Стивеном Акройдом и Полом Томпсоном



- Управление высококвалифицированными специалистами или талантами ставится во главу угла большинством руководителей компаний во всем мире. За последние десять лет, несомненно, был отмечен рост практики переманивания талантов, что очевидно из-за развития деятельности по найму и поиску персонала, однако, в глобальном аспекте практически нет доказательств того, что поиск, привлечение и сохранение высококвалифицированных специалистов ведутся в организованном порядке. Слишком много компаний за последние два десятилетия пренебрегали работой по формированию будущих лидеров, тогда как топ-менеджеры все больше ориентировались на выполнении плановых заданий по получению прибыли на следующий квартал. Еще одна новая тенденция, выявленная в ходе исследования PwC Saratoga, заключается в постепенном отходе от выявления сотрудников с высокими показателями деятельности и амбициозных сотрудников, и ориентации на «ключевых сотрудников».
- Открытость организации к инновациям остается одним из главных благоприятных факторов длительного и устойчивого экономического развития. Естественно, нельзя рассматривать вопрос инноваций отдельно. Способность организации внедрять инновации, чтобы сохранить конкурентоспособность, зависит от ряда других предпринимаемых мер, включая развитие лидерских качеств, удержание талантов, сохранение уровня мотивации сотрудников, а также инфраструктуру, соответствующую ожиданиям клиентов.

Принципы кадрового обеспечения

В мировой экономике существуют различные общественные тенденции, отражающие не только социальные и политические давления, но также внутреннюю политику организаций.

Практически во всех странах мира продолжительность жизни увеличивается. Это означает, что люди будут активными дольше, но в тоже время уровень социально-зависимого населения будет увеличиваться и превратится в глобальную тенденцию. Целый ряд стран, включая Россию, станет свидетелем роста уровня социальной зависимости населения в следующее десятилетие. Таким образом, в условиях дефицита специалистов трудоспособного возраста, руководители кадровых служб должны быть готовы к усложнению задачи найма высококвалифицированных сотрудников, то есть привлечению работников из-за рубежа или иностранных иммигрантов, а также к разработке кросскультурных программ управления и конкурентных программ кадрового обеспечения.

В задачи стран группы БРИК и Центральной и Восточной Европы входит привлечение прямых иностранных инвестиций и увеличение уровня производительности в этих регионах, что можно осуществить в условиях низкой стоимости рабочей силы и гибкой кадровой политики.

Демографические тенденции, многообразие (diversity), баланс между работой и личной жизнью, и здоровый образ жизни имеют реальное влияние на стратегии устойчивого развития для управления персоналом. Успешные компании заявляют, что получают преимущества от позитивной и проактивной политики, связанной со всеми этими тенденциями, и видят четкую взаимосвязь между прогрессивными практиками

управления персоналом и успешностью бизнеса. Другие могут заявлять, что успех просто способствует внедрению таких практик.

Перспективы управления человеческим капиталом

Мы выявили несколько инициатив, которые всерьез касаются каждого сотрудника и имеют еще более важное значение для компании в целом. К этой категории относится подготовка корпоративной отчетности и управление рисками. И в том, и в другом случае персоналу уделяется повышенное внимание, так как роль сотрудников в достижении результатов деятельности организации становится все более важной. Когда руководители бизнеса признают, что они лично заинтересованы решать вопросы, связанные с персоналом, они постепенно включают эти вопросы в другие управленческие задачи. В исследовании PwC, проведенном недавно с участием 1 150 руководителей компаний в 50 странах, 89% опрошенных признали, что управление персоналом является одной из главных задач, а 67% заявили, что решение именно этой задачи даст наибольшие результаты с точки зрения потраченного времени.

Функция управления персоналом

Будущее этой функции все еще остается предметом обсуждения. В Европе и США численность и размер расходов на эти отделы сокращается.

Компании продолжают переходить на создание общих центров обслуживания персонала (HR shared services, HRSS). Основные причины, побуждающие их к этому, – снижение затрат, повышение эффективности бизнес-процессов, большая согласованность в консультировании и возможность централизованно получать обратную связь от сотрудников, чтобы на их

основании совершенствовать политику по управлению человеческим капиталом. С появлением общих центров обслуживания, позволяющих решать все большее число задач отдела кадров, будущее направления управления персоналом зависит от его стратегической значимости для бизнеса. Пока что службам управления персоналом это мало удавалось. На сегодняшний день нет существенных подтверждений того, что влияние руководителя отдела персонала в совете директоров растет. Они редко участвуют в разработке стратегии, руководители компаний невысокого мнения об их вкладе в бизнес, и число директоров отдела персонала в рейтинге FTSE 100 сократилось до 5 человек. Применить на практике концепцию делового партнерства, которую отстаивает Дэвид Алрик (David Ulrich) и другие ведущие эксперты по управлению персоналом, оказалось сложно.

Тот факт, что большинство опрошенных PwC руководителей стали чаще признавать значимость сотрудников в контексте устойчивого развития компании, позволяет предположить, что эти руководители сами стали более активно участвовать в управлении человеческим персоналом. Только 43% опрошенных директоров признали, что отдел кадров их компании располагает достаточными ресурсами, чтобы внедрять изменения, необходимые для успешной борьбы за квалифицированных сотрудников.

