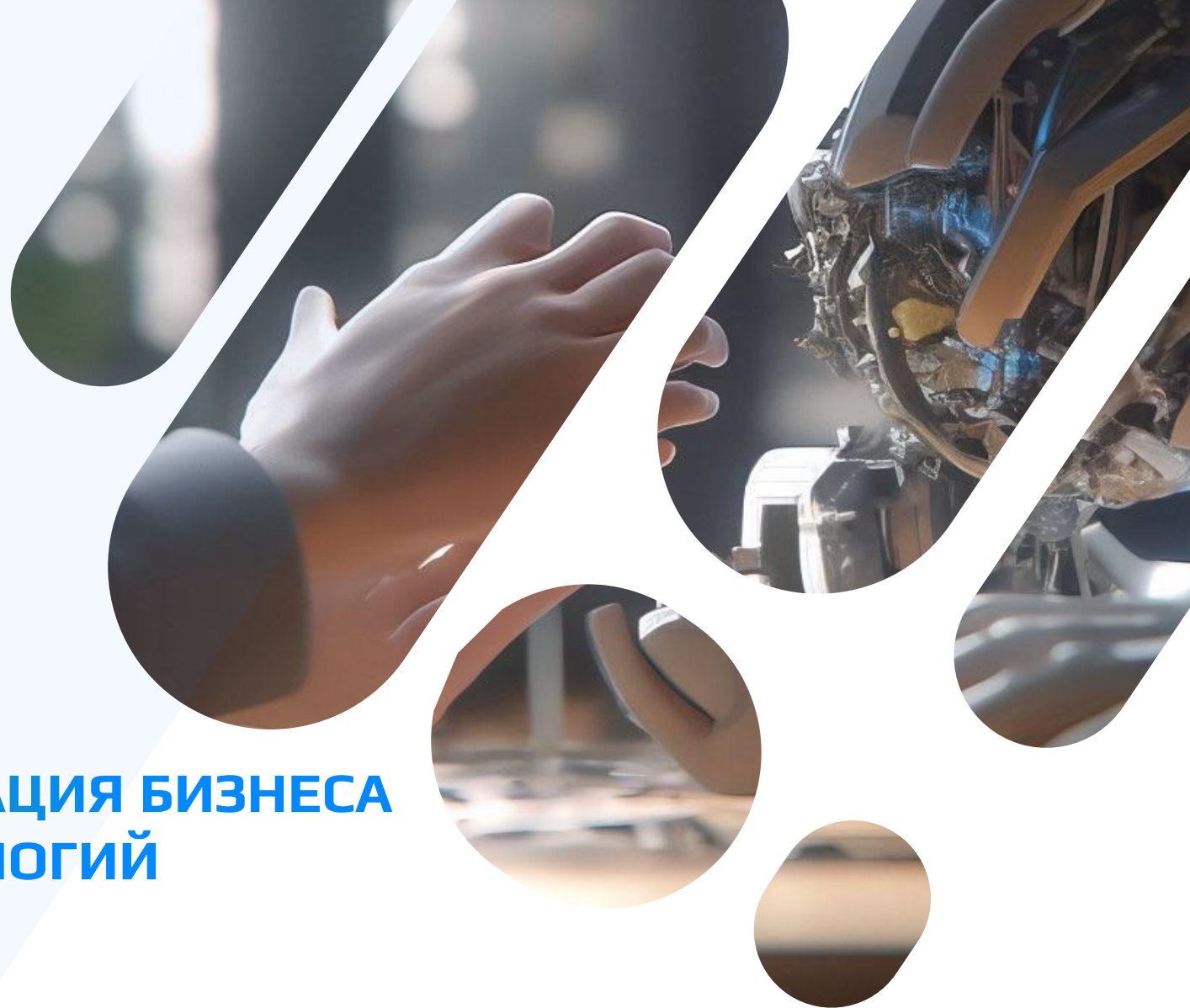


# НЕОДНОЗНАЧНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА В 2023 ГОДУ: РОЛЬ HR И ТЕХНОЛОГИЙ

Ноябрь 2023



1

Шутки

2

Идеи, монолог и слайды про все хорошее

3

Команда меняющих реальность

4

Приложение (на почитать)

# ЗАЧЕМ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВОПРОС



Зачем мы здесь все сегодня собрались?



Через формальное и неформальное общение и обмен опытом получить новые данные, информацию, знания, идеи или подтвердить свои собственные гипотезы



**Создать устойчивую конкурентную способность  
Личную и Компании**

# ЭКОНОМИКА ВСЕГО: ЦЕЛИ, МОТИВАЦИЯ, СПОСОБНОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ

Зачем?

Альберт Эйнштейн

“

Альберта Эйнштейна как-то спросили, какой вопрос он задал бы Богу, если бы представилась такая возможность. Он, не задумываясь, ответил: «Как родилась Вселенная? Ибо все остальное – дело чистой математики». Потом подумал и сказал: «Нет. Я бы спросил:

**ЗАЧЕМ** родилась Вселенная? Ибо все остальное – дело чистой математики»

Определить истинную цель

Как?

Питер Друкер –

Экономист и публицист, «отец» современного менеджмента

“

Несмотря на всю свою значимость, **ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ** редко подвергаются анализу, изучению и пересмотру менеджментом – редко даже получают четкие формулировки

**Подняться над системой**, увидеть картину в целом, оценить уровень зрелости и перспективы движения и развития

Что?

Александр Аузан –

Российский экономист, Декан экономического факультета МГУ

“

Экономика всего.

**ПРИЧИНЫ ВСЕХ ИЗДЕРЖЕК** в том, что:

1. Люди неумны
2. Люди нечестны
3. Люди непоследовательны

**Самомотивация и способности:** культура, компетенции, процессы и технологии

Кто?

Шарль де Голль –

французский государственный и военный деятель

“

Существует три дороги к гибели: азартные игры – самая короткая, женщины – самая приятная и следование советам специалистов консультантов – самая надежная.

Вам повезло,  
я – ненастоящий консультант

**Лидер с парадигмой мышления нацеленной на успех** – признать необходимость измениться и меняться

# А ТЕПЕРЬ НА СЕРЬЕЗНЫХ НАУЧНЫХ ЩАХ

От описания картины мира и экономики до целей организации, необходимых способностей и новой модели и стратегии HR

Поднимемся над системой и сверим координаты в парадигме новой экономики

Компании планируют вложить в цифровую трансформацию в 2023 году больше, чем в 2022 <sup>1</sup>



Технологии наступают и компании вкладываются в них

Основные тренды 2023

## Искусственный интеллект уже среди нас

- Правительство рассчитывает, что в 2025 году ИИ позволит российским организациям сэкономить около **1 ТРЛН РУБЛЕЙ**

[Forbes](#)

## Децентрализованное будущее все ближе

- Согласно прогнозам Deloitte, к 2025 году **децентрализованный интернет** станет основой для многих новых стартапов и инноваций

[Deloitte](#)

## Метавселенные расширяются

- Gartner прогнозирует, что к 2026 году **25%** людей будут проводить в метавселенной не менее одного часа в день

[Gartner](#)

## Завтра будет супероблачно

- По итогам 2022 года объем российского рынка облачных сервисов достиг **86,6 МЛРД РУБЛЕЙ**. Это на 44,1% больше по сравнению с результатом за предыдущий год

[Коммерсантъ](#)

## Укрепляется кибериммунитет

- по предварительной экспертной оценке Positive Technologies, рынок информационной безопасности в России за этот год вырос на **10-20%**

[Positive Technologies](#)

## Глобально

Каким станет 2024 год? – по данным ежегодного отчета *Future of Jobs Report 2023* («Тренды кадрового рынка 2023»)\*

1. В странах с низким уровнем дохода уровень безработицы остается на высоком уровне, в странах с высоким уровнем дохода – высокий спрос на трудовые ресурсы.
2. Более 85% опрошенных компаний называют основными триггерами для трансформации бизнеса **рост внедрения передовых технологий**.
3. На создание рабочих мест во многом будут влиять инвестиции для перехода предприятий на **экотехнологии**, рост рабочих мест будет компенсироваться их частичным замещением.
4. 50% опрошенных компаний считает, что развитие технологий будет способствовать **росту рабочих мест**, и это компенсирует ожидаемое сокращение рабочих мест в каждой пятой компании.
5. 86% респондентов рассчитывают создать **цифровые платформы и приложения** в ближайшие пять лет. 75% компаний планируют внедрить электронную торговлю.
6. На втором месте по популярности находятся **технологии в области образования и привлечения кадров**: 81% компаний планируют использовать эти технологии в своей деятельности к 2027 году.
7. **Большинство сокращений** ждёт банковских служащих, сотрудников почты, кассиров, специалистов по вводу данных, секретарей, специалистов по учёту и хранению материалов, бухгалтеров. К 2027 году прогнозируется уменьшение в общей сложности на 26 миллионов таких рабочих мест.
8. **Аналитическое и креативное мышление** остаются самыми важными навыками для специалистов в 2023 году







## В России

Национальный проект «Цифровая экономика», срок реализации 31.12.2024

### Цели и целевые показатели

1. Увеличение внутренних затрат на развитие цифровой экономики за счет всех источников (по доле ВВП) не менее чем в 3 раза по сравнению с 2017 г.
2. Создание устойчивой и безопасной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры высокоскоростной передачи, обработки и хранения больших объемов данных, доступной для всех организаций и домохозяйств
3. Использование преимущественно отечественного программного обеспечения государственными органами, органами местного самоуправления и организациями

### Федеральные проекты

-  Нормативное регулирование цифровой среды
-  Информационная инфраструктура
-  Кадры для цифровой экономики
-  Информационная безопасность
-  Цифровые технологии
-  Цифровое государственное управление

### Бюджет национальных проектов



# ПОЧЕМУ ТЕХНОЛОГИИ НЕ СПАСУТ

Технологии дают преимущество лишь на короткой дистанции и являются базовым условием выживания

Технологии очень легко скопировать

Единственное уникальное конкурентное преимущество – корпоративная культура и модель управления в организации

# ЭТУ ПРЕЗЕНТАЦИЮ МОГ БЫ СДЕЛАТЬ ИИ, НО...

## Неоднозначная трансформация бизнеса в 2023 году: роль HR и технологии

Добры пожаловать на нашу презентацию о неоднозначной трансформации бизнеса в 2023 году и роли HR и технологии в этом процессе.

by Даниил Афанасьев



## Развитие HR в современном бизнес-мире

- 1 Расширение обязанностей**  
HR-специалисты становятся ключевыми игроками в стратегическом управлении организацией.
- 2 Вовлечение в разработку политики**  
HR участвуют в разработке бизнес-политики, адаптированной под современные реалии.
- 3 Фокус на управлении талантами**  
HR играют важную роль в привлечении, развитии и удержании талантливых сотрудников.
- 4 Ориентация на культуру организации**  
HR помогают развивать и поддерживать корпоративную культуру, способствующую успеху.

## Влияние технологий на процессы в организации



- Цифровая трансформация**  
Технологии меняют способ работы организации и требуют адаптации процессов и компетенций персонала.
- Автоматизация**  
Автоматизация упрощает рутинные задачи и освобождает время для более стратегических и креативных заданий.
- Машинное обучение и искусственный интеллект**  
ML и AI становятся инструментами для анализа данных и принятия эффективных управленческих решений.

## Изменение роли HR в условиях цифровой трансформации

- Стратегическая ориентация**  
HR сосредотачиваются на стратегическом планировании и создании соответствующей HR-политики.
- Развитие цифровых навыков**  
HR внедряют цифровые инструменты для эффективной работы.
- Культура изменений**  
HR способствуют созданию положительной культуры изменений и обучения новым техникам и процессам.

## Амбивалентные последствия технологических инноваций для HR

- 1 Автоматизация рутинных задач**  
Автоматизация освобождает время HR для более стратегической работы, но может вызывать тревогу из-за потенциальной замены рабочих мест.
- 2 Зависимость от технологий**  
HR сталкиваются с вызовом поддержки восстановлению на фоне постоянно меняющейся технологической среды.
- 3 Риск нарушения конфиденциальности**  
HR должны балансировать между использованием инновационных технологий и обеспечением конфиденциальности данных.

## Развитие навыков и компетенций HR-специалистов для успешной трансформации

- 1 Аналитика данных**  
HR должны развивать навыки исследования и анализа данных для принятия обоснованных решений.
- 2 Управление проектами**  
HR должны быть способными эффективно управлять проектами, связанными с инновационными инициативами.
- 3 Гибкость и адаптация**  
HR должны быть гибкими и адаптируемыми к изменениям для успешного сопровождения процесса трансформации.

## Управление переменами и поддержка сотрудников в процессе изменений

- 1 Коммуникация и общение**  
HR играют важную роль в эффективной коммуникации и поддержке сотрудников во время трансформации.
- 2 Обучение и развитие**  
HR предоставляют необходимые обучающие программы и ресурсы для помощи сотрудникам в освоении новых технологий и методов работы.
- 3 Распределение ролей и задач**  
HR помогают определить роли и задачи в новой рабочей среде, обеспечивая эффективную координацию и сотрудничество.

## Ключевые вызовы и возможности для HR в будущем

- 1 Глобализация и разнообразие**  
HR должны разрабатывать стратегии и политики, учитывающие культурное и географическое разнообразие сотрудников.
- 2 Инновации и изменение технологий**  
HR должны быть готовыми к внедрению новых технологий и адаптации к постоянным инновациям.
- 3 Управление изменениями**  
HR должны разрабатывать стратегии управления переменами и поддержки сотрудников в процессе изменений.

Сгенерировано с помощью:



## Наиболее серьезные проблемы в освоении технологий



## Основные тезисы

1. Есть запрос на средства ИИ, обработки больших массивов данных
2. Растет спрос на инженеров данных, огромное количество позиций не удовлетворено, **специалисты по данным стоят очень много денег**
3. Компании должны инвестировать в развитие своих сотрудников и создание команд. Важно, чтобы руководители понимали, что эти технологии требуют новых навыков и знаний, и **готовы были поддерживать учебный процесс и профессиональное развитие сотрудников.**

## ВЫВОДЫ

Необходимо возвращать и удерживать людей – это острая необходимость. Старый подход – просто внедрить что-то инновационное – не подходит, потому что инновация и цифровизация как ее часть - это не только технологии, это в первую очередь люди.

# КАКАЯ ВАША СТРАТЕГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ?

## Приоритеты CEO на 12 месяцев

2023 год

Ускорение перехода к новым цифровым технологиям / платформам

38%

Выход на новые рынки в сегменты или регионы

36%

Внедрение систем для большей персонализации клиентов

36%

Сотрудничество с другими бизнес-подразделениями

32%

Создание новых продуктов и услуг

26%

Снижение операционных затрат или повышение ценности

23%

Развитие, привлечение и удержание талантов

22%

Фокусировка на устойчивом развитии и инклюзии

19%

Стратегический акцент на предназначении компании

18%

Внимание к нормативно-правовому контексту

16%

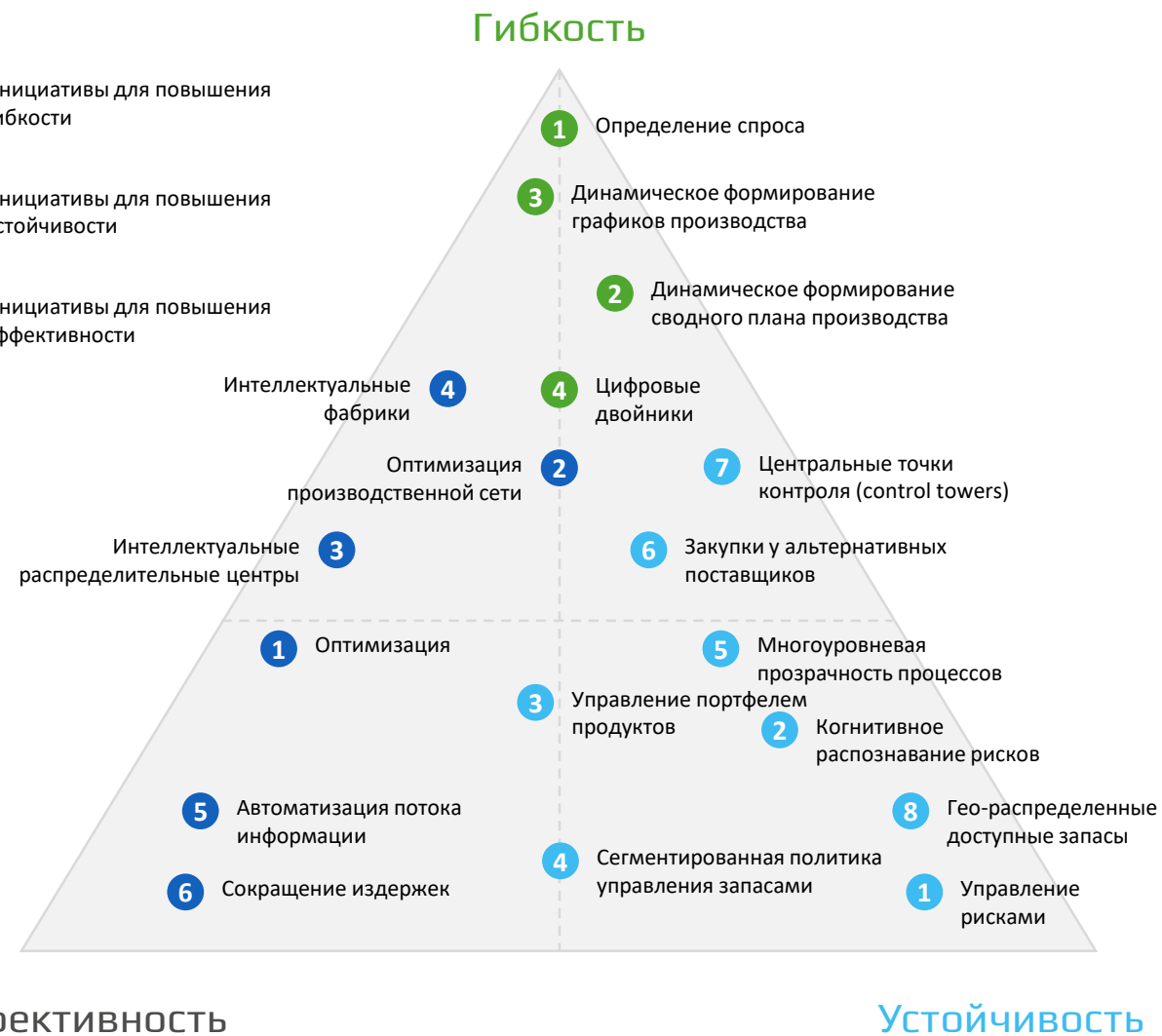
Развертывание бренда как часть общекорпоративной стратегии

16%

Лишь основа

Ключевой фактор

- Инициативы для повышения гибкости
- Инициативы для повышения устойчивости
- Инициативы для повышения эффективности



# КЛЮЧЕВЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭРЫ И МЕТА-СПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Параметры	1860-1900 гг.	1900-1970 гг.	1970-2023 гг.
Экономическая эра	Стандартизация	Кастомизация	Инновации
Мета-способность	Координация	Делегирование	Сотрудничество
Бизнес-модель	Проникновение на рынок	Рыночное сегментирование	Разведывание нового рынка
Двигатели роста	Выгоды от кривой опыта и экономии от масштаба	Передача ноу-хау на новые рынки	Повсеместно предпринимательский стиль управления
Организационная модель	Функциональная	Дивизиональная, матричная и сетевая	Стратегические альянсы, компании «спин-оффы» и пр.
Ключевой актив	Материальные ресурсы	Информация	Знания



- B** **Brittle (Хрупкость)** – подверженность катастрофе в любой момент. Если система обнаружила хрупкость, управляющим этой системой нужно проявить **мощность и стойкость**.
- A** **Anxious (Тревожность)** – страх того, что любой выбор, который мы делаем, может оказаться неправильным. Если мы чувствуем тревогу, нам нужны сочувствие и внимательность. Лучший способ справиться с тревогой – **повысить осведомленность**
- N** **Non-linear (Нелинейность)** – разрыв связи между причиной и следствием во времени, пропорции, восприятию. Если система не линейна, требуется **контекст и адаптируемость**.
- I** **Incomprehensible (Непостижимость)** – характерное ощущение, когда чрезвычайно сложно найти решение задачи, более того, попытки найти ответ будто не имеют смысла. Если система непостижима, требуется **прозрачность и интуиция**.

Устойчивая конкурентная способность

Четвертая промышленная революция

Шестой технологический уклад

Цифровая экономика знаний

Динамические способности

Уникальная комбинация возможностей эволюционной теории, теории транзакционных издержек, концепций организационного обучения и неявного знания

Определение динамических способностей организации: распознавание возможностей, овладение ими через изменения в своей деятельности и трансформации бизнес-модели (Дэвид Тис)

# ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ ФОРМИРУЮТСЯ ЧЕРЕЗ СТРАТЕГИЮ ЗНАНИЙ

Компания обладающая динамическими способностями

Успехом и залогом конкурентного преимущества является интеграция, создание и изменение конфигурации компетенций даже в условиях среды с низкой скоростью технологических, институциональных и других изменений.



Компания в состоянии постоянных изменений

НО это НЕ означает, что фирмы должны быть постоянно в состоянии изменений, так как это приводит к внутреннему хаосу. Источником конкурентных преимуществ **МОГУТ БЫТЬ** только **ТРУДНОКОПИРУЕМЫЕ РУТИНИЗИРОВАННЫЕ ПРОЦЕССЫ** «оркестрирования» имеющихся внутренних и внешних компетенций фирмы для создания новых комбинаций и состыковки активов. Динамические способности нельзя купить на внешнем рынке, их можно создать только с нуля или собрать из имеющихся навыков.

В создании динамических способностей менеджменту отводится решающая роль, причем **предпринимательско-лидерская**, а не административная сторона.

В теории Дэвида Тиса динамические способности включают **4 организационных уровня**:

- 1 рутинизированные процессы управления инновациями и изменениями
- 2 бизнес-интуицию и видение
- 3 механизмы принятия верных инвестиционных решений
- 4 компетенции распределения и управления транзакциями.

## Стержневые тезисы стратегии на основе знаний:

- 1 Конкурентные преимущества связаны со способностями создавать новые знания.
- 2 Динамические способности – главный механизм получения экономических выгод от знаний как активов.
- 3 База знаний компании включает технологические навыки, знание потребностей клиентов и способностей поставщиков. Поэтому суть компании состоит в ее потенциале создания, передачи, собирания воедино, интеграции и эксплуатации знаний как активов.
- 4 Динамические способности фирмы заключаются в распознавании и освоении новых возможностей, реконфигурации ее знаний как активов, компетенций и комплиментарных активов, отборе надлежащих организационных форм, а также правильном размещении ресурсов и осуществлении стратегического ценообразования.

# ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ – СВОЙСТВО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Быстрое реагирование на изменения конъюнктуры

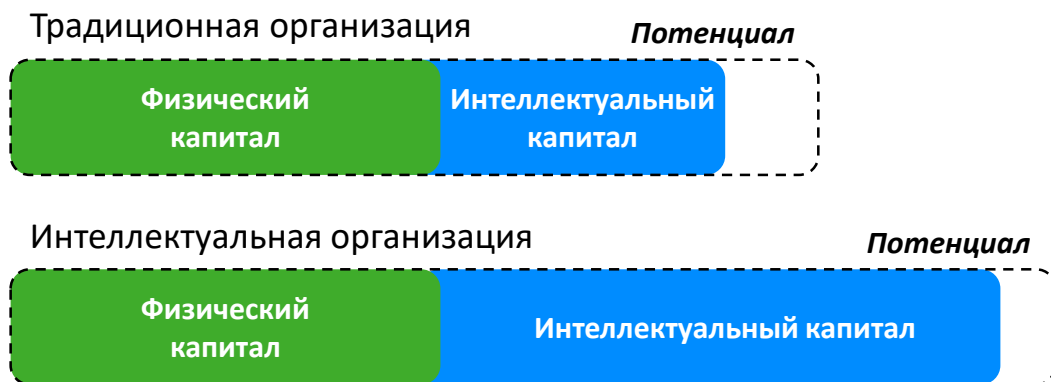


1. Управление интеллектуальными ресурсами включает две равнозначные составляющие - **технологическую и организационную**.
2. **ИКТ** позволяют находить, сохранять, структурировать нужную информацию, совместно работать, обеспечивать организационные коммуникации, координацию деятельности и сотрудничество персонала.
3. Организационные инструменты создают **условия**, при которых технологические решения эффективно работают, а в коллективах происходит обмен опытом и идеями, создаются новые знания, успешно внедряются инновации

## Структурные элементы для обеспечения устойчивости

# ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ ОСНОВНОЙ АКТИВ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ

## Соотношение величины физического и интеллектуального капитала организации



Средняя доля интеллектуального капитала в топ-5 российских компаний по этому показателю – 50% (Baker Tilly, 2019), в топ-5 компаний США – 97% (РЭУ им. Плеханова, 2019)

## ВЫВОД

Современной организации необходимо наращивать интеллектуальный капитал, при этом работать нужно со всеми тремя видами интеллектуального капитала

## Структура интеллектуального капитала



### Человеческий капитал

1. Знания
2. Навыки
3. Творческие способности
4. Моральные ценности
5. Культура труда



### Организационный капитал

1. Технологии
2. Процессы
3. Изобретения
4. Организационная структура
5. Культура организации



### Потребительский капитал

1. Связи с клиентами
2. Информация о клиентах
3. Лояльность клиентов
4. Торговая марка
5. Бренд

# КАК СФОРМИРОВАТЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

Технологии сами по себе не могут разрешить проблемы знания или создать среду для обмена знаниями. И ИИ этого тоже не может. Это означает, что ошибочно игнорировать **организационные проблемы**. Технологии вторичны по отношению к человеческому и организационному факторам.



## Технологии и цифровизация <sup>1</sup>

### ЧТО:

Кто что делает



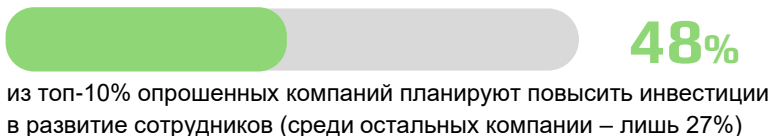
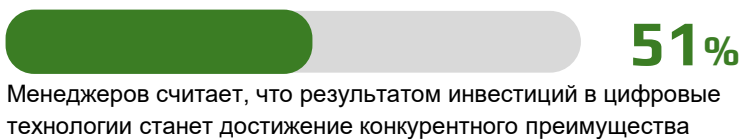
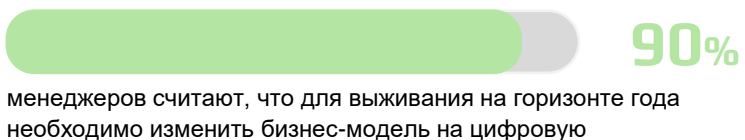
ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ТРУДА



## Бизнес модель и организационная структура <sup>2</sup>

### КАК:

Как организована работа



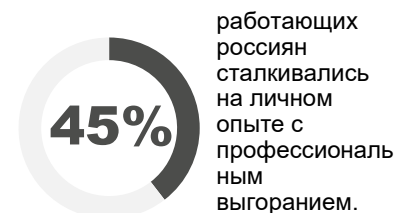
ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ



## Человек как сотрудник и как клиент

### КТО:

Что мотивирует людей работать и какая требуется поддержка



### Новые ценности для сотрудников:

80% важно персональное признание, а не формальная оценка

60% важно, чтобы работа имела социальную значимость

33% хотят, чтобы на запросы отвечали в режиме реального времени

ТРАНСФОРМАЦИЯ КУЛЬТУРЫ

# МЕТОДОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ



Критическая масса талантливых людей позволяет компаниям **своевременно реагировать** на изменяющиеся условия и вызовы будущего.

Если человек показывает страсть, воодушевляет окружающих, обожает напряжение, жаждет действий, знает, как закончить начатое, проявляет любопытство, воплощает чудачества, источает веселье, мыслит масштабно, «достает» таланты — **значит, он талантлив.**

Сильнейшая потребность человека — это потребность быть оцененным по достоинству. И наиболее талантливые люди — поскольку они располагают довольно широким выбором — направят свои таланты туда, где их больше всего ценят.

# УСТОЙЧИВАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ДОСТИГАЕТСЯ ЗА СЧЕТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА

## Конкурентоспособность



Знания сложно создавать – для этого нужны высококвалифицированные, талантливые, самомотивированные люди

Отвечает на вопрос «Зачем»

Осознание и формирование корпоративного видения

Корпоративное видение

Стратегический уровень

Сотрудники, создающие ценность  
Организация, программы, культура

Тактический уровень

Эксперты по эффективности  
Отделы, системы, технологии

Операционный уровень

Менеджеры, сокращающие затраты  
Проекты, процессы

Воздействие на результаты работы организации

Соответствие корпоративному видению

01-02

03-05

06-07

Создание фундамента для достижения операционного совершенства

Работа с инновациями, потенциалом клиента/ сотрудника и компании

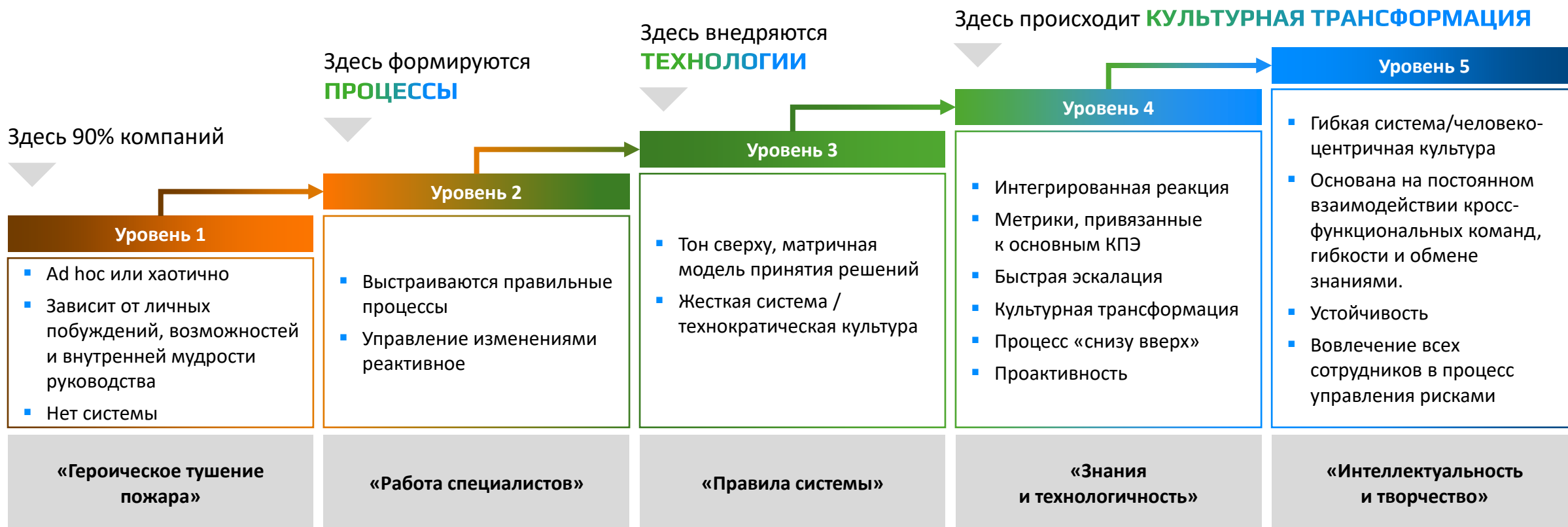
# ПОДНЯТЬСЯ НАД СИСТЕМОЙ: УВИДЕТЬ КАРТИНУ В ЦЕЛОМ, ОЦЕНИТЬ УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Хрупкость

Фокус на материальные активы

Динамические способности

Фокус на интеллектуальные активы



Риск – это угроза

Риск – это возможность

## Признаки старой модели

- ◆ Компания как **иерархичная структура** с менеджерами и подчиненными
- ◆ Структура, **основанная на бизнес-функциях** с функциональными командами
- ◆ Сотрудники становятся «лидерами» через **повышение**
- ◆ Лидерство через **командование**
- ◆ Культура – **страх ошибки и мнения окружающих**
- ◆ В основе **методичка**
- ◆ Роли и должности **четко определены**
- ◆ Бизнес основан на **процессах**

## Признаки новой модели

- ◆ Компания как **гибкая сеть экспертов**
- ◆ Структура, **основанная на проектах** с командами для продуктов и клиентов
- ◆ Сотрудники становятся «лидерами» через **обучение** других, **наращивание экспертизы и авторитета**
- ◆ Лидерство через **дирижирование**
- ◆ Культура – **одобрение, поддержка и понимание** важности принятия рисков и инноваций
- ◆ В основе **справочник**
- ◆ Команды и ответственность четко определена, но роли и должности **меняются по необходимости**
- ◆ Бизнес основан на **проектах**

# ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ КУЛЬТУРЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1 Непрерывное обучение

→ Способность учиться и формировать новые знания дает возможность уметь ориентироваться в новой обстановке и к ней приспосабливаться.

## 2 Смелость и культура ошибок

→ Готовность поддерживать непопулярные решения, рисковать – действовать и ошибаться лучше, чем просто бездействовать.

## 3 Страсть к творчеству и инновациям

→ Динамичное взаимодействие и работа в тесном контакте друг с другом для быстрого распространения идей.

## 4 Эмоциональный интеллект

→ Способность объективно оценить реальность, собственное поведение и управлять им соответственно изменению ситуации.

## 5 Общение

→ Способность слушать и доносить свою мысль – основа, формирующая согласованность. А согласованность – основа устойчивости.

## 6 Стратегическое видение

→ Организованное направление бизнеса к целевому состоянию, умение переосмысливать бизнес-модели, чтобы извлекать выгоду из новых запросов рынка.

## Есть подтвержденные исследования влияние культуры на перформанс бизнеса и формирование динамических способностей

«Интеллектуальная организация в свете современных тенденций в процессе управления»



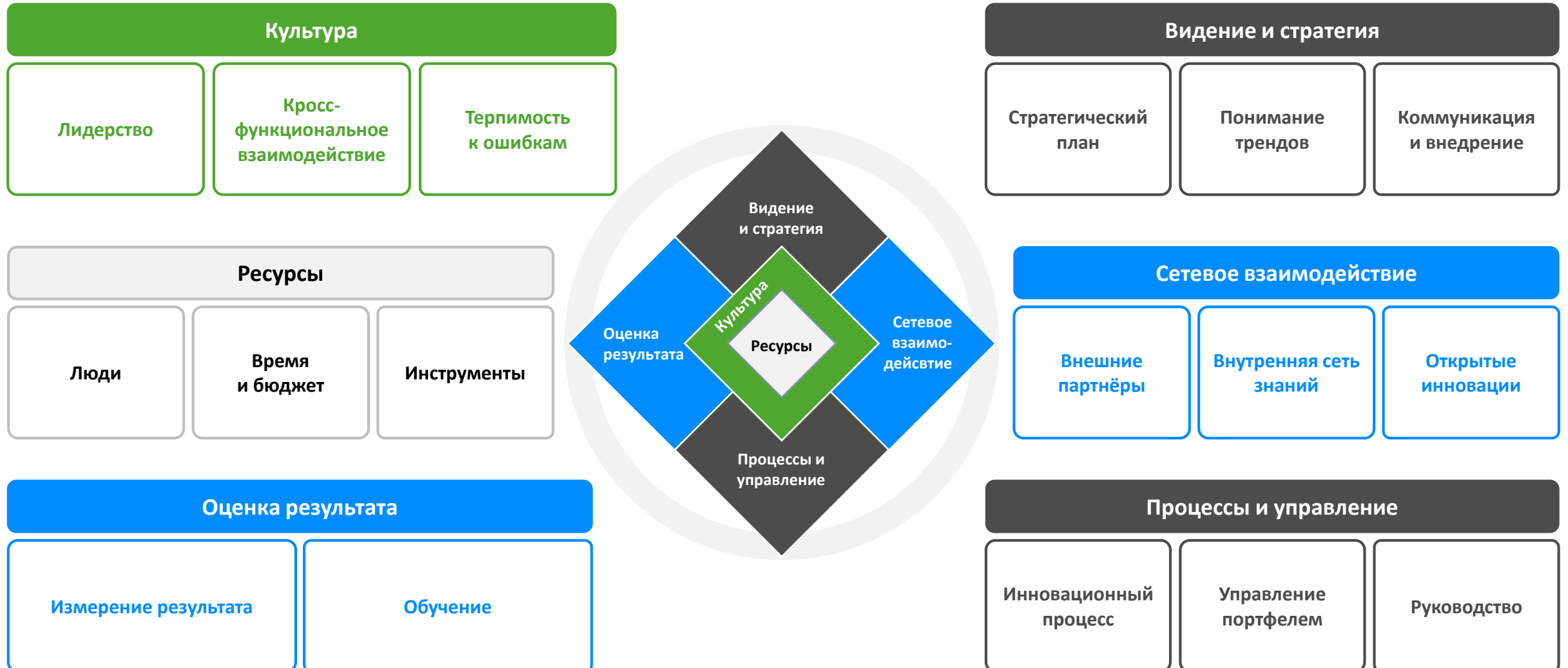
**Wojskowa  
Akademia  
Techniczna**  
im. Jarosława Dąbrowskiego

«Разработка модели зрелости инновационного потенциала на уровне фирмы и определение архетипов инноваций»

**TU/e** EINDHOVEN  
UNIVERSITY OF  
TECHNOLOGY  
Eindhoven University of Technology

**KPMG**

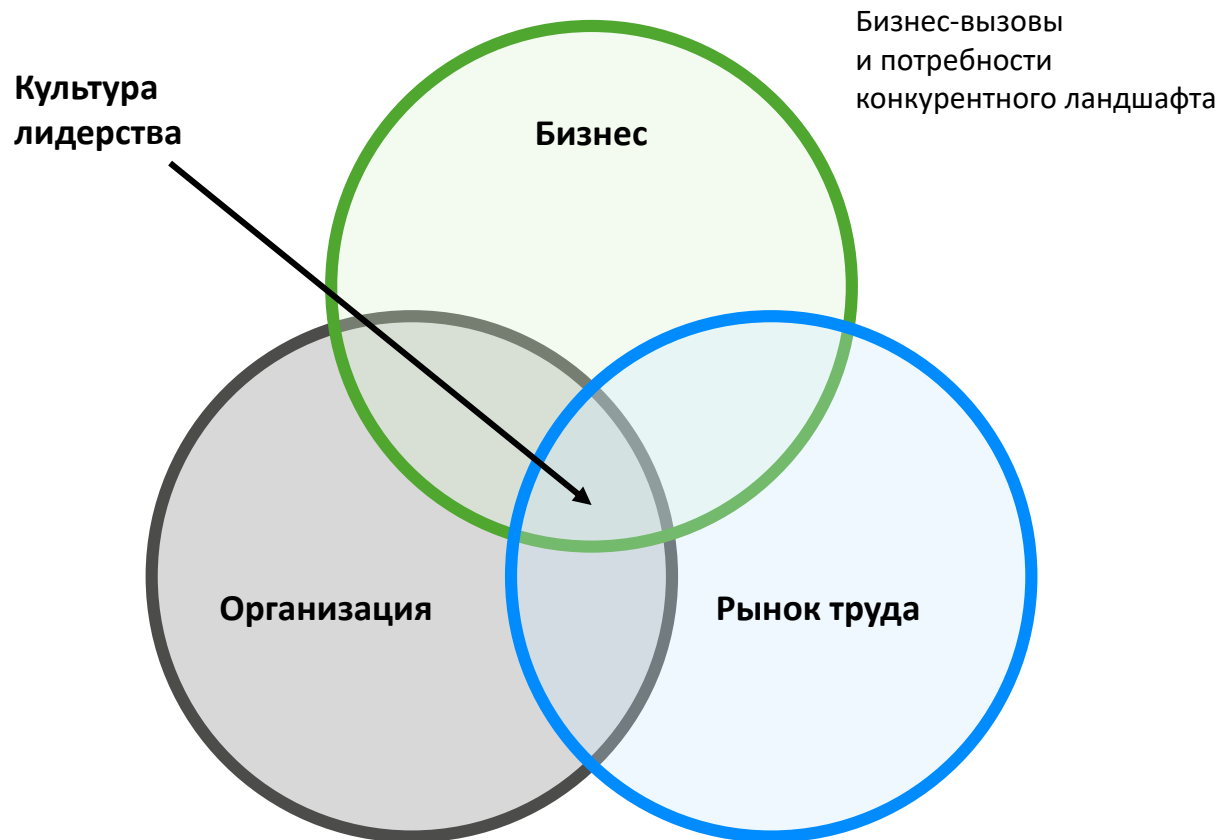
# МОДЕЛЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



# СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



# ЛИДЕРСКАЯ КУЛЬТУРА НЕОБХОДИМА ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ С ДИНАМИЧЕСКИМИ СПОСОБНОСТЯМИ



Организационная среда, динамика, сила сопротивления изменениям, удержание талантов и т.д.

Изменения в потребностях и ожиданиях людей



**«ЕСЛИ ВЫ ВСЕГДА ДЕЛАЕТЕ ТО, ЧТО ВСЕГДА ДЕЛАЛИ, ТО ПОЛУЧИТЕ ТО, ЧТО ВСЕГДА ПОЛУЧАЛИ»**

# САМОЕ СЛАБОЕ ЗВЕНО: А ЧТО С КУЛЬТУРОЙ?

В ходе исследования MIT определились **факторы**<sup>1</sup>, из-за которых сотрудник принимает решение уйти из компании:

Токсичная корпоративная культура

10,4

Незащищенность рабочего места и реорганизация

3,5

Высокий уровень инноваций

3,2

Нечеткая связь между результативностью и оплатой

2,9

Слабая реакция компании на пандемию COVID-19

1,8

**Конкуренция за высокопотенциальных сотрудников сегодня становится как никогда острой.** Это самое сильное и самое важное конкурентное преимущество практически для любой компании. Во всех отраслях текучесть высока как никогда.

**Но как учесть факторы, которые оказывают максимальное влияние на готовность сотрудника уйти из компании?**

Исследование, проведенное MIT, дает четкий ответ на этот вопрос. Существует ряд факторов, оказывающий гораздо большее влияние на окончательное решение.

**При этом первый предиктор – токсичная корпоративная культура - лидирует с большим отрывом, в три раза превышая значение ближайшего фактора.**

## ВЫВОД

Исследование проводилось на ~ 1,5 млн. данных и подтверждает очевидную истину: «Приходят в компанию, уходят от руководителя».

# АГРЕССИВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ КУЛЬТУРЫ, ВНУТРЕННЕЕ СОПЕРНИЧЕСТВО И КОНКУРЕНЦИЯ

**1** Следуя простым и, вероятно, самым проверенным путем для получения результатов, многие компании **развивают внутреннюю конкуренцию** и уповают на контроль как основу корпоративной культуры.

**2** В таких компаниях вся организационная динамика строится на соседстве тревожных людей и параноидальных «динозавров». Первые хотят подчиняться системе, которая будет снижать уровень неопределенности, давая безопасность и стабильность, а вторые хотят доминировать в системе, чтобы чувствовать свою значимость и силу.

**3** Это важно, учитывая усугубление **ситуации с выгоранием и массовым оттоком высокообразованных и успешных сотрудников** из больших корпораций. Обратимся к нейропсихологии. Постоянная конкуренция, соревновательность и критика провоцируют изменения в работе структур мозга. Зоны, ответственные за реакции стресса, становятся постоянно активными, подавляя нормальную работу дофамина, серотонина и гамма-амино-масляной кислоты (ГАМК). Отсюда массовая симптоматика высокой самокритичности и генерализированной тревожности в обществе.

**4** Среда организации имеет огромное значение для стимулирования креативности. **3 фактора, определяющих креативность:**

- творческое мышление;
- внутренняя мотивация;
- экспертные знания.

**5** **Творческий стиль мышления** проявляется в склонности человека принимать другие точки зрения при принятии решения. На использование этого стиля влияют личные качества: готовность к риску, самодисциплина, терпимость к неопределенности, настойчивость в действиях, автономность мышления и независимость от сферы общественного одобрения.

# ЛЮДИ ВЫГОРАЮТ ИЗ-ЗА НИЗКОГО УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

**\$8,8** трлн или **9%** мирового ВВП

ежегодно обходится мировой экономике низкий уровень вовлеченности работников по данным Gallup

**41%** «ТИХО УВОЛИВШИХСЯ»

были недовольны своей вовлеченностью и культурой в организации.

Многие респонденты заявили, что им хотелось бы большего признания, возможностей для обучения, справедливого обращения, более четких целей и лучших менеджеров.

**76%** РАБОТНИКОВ,

включая программистов, сообщают о выгорании

**83%** РАЗРАБОТЧИКОВ ПО

испытывают выгорание на работе

**Высокие рабочие нагрузки (47%)** являются основной причиной выгорания среди программистов, но **неэффективные процессы (31%)** и **неясные цели и задачи (29%)** также вносят значительный вклад.

Наконец, внезапный **переход на удаленную работу** во время пандемии COVID-19 создал проблемы в поддержании баланса между работой и личной жизнью для разработчиков программного обеспечения.

## Выводы

Непросто найти профессионального и компетентного работника. Еще труднее найти талантливого, перспективного и лояльного сотрудника. Сложно – обучить его и передать ему ценности компании. И очень легко потерять: если талантливый, ценный сотрудник не получает подходящих условий и ежедневно испытывает стресс – он уходит и реализует свой потенциал где-то ещё. А вы начинаете всё с начала.

# НАСТУПИЛА ЭПОХА ЖИВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ЛЮДЕЙ И КУЛЬТУРЫ, ГИБКИХ ПРОЦЕССОВ И КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

С практической точки зрения бизнес всегда сводится к результату и деньгам

Есть 2 варианта: высокий, устойчивый и растущий результат или посредственный, непредсказуемый и краткосрочный

А разница между ними почти всегда заключается в людях и культуре компании

**Осознать эту разницу** – ключевая и самая сложная функция управленцев, отвечающих за развитие организации

# НОВАЯ РОЛЬ HR – ПОСТРОИТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНУЮ И ГИБКУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ

## ДИЗАЙНЕР УСЛУГ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Создание нового спектра услуг для сотрудников на основе аналитических данных, исследований и потребностей бизнеса

## ЭКСПЕРТ ПО СЕГМЕНТИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА

HR должны стать «ориентированными на сотрудника» так же, как маркетинговые организации стали «ориентированными на клиентов»

## ЧЕМПИОН БИЗНЕС ТРАНСФОРМАЦИИ

Активное продвижение изменений внутри компании и управление ими совместно с представителями других функций



## БРОКЕР ТАЛАНТОВ

Управление экосистемой талантов и сотрудничество с бизнес-лидерами для обеспечения компании лучшими кадрами

## МЕНЕДЖЕР ВНУТРЕННЕЙ КУЛЬТУРЫ

В современной модели функцию HR бизнес-партнеры развивают корпоративную культуру и вовлекают персонал

## СПЕЦИАЛИСТ ПО ИССЛЕДОВАНИЯМ И ИННОВАЦИЯМ В HR

Использование предиктивной аналитики для анализа внешних и внутренних тенденций, разработка инновационных кадровых программ в партнерстве с экосистемой

## СПЕЦИАЛИСТ ПО ОБЛАЧНЫМ HR РЕШЕНИЯМ И HR ИТ-ПАРТНЕР

Для перехода к SaaS решениям, HR-специалисты должны тесно сотрудничать с ИТ, чтобы регулярно оценивать рыночные инновации и новый функционал



## Клиентоцентричность

Выстраивание партнерских взаимоотношений с Бизнесом и их упрощение



## Инновационность

Дизайн и формирование новых сервисов, участие в реализации трансформации



## Гибкость и скорость

Скорость реакции на изменения и реализации запросов бизнеса



## Эффективность

Разделение процессов на Change и Run, унификация и стандартизация



## Цифровизация

Автоматизации HR процессов и развитие цифровых сервисов

## ЧТО ДЕЛАТЬ HRD?

- Развивать видение интеллектуальной организации
- Анализировать организационную динамику, видеть скрытую мотивацию и ненаблюдаемое поведение
- Постоянно изучать тренды, тенденции и изменения в смежных или не связанных с бизнесом сферах жизни
- Быть смелыми и дерзкими, но при этом не терять здравомыслия
- Упрощать и переизобретать
- Экспериментировать
- Стать амбассадорами клиентоцентричности
- Развивать собственные знания
- Меняться
- Инвестировать в развитие персонала

## ОТ ЗАЧЕМ

1. ИЗМЕНИТЬ/ СФОРМИРОВАТЬ  
**ЦЕЛЕВОЙ ОБРАЗ КУЛЬТУРЫ И СТРАТЕГИИ**

2. РАЗВИТЬ И МАСШТАБИРОВАТЬ  
**ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ**

3. ОБЕСПЕЧИТЬ **УСПЕХ ТРАНСФОРМАЦИИ**

## ... К НОВОМУ УРОВНЮ ЗРЕЛОСТИ



# А ЧТО МЕШАЕТ СДЕЛАТЬ 5 ШАГОВ?

## Критически нужна компетенция

По оценкам 42% знаний в компаниях находятся в неявной форме, и только 25% в явной – задокументированной



Не хватает носителей опыта и знаний



Не хватает «учителей»



Не хватает лидеров

ВНЕЗАПНО: куда-то все исчезли как песок сквозь пальцы и оказалось, что в 2023 году капитал знаний – это лимитирующий фактор

# ВСЕ СТРЕМИТЕСЬ К ЛЕГКИМ ДЕНЬГАМ И ЗАИГРЫВАЕТЕ С НЕЙРОСЕТЯМИ?

**«ЭТО ВЫ ЗРЯ», – ГОВОРИТ ВАМ ДЖОН КОННОР**

«Что лидеры могут сделать сегодня, чтобы потенциально спасти мир?  
Gallup нашел один четкий ответ: измените способ управления вашими сотрудниками»

Джон Клифтон Генеральный директор Gallup, 2023

# ПО-ЧЕСТНОМУ: ДЕФИЦИТ НА РЫНКЕ

1

Доверие

2

Искренность

3

Справедливость

4

Порядочность

5

Признание

**ТАК ВСЕ-ТАКИ:  
ЗАЧЕМ ВАМ ЭТО ВСЕ?**



## 1 Единственный способ обеспечения непрерывной инновационной деятельности – **постоянная поддержка и развитие творческого потенциала организации**

Важно исходить из того, что творчеству нельзя приказывать, но творческий потенциал людей можно высвободить. Это становится возможным при приверженности персонала целям организации.

## 2 Основным источником конкурентных преимуществ является **способность к порождению новых знаний**

Ведение успешной конкуренции требует правильного вектора генерации знаний. Знание всегда связано с реальным или потенциальным действием и интеллектуальное предпринимательство ориентировано на генерацию практически ориентированного знания.

## 3 В экономике знаний сотрудники компании все больше связывают **свою деятельность** внутри ее **со стратегией достижения индивидуального успеха**

Возникает серьезная задача координации индивидуальных стратегических намерений большого числа сотрудников со стратегическими намерениями компании в целом. Индивидуального успеха – с пониманием успеха бизнеса и компании.

## 4 Для указанной координации необходимо, чтобы сотрудники отчетливо определяли **собственные, индивидуальные критерии успеха**.

Практика показывает что лишь очень немногие ранее могли описать видение своего успеха. А новые поколения сотрудников способны к этому.

## 5 Успех – это **резонанс между системой ценностей человека и его достижениями**, связанными со значительными приложенными им лично усилиями.

Рационализируя понятие успеха, можно сказать, что у человека появляется возможность сопоставить представление о его личном успехе со стратегическим видением компании.

Интеллектуальная организация при разработке своей стратегии уделяет генерации знания ключевое значение. Это одна из фундаментальных ценностей, неотделимая от стратегического мышления. **У ВАС ДОЛЖЕН БЫТЬ ОТВЕТ НА ВОПРОС ЗАЧЕМ. И ОН ДОЛЖЕН БЫТЬ ПРАВИЛЬНЫМ.**

# А ЧТО МЫ? МЫ СВОЙ ВЫБОР СДЕЛАЛИ

**МИССИЯ** – создаем идеи, технологии и инновационные решения в настоящем для здорового, ответственного будущего

**ВИДЕНИЕ** – глобальный интеллектуальный и технологический драйвер бизнес-трансформации, гарантирующий создание устойчивого преимущества клиентам, партнерам и сотрудникам

## ЦЕННОСТИ:



### Нацеленность на результат

Обладая собственным видением, мы создаем идеи, задаем тренды и вырабатываем индивидуальные решения, приносящие практическую ценность для бизнеса



### Творческая среда

Мы поддерживаем и поощряем смелость, креативное мышление и стремление развиваться, что помогает нам расти над собой и достигать выдающихся результатов



### Честность

Мы всегда говорим как есть, поддерживаем культуру признания собственных ошибок и даем конструктивную обратную связь партнерам и сотрудникам



### Лидерство

Каждый из нас обладает собственной точкой зрения, способен брать ответственность за себя и других. Мы вдохновляем своим примером и принимаем смелые решения, свободные от предрассудков и стереотипов



### Равенство возможностей

Мы поддерживаем здоровую соревновательную среду внутри команды и создаем равные возможности для самовыражения, профессионального развития и личного роста



**Антон Зуевич**

Идейный вдохновитель: человек, который очень старался не мешать замечательным людям работать (но у него это не всегда получалось)



**Даниил Афанасьев**

Прогрессор: постоянный исследователь, который увлеченно старается изучать каждую деталь (хотя это часто затягивает процесс)



**Андрей Марков**

Критический мыслитель и художник: нарисовал половину слайдов и, кажется, узнал слишком много о культуре

# ПРИЛОЖЕНИЕ

Как и обещали – на почитать

# СТАРИНА АДIZES РЕКОМЕНДУЕТ: 5 КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСОВ



Создание эффективной и результативной организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе является итоговой целью процесса трансформации, что возможно при условии выполнения четырех ролей (PAEI).

**P**

**producing** – производство результатов, для которых и существует компания

**A**

**administrating** – администрирование, необходимое для эффективного взаимодействия

**E**

**entrepreneuring** – предпринимательство, направленное на управление развитием

**I**

**integrating** – интеграция, обеспечивающая жизнеспособность компании в долгосрочной перспективе за счет объединения ее элементов

Отвечаем на вопрос

**Зачем?**

повышение эффективности  
и конкурентоспособности

**Что?**

**Как?**

**Когда?**

**Кто?**

P

A

E

I

Эти же вопросы важны в области управления знаниями, а не только в рамках ролей организационного управления

**Знание («что»)**

Знание как результат познания – владение основами предмета

**Знание («как»)**

Специальная квалификация – практическое выполнение, требующее больше знаний, чем можно извлечь из книг;

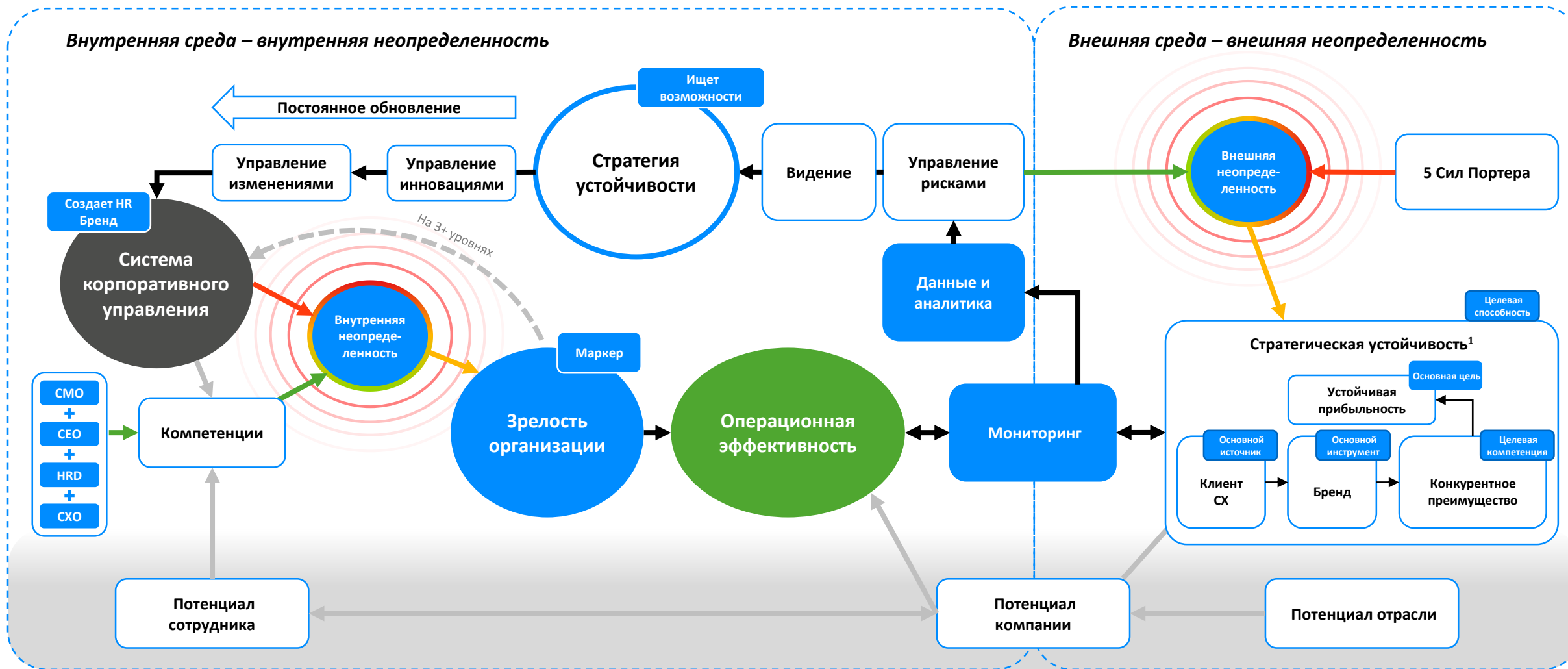
**Знание («почему»)**

Системное понимание – глубокое знание причин и следствий, высшим выражением которого является интуиция;

**Понимание («зачем»)**

Самотививируемое творчество – желание и мотивация достижения успеха

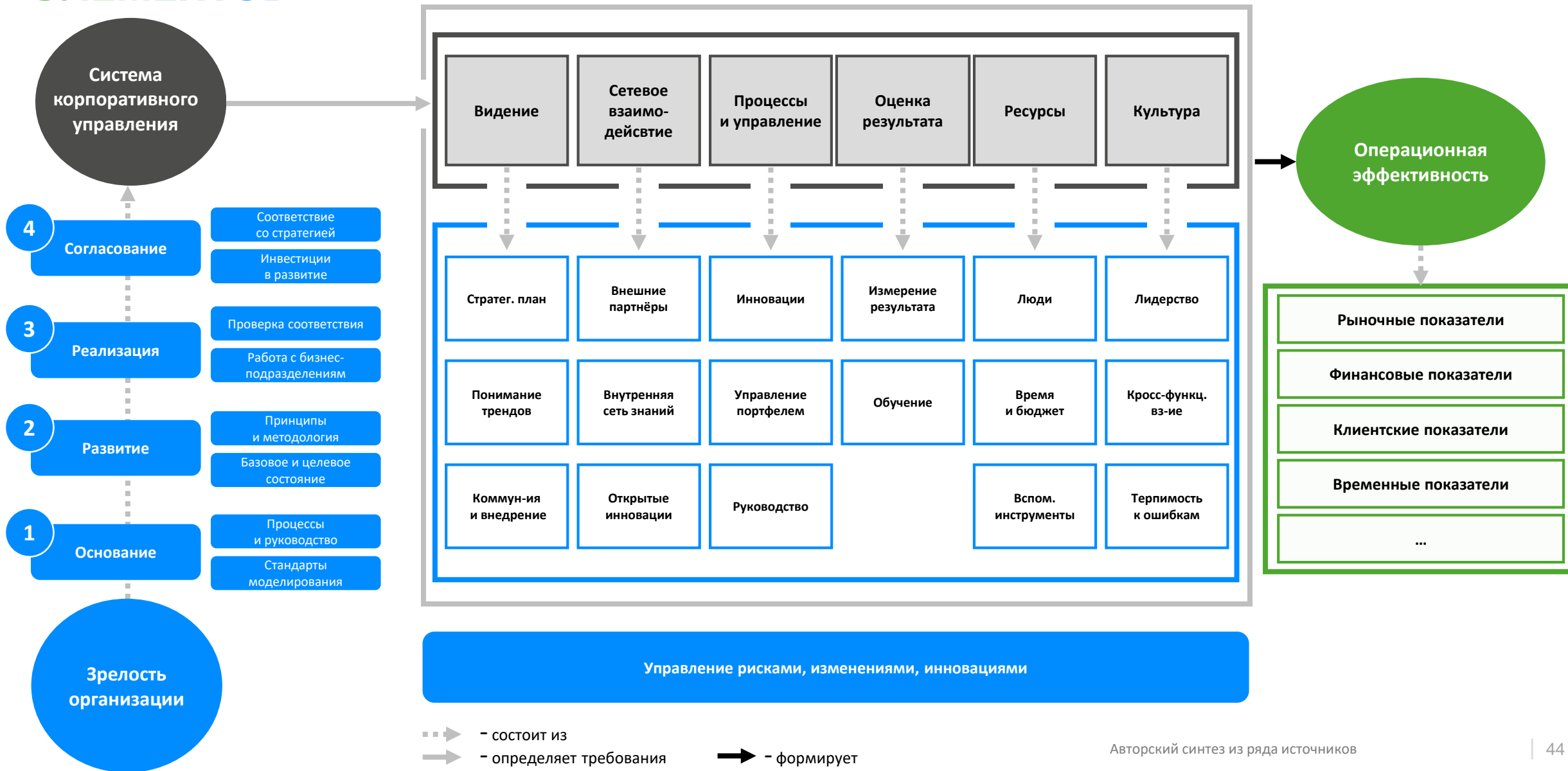
# НАШЕ ВИДЕНИЕ МОДЕЛИ БИЗНЕСА: ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ – ОБЩИЙ КОНЦЕПТ



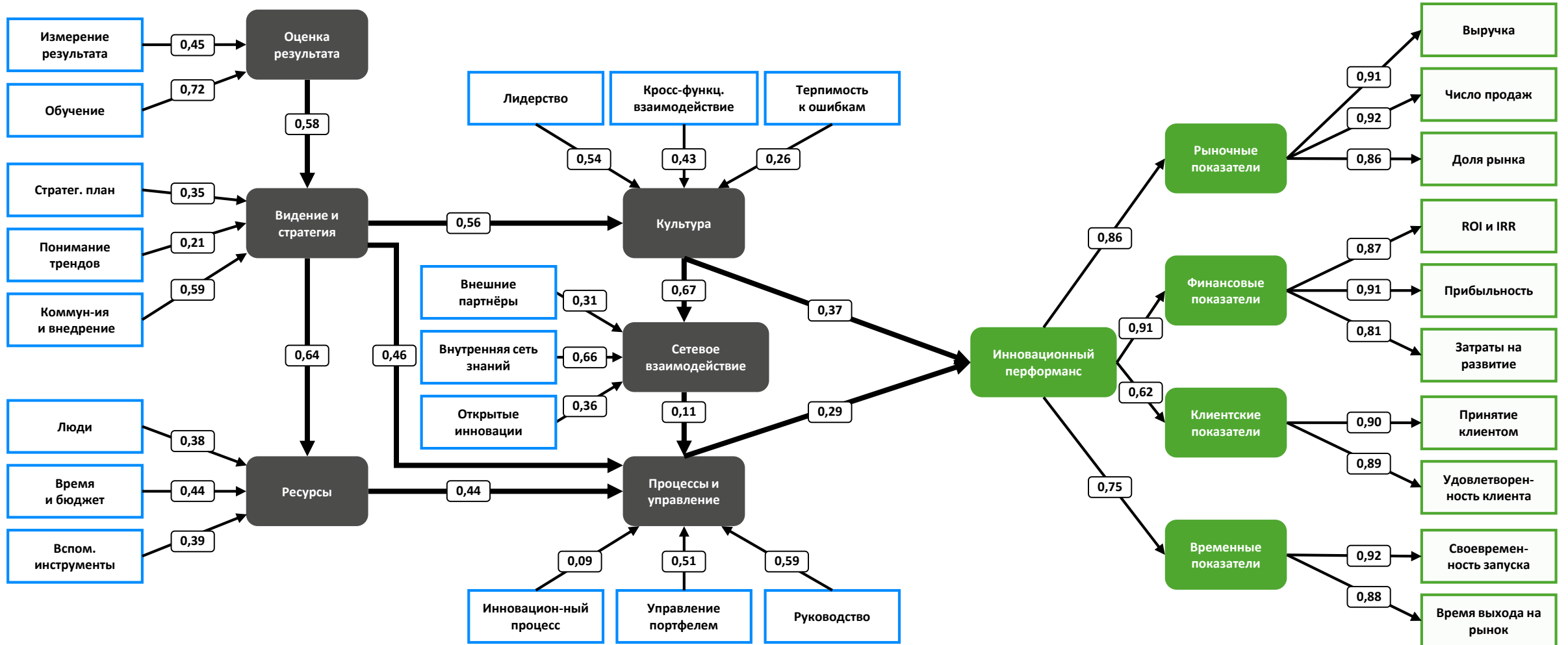
- - определяет требования
- - Влияет отрицательно
- - этап цикла
- - Влияет положительно

1. Стратегическая устойчивость – способность спровоцировано меняться для того, чтобы поддерживать способность бизнеса сохранять, совершенствовать, отбрасывать устаревшие и создавать новые связи между элементами в зависимости от изменений внешней и внутренней среды.

# НАШЕ ВИДЕНИЕ МОДЕЛИ БИЗНЕСА: ВТОРОЙ УРОВЕНЬ – ДЕТАЛИ ЭЛЕМЕНТОВ



# НАШЕ ВИДЕНИЕ МОДЕЛИ БИЗНЕСА: ТРЕТИЙ УРОВЕНЬ – ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ДЕТАЛЕЙ ЭЛЕМЕНТОВ



# НАШЕ ВИДЕНИЕ МОДЕЛИ БИЗНЕСА: ЧЕТВЕРТЫЙ УРОВЕНЬ – РОЛЬ ЗНАНИЙ

## Стратегический контур

**Цели:**

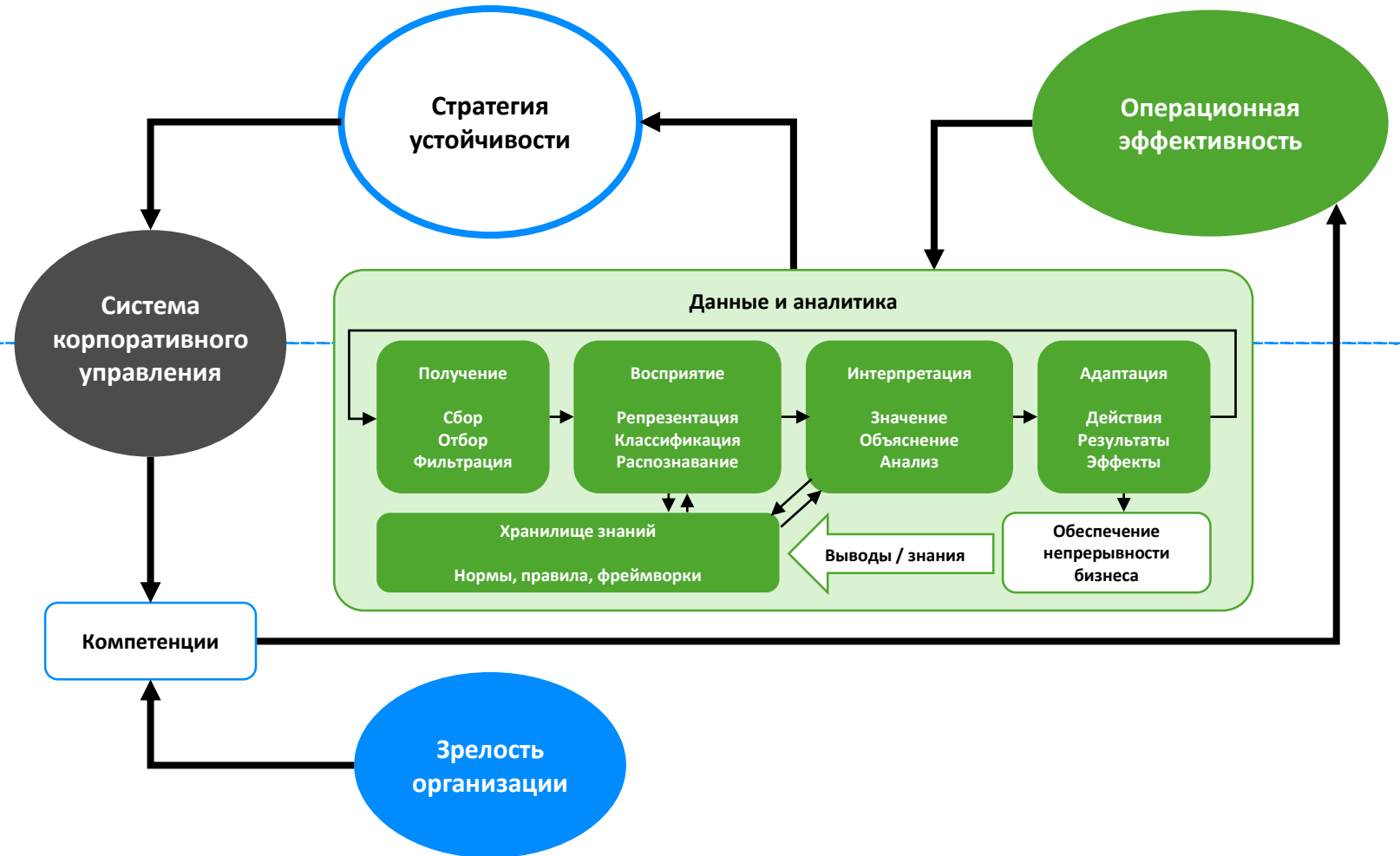
- Управление брендом
- Поиск и отбор инновационных идей
- Разработка стратегии аналитики
- Разработка KPI для Перформанса

## Операционный контур

**Цели:**

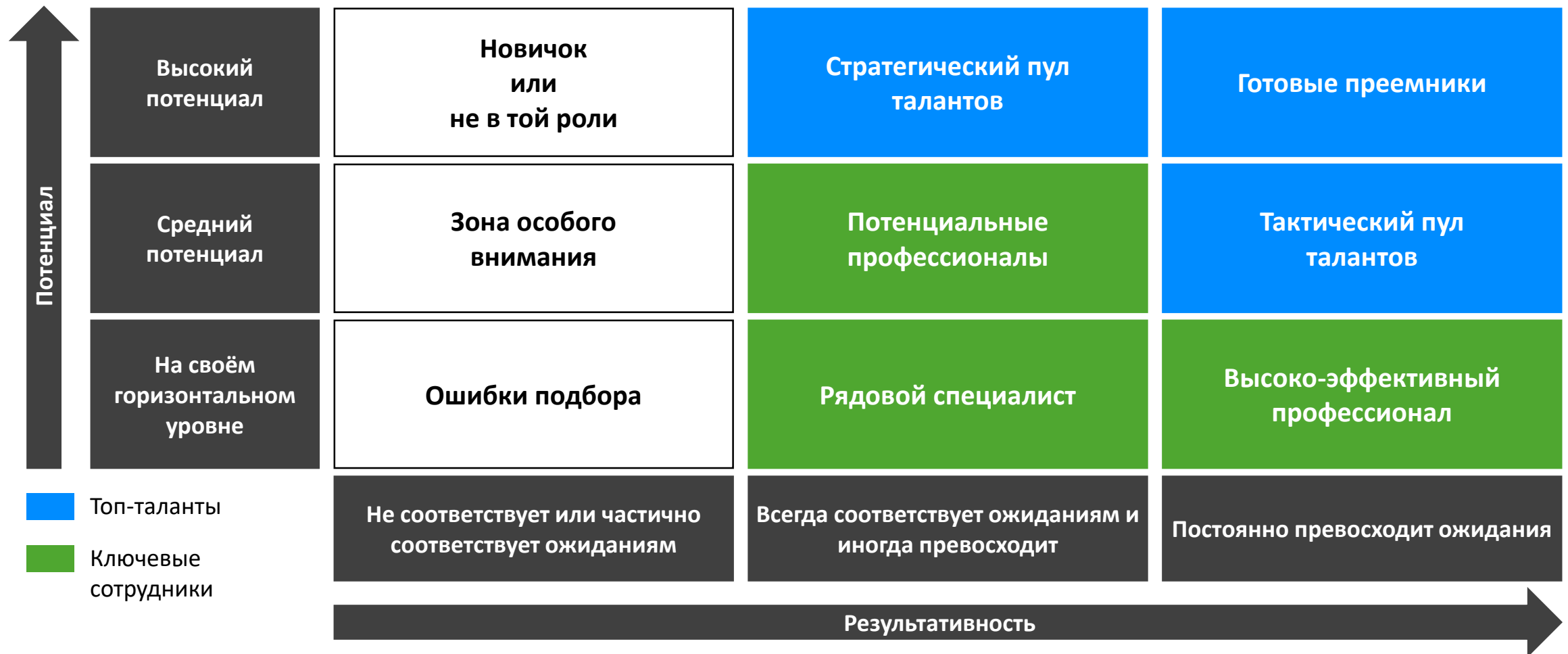
- Обеспечение внутренней и внешней согласованности:  $A=3C^*$
- В т.ч. обеспечение согласованности знаний, ресурсов
- Управление CX

\* Alignment = Customer + Competitor + Competence



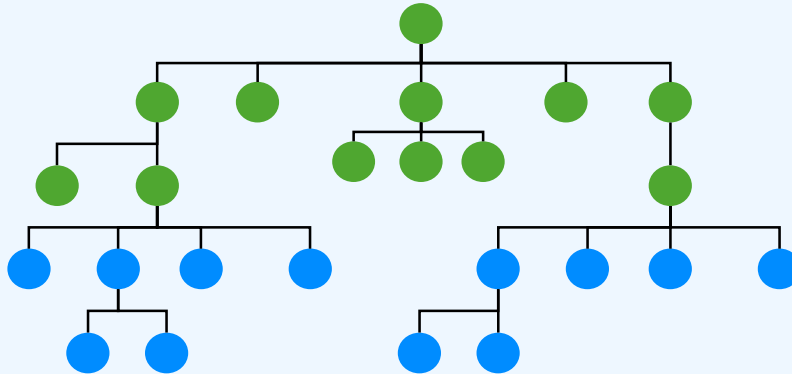
# МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ AS IS

Матрица 9-бок (потенциал определяется исключительно как способность к вертикальному росту)

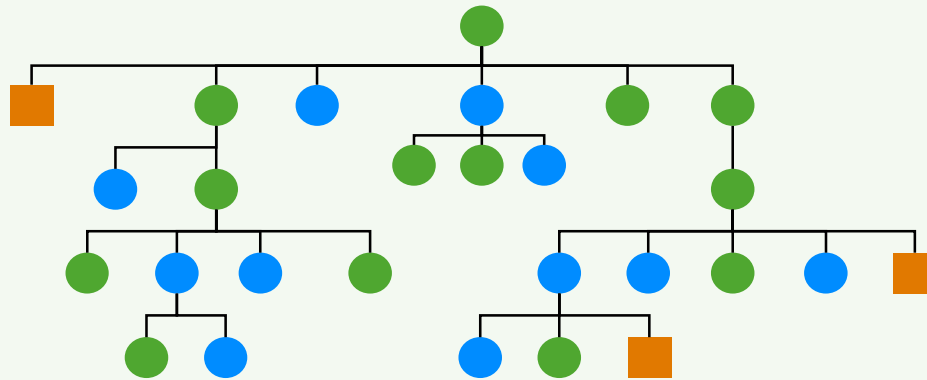


# МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ TO BE

Традицион-ная  
модель (в  
основе  
9-box)



Модель,  
основанная на  
ценности  
тантов



● Критичная роль    ● Не критичная роль    ■ Новая роль

## ВЫВОД

Те, кто быстро перераспределяет ключевые таланты на стратегические позиции, чаще опережают своих конкурентов, чем те, кто медлит с перераспределением талантов

## Как управлять талантами?

1. Подходите **критически** к существующим моделям управления талантами на рынке. Берите из них лучшее или дорабатывайте на свое усмотрение и помните, что время универсальных технологий уходит.
2. Создавайте **свои методологии** в управления талантами и максимально настраивайте их на потребности вашего бизнеса.
3. Добавьте **гибкости** в процесс и не усложняйте его ни для бизнеса, ни для себя.
4. Постоянно **анализируйте потребности** бизнеса и вашу модель. Если нужно, меняйте, адаптируйте и настраивайте ее. **Не держитесь** за однажды изобретенную методологию как за единственно возможную.

## Анатомия персонального лидерства



## Анатомия организационного лидерства

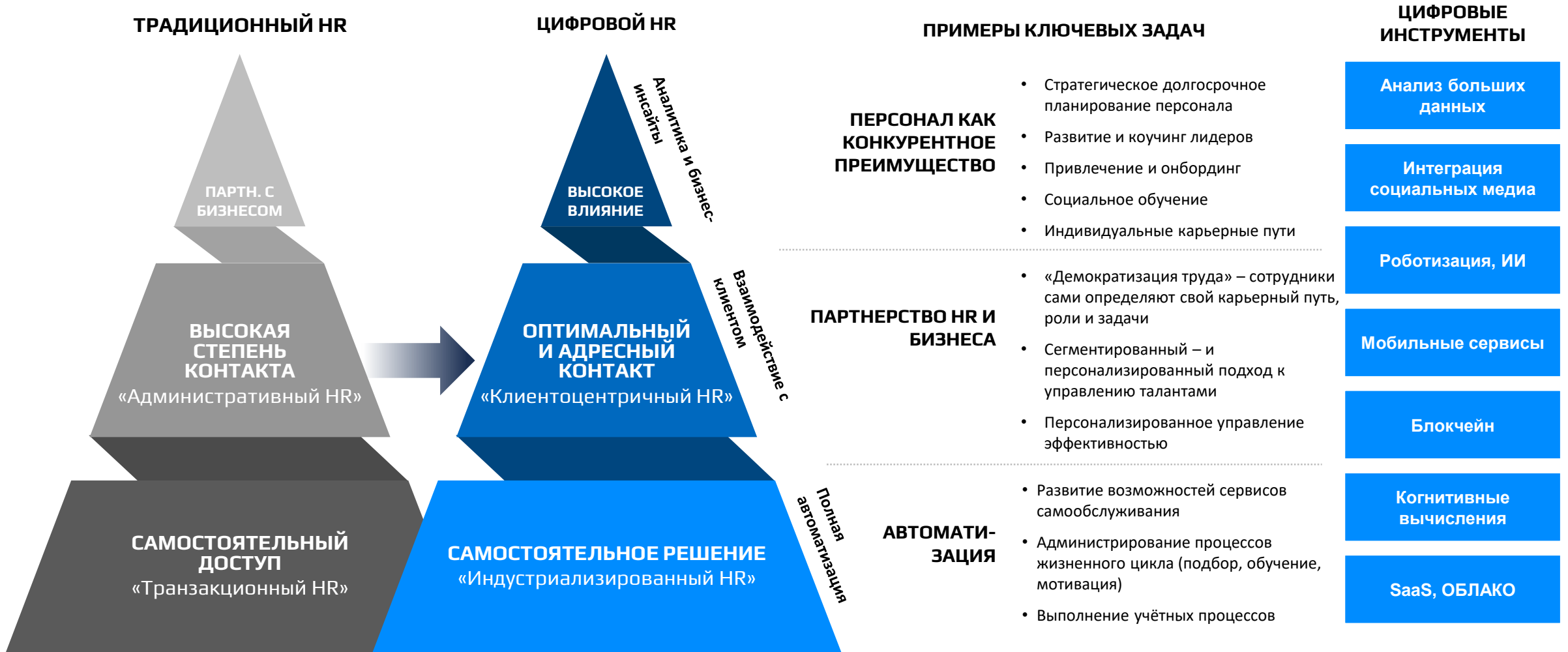


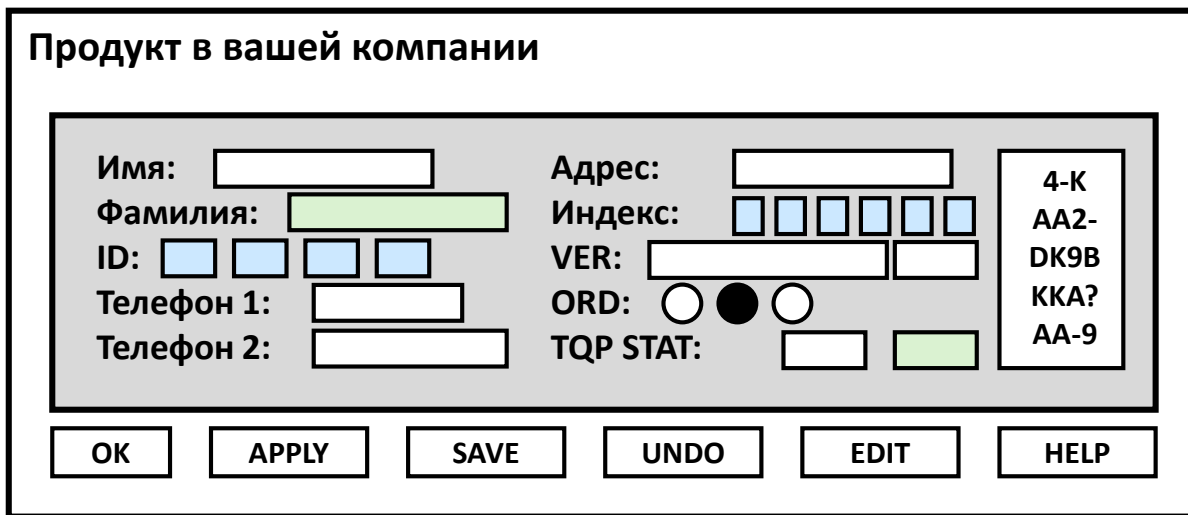
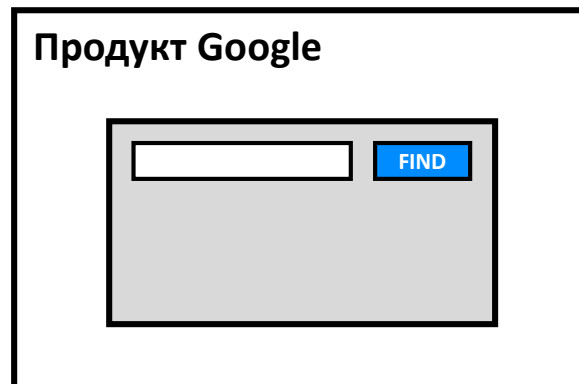
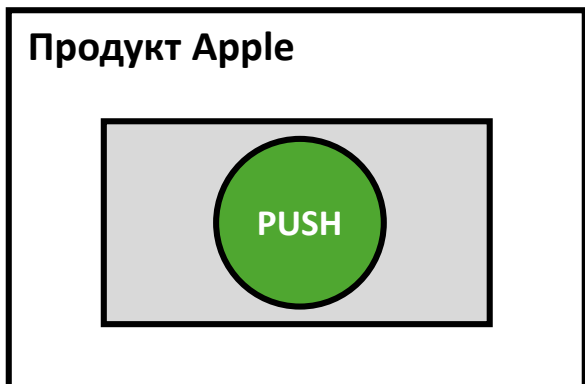
## ВЫВОД

В обстановке завышенного внимания к рутинному управлению и заниженного - к лидерству, создается почва для разрастания бюрократического аппарата и усиливаются тенденции к изолированности. **На пути преодоления этих тенденций рождается управление знаниями.**

При этом требуется построение системы управления, которое предусматривает **мотивацию носителей к созданию и обмену знаниями**, а также формирование организационной культуры, способствующей этому

# ПЕРЕХОД К ЦИФРЕ ЭТО НЕ ЦЕЛЬ, А ЛИШЬ СРЕДСТВО ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ, ПЕРВИЧНЫ ЛЮДИ И КУЛЬТУРА





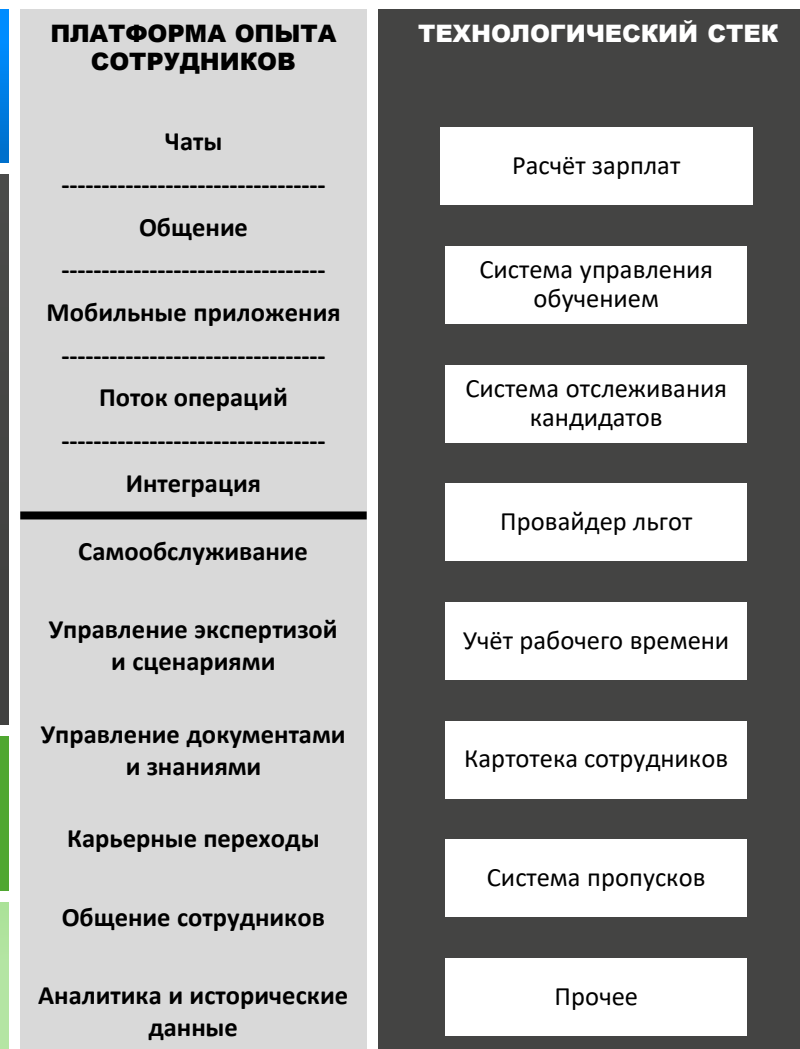
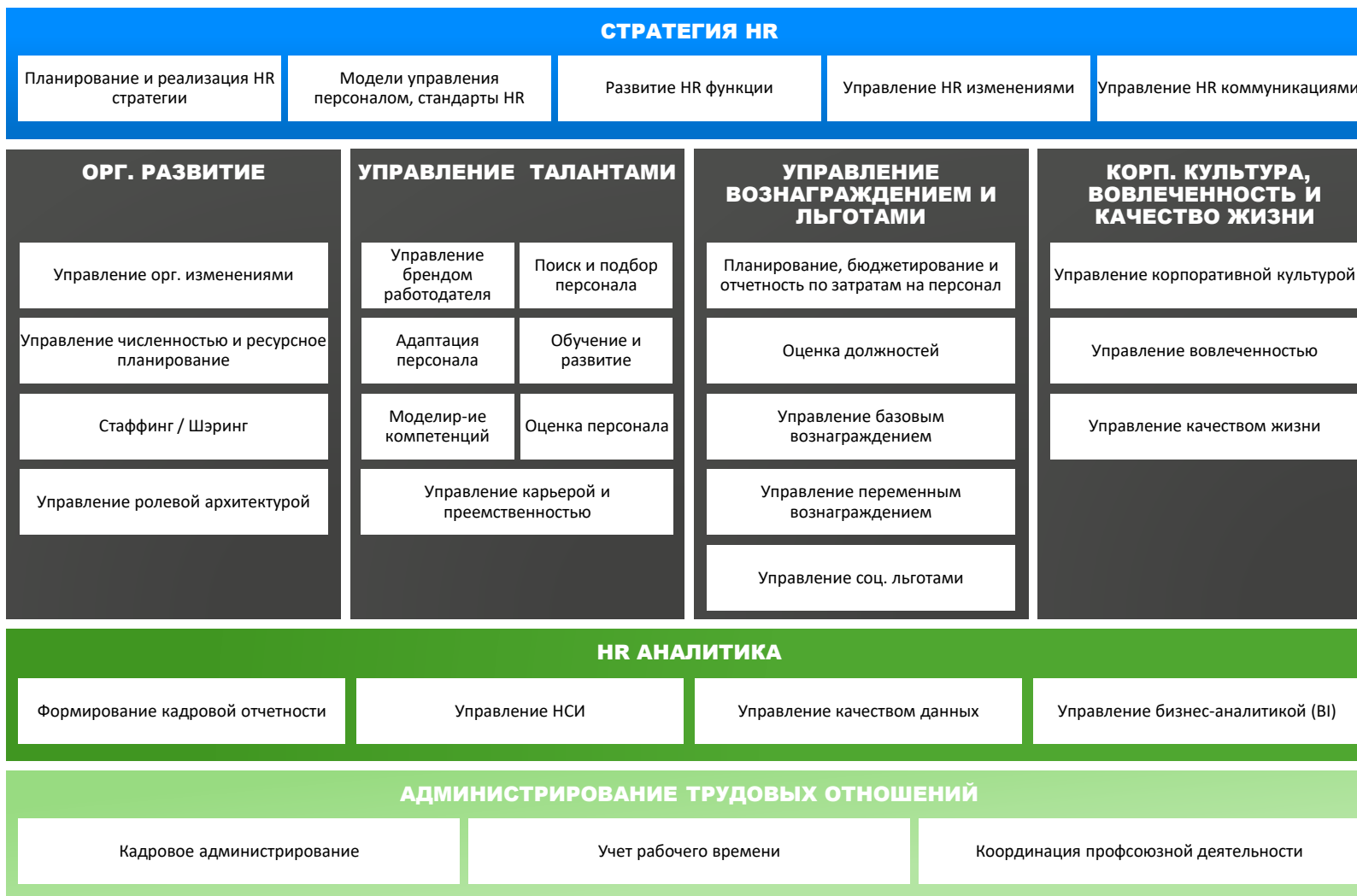
## ВЫВОДЫ

1. HR нужно кардинально изменить отношение к технологиям и задаче цифровизации. Считая себя заказчиками, а цифровизацию — «чьей-то» задачей, будет сложно сделать качественный продукт.
2. Лучший опыт сотрудника — это **бесшовный опыт** без «зоопарка» систем и приложений.
3. Цифровизация и автоматизация HR-процессов должна быть **системной**.

# ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ HR ТРЕБУЮЩИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ФОКУСА И РАЗВИТИЯ

Иллюстративно

## ЦЕЛЕВАЯ ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ HR



# ВЕДУЩАЯ В РОССИИ КОМАНДА В ОБЛАСТИ ЦИФРОВЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

Технологический партнер по разработке и реализации организационной и цифровой стратегии, бизнес-архитектуры предприятия и цифровых продуктов

## Отраслевая экспертиза

- Нефть и газ
- Горная добыча
- Госсектор
- Банки и финансы
- Торговля
- Аэропорты, логистика

## Функциональная экспертиза

- Управление персоналом
- Промышленная автоматизация
- Управление цепочками поставок
- Маркетплейсы и электронная коммерция
- ИТ-стратегия

30+

Лет  
на рынке

1500+

Высококвалифицированных  
специалистов

500+

Успешных  
проектов

Email: [consulting-info@reksoft.ru](mailto:consulting-info@reksoft.ru)

