

Упрощение рабочего процесса: предстоящая революция




Deloitte
University
Press

Выдержка из отчета «Мировые кадровые тенденции — 2015»
(Global Human Capital Trends 2015)

Читайте полную версию отчета: www.dupress.com/periodical/trends/human-capital-trends-2015/

Упрощение рабочего процесса: предстоящая революция

- Нагрузка на сотрудников увеличивается из-за постоянно усложняющихся систем, растущих объемов информации и напряженной круглосуточной работы. Для того чтобы решить эти проблемы, организациям приходится упрощать рабочие процессы.
- Более 70% представителей разных компаний, участвовавших в опросе, оценили задачу упрощения рабочего процесса как «важную». Около четверти опрошенных назвали ее «очень важной». В настоящее время только 10% организаций имеют разработанную программу упрощения рабочих процессов, 44% работают над созданием такой программы.
- В управлении кадрами все важнее становятся проектное мышление (design thinking), реорганизация труда и замена технологий. Руководители ищут пути упрощения рабочих методов и систем.

ВПРОШЛОМ году глава из отчета «*Мировые кадровые тенденции*» о *перегруженности сотрудников на работе* стала одной из самых популярных статей в истории «Делойта», свидетельствуя о том, что с описываемым явлением столкнулось куда большее число организаций, чем предполагали авторы¹. Наблюдаемый дефицит возможностей для упрощения рабочего процесса (рис. 1) еще больше подчеркивает важность данной проблемы. В исследовании этого года рассматривались меры, предпринимаемые руководством компаний для решения данного вопроса.

Факты говорят сами за себя: в течение дня рассылается более 100 млрд электронных писем, при этом только одно письмо из семи имеет важное значение²; обычный сотрудник в среднем тратит четверть рабочего времени на чтение электронной почты и написание ответов³; современный человек смотрит на свой мобильный телефон более 150 раз в день⁴. И в довершение ко всему, согласно недавно проведенному National Journal исследованию, 40% работников считают, что невозможно одновременно успешно строить карьеру, вести здоровый образ жизни и активно участвовать в делах собственной семьи и общества⁵.

Перегруженность на работе возникает не без причины. Ей способствует постоянное подключение к Интернету, круглосуточные ответы на запросы, а также огромное количество доступных

социальных инструментов и средств для обмена сообщениями. Но не меньшее влияние оказывает и высокая степень сложности методов работы, бизнес-процессов и задач. Среди участников опроса 2015 года 74% всех респондентов, включая представителей небольших компаний, оценили рабочую среду своей организации как «сложную» или «очень сложную» (рис. 2).

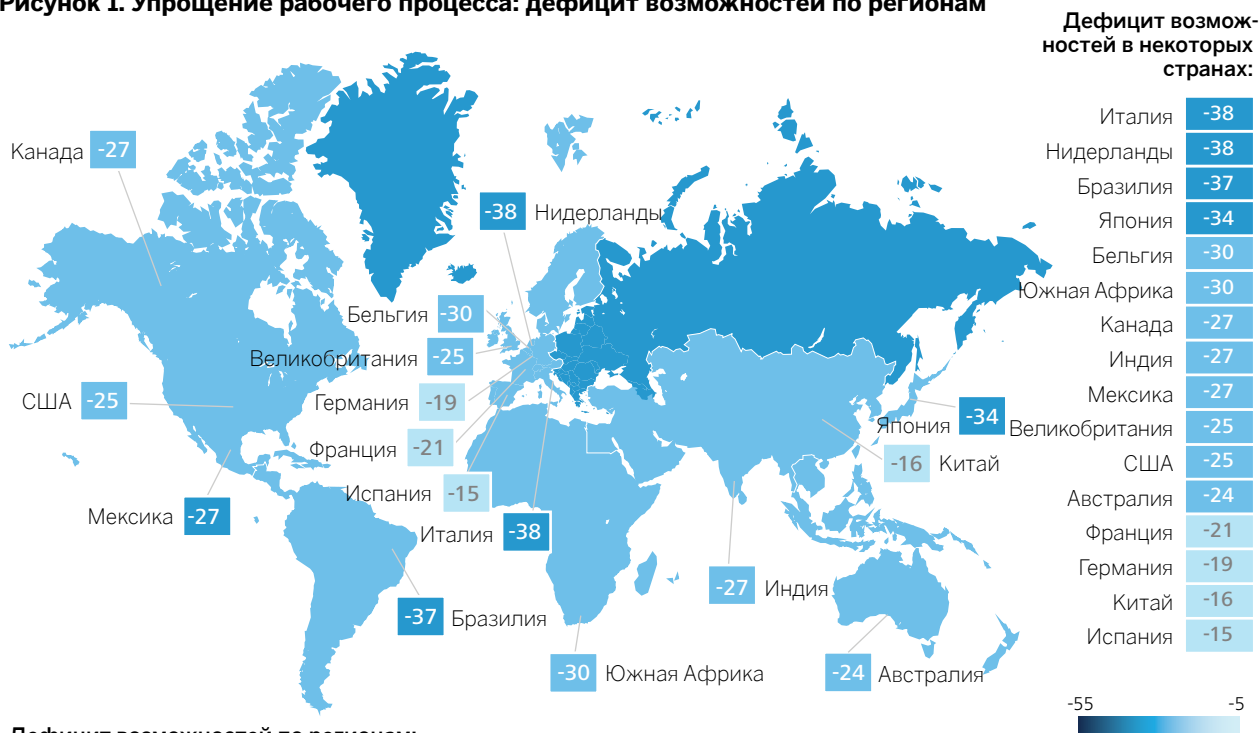
Пять основных факторов в основе данной тенденции:

- **Всепроникающие технологии и связь.** Мобильные устройства, которые человечество использует повсеместно, способствуют смешению личной и профессиональной жизни, ведь через них открывается постоянный доступ к рабочей информации. Из-за несовершенства средств фильтрации и сортировки работнику поступает большое количество бесполезной информации. По своей природе люди склонны попадать под влияние чего-либо. Поэтому они постоянно ощущают себя «на рабочем месте»⁶.
- **Сложность технологий.** Функционал современных устройств постоянно растет, и большинство людей не успевает осваивать новые возможности. Бездумное массовое внедрение технологий постепенно исчезает — популярность приобретают самые простые решения. Покупатели программного обеспечения по

управлению кадрами предпочитают лаконичные системы с минимальным набором необходимых функций⁷. Тем не менее, упрощение программ для пользователей обычно связано с усложнением ИТ-инфраструктуры, если речь идет об объединении различных систем.

- **Глобализация.** Большинство компаний, даже небольших, работают с клиентами, партнерами и поставщиками по всему миру. По этой причине в любое время суток может прийти рабочее письмо, появиться новый проект или состояться совещание.

Рисунок 1. Упрощение рабочего процесса: дефицит возможностей по регионам



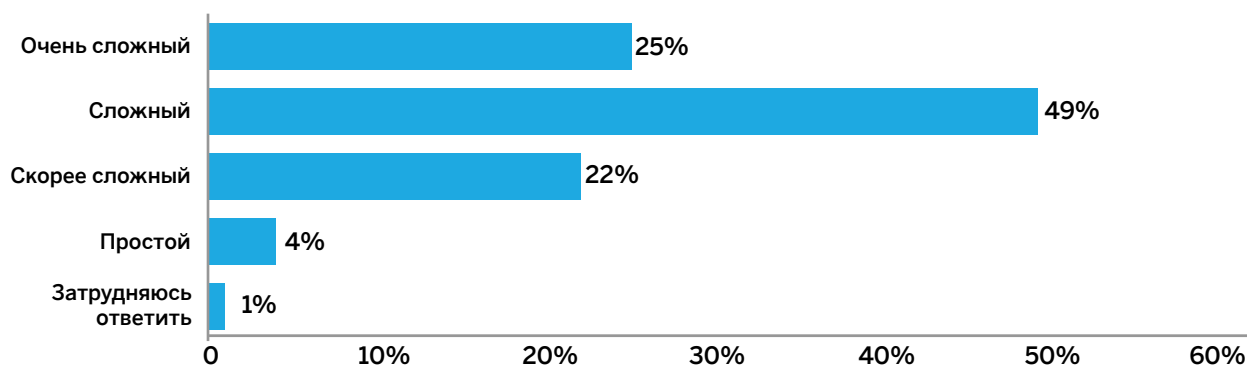
Дефицит возможностей по регионам:



Показатель «Дефицит возможностей кадровых ресурсов» формируется на основании результатов опроса, проведенного «Делойтом», и демонстрирует относительный разрыв между оценками «готовность» и «важность» для каждой тенденции. Показатель индексируется по шкале от 0 до 100. Показатель рассчитывается путем вычитания индекса значения «важность» из индекса значения «готовность». Например, тенденция с индексом значения «готовность», равным 50, и индексом значения «важность», равным 80, будет иметь показатель дефицита возможностей, равный -30. Отрицательное значение говорит о дефиците возможностей, в то время как положительное значение указывает на избыточную готовность.