Мы надеемся, что тенденции, которые мы рассматриваем в этой публикации, станут предметом конструктивной дискуссии. Мы просим обратиться к нам читателей, которые отметили другие тенденции или просто имеют иной взгляд на эти вопросы. Компания PricewaterhouseCoopers продолжает поиск идей, которые помогут совершить переворот в теории управления человеческим капиталом. Мы верим, что





в ближайшие годы новые концепции и решения в области управления персоналом смогут гарантировать то, что жизнь людей станет более значимой и что компании будут относиться к своим сотрудникам с уважением и вниманием, которого они заслуживают.

Методология

PwC Saratoga сотрудничает с 40% компаний из рейтинга FTSE 100 и Fortune 500. В основе ее работы лежит концепция, согласно которой интеллектуальный подход к измерению показателей имеет основополагающее значение для повышения эффективности деятельности. Показатели, разработанные PwC Saratoga, учитывают широкий ряд факторов, включая страны, размер компаний и сферы их деятельности. Сбор данных осуществляется в соответствии со строгими определениями, благодаря чему полученные показатели позволяют получить надежные результаты для сравнения компаний по определенным критериям.

Данный отчет основан на глобальной базе данных PwC Saratoga, в которую включены показатели эффективности человеческого капитала, и прочих дополнительных источниках. Эти данные были собраны нашими клиентами при проведении анализа показателей и проектов по бенчмаркингу, а также в ходе других исследовательских мероприятий PwC Saratoga.

Итоги подведены на основании средних значений выборки по всем отраслям. На многие показатели могут влиять такие факторы, как экономический регион, размер компании и отрасль. Поэтому мы по возможности включили в отчет таблицы, в которых результаты исследования распределены по регионам и секторам, чтобы продемонстрировать существенные структурные и культурные различия, наблюдающиеся в Европе и на других рынках. В отчете собран большой объем данных по США и странам

Европы и включен сравнительный анализ по странам Центральной и Восточной Европы. Почти четверть участников исследования являются международными компаниями, и многие из них предоставили информацию по нескольким странам и бизнес-единицам.

Исследование охватывает банковскую отрасль, страхование, включая страхование жизни и пенсионное страхование, финансовый сектор, химическую промышленность, инженерию и производство, государственный сектор, ИТ и электронику, розничную торговлю и индустрию развлечений, сектор услуг, телекоммуникации и коммунальные услуги.

PwC Saratoga

PwC Saratoga занимается проектами в области оценки человеческого капитала и сравнения показателей и располагает наиболее полной базой данных показателей в области управления персоналом. Совместно с нашими клиентами мы проводим оценку их человеческого капитала и его вклада в прибыльность компании. Мы предлагаем ряд инструментов для качественной и количественной оценки, с помощью которых компании могут определить стратегическое влияние персонала на бизнес и сопоставить свои показатели со значениями по отрасли, чтобы определить области риска и возможности повышения эффективности, а также ознакомиться с передовой практикой и инновациями. Благодаря этому руководители отдела управления персоналом имеют возможность лучше понимать, что повышает эффективность их подразделений и как работают внедряемые ими программы. Это помогает продемонстрировать вклад отдела кадров в общий успех компании, а также гарантировать синхронизацию планов и проектов отдела со стратегией компании и привести доказательства того, что это осуществляется на практике.

Дальнейшая информация

Чтобы получить дополнительную информацию об отчете или обсудить любые возникшие вопросы, обращайтесь по телефону или электронной почте к одному из указанных ниже специалистов, или посетите веб-сайт www.saratogapwc.co.uk.



Контакты в России

Уильям Шофилд, партнер
Служба управления персоналом
william.schofield@ru.pwc.com

Стивен Куик, директор
Служба управления персоналом
stephen.quick@ru.pwc.com

Ольга Шестакова, менеджер,
Служба управления персоналом
olga.shestakova@ru.pwc.com

Тел.: +7 (495) 967-6000

Факс: +7 (495) 967-6001

www.pwc.ru

Настоящая публикация представляет собой общие рекомендации по рассматриваемым вопросам и не является профессиональной консультацией. Информация, содержащаяся в данной публикации, не призвана служить основанием для каких-либо действий, предпринимаемых без специальной профессиональной консультации. PricewaterhouseCoopers LLP, не дает никаких подтверждений и гарантий (явных или подразумеваемых) относительно точности и полноты информации, содержащейся в данной публикации. PricewaterhouseCoopers LLP, ее члены, сотрудники и агенты снимают с себя всякую ответственность и отказываются от обязательств перед любым физическим или юридическим лицом за использование данной информации и отказ от ее использования, а также любые решения, принятые на ее основании.

PricewaterhouseCoopers (www.pwc.ru) предоставляет аудиторские услуги, услуги в области бизнес-консультирования, налогообложения и права компаниям разных отраслей. Наши услуги направлены на увеличение стоимости бизнеса клиентов, а также его ценности для общества в целом. Более 146 000 сотрудников в 150 странах используют свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.

© 2008 PricewaterhouseCoopers LLP. Все права защищены. Под PricewaterhouseCoopers понимается PricewaterhouseCoopers LLP – партнерство с ограниченной ответственностью, зарегистрированное в Великобритании, или, в зависимости от контекста, международная сеть PricewaterhouseCoopers или другие фирмы, входящие в глобальную сеть компаний, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом.