

2014 Top Insights for the World's Leading Executives

**Все, что нужно знать о бизнесе
передовому руководителю
по итогам 2014 г.**

- | | |
|----|--------------------------------------|
| 5 | Изменения в сущности работы |
| 30 | Меняющиеся нужды внутренних клиентов |
| 51 | Меняющийся тип потребителя |
| 59 | Меняющийся тип бизнес-клиентов |
| 65 | Меняющаяся влиятельность информации |

2014 Top Insights

Содержание

1	Тенденции, формирующие новые области бизнеса	38	Раскрываем инновационный потенциал команды R&D
5	Управление человеческими ресурсами	40	Создание и поддержание культуры качества
6	Преобразование успешности	43	Закупки и производство
8	От вашего бренда требуется больше	44	Достижение более стабильного влияния
10	Учимся большему, учась меньше	47	Анализ рынка
12	Выводите команду HR на новый уровень	48	Будущее корпоративных аналитических наработок
14	Пересматриваем опрашивание коллектива	51	Взаимодействие бизнес — клиент в маркетинге и обслуживании
16	Из чего складывается высокий потенциал?	52	Пересматриваем «живой» сервис
19	Финансы	54	Преодолеваем цифровой пробел
20	Новый стандарт преобразования финансов	56	Что творится в головах у поколения 2000-х
22	Будущее управления накладными расходами	59	Продажи и B2B маркетинг
24	Уравновешивание управления и наставничества	60	Согласованный маркетинг
27	Информационные технологии	62	Формирование согласованности потребителей
28	Преодолеваем дефицит проницательности	65	Коммуникации
30	Надвигающаяся угроза кризиса в IT, которая удивит Вас	66	Меняем основные представления
32	Осваиваем активность IT на фоне опережающего роста	69	Законодательство, риск и соблюдение требований
35	Инновации и стратегии	70	Как аудит может улучшить управление рисками информационной безопасности
36	Преодолеваем пробел между стратегией и исполнением	72	Усовершенствование выявления и предотвращения риска несоблюдения требований
		75	Информация о СЕВ

Тенденции, формирующие перспективы бизнеса

Хотя высказывание «лишь одна вещь постоянна — перемены» хорошо известно (и достаточно избито), способность видеть значительные изменения и, что еще важнее, адаптироваться к ним оказывается весьма не простой и встречается не так часто. Как следствие, руководители зачастую слишком поздно признают, что вокруг них происходят перемены, или же неверно трактуют последствия этих изменений для своих команд. А ведь эти управленческие ошибки дорого стоят в плане прямых и косвенных издержек, а также упущенных выгод. Опираясь на наши новейшие исследования и анализ изменений, которые влияют на деятельность тысяч руководителей бизнесов по всему миру, можно выделять пять ключевых областей изменений, на которые необходимо немедленно обратить внимание.

1. Изменения в сущности работы

Меняется процесс создания ценности каждой организацией — как следствие, меняется сама сущность работы. Сотрудники должны стать более гибкими относительно географических и функциональных границ. В то же время достигаемые сотрудниками результаты и создаваемая ими ценность становятся все более взаимосвязанными с работой других сотрудников, что делает «выполнение сетевых задач» особенно важным. Фактически, наши исследования показывают, что организации, сотрудники которых добиваются успеха в выполнении как своих личных, так и сетевых задач, могут добиться на 11% более быстрого роста выручки и на 5% более быстрого роста прибыли. Эти изменения в характере работы означают, что компаниям нужно перестраивать свои подходы к привлечению, развитию и управлению человеческим капиталом.



**Внутренние клиенты
получают возможность
самостоятельно
решать
свои
проблемы**




**Поколение
«миллениум»
тратит
1,68
млрд
в год**

**В среднем
в процесс
покупки
в сфере B2B
вовлечены
5,4 человека**



2. Меняющиеся потребности внутренних клиентов

Тем, кто отвечает за обслуживание внутренних клиентов, все чаще кажется, что их работа становится сложнее, чем когда-либо прежде. Потребность внутренних клиентов в быстрых изменениях приводит к тому, что они требуют больше полномочий, власти и свободы в принятии решений. Это, в свою очередь, означает, что тем, кто обслуживает внутренних клиентов (начиная от отделов IT и HR и заканчивая службами, занятыми управлением рисками и стратегическим развитием), необходимо дать клиентам возможность самостоятельно выполнять значительную часть задач, которые раньше были исключительной прерогативой «узких специалистов».

3. Изменения в характере потребителя

Развитие технологий и демографические сдвиги вносят изменения в опыт и ожидания потребителей, что оказывает определенное давление на поставщиков. Теперь им необходимо устранить разрыв между тем опытом, который может предоставить их бренд, и тем, что теперь ожидают от них потребители. К примеру, для поколения «миллениум» все более важны и значимы такие ценности, как самовыражение, принадлежность и социальная релевантность, причем не только применительно к товарам как таковым, но и с точки зрения их опыта и ощущений вокруг товаров и услуг. Те бренды, которые, с точки зрения этого поколения, не справляются с этими задачами, рискуют потерять связь с четвертью населения США, которое включает большинство тех, кто впервые приобретет недвижимость и заводит семью. Более того, это поколение ежегодно тратит 1,68 млрд долларов США. Исходя из этого, брендам необходимо найти общий язык с потребителями в цифровом формате — и преодолеть существующие сегодня ценностные различия.

4. Изменения в природе бизнес-клиентов

По мере роста сложности сделок повышается как стремление клиентов избежать рисков, так и количество заинтересованных лиц и сторон, участвующих в каждой покупке. Исследования CEB показывают, что в среднем в процесс покупки в сфере B2B вовлечены 5,4 человека. Для принятия решения эти группы должны достичь внутреннего консенсуса, что замедляет ход процесса и вносит в него

элемент дисфункциональности. Как покупателям, так и поставщикам необходимо научиться преодолевать эти проблемы. Без какого-либо вмешательства циклы продаж будут только удлиняться, в результате чего как покупатели, так и поставщики будут вынуждены заключать меньшие по объему и менее выгодные сделки, чем хотелось бы обеим сторонам.

5. Меняющаяся роль и важность информации

Хотя уже ни для кого не секрет, что количество доступной нам информации растет по экспоненте, руководители недооценивают негативные последствия этого тренда для пользователей информации. Мы видим, как нелегко приходится сотрудникам, когда они вынуждены на пределе своих возможностей и способностей обрабатывать, осмыслять и, наконец, применять в деле огромные по объему и крайне разнородные по своей природе массивы доступных данных. Сегодня у всех, от рядовых потребителей до крупных руководителей, появляется значительно больше возможностей, чем в прошлом. Им доступны большие объемы информации, которая должна помочь при принятии решений, но в действительности этот процесс сегодня вызывает все больше затруднений и зачастую оканчивается неудачей. Более того, как показывают наши исследования, принятие неправильных решений может стоить компании не меньше 375 млн долларов США. Руководители организаций должны сделать так, чтобы информация способствовала, а не мешала принятию правильных решений.

Поддержка руководителей и их команд в решении этих проблем

Все эти изменения несут серьезные последствия для профессиональной деятельности руководителей. Большинству из них, вероятнее всего, приходится постоянно сталкиваться с перечисленными выше вызовами. СЕВ помогает своим членам приспосабливаться к постоянным изменениям в мире, выживать и добиваться успеха в новых условиях.

В прилагаемых материалах рассматриваются конкретные примеры этих изменений и те из обусловленных ими сложностей для руководителей, от успешного разрешения которых сильнее всего зависят успехи и результаты вашей команды и компании в целом.



Принятие
неправильных
решений может
стоить компании
свыше
**375 млн
долларов**



Управление персоналом

Сущность и содержание работы меняется, но используемые подходы к управлению не всегда идут в ногу с этими изменениями. Для достижения выдающихся результатов лучшие команды в сфере HR фокусируются на одной цели: обеспечить все необходимое не только для достижения сотрудниками их индивидуальных целей, но и для развития их способности работать вместе и с помощью других людей.

Новое понимание результата

Стратегии для создания команды сотрудников, приносящих пользу на уровне всей организации

Ситуация

Успешное достижение результата в новых условиях ведения бизнеса и работы — непростая задача. Тем не менее, чтобы цели бизнеса на ближайшие 12 месяцев были выполнены, необходимо повысить текущие результаты на 27%.

Наблюдение

Лучшие компании привлекают, развиваются, вовлекают и обеспечивают необходимые условия для сотрудника нового типа: он эффективен как в выполнении своих личных задач, так и в работе с другими людьми или с их помощью.

Потенциал

Коллектив, который приносит пользу на уровне всей организации, добивается почти в два раза более высоких финансовых результатов.

Изменились условия работы:

- Повысилась сложность организаций
- Выросли ожидания по производительности труда
- Возросла взаимозависимость между сотрудниками и подразделениями
- Информация стала намного более доступной

Сотрудники стремятся соответствовать высоким ожиданиям, но достигают своего потолка

Успешное достижение результата в новых условиях ведения бизнеса и работы — непростая задача. Тем не менее, компаниям необходимо улучшить результаты сотрудников на 27%, чтобы достичь плановых показателей выручки и прибыльности.

Многие стремятся в первую очередь развить и модернизировать свою систему управления эффективностью (performance management), хотя сам по себе выбор этой системы не оказывает заметного влияния на фактические результаты сотрудников.

Достижение требуемых выдающихся результатов будет все менее вероятным, если и дальше использовать только привычные, общепринятые средства.

Обращаем внимание на сетевую результативность

Для достижения выдающихся результатов компаниям нужны сотрудники, способные приносить пользу на уровне всей организации. Другими словами, они достигают высоких результатов в индивидуальной работе, а также эффективно выполняют сетевые задачи, работая с другими людьми и с их помощью.

Выигрывают те организации, у которых больше работников нового типа

Увеличение вклада на уровне всей организации обеспечивает в 2 раза больший рост прибыльности, чем повышение эффективности и результативности выполнения индивидуальных задач сотрудников.

Фактически, выручка компаний, в которых больше сотрудников, приносящих пользу на уровне всей организации, растет на 5% быстрее, а прибыль — на 11% быстрее, чем у их конкурентов.

Это означает, что средняя организация из списка Fortune 500 может увеличить свою прибыль на 144 млн долл. США, а выручку — на 924 млн.

Как помочь сотрудникам приносить пользу на уровне всей организации

Большинство компаний мотивируют своих сотрудников приносить пользу на уровне всей организации, используя достаточно типичные стратегии: например, они поощряют руководителей, которые становятся примером для подражания в области сотрудничества, или же добавляют «сотрудничество» к моделям компетенций компаний.

Новые веяния в управлении талантами

«Проделанная СЕВ работа по созданию модели «сотрудника, который приносит пользу на уровне всей организации» помогла нам внедрить эту модель в компании. На мой взгляд, эта модель действительно укрепила способность HR формировать стратегическое видение того, какие таланты будут нужны компании в будущем».

Дэвид Карсон,
Управляющий
директор HR

DAIMLER

CEB Model of Employee Performance: Enterprise Contribution



Источник: аналитика СЕВ.

Но дело не в том, что сотрудникам не хватает мотивации. На самом деле, три четверти сотрудников хотели бы приносить пользу на уровне всей организации, но полагают, что компания препятствует им в этом.

Руководителям необходимо сосредоточиться на том, чтобы связать воедино четыре взаимно противоречивых организационных приоритета, — их можно назвать «парадоксами результативности», — чтобы помочь сотрудникам добиваться ожидаемых результатов:

1. Коллег просят помогать друг другу, но в то же время они конкурируют за повышение зарплат и продвижение по службе. Если награждать сотрудников за вклад на уровне организации, то они не будут подозревать, что сотрудничество с другими подрывает их собственный успех.
2. Сотрудникам нужна автономность, но, чтобы они могли расставлять приоритеты, им необходимо понимать общее направление действий. Передовые компании обеспечивают сотрудникам понимание этого стратегического контекста, что помогает им правильно расставлять приоритеты и при этом работать независимо.

3. Хотя инструментарий, обеспечивающий сотрудничество, помогает улучшить качество работы, он в то же время может снизить ее скорость. Компаниям необходимо дать командам возможность самостоятельно управлять процессами внутреннего взаимодействия, что положительно скажется как на уровне сотрудничества, так и на достижимых результатах.

4. Сотрудники считают вклад в общее дело важным, но на деле вознаграждение за это снижает их мотивацию. Решение состоит в том, чтобы награждать за сотрудничество, при этом формируя у них ощущение, что сотрудничество само по себе и есть награда. Такой подход помогает компаниям задействовать как финансовые, так и нематериальные стимулы.

От вашего бренда требуется больше

Не просто «привлекать», но «оказывать влияние»

Ситуация

У кандидатов, претендующих на рабочие места, есть доступ к большему количеству информации о потенциальных работодателях, чем когда-либо прежде. Но чем больше вариантов, тем больше сомнений.

Наблюдение

Лучшие компании отходят от создания наиболее привлекательного образа работодателя для массовой аудитории, т.е. от брендинга для привлечения, к формированию брендов, призванных оказывать влияние.

Потенциал

Создание брендов для оказания влияния означает, что необходимо предоставлять внушающее доверие руководство и поддержку, помогать кандидатам принимать более верные и обоснованные решения о том, следует ли им подавать заявление на эту работу. Кроме того, такой подход в итоге дает более высокие результаты.

Выгода от корпоративного бренда

Компании с хорошо известным корпоративным брендом получают на 43% больше заявок от кандидатов, чем те, чей бренд менее известен. Однако уровень кандидатов практически одинаков.

Брендинг для привлечения становится частью информационной перегрузки

За последние 3 года количество претендентов выросло на 33%, но их качество остается низким.

Как следствие, свыше трех четвертей компаний запустили официальные программы по созданию и развитию бренда работодателя. Такие программы позиционируют компанию как прекрасное место для работы и используют наиболее популярные коммуникационные каналы, чтобы транслировать образ компании с помощью рекламных сообщений, привлекательных для самой широкой аудитории.

К сожалению, использование этой стратегии приводит к тому, что лишь 28% всех кандидатов демонстрируют высокий уровень требуемых качеств. На кандидатов обрушивается громадное количество рекламных сообщений от разных организаций, представляющих себя как прекрасное место для работы. Чем шире выбор, тем больше у кандидатов сомнений насчет того, с какими компаниями стоит связываться.

Решение кандидата подать заявление на 80% опирается на источники, находящиеся вне компании. Такие источники могут сообщать негативную или неточную информацию.

Примерно половина сотрудников (45%) признают, что рассказывают не всю правду о своем работодателе другим людям.

69% кандидатов не знают, с какими компаниями они бы стали связываться, если бы ушли от своего текущего работодателя.

Таким образом, брендинг для привлечения лишь увеличивает объем бесполезной информации, которая и так уже есть у кандидатов из других источников — и которая никак не помогает им принимать правильные и обоснованные решения о том, куда подавать заявление.

Убеждайте лучших и отклоняйте остальных

Чтобы оставаться конкурентоспособными на сегодняшнем рынке труда, в условиях избытка информации, компании должны поменять стратегию своего бренда работодателя.

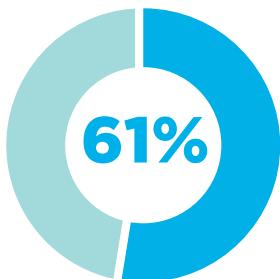
Создание брендов для оказания влияния — это подход, который дает кандидатам внушающее доверие руководство и поддержку и помогает им принимать более верные и обоснованные решения о том, следует ли им подавать заявление на эту работу. Брендинг для привлечения лишь рекламирует компанию как хорошее место работы.

Неуверенность кандидатов в том, куда подавать заявление

Больше скепсиса

«За последние три года я стал более скептически относиться к тому, что работодатели сами говорят о себе».

**Согласны или
безоговорочно согласны**



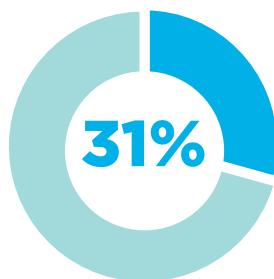
n = 4,663.

Источник: CEB 2014 Employment Branding Effectiveness Survey.

Меньше уверенности

«Если бы я хотел уйти от своего нынешнего работодателя, то я представляю, о каких компаниях я бы думал как о потенциальных новых местах работы».

**Согласны или
безоговорочно согласны**



n = 5,412.

Источник: CEB Q4 2013 Global Labor Market Survey.

Стоит отметить, что брендинг для оказания влияния приводит к тому, что компании задумываются в большей степени о соответствии кандидатов, чем о формировании благоприятных мнений. Организации заинтересованы в привлечении самых выдающихся кандидатов и в то же время стремятся остановить неподготовленных и несоответствующих.

Повышение качества кандидатов в четыре раза

Компании, которые создают бренды для привлечения, сталкиваются с тем, что из общего числа кандидатов, претендующих на работу в их компаниях, лишь 28% демонстрируют высокий уровень требуемых качеств. Для компаний, которые создают бренды для оказания влияния, этот показатель составляет 43%.

Более того, организации, создающие бренды для оказания влияния, добиваются:

- На 54% более высокого качества кандидатов в среднем,
- На 22% более высокого качества кандидатов, дошедших до финальных этапов отбора, и
- На 9% более высокого качества нанимаемых сотрудников.

Рост бизнеса за счет бренда

«Мы уделяем особое внимание созданию и развитию брендов для критически важных сегментов рынка труда. Благодаря этому мы занимаем весьма выгодную позицию для того, чтобы привлекать и нанимать таланты, необходимые для достижения стратегических целей нашего бизнеса».

Джон Кудин
**Вице-президент
по глобальному
найму**



THOMSON REUTERS

Три шага к разработке бренда, оказывающего влияние

1. **Фокусируйте бренд, имея в виду критически важные таланты.** Откажитесь от «широкого фокуса», когда бренд обращался к широкому спектру талантов. Перейдите к более глубокому позиционированию, направленному на самые важные сегменты рынка труда и сферы талантов.
2. **Создавайте «сообщения бренда», направленные на консультирование, а не на продажу.** Вместо того, чтобы подчеркивать самые выгодные стороны компании, ваши сообщения должны бросать вызов мышлению кандидата.
3. **Постройте сеть из тех, кто влияет на бренд.** Уделяйте меньше сил и времени стратегии продвижения бренда с помощью стандартных каналов коммуникации. Фокусируйтесь на взаимодействии с внутренними и внешними источниками влияния.

Учимся большему, учась меньше

Формирование продуктивной культуры обучения

Ситуация

Для того чтобы развить требуемые навыки или обеспечить вовлеченность сотрудников, что необходимо в новых условиях ведения бизнеса и работы, привычных инструментов обучения и тренингов уже становится недостаточно.

Наблюдение

Не уделяйте так много внимания участию сотрудников в обучении. Вместо этого имеет смысл фокусироваться на релевантности обучения и применимости знаний, способности сотрудников обучаться, а также на построении и развитии сетей обучающихся.

Потенциал

Продуктивная культура обучения повышает результаты и эффективность сотрудников, а также способствует развитию их способности учиться новому.

Сфера обучения меняется

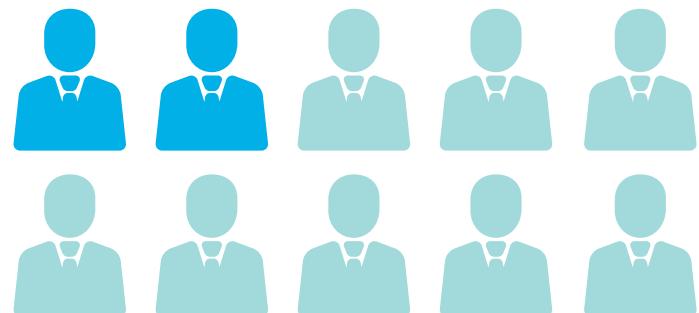
Поскольку линейные менеджеры заинтересованы в новых возможностях для роста или стремятся более эффективно исполнять существующие планы, им требуются сотрудники, обладающие новыми, более сложными навыками.

В то же время развивается вся сфера корпоративного обучения, и у сотрудников формируются новые ожидания от программ обучения и развития:

- 57% сотрудников ожидают, что обучение будет в большей степени, чем три года назад, происходить «точно во время» или по мере необходимости.
- Лишь 37% сотрудников ожидают, что компания будет активно руководить процессом их развития.
- Всего 21% сотрудников ожидают, что большая часть обучения будет происходить в аудиториях (т.е. в формате очных занятий).

Как следствие, корпорации ежегодно тратят около 145 млрд долл. США на обучение сотрудников. Но лишь половина этих инвестиций приносят реальные, ощутимые и измеримые результаты — несмотря на то, что 84% участников программ обучения и развития вполне удовлетворены процессом.

Лишь 20% сотрудников способны эффективно учиться



n = 23,764
Источник: CEB 2014 Learning Culture Survey.

Примеры продуктивного поведения в рамках обучения:

- Знать, когда попросить о помощи или предложить ее другим
- Менять собственное поведение и/или восприятие на основании информации, полученной в процессе обучения
- Активно искать возможности для обучения, которые повышают уровень знаний и навыков, релевантных и необходимых как для сегодняшней, так и для будущей работы

Новые подходы к культуре обучения

Руководители отделов обучения и развития (L&D) понимают, что для повышения качества обучения и достижения долгосрочного положительного эффекта на всех уровнях и во всех структурных частях организации необходимо расширить влияние функции L&D, выстроив в организации культуру обучения.

Большая часть компаний решают данную задачу, вкладывая средства и предоставляя персоналу большее количество возможностей для обучения различными способами, повышая качество и совершенствуя структуру учебных материалов, а также мотивируя сотрудников самостоятельно контролировать собственное развитие.