Иллюстрация: Deloitte University Press | DUPress.com

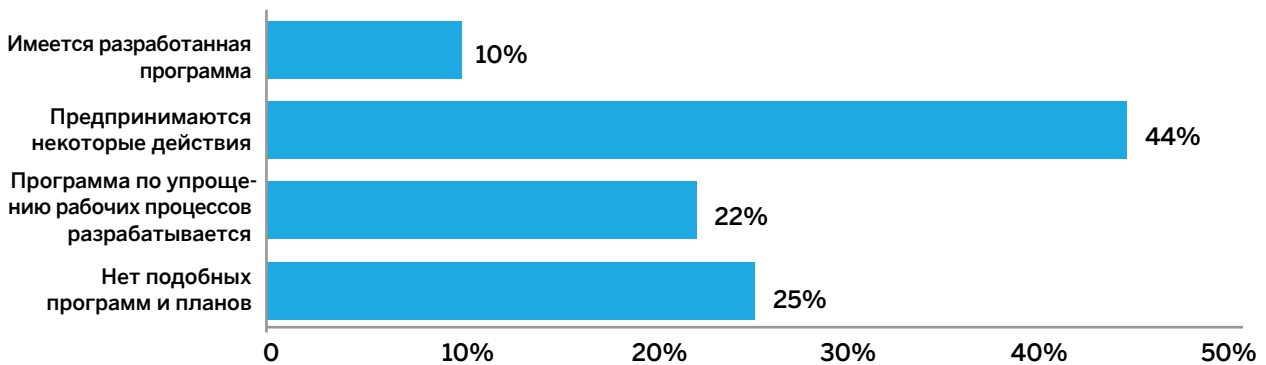
Рисунок 2. Оценка респондентами степени сложности рабочего процесса в их компаниях



Примечание: значения результатов округляются, поэтому сумма значений может отличаться от 100%.

Иллюстрация: Deloitte University Press | DUPress.com

Рисунок 3. Программы и планы по упрощению рабочих процессов в компаниях респондентов



Примечание: значения результатов округляются, поэтому сумма значений может отличаться от 100%.

Иллюстрация: Deloitte University Press | DUPress.com

- Важность выполнения административных задач и обеспечения соответствия законодательным нормам.** Все чаще перед работниками по всему миру встают неприятные административные задачи и проблемы, связанные с соблюдением требований законодательства. Подразделение «Делойта» в Австралии выявило, что каждый одиннадцатый человек в Австралии сейчас работает в области обеспечения соблюдения законодательных норм — число таких сотрудников превышает число специалистов горнодобывающей промышленности⁸. В одном из банков затраты на обеспечение соблюдения требований законодательства выросли втрое, достигнув отметки в 265 млн долларов США, в частности, из-за необходимости регулярно предоставлять 3150 разнообразных отчетов общим объемом 80 тыс. страниц.
- Чрезмерная сложность бизнес-процессов и систем.** Бизнес-задачи и процессы управления кадрами в настоящее время слишком усложнены. Для Adobe оказалось неожиданным, что на поддержку процессов управления производительностью в компании тратится почти 1,8 млн человеко-часов в год⁹. Создание крупных продуктов потребовало выполнения 4 тыс. различных задач, соблюдения правил, разработки процессов обеспечения соблюдения нормативно-правовых требований и других операций¹⁰.

К счастью, в ближайшем будущем ожидаются перемены. Постоянные инновации в области технологий и дизайна, призванные облегчить жизнь людей, — от редизайна магазинной тележки компанией IDEO, до новых бизнес-идей Uber, AirBnB и Open Table — вносят революционные изменения в целые отрасли. Было бы

ошибочно предполагать, что эта тенденция не коснется организации труда. Пришло время, когда многим компаниям придется пересмотреть методы работы, пока за них это не сделали их конкуренты.

Как упростить рабочий процесс, сделав системы более удобными для использования? От части задач потребуется просто отказаться, в частности, от необходимости отвечать на огромное количество бессмысленных электронных писем. Более общие задачи должны ставить специалисты по управлению кадрами¹¹. Именно они находят оптимальные способы экономии времени, сокращения объема переписки и снижения числа совещаний. Задача кадровой службы сводится не только к внедрению методов управления талантами, но и увеличению степени продуктивности труда сотрудников и повышению уровня их вовлеченности в деятельность компании.

Определенные шаги в этом направлении уже предпринимаются. Постепенно компании начинают осознавать важность упрощения работы как таковой, снижения нагрузки, отказа от ненужных этапов в бизнес-процессах, а также разработки более простых приложений, использование которых не требует длительного обучения. Наш опрос показал, что 10% компаний уже разработали программы упрощения рабочего процесса и 44% планируют их создать. Результаты опроса также говорят о том, что пока чуть больше половины организаций действительно работают над этой задачей (рис. 3).

Остановить повсеместное проникновение новых технологий невозможно, поэтому компании практикуют отказ от деловой переписки на время выходных, внедряют более простые инструменты и даже штрафуют сотрудников за отправку электронных писем в отпуск. Примером такого подхода служит компания Coca-Cola,

которая отказалась от голосовой почты, объяснив это следующим образом: «Мы упрощаем методы работы для того, чтобы повысить уровень производительности»¹². Часто руководители разрабатывают модели поведения, помогающие сотрудникам работать серьезнее и вдумчивее. В корпорации Google, к примеру, были разработаны «девять правил электронной переписки», которые помогают подразделениям вести более эффективную деятельность¹³.

Часть компаний начинает относиться к времени как к ресурсу не менее важному, чем финансовый капитал¹⁴. Одним из методов в этом направлении является сокращение числа совещаний и телеконференций. Такой метод одновременно повышает эффективность труда и создает более спокойную рабочую атмосферу, позволяющую сотрудникам сконцентрироваться на задачах. В недавно проведенных психологических исследованиях было высказано предположение о том, что многозадачность негативно влияет на структуру человеческого мозга и изнашивает его серое вещество, активно участвующее в обработке информации¹⁵.

Гибкие условия труда и расширенные программы вознаграждения также снижают уровень стресса и помогают создать непринужденную атмосферу, облегчая общение сотрудников друг с другом. Исследования показывают, что люди работают более спокойно и эффективно, а также сильнее заинтересованы в работе, если у них есть возможность личного общения с коллегами.

Упрощение – один из самых эффективных (и редко используемых) инструментов, которым владеют компании. Положительно влияют на результаты бизнеса не только упрощение рабочей среды, но и облегчение процесса труда как такового. Сейчас, в 2015 году, компаниям следует уделить внимание оптимизации задач, администрированию и упрощению сложных процессов. «Простота» не означает «примитивность», и ее не следует опасаться, тем более что в итоге компания получает значительные преимущества¹⁶.

Новости из первых уст

Для корпорации GE всегда были характерны кардинальные изменения. Несколько лет назад ее руководство решило уделить особое внимание стратегии упрощения бизнес-процессов. GE производит сложные продукты, и это негативно повлияло на структуру самой компании. Бизнес-процессы становились все более сложными, а скорость поставки продукции покупателям снижалась. Требовался гибкий и изобретательный подход. Генеральный директор GE Джефф

Иммельт (Jeff Immelt) сделал упрощение неотъемлемой частью стратегии компании, а добиться его предполагалось за счет экономического управления, увеличения скорости работы, соревновательного духа, повышения коммерческой активности и использования цифровых технологий. Понятие «упрощение» включало в себя как культурные, так и структурные преобразования, которые были проведены в четыре этапа.

Во-первых, руководство GE внедрило экономичное управление на уровне подразделений: были упразднены лишние уровни иерархии, расширились зоны ответственности, снизилось количество необходимых для выполнения задач проверок и согласований. Для особо сложных бизнес-процессов с дублированием были созданы центры компетенции. Для упрощения рабочего процесса были внедрены новые цифровые технологии, способствующие повышению продуктивности сотрудников.

Во-вторых, в GE на основе методик стартапов была разработана комплексная программа FastWorks, в рамках которой была создана новая методология работы, предполагающая активное изучение потребностей клиентов. Отличительной чертой данного подхода является экспериментирование в рамках итеративного процесса с целью создания решений, предлагающих новую или дополнительную бизнес-ценность. Программу FastWorks используют все подразделения GE. Она ускоряет работу команд, сокращает дистанцию между производителем и покупателем, а также позволяет клиентам активно участвовать во всех этапах жизненного цикла продукции.

В-третьих, в компании GE культивируются изменения в образе мышления, убеждениях и поведении, которые помогают сотрудникам и начальникам отделов упрощать рабочий процесс и строить новую корпоративную культуру. Реализовать эти разработки должны новые «принципы GE», направленные на быструю и эффективную работу с клиентами. Вот основные принципы GE, сформулированные в процессе внутреннего краудсорсинга:

- Наш успех зависит от клиента.
- Простота — залог оперативности.
- Секрет победы — обучение и адаптация.
- Коллеги должны поддерживать и вдохновлять друг друга.
- Стабильно высокие результаты в нестабильном мире.

Принципы GE играют важную роль в выстраивании структуры управления. Они изменили подход к работе компании при найме специалистов и руководителей, а также при проведении оценки и обучения персонала.

В-четвертых, компания GE недавно модернизировала процесс управления производительностью, уделяя при этом особое внимание гибкости, открытости и обеспечению потребностей клиентов. В итоге менеджеры вместо сосредоточения на целях расставляют приоритеты, помогая сотрудникам адаптироваться к новой политике и направлять усилия на удовлетворение наиболее важных потребностей заказчика. Раньше считали, что необходимо делать как можно больше с меньшими затратами. Лозунг GE гласит: «лучше делать меньше, да лучше». Сотрудники GE получили определенную свободу и возможность, с одной стороны, уделять больше внимания клиентам, а с другой — не пытаться выполнять несколько задач одновременно. На основе вышеперечисленных принципов строится новый процесс управления компанией, названный Performance Development («Развитие производительности»). Так руководство GE смогло упростить рабочий процесс каждого сотрудника.

Простота стала частью новой корпоративной культуры в GE. Акцент на упрощении позволяет сотрудникам сосредоточиться на работе, что, в свою очередь, приводит к росту конкурентоспособности, повышению скорости работы бизнес-процессов и качества, а также сокращению расходов.

Начальный план действий

- **Сделайте упрощение важной задачей как для бизнес-подразделений, так и для управления кадрами.** Соберите команду, которая будет работать над упрощением рабочего процесса. Признайте существование

проблемы и необходимость ее решения. Выясните у сотрудников, какие процессы являются самыми сложными и отнимают больше всего времени, и разработайте план по их модернизации. Обязательно привлечите к этой задаче специалистов по управлению кадрами.

- **Контролируйте поток электронной почты и количество совещаний.** Уменьшение числа писем, встреч, телефонных конференций создает более спокойную и здоровую обстановку, в которой людям комфортно работать и думать. Согласно результатам исследований, люди, использующие телефон для написания рабочих писем по ночам, менее продуктивны в течение дня¹⁷.
- **Инвестируйте в простые интегрируемые технологии.** Основные поставщики технологий в настоящее время предлагают программы упрощения их приложений и инструментов. К примеру, и SAP, и Oracle выходят на рынок услуг по упрощению ИТ¹⁸. Компаниям следует отказаться от программ с большим количеством функций и обратить внимание на простые и удобные решения.
- **Внедряйте проектный подход к управлению кадрами и упрощайте соответствующие процессы.** Проектное мышление — это новый процесс, в рамках которого дизайнеры интерфейса, эксперты по процессам и специалисты по графике работают вместе, стремясь сделать систему проще и функциональнее. Подразделение по управлению кадрами должно выполнять организационные задачи, упраздняя лишние этапы и внедряя процессы и технологии в минимально необходимом для эффективной реализации задач объеме¹⁹.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Современные технологии, глобализация и необходимость соблюдать нормативные требования делают работу все сложнее и сложнее. Если не уделять этой проблеме должного внимания, возникнет дискомфортная рабочая среда, снижающая мотивацию сотрудников, качество труда и уровень обслуживания клиентов. Однако технологии и проектное мышление помогут найти выход из этого положения. В 2015 году руководителям компаний и специалистам по управлению кадрами необходимо уделить особое внимание бизнес-процессам и разработке программ, которые, учитывая специфику деятельности организаций, упростят рабочий процесс и позволят людям сосредоточиться на выполнении действительно важных задач

Примечания

1. Том Ходсон (Tom Hodson), Джефф Шварц (Jeff Schwartz), Арди ван Беркель (Ardie van Berkel), Ян Уинстром Оттен (Ian Winstrom Otten). «*The overwhelmed employee: Simplify the work environment*» («Снижение нагрузки и упрощение рабочей среды») // Deloitte University Press, 7 марта 2014 года. — С. 97–104. <http://dupress.com/articles/hc-trends-2014-overwhelmed-employee/>.
2. «*Get out of your own way: Unleashing productivity*» («В поисках особого подхода к увеличению производительности») // Deloitte Touche Tohmatsu, 2014 год. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Images/infographics/au-deloitte-btlc-get-out-of-your-own-way.pdf>.
3. Тод Вассерман (Todd Wasserman). «Email takes up 28% of workers' time» («Сотрудники тратят до 28% рабочего времени на работу с электронной почтой») // *Mashable*, 1 августа 2012 года. <http://mashable.com/2012/08/01/email-workers-time/>.
4. «Internet trends 2014 — Code conference» («Интернет-тенденции в 2014 году»). // КРСВ, 28 мая 2014 года. <http://www.kpcb.com/internet-trends>.
5. «New Allstate/National Journal heartland monitor poll finds narrow majority of Americans see work/life balance as attainable» («По результатам нового опроса, проведенного Allstate и National Journal, выяснилось, что значительная часть американцев полагает, будто баланс между работой и личной жизнью недостижим») // *National Journal*. <http://www.nationaljournal.com/press-room/new-allstate-national-journal-heartland-monitor-poll-finds-narrow-majority-of-americans-see-work-life-balance-as-attainable-20141114> (Версия от 20 января 2015 года).
6. Ларри Роузен (Larry Rosen). «Rewired: The psychology of technology» («Психология современных технологий»). <https://www.psychologytoday.com/blog/rewired-the-psychology-technology>.
7. Кэтрин Джонс (Katherine Jones), PhD. «*The buyer's guide to selecting HCM software*» («Руководство по выбору решений для управления человеческим капиталом») // Bersin by Deloitte, июль 2014 года. <http://www.bersin.com/library>.
8. «*Get out of your own way*» («В поисках особого подхода к увеличению производительности»).
9. Стасия Шерман Гарр (Stacia Sherman Garr). «*Reengineering for agility: How Adobe eliminated performance appraisals*» («Ставка на гибкость: как в Adobe отказались от аттестации сотрудников») // Bersin by Deloitte, сентябрь 2013 года. <http://www.bersin.com/library>.
10. Из личных бесед с руководителями высшего звена компании.
11. Джош Берсин (Josh Bersin), «*Simplify: The decluttering of human resources*» («Эффективное упрощение кадровой работы») // Bersin by Deloitte, 9 августа 2014 года. <http://joshbersin.com/2014/08/simplify-the-decluttering-of-human-resources/>.
12. Дуэйн Д. Стэнфорд (Duane D. Stanford). «Coca-Cola disconnects voice mail at headquarters» («Coca-Cola отказывается от голосовой почты в центральном офисе») // *Bloomberg*, 22 декабря 2014 года. <http://mobile.bloomberg.com/news/2014-12-22/coca-cola-disconnects-voice-mail-at-headquarters.html>.
13. Эрик Шмидт (Eric Schmidt), Джонатан Розенберг (Jonathan Rosenberg). «9 rules for emailing from Google exes Eric Schmidt» («9 правил использования электронной почты от Эрика Шмидта из Google») // *TIME*, 24 сентября 2014 года. <http://time.com/3425368/google-email-rules/>.
14. «Руководство одного крупного производственного предприятия недавно обнаружило, что регулярные полуторачасовые совещания менеджеров среднего звена обходятся в 15 млн долларов США в год. На вопрос, кем было утверждено расписание встреч, ответить никто не смог: «График составляет помощник Тома, а команда просто туда приходит». Иными словами, младшему помощнику вице-президента позволили инвестировать 15 млн долларов США без одобрения правления. Если бы речь шла не о кадрах, а о финансах, такого бы никогда не произошло». Майкл К. Манкинс (Michael C. Mankins), Крис Брам (Chris Brahm), Грегори Кэйми (Gregory Caimi). «Your scarcest resource» («Самый дефицитный ресурс») // *Harvard Business Review*, май 2014 года. <https://hbr.org/2014/05/your-scarcest-resource>.
15. Фиона Макрэй (Fiona Macrae). «Multi-tasking makes your brain smaller and could be hurting your career: Grey matter shrinks if we do too much at once» («Многозадачность наносит вред мозгу и карьере: от перегрузки страдает серое вещество») // *Mail Online*, 16 февраля 2015 года. <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2768303/Do-use-smartphone-tablet-watching-TV-Then-brain-wasting-away.html>.
16. Дж. Берсин. «*Simplify*» («Эффективное упрощение кадровой работы»).
17. Клодиана Ланаж (Klodiana Lanaj), Рассел Э. Джонсон (Russell E. Johnson), Кристофер М. Барнс (Christopher M. Barnes). «Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep» («Нет сил работать с утра? Последствия использования смартфонов по ночам») // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, №1 за 2014 год — С. 11–23. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597814000089>.
18. Даг Хеншен (Doug Henschen). «SAP's McDermott: Say goodbye to 'too complex'» («Директор SAP займется упрощением рабочего процесса») // *InformationWeek*, 4 июня 2014 года. <http://www.informationweek.com/software/enterprise-applications/saps-mcdermott-say-goodbye-to-too-complex/d/d-id/1269412>. «Simplifying IT leads to better business outcomes, according to research from leading analyst firm» («Согласно аналитическим исследованиям, упрощение ИТ-среды улучшает бизнес-результаты») // Пресс-релиз, подготовленный компанией Oracle, 7 июля 2014 года. http://www.oracle.com/us/corporate/pressrelease/simplifying-it-070714?rssid=rss_ocom_pr.
19. Дж. Берсин. «*Simplify*» («Эффективное упрощение кадровой работы»).

Авторы



Димпл Агарваль, «Делойт Эм-Си-Эс Лимитед» | dagarwal@deloitte.co.uk

Димпл — глава международного подразделения, занимающегося трансформацией бизнеса и развитием персонала. Она предоставляет руководителям высшего звена консультации по вопросам, связанным с разработкой операционных моделей и организационных структур, стратегий управления кадрами и кадрового развития, сделками в области слияний и поглощений, а также программами масштабного преобразования. Димпл предлагает свои услуги в данной области уже 20 лет. Она работала в Великобритании, Нидерландах, Франции, Швейцарии, Индии, Малайзии, Нигерии и ОАЭ.



Берт Ри, «Делойт Консалтинг Эл-Эл-Пи» | brea@deloitte.com

Берт активно участвует в предоставлении руководящим группам консультаций по вопросам управления преобразованиями и внедрения новых стратегий, процессов, структур и систем. Он руководил проектами по разработке организационных структур и систем ролей, а также по управлению изменениями, виртуальной работе, обучению сотрудников и руководителей компаний, связям и созданию стратегий развития персонала для многих международных организаций. Берт также решает внутренние задачи «Делойт Консалтинг Эл-Эл-Пи», связанные с повышением организационной культуры и реализацией передовых кадровых стратегий.



Арди ван Беркель, «Делойт Консалтинг БВ» | avanberkel@deloitte.nl

Арди возглавляет голландское подразделение по управлению кадрами и входит в попечительский совет «Делойта» в Нидерландах. Она является активным партнером по обслуживанию клиентов преимущественно из государственного сектора. Арди предоставляет консультации по вопросам, связанным со сделками в области слияний и поглощений, разработкой организационных структур, стратегий управления кадрами и управления изменениями при реализации программ масштабного преобразования.

Благодарность

«Мировые кадровые тенденции — 2015» — это результат трудов международной команды, работавшей в течение прошлого года, а также сотен участников сети «Делойт» и наших клиентов.

Особая благодарность

Джулии Мэй за руководство программой «Мировые кадровые тенденции». Ей удалось собрать в единую структуру различные части проекта, включая управление десятками ответственных лиц в регионах и редакционным коллективом, куда входит более 70 авторов и исследователей. Джулия блестяще справилась со своей задачей, успешно проведя глобальный опрос и составив отчет. Мы крайне признательны ей за четкое представление конечного результата, эффективное управление многосторонним проектом, упорство и доброжелательность.

Бену Доллару, Джен Стемпел, Грегори Верту, Элизабет Лисовски и Хантеру Уилкоксу за руководство подразделением по управлению программой «Мировые кадровые тенденции». Благодарим **Дэвида Ли** и **Тома Эткинсона** за всестороннюю поддержку исследования. Мы также благодарим **Кэтрин Мэдден** и **Дэна Хинбери** за работу над усовершенствованием информационной панели кадровых ресурсов, которая облегчила подробное изучение результатов опроса.

Юнко Кадзи, Мэттью Леннерту, Эмили Котефф-Мореано и всей потрясающей команде Deloitte University Press под руководством **Джона Варшавски** за высокий профессионализм. Вы помогли нам проработать формулировки и донести до читателя более четкие мысли и практические идеи.

Кристи Ходжсон, Элис Уоршам и Хейли Пирсон за руководство объединенной маркетинговой программой, разработку кампаний по распространению глобального отчета и опроса по традиционным и цифровым каналам, а также в социальных сетях. Благодарим **Мелиссу Дойл** и **Мариэллу Лигэйр** за руководство программами по связям с общественностью.

Консультационный совет программы «Мировые кадровые тенденции — 2015»: **Кэти Бенко, Дэйв Фоули, Джон Хэйгел, Том Ходсон, Дэвид Мэллон, Джейми Валенсуэла, Арди ван Беркель, Майкл Стефан, Хизер Стоктон** и **Джангл Вонг**. Благодарим всех вас за ценный вклад в анализ сложившихся тенденций и написание настоящего отчета.

И наконец, сердечное спасибо **Бретту Уэлшу** и **Джейсону Геллеру**, руководителям подразделений кадровых методик в мире и в США. Мы благодарны вам за ваше строгое руководство, надежную поддержку и мудрые советы на протяжении всей работы.

Команда глобальных опросов и исследований

Руководители исследований

Шравини Виджай, Хемдип Сингх

Исследовательская группа

Мегха Аграваль, Экта Кхандеваль, Тапас Тивари, Зармина Парвез, Анкита Джайн, Манкиран Каур, Рахат Дир, Адаар Гур, Рахул Шарма, Саурабх Кумар

Соавторы по главам

Leadership: Why a perennial issue? / Руководство: проблема на века?

Вишали Донгри, Джош Хэймс, Ким Ламурё, Тод Таубер, Ренс ван Лоон, Алан Вонг

Learning and development: Into the spotlight / В центре внимания — обучение и развитие

Ричард Барретт, Диана Даи, Пип Декстер, Джейсон Гэйли, Тод Таубер, Эми Тайтус, Генри Вахдат

Culture and engagement: The naked organization / Корпоративная культура и мотивация под микроскопом

Джюльет Бурк, Дэвид Мэллон, Сьёрд ван дер Смиссен, Ники Вэйкфилд, Натали Уортон, Джангл Вонг

Workforce on demand: Are you ready? / Особенности внештатных сотрудников

Аннеке Эндрюс, Робин Эриксон

Performance management: The secret ingredient / Секрет успешного управления производительностью

Джеймс Эдвардс, Стасия Гарр

Reinventing HR: An extreme makeover / Агрессивная трансформация управления кадрами

Марк Боуден, Марк Черрон, Джонатан Эйтин, Рон Харман, Сандра Гуйе, Ровена Моффат, Марк Маклин, Карен Шелленбэк, Петра Тито, Дилл Трэфффорд

HR and people analytics: Stuck in neutral / Проблемы, связанные с анализом данных сотрудников и управлением кадрами

Ставрос Деметриу, Бой Кестер, Барт Моэн, Карен О'Леонард

People data everywhere: Bringing the outside in / Используйте в управлении внешние данные

Марк Боуден, Эндрю Хилл, Карен О'Леонард, Бретт Уолш

Упрощение рабочего процесса: предстоящая революция

Джюльет Бурк, Стивен Харрингтон, Том Ходсон, Мэри Энн Сталлингс

Machines as talent: Collaboration, not competition / Технологии и люди: сотрудничество, а не конкуренция

Александра Д. Агостино, Дэвид Мэллон



Подпишитесь на @DU_Press

Подпишитесь на обновления от Deloitte University Press: DUPress.com.

О Deloitte University Press

Deloitte University Press публикует статьи, отчеты и периодические издания для бизнеса, государственного сектора и общественных организаций. Наша цель: используя данные исследований и опыт нашего подразделения профессиональных услуг и соавторов из академических и деловых кругов, создавать материалы по широкому спектру вопросов, представляющих интерес для бизнес-руководителей и государственных деятелей.

Deloitte University Press является частью Deloitte Development LLC.

О данной публикации

Данная публикация содержит только общие сведения. «Делойт Туш Томацу Лимитед», ее компании-участники и ее и их дочерние компании не оказывают посредством данной публикации никаких бухгалтерских, финансовых, инвестиционных, юридических, налоговых и других профессиональных услуг. Данная публикация не является заменой подобных профессиональных консультаций или услуг и не может служить основанием для принятия решений, влияющих на финансовое положение или бизнес. Прежде чем принимать любые решения или предпринимать любые действия, связанные с вашим финансовым положением или бизнесом, обратитесь к профессиональному консультанту.

«Делойт Туш Томацу Лимитед», ее компании-участники и ее и их дочерние компании не несут никакой ответственности за любые убытки, понесенные в результате решений, принятых на основании данной публикации.

О «Делойте»,

Название «Делойт» применяется к одному или нескольким подразделениям британской частной компании с ограниченной ответственностью «Делойт Туш Томацу Лимитед» и ее сети компаний-участников, каждая из которых является самостоятельным и независимым юридическим лицом. По ссылке www.deloitte.com/about вы найдете подробное описание юридической структуры «Делойт Туш Томацу Лимитед» и ее фирм-участников. По ссылке www.deloitte.com/us/about вы найдете подробное описание юридической структуры «Делойт Эл-Эл-Пи» и ее дочерних предприятий. В рамках некоторых услуг клиентам может не предоставляться отчетность, соответствующая правилам и положениям независимого бухгалтерского учета.

© Deloitte Development LLC., 2015 Все права защищены. Данный материал лицензирован только для распространения SuccessFactors, компанией группы SAP.