

ДРТ

ДЕЛОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ

BUSINESS SOLUTIONS AND TECHNOLOGIES

Тренды и вызовы в сфере управления персоналом — 2024

Июнь 2024 года

Контакты



Наталья Коновалова

Старший менеджер

nkonovalova@delret.ru



Елизавета Муравьева

Менеджер

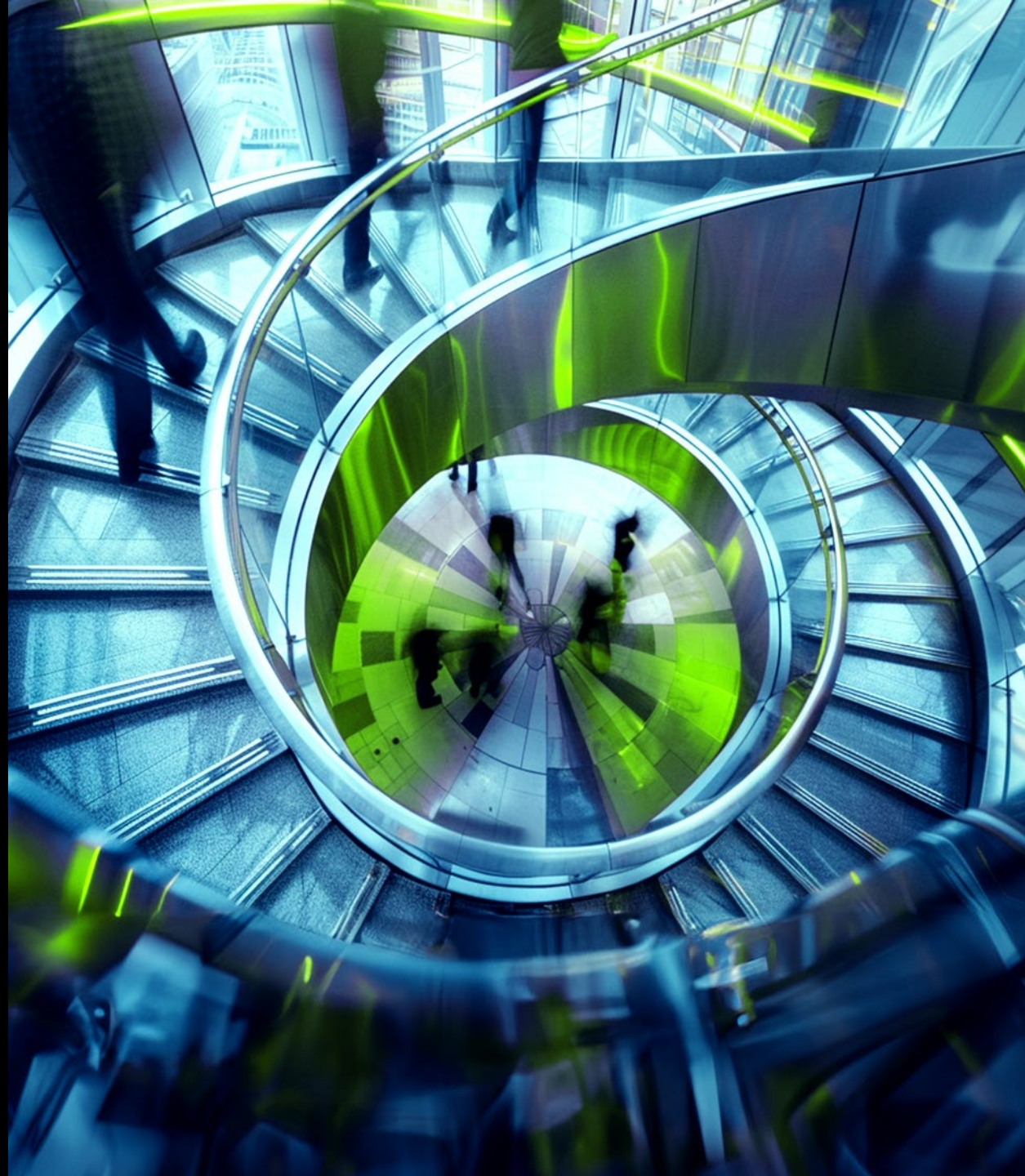
emouravieva@delret.ru

[Присоединяйтесь к нам
в социальных сетях](#)



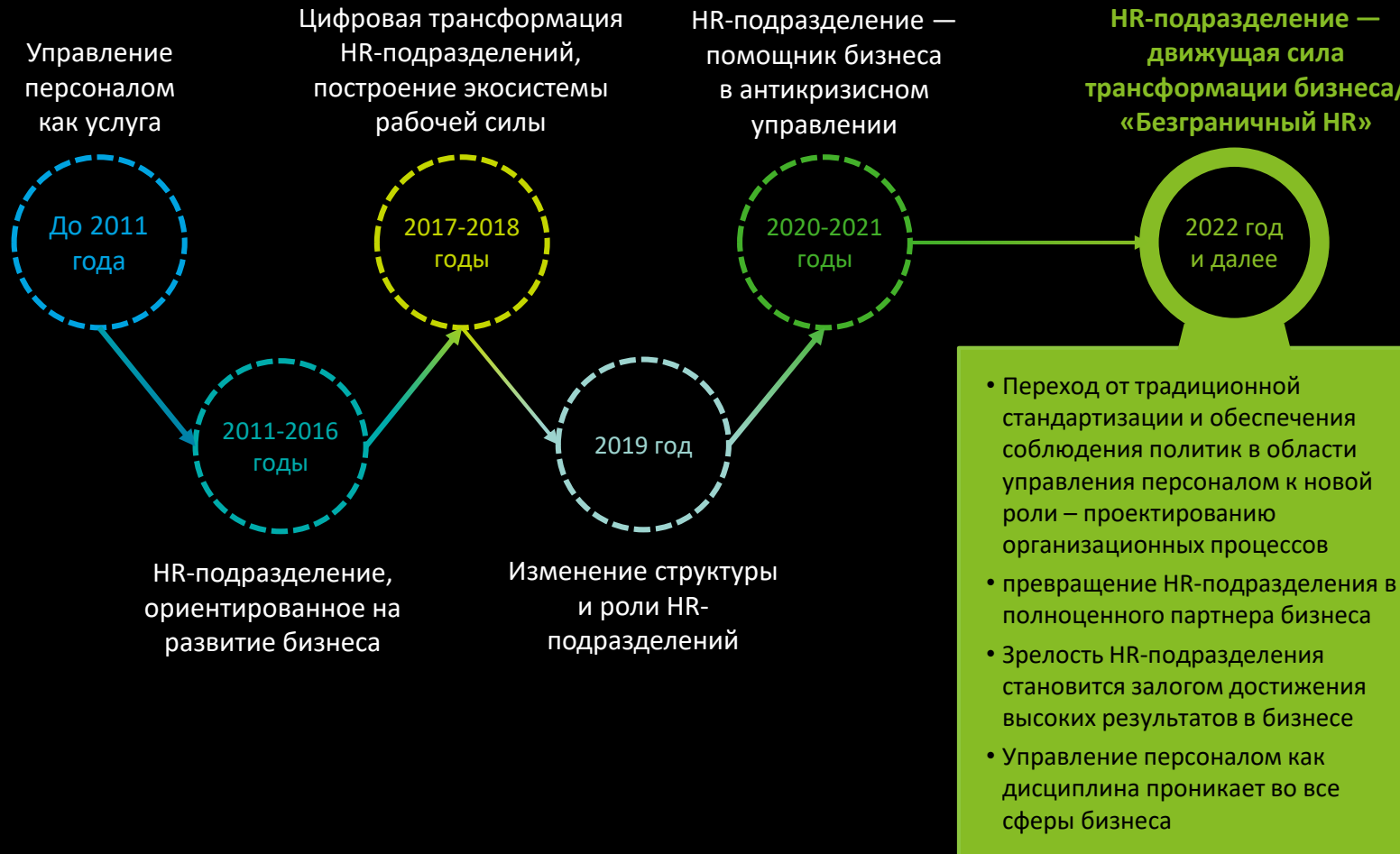
Содержание

- 1 Роль HR-подразделений в современном мире
- 2 Ключевые тренды и вызовы в сфере управления персоналом
- 3 Изменения на рынке труда
- 4 Изменение ожиданий сотрудников от работы и работодателя
- 5 Необходимость непрерывного повышения операционной эффективности и производительности труда



Роль HR-подразделений в современном мире

Изменение роли HR-подразделений в ретроспективе:



81% руководителей компаний утверждают, что никогда еще задачи бизнеса и HR-подразделений не были так тесно переплетены.

Управление персоналом выходит далеко за рамки своих функций и становится кросс-функциональной дисциплиной.

При этом HR-специалисты берут на себя ранее несвойственные им задачи, такие как управление клиентским опытом, рабочей средой, включая аспекты, связанные с недвижимостью, вопросы медицины и другие.

Источники: Bersin; Deloitte's Global Human Capital Trends 2024

Ключевые вызовы для HR-подразделений

01 Дефицит кадров на рынке труда

02 Изменение ожиданий сотрудников от работы и работодателя

03 Акцент на повышении операционной эффективности и производительности труда

Вызов 1: Дефицит кадров на рынке труда

01 Дефицит кадров на рынке труда

РОССИЯ

Рекордно низкая безработица

2,7% — уровень безработицы в первом квартале 2024 года.

Отток квалифицированных кадров

Более 700 000 человек покинули Россию.

Рынок кандидата

Лишь 19% сотрудников не планируют менять работу в 2024 году.

Вопрос мигрантов: позиции государства и бизнеса

Потребность в рабочих руках в противовес ужесточению миграционной политики.

МИР

Трудности с заполнением вакансий

Число работодателей, сообщающих о нехватке рабочей силы, почти удвоилось с 2015 года и составило 75% против 38%.

Проблема старения населения

Долгосрочные прогнозы Международной организации труда (МОТ) свидетельствуют об усугублении ситуации со старением и выходом на пенсию в результате пандемии, а также гендерным неравенством в сфере занятости.

Глобальная нехватка трудовых ресурсов

Дефицит кадров составит около 85 млн человек, что приведет к потере доходов на сумму около 8,5 трлн долл. США.

Источники: Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования; Forbes; KornFerry; International Labor Organization (ILO); ManpowerGroup; Deloitte

Вызов 2: Изменение ожиданий сотрудников от работы и работодателя

02

Изменение ожиданий сотрудников от работы и работодателя

Россия

Смена поколений работников

Более **70%** рабочей силы к 2030 году будут составлять представители поколений Y и Z.

Работающие пенсионеры

После оформления пенсий на рынок труда возвращаются **60–63%** граждан пенсионного возраста.

Высокая значимость нематериальных аспектов

При выборе места работы для соискателей важны такие аспекты, как психическое здоровье, баланс работы и личной жизни, чувство защищенности, уважение и пр.

Мир

Рост значимости ESG-аспектов

Организации уделяют этим принципам все больше внимания, так как они важны для поколений Y и Z, совокупная доля которых в структуре рабочей силы составит **более 60% уже в 2025 году**.

Рост значимости доверия и открытости

86% сотрудников и 76% руководителей отмечают повышение значимости фактора доверия во взаимоотношениях работодателей и работников.

Проблема стресса и выгорания

Более 80% сотрудников сталкивались с выгоранием, **53% отмечают высокий уровень стресса**, что приводит к ухудшению психического состояния.

Источники: Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования; Forbes; KornFerry; International Labor Organization (ILO); ManpowerGroup; Deloitte

Вызов 3: Акцент на повышении операционной эффективности и производительности труда

03 Акцент на повышении операционной эффективности и производительности труда

РОССИЯ

Растущая потребность в HR-аналитике

Для многих компаний по-прежнему затруднен сбор и анализ HR-данных: **лишь 9%** организаций применяют углубленную и прогнозную аналитику, а **в каждой третьей компании в России (29%)** аналитика отсутствует.

Необходимость технологических изменений

Недостаток трудовых ресурсов вызывает необходимость в цифровизации процессов и цифровой трансформации рабочих мест, в результате чего производительность труда может демонстрировать рост **в среднем на 25–30%**.

Трансформация подходов к оценке деятельности

В контексте роста заработных плат бизнес стремится обеспечить прозрачную и справедливую оценку на всех уровнях, однако в 2024 году около **35% компаний** сообщают о том, что руководители используют собственные критерии оценки.

МИР

Экспериментирование с метриками эффективности

На смену традиционной оценке исключительно количественных показателей приходит их сопоставление с **индексами вовлеченности и «счастья»** как ключевыми факторами повышения продуктивности.

Непрерывный мониторинг психофизического состояния

Производственные компании все чаще используют носимые устройства для мониторинга физического и эмоционального состояния сотрудников. По данным Salesforce, **76%** организаций сообщают о повышении эффективности бизнеса; **86%** планируют увеличить расходы на носимые технологии.

Источники: Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования; Forbes; KornFerry; International Labor Organization (ILO); ManpowerGroup; Deloitte; Salesforce; HH.RU

HR-тренды, сложившиеся в ответ на ключевые вызовы



01

Изменения на рынке труда

Дефицит кадров,
борьба за таланты



Тренд

Изменение структуры персонала

- Старение населения, смена поколений на рынке труда
- Расширение воронки найма: привлечение к работе иностранцев, в том числе из дальнего зарубежья; лиц с инвалидностью и лиц, не достигших 18 лет
- «Феминизация» занятости

Рекомендации

- **Обеспечьте инклюзивные условия труда:**
 - понятную языковую среду;
 - комфортные условия проживания;
 - ответственное отношение к интеграции иностранных работников в местные сообщества.
- **Продумайте сегментацию персонала с точки зрения:**
 - адаптации и обучения с учетом особенностей конкретной категории персонала;
 - условий труда для разных категорий сотрудников с учетом характерных потребностей;
 - программ мотивации с учетом специфики деятельности, характера занятости.

5,6% (с 37,5 до 39,6 лет) составило повышение медианного возраста в России за 10 лет (2014–2024 годы).

На **119%** выросло число вакансий для молодых соискателей за первый квартал 2024 года.

Почти **500** тыс. несовершеннолетних были трудоустроены в России в 2023 году.

40% составляет в 2024 году доля организаций, заинтересованных в приеме на работу пенсионеров наравне с соискателями других возрастов.

>30% составило сокращение уровня безработицы среди лиц с инвалидностью в трудоспособном возрасте в 2022 году в сравнении с данными 2017 года.

~10 тыс. рабочих из Кении приедут на работу в Россию.

Источники: ООН; ТАСС; HeadHunter; Росстат

Тренд

Акцент на мультиформатной занятости

- Изменение структуры занятости: помимо традиционной полной занятости, активно используются и другие ее виды, например труд самозанятых, частичная, проектная, гибкая занятость; растет популярность «вахтового метода», в том числе в отраслях, для которых не характерен этот формат
- Нарастание напряженности между работниками и работодателями из-за стремления последних вернуться к формату работы из офиса в полном объеме

Рекомендации

- Проанализируйте приоритеты и потребности бизнеса, выстраивайте режимы занятости под потребности, привлекайте временных сотрудников для реализации нетипичных задач/проектов
- Адаптируйте режимы труда под потребности сотрудников — обеспечьте возможность совмещать работу, учебу, воспитание детей и пр.
- Анализируйте периоды наибольшей продуктивности сотрудников и их вовлеченности в работу, боритесь с факторами неэффективности, опираясь на аналитику, не отменяя альтернативные режимы занятости

74% — рост числа вахтовых вакансий с начала 2024 года по сравнению с аналогичным периодом 2023 года.

По прогнозам McKinsey, в ближайшие годы **9 из 10** организаций будут сочетать удаленную работу с работой из офиса.

40% сотрудников готовы уволиться из компании, если работодатель решит, что необходимо перейти с удаленного или гибридного графика на работу в офисе.

~ 4,5 часа составляет наибольшее время, в которое работник сконцентрирован.

в **50%** случаев сотрудники, перешедшие на более короткий рабочий день, отмечают рост своей эффективности.

Источники: Superjob; EnterpriseAppsToday; Совместное исследование Яков и Партнеры / HH.RU

Тренд

Рост спроса на многозадачных специалистов

- Компании ожидают от кандидата выполнения сразу нескольких функций в рамках одной должности
- Быстрое изменение необходимых в работе компетенций диктует спрос на специалистов, готовых оперативно переключаться на другие задачи и мотивированных на обучение

Рекомендации

- Используйте ИТ-инструменты для покрытия рутинных задач с целью высвобождения ресурсов для более креативной деятельности
- Четко определите суть «многозадачности» и не используйте это понятие как способ нагрузить одного сотрудника функционалом, рассчитанным на троих
- Обеспечьте доступность обучения, информационной и иной поддержки для сотрудников, выполняющих несколько сложных задач одновременно
- Стимулируйте взаимодействие сотрудников из разных подразделений, обмен опытом, привлечение специалистов смежных направлений к выполнению задач

В **3** раза (на **181%**) увеличилось число вакансий с упоминанием многозадачности в 2023 году по сравнению с 2021 годом.

25% профессиональных компетенций изменились с 2015 года. К 2027 году этот показатель вырастет до **50%**.

>58% рабочих коллективов отмечают трансформацию требуемых навыков с начала пандемии.

По мнению нейropsychологов, **многозадачность вредна**, малоэффективна и ведет к быстрому выгоранию.

Источники: Gartner; HeadHunter и RoboVoice (резидент «Сколково»)



02

Изменение ожиданий сотрудников от работы и работодателя

Рост тревожности и стресса,
повышение важности
нематериальных аспектов труда

Тренд

Акцент на человекоцентричности

- Рост важности человеческого капитала и, как следствие, повышение внимания к сотрудникам
- Массовая проблема выгорания сотрудников, которая становится критичной в условиях недостатка трудовых ресурсов

Рекомендации

- Сформируйте систему ценностей и принципов (от найма до увольнения), которую поддерживает и транслирует руководство и которая проявляется на всех без исключения уровнях управления
- Убедитесь в том, что сотрудники знают, понимают и разделяют систему ценностей и корпоративных правил вашей компании, что она не чужда им
- Обеспечьте понятность целей и задач для сотрудников, а также наличие всех необходимых инструментов для их выполнения
- Проводите регулярные и искренние беседы с сотрудниками: обсуждайте успехи, препятствия, профессиональные стремления и личные приоритеты

72% работодателей отмечают, что за последний год желание сотрудников соблюдать баланс между работой и личной жизнью заметно возросло.

9% мирового ВВП (**8,9 трлн долл. США**) составляет влияние низкой вовлеченности на мировую экономику, по оценкам Gallup.

45% работающих россиян сталкивались с профессиональным выгоранием.

~15% (более **13 млн** человек) переживают его сейчас.

Около **41%** работников считают, что стресс делает их менее продуктивными.

15–20% ФОТ в виде затрат на добровольную текучесть кадров могут стоить организациям последствия выгорания.

Источники: McKinsey; НАФИ; Global workplace analytics; Get Experts (ex. HAYS); Gallup

Тренд

Изменение подходов к мотивации персонала

- Возрастание значимости нематериальной мотивации
- Пересмотр систем вознаграждения (в частности, персонализация вознаграждения, переход от долгосрочных программ мотивации к краткосрочным: повышению зарплат и бонусов за выполнение целей)

Рекомендации

- Обеспечьте связь системы мотивации со смежными системами и процессами: целеполаганием, оценкой эффективности и результативности деятельности, оценкой потенциала, квалификационной шкалой, обучением и развитием, управлением преемственностью
- Используйте нематериальные методы мотивации и вознаграждения: качество работы, возможности роста и развития, востребованные льготы и гарантии, персонализацию льгот
- Используйте инструменты прогнозной аналитики для сравнения размера компенсаций с рекомендуемыми отраслевыми стандартами, прогнозирования текучести кадров, влияния корректировок оплаты труда на удержание персонала, тенденций в отношении компенсаций в разных географических точках, отделах и ролях, бюджета для выплаты бонусов и их ежегодного пересмотра

52% сотрудников не в полной мере удовлетворены системой нематериальной мотивации в своих компаниях.

16% совсем не удовлетворены.

Помимо зарплаты, в качестве важных составляющих работы **66%** сотрудников выделяют уважительное отношение руководства, **62%** — положительные эмоции, **45%** — баланс работы и личной жизни.

9 из 10 сотрудников сообщают, что готовы обменять часть своего заработка на большую социальную значимость работы.

ИИ уже сейчас помогает специалистам по компенсациям и льготам моделировать различные сценарии для обеспечения соответствия стратегий оплаты труда целям организаций.

Источники: Get Experts (ex. HAYS); HH.RU; Nielsen

Тренд

Трансформация корпоративной культуры

- Локализация корпоративной культуры после ухода международных компаний
- Потребность в развитии лидерских качеств местных руководителей, особенно в контексте возросших ожиданий от персонала
- Рост значимости корпоративной культуры как фактора развития компании
- Повышение важности развития культуры инноваций и предпринимательства

Рекомендации

- Убедитесь в том, что «владельцем» задачи по развитию корпоративной культуры является первое лицо компании и команда руководителей высшего звена
- Обеспечьте максимально четкое понимание ценностей и принципов через участие руководства
- Обеспечьте интеграцию ценностей, принципов, поведенческих моделей в рабочие процессы
- Создавайте возможности для развития руководителей на местах (через программы преемственности, кадровый резерв, программы развития лидеров на всех уровнях управления)

Более **75%** соискателей учитывают культуру компании и демографические характеристики рабочего места при выборе работодателя.

До **4** раз может превосходить рыночную стоимость конкурентов рыночная стоимость компаний, считающихся заслуживающими доверия.

Сотрудники в компаниях с высоким уровнем доверия на **50%** реже увольняются, на **180%** более

мотивированы и на **140%** более готовы брать на себя дополнительные обязанности.

Компании с инновационной культурой на **60%** чаще становятся лидерами инноваций.

Источники: Deloitte, BCG

A blurred, long-exposure photograph of a busy hallway in a modern building. The scene is dominated by a blue color palette. Numerous people are walking in various directions, their figures appearing as soft, out-of-focus shapes. The architecture features large glass panels and reflective surfaces, creating a sense of depth and movement. The lighting is cool and ambient, typical of an office or corporate environment at night or in a dimly lit interior.

03

**Акцент на повышении
операционной
эффективности и
производительности труда**

Тренд

Обучение и развитие как фактор повышения производительности

- Рост значимости обучения с точки зрения восполнения потребности в определенных навыках
- Непрерывная аналитика обучения с целью измерения влияния на производительность
- Развитие наставничества как инструмента, позволяющего ускорить выход сотрудника на требуемый уровень производительности

Рекомендации

- Ориентируйтесь на стратегию бизнеса и результаты планирования персонала при формировании стратегии и плана обучения
- Осуществляйте непрерывную автоматизированную аналитику обучения, результаты которой в дальнейшем можно будет сопоставить с результативностью деятельности сотрудников
- Разрабатывайте понятную и справедливую систему наставничества, предусматривающую различные преимущества для наставников и мотивирующую на достижение высокого результата

93% сотрудников называют корпоративное обучение одним из условий сохранения лояльности текущему работодателю.

80% российских компаний запланировали бюджет на обучение в 2024 году.

Российский рынок систем управления обучением (LMS-систем) вырастет более чем в **1,5** раза (до **6,72 млрд руб.**) к 2027 году.

Прибыль компаний, которые вкладываются в развитие команды, в среднем на **24%** выше, чем у тех, кто не осуществляет таких инвестиций.

В феврале 2024 года Президент России поручил Правительству РФ разработать **концепцию развития наставничества на период до 2030 года**. Это решение отражает глобальный тренд на поддержку наставничества в нашей стране.

Источники: РБК; Nexign; MegaSearch

Тренд

Цифровизация и автоматизация процессов

- Трансформация рабочих мест
- Внедрение ИИ в рабочие процессы, в том числе в процесс управления персоналом
- Полная автоматизация рутинных процессов

Рекомендации

- Повышайте эффективность процессов путем их глубинного анализа и принятия решений на основе данных (data-driven): собирайте и анализируйте данные о текущих бизнес-процессах, на основании анализа ищите возможности для повышения их эффективности
- Исключайте ручной (рутинный) труд, заменяя его машинным; для HR-подразделений рассмотрите возможность максимальной передачи транзакционных и иных рутинных процессов в ОЦО/МФЦ
- Создайте на базе ОЦО центры компетенций по нетранзакционным процессам, включая массовый подбор персонала, HR-технологии (HR-Tech), HR-аналитику

Операционная рентабельность продуктивных компаний примерно на **48%** выше, чем у менее продуктивных.

80% компаний включили меры по ускорению автоматизации процессов в план своих кадровых стратегий на 2023–2027 годы.

24% компаний уже применяют ИИ в процессах управления персоналом. **6%** планируют внедрить такие решения в течение года.

ОЦО начали выступать в качестве катализатора внедрения технологий генеративного ИИ (по данным исследования State of the Shared Services & Outsourcing Industry 2024 (SSON)).

70% респондентов заявили, что их ОЦО совместно с ИТ-службой отвечают за изучение вариантов использования генеративного ИИ (Gen AI) в организации.

Источники: Enterprise Apps Today; HRLink; Отчет «Будущее рабочих мест» ВЭФ; SSON

Тренд

Непрерывная аналитика

- Необходимость непрерывной оценки влияния HR-инициатив на обеспеченность ресурсами, удержание сотрудников, производительность труда
- Низкий уровень зрелости и автоматизации аналитики в российских компаниях: нет четкого понимания того, как, когда и какая информация должна собираться и каким образом использоваться
- Как правило, ответственность за развитие направления аналитики не закреплена (в том числе в HR-сфере)

Рекомендации

- Определите единый перечень аналитических показателей и их метрик по разным направлениям деятельности
- Разработайте и формализуйте процесс сбора данных для анализа внутри организации, назначьте владельца данного процесса
- Автоматизируйте процесс сбора данных и доступ к ним в формате гибко настраиваемых дэшбордов на базе одной из доступных аналитических платформ
- Сформируйте программу мероприятий, направленных на популяризацию и развитие культуры использования аналитики среди руководителей в рамках операционной и стратегической деятельности

Только **9%** работодателей отличаются зрелым уровнем HR-аналитики (проводят сегментацию данных, статистический анализ, разрабатывают модели трудовых ресурсов, оценивают риски и делают прогнозы).

96% цифровых работников (digital workers) согласны на большой объем мониторинга данных в обмен на тренинги, большие карьерные возможности и другие преимущества.

53% организаций инвестируют в развитие новых аналитических платформ внутри HR-подразделений.

На **27%** заработок HR-специалиста, владеющего навыками в области HR-аналитики, выше средних зарплат в сфере управления персоналом.

Источники: Deloitte; HH.RU; KPMG

ДРТ

ДЕЛОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ

BUSINESS SOLUTIONS AND TECHNOLOGIES

Присоединяйтесь к нам в социальных сетях



delret.ru

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом компании, действующие под брендом «Деловые Решения и Технологии» (Группа ДРТ, delret.ru/about), 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 одна из компаний Группы ДРТ не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.