Результатом применения этих подходов является увеличение объема обучающих мероприятий и более частое посещение занятий, что порождает культуру участия в обучении.

Однако в большинстве случаев выделение дополнительного времени на обучение не гарантирует ни более высокое качество, ни устойчивый, системный характер обучения. Почти 75% руководителей отделов обучения и развития отмечают, что активно участвующим в обучении сотрудникам не хватает навыков, необходимых для достижения практических бизнес-целей.

На самом деле, дополнительные мероприятия по обучению и развитию создают лишние расходы. Каждый день сотрудники тратят примерно 11% своего времени на непродуктивное, не приносящее пользы обучение. Это потерянное время снижает общую производительность труда сотрудников: ежегодные потери для средней компании превышают 134,5 млн долл. США.

Культура обучения с упором на производительность полезна для сотрудников

Разрабатывая программы обучения, делающие упор на то, как учиться (а не просто на то, чему), и используя образовательные технологии и платформы, позволяющие сотрудникам выстраивать и развивать собственные подходы к процессу обучения (а не просто потреблять информацию), организация может более чем в два раза увеличить количество сотрудников с высокими способностями к обучению.

Более того, когда организация выстраивает такие условия обучения, которые самим сотрудникам представляются справедливыми, релевантными их работе, безопасными и понятными, производительность и эффективность труда персонала может повыситься на 14%.

Три шага, необходимых каждой компании для построения культуры обучения

1. Отберите самые необходимые программы обучения. Вместо того, чтобы просто увеличивать количество доступных сотрудникам вариантов обучения, оставьте только те из них, которые действительно актуальны, востребованы и эффективны.
2. Повышайте способность организации в целом учиться новому. Вместо того чтобы просто разрабатывать и выпускать материалы и учить по ним работников, научите свой персонал более эффективно усваивать знания и навыки. Это позволит увеличить потенциал компании в целом — ее способность учиться новому.
3. Развивайте культуру совместного контроля над процессом и средой обучения. Не фокусируйтесь исключительно на обязанности сотрудника учиться. Создавайте такие условия для обучения, которыми в равной степени будут управлять сотрудник, и руководитель.

Новый уровень для HR-команды

Повышение стратегической ценности HR как партнера бизнеса

Ситуация

Менее 20% линейных руководителей считают HR эффективным стратегическим партнером для своего подразделения.

Наблюдение

Стратегической эффективности HR-бизнес-партнеров мешают четыре организационных барьера.

Потенциал

Организации, которые развиваются компетенции HR-бизнес-партнеров, а также минимизируют или устраняют организационные барьеры, могут увеличить количество эффективных HR-бизнес-партнеров почти в два раза.

Решения в сфере управления талантами, опирающиеся на объективные данные

В последние годы прогрессивные подразделения по управлению персоналом постепенно перешли от поддержки процесса планирования численности кадров на основе внутренних данных к разработке и внедрению стратегий по поиску и привлечению талантов, опирающихся на точные и детальные знания о компании, а также на глубокое экспертное понимание внешних рынков труда.

Влияние HR-бизнес-партнеров возросло, их роль — усложнилась

Компания хороша лишь настолько, насколько хороши ее сотрудники. Поэтому неудивительно, что генеральные директора считают управление человеческим капиталом своей основной задачей — более приоритетной, чем эффективность операционной деятельности, инновации и отношения с клиентами.

Тем не менее, руководители высшего звена также сообщают о растущих трудностях, вызванных ошибками в управлении талантами:

- Менее 20% из них уверены, что HR-бизнес-партнеры на самом деле действуют как стратегические партнеры.
- 43% не достигли ключевых финансовых результатов.
- Лишь 10% обеспечивают наличие правильных талантов на правильных местах для достижения стратегических целей.

Согласно результатам наших исследований, за неудовлетворенностью линейных руководителей стоят два существенных изменения в условиях работы:

- 1. Большая зависимость от других людей** — 76% HR-бизнес-партнеров чаще и больше работают вместе с другими людьми, чем прежде.
- 2. Избыток данных, в т.ч. из новых источников** — Три четверти HR-бизнес-партнеров отмечают, что у них есть доступ к данным и информации, которых раньше не было. Это может помочь принимать более обоснованные решения, но в то же время ведет к информационной перегрузке.

Отсутствие координации с другими штабными и поддерживающими функциями бизнеса

Процент линейных руководителей, согласных с тем, что HR-бизнес-партнеры в их компании эффективно координируют свою работу с другими функциями



n = 886.
Источник: CEB 2013 HR Business Partner Survey.

Дело не только в людях

Компании инвестируют в развитие компетенций HR-бизнес-партнеров, но качества и навыки отдельных сотрудников — лишь часть общей картины. Существует четыре организационных барьера, которые мешают даже самым способным HR-бизнес-партнерам продемонстрировать стратегическую эффективность:

1. Барьер применения.

Недостаточно четкое понимание того, как можно применить компетенции в повседневной работе

2. Барьер партнерства

От HR-бизнес-партнеров требуют не стратегического анализа, а поддержки в текущей операционной деятельности

3. Функциональный барьер

Трения между функциональными группами, которые мешают сотрудничеству внутри HR

4. Корпоративный барьер

Отсутствие координации действий с функциональными партнерами за пределами HR

Бизнесу выгодна трансформация HR

Организации, которые развивают компетенции HR-бизнес-партнеров, а также минимизируют или устраниют организационные барьеры, могут увеличить количество HR-бизнес-партнеров, эффективно выполняющих стратегические задачи, почти в два раза: сегодня их 19%, а к 2017 г. может стать 40%.

Для среднестатистической компании из списка Fortune 500 такое улучшение показателей означает дополнительную выручку в размере 700 млн долл. США и дополнительную прибыль в размере 60 млн.

Более того, когда организационные барьеры исчезают и HR-бизнес-партнеры начинают играть все более стратегическую роль, они могут улучшить результаты сотрудников на 22%, повысить показатели удержания персонала на 24%, увеличить выручку на 7%, а прибыль — на 9%.

Лидерство, опирающиеся на данные

«Для нас критически важно понимать уровень доступных талантов в разных сегментах, прогнозировать возможное дефицит талантов, а также расставлять приоритеты для наших действий, исходя из потребностей бизнеса. Мы помогаем HR-бизнес-партнерам не обращать внимания на «информационный шум» и выделять из общей массы данных самое главное».

Иэн о'Киф
Глава отдела
HR-аналитики

SEARS HOLDINGS

Убираем барьеры, препятствующие результативности HR-бизнес-партнеров

- Сделайте основным направлением деятельности HR-бизнес-партнеров реализацию стратегических задач, соответствующих целям подразделения и компании.
- При найме и развитии HR-бизнес-партнеров исходите из ключевых компетенций, необходимых в новых условиях ведения бизнеса и работы, — таких, как анализ данных для целей управления и эффективное использование профессиональных сетей контактов.
- Не полагайтесь исключительно на развитие умений и навыков как средство повышения эффективности HR-бизнес-партнеров; устраните организационные барьеры, мешающие им играть более стратегические роли.
- Установите жесткие ожидания и критерии того, что такая стратегическая деятельность и как она связана с повседневной работой.
- Представьте HR-бизнес-партнерам данные и результаты аналитических исследований, чтобы они могли перейти от поддержки текущей операционной деятельности к стратегическим изысканиям и наблюдениям.
- Вместо того, чтобы пытаться минимизировать трения между различными функциями HR, рассматривайте их как возможность эффективно перераспределить роли и найти новые способы координации действий.
- Не останавливайтесь на обмене информацией; формализуйте процесс интенсивного взаимодействия с коллегами за пределами HR, чтобы предоставить линейным руководителям интегрированные решения.

Новые подходы к опросам персонала

Обеспечение стратегического и культурного соответствия между всеми составными частями организации

Ситуация

Несмотря на достижение высоких уровней вовлеченности сотрудников, 80% руководителей считают, что в их компании программы по вовлечению сотрудников не приводят к реальным результатам для бизнеса.

Наблюдение

Исследования CEB показывают, что 60% высокововлеченных сотрудников не считают, что их деятельность находится в соответствии с целями компании.

Потенциал

Подход ClearAdvantage оценивает вовлеченность, соответствие и гибкость — три компетенции, которые сегодня необходимы любой компании для достижения успеха. Кроме того, этот подход позволяет измерить критически важные способности и умения персонала, требуемые для достижения результатов в рамках конкретных приоритетных направлений деятельности вашей компании.

Вовлеченность сотрудников важна и необходима, но ее недостаточно

80% из 4 000 руководителей, опрошенных CEB в 2011 г., уверены, что программы по вовлечению сотрудников не приводят к реальным результатам для бизнеса.

Исследуем новые условия работы

Руководителям все сложнее вовлекать сотрудников в работу над теми задачами, которые считаются корпоративными приоритетами. Жесткий стиль менеджмента теряет свою эффективность, поскольку сама работа становится все более «горизонтальной» и распределенной между людьми.



Больше координации

60% сотрудников должны координировать свои действия как минимум с 10 другими людьми просто для выполнения рутинной повседневной работы. 30% ежедневно взаимодействуют с 20 коллегами и более.



Больше тех, кто принимает решения

50% сотрудников полагают, что сегодня больше людей вовлечены в процесс принятия решений, чем три года назад.



Больше взаимодействия между функциями бизнеса

57% сотрудников работают с коллегами из других команд и подразделений.



Больше глобализации

57% сотрудников чаще работают с коллегами из других стран и регионов, чем три года назад.

Источник: аналитика CEB.

В последние годы передовые компании начали осознавать отсутствие связи между программами по вовлечению сотрудников и результатами бизнеса. Несмотря на достижение высоких уровней вовлеченности, организации далеко не всегда могут превратить эту вовлеченность в реальное достижение более высоких результатов.

Уровень вовлеченности достаточен, но его не хватает для достижения более высоких результатов бизнеса

80% из 4 000 руководителей, опрошенных СЕВ, уверены, что в их компаниях программы по вовлечению сотрудников не приводят к реальным результатам для бизнеса.

Меняющийся характер работы создает потребность в новых инструментах измерения, которые оценивали бы не только уровень вовлеченности сотрудников, но и более глубокие, взаимосвязанные факторы, которые позволяют вовлеченности превращаться в осмысленные, значимые результаты бизнеса.

Передовые компании не просто измеряют вовлеченность. Вместо этого они используют эффективную структуру опросников, направленную на более глубокую оценку и анализ двух широких категорий способностей и умений персонала:

- **Универсальные** — Три компетенции, которые необходимы любой компании для достижения успеха: вовлеченность, соответствие и гибкость
- **Зависящие от стратегии организации** — Способности и умения, необходимые для реализации стратегических приоритетов компании (таких, как повышение эффективности, усиление клиентаориентированности, инновационная деятельность, повышение качества)

Культура вовлеченности персонала, ориентированная на достижение реальных результатов бизнеса

Подход СЕВ к опросам персонала во многом опирается на модель ClearAdvantage, которая позволяет измерить критически важные способности и умения персонала, требуемые для достижения результатов в рамках конкретных приоритетных направлений деятельности вашей компании. Этот уникальный опросник создан на основании богатейшего исследовательского опыта, глубоких аналитических изысканий и передовых наблюдений СЕВ, посвященных факторам достижения результата для персонала и бизнеса. Опросник оценивает вовлеченность, соответствие и гибкость с точки зрения конкретных приоритетов или критически важных направлений деятельности компании, в том числе трансформации бизнеса, непрерывного улучшения и управления качеством. Разработанная специально для решений СЕВ в области оценки вовлеченности сотрудников, эта концептуальная модель позволяет вашим опросам персонала стать стратегическим инструментом, обеспечивающим результаты бизнеса.

О культуре

«Культура — это фундамент любого успешного предприятия. Наша культура вдохновляет сотрудников на достижение более высоких результатов каждый день. В этом и состоит смысл и значение нашей деятельности».

**Председатель совета директоров и генеральный директор
Производитель электроники**

Благодаря использованию подхода СЕВ ClearAdvantage:

- Сотрудники вовлечены и направляют свои усилия и энергию на достижение целей организации,
- Они способны управлять изменениями и адаптироваться к новым обстоятельствам, и
- Организационная культура поддерживает стратегию компании.

Кроме правильной концептуальной модели и методологии, критически важно использовать адекватную технологическую платформу для проведения опроса, способную поддержать последующие, более стратегические действия организации.

В чем эффект для опросов персонала

1. **Оценивайте не только вовлеченность.** Вместо того чтобы измерять одну лишь вовлеченность, используйте новые инструменты и оценивайте взаимосвязанные факторы, которые позволяют вовлеченности превращаться в более осмысленные, значимые результаты бизнеса. Этот подход требует оценки вовлеченности сотрудников, их гибкости и степени соответствия целям компании.
2. **Используйте ваши опросы для измерения критически важных способностей и умений персонала.** Используя модель ClearAdvantage, организация может фокусироваться на оценке способностей и умений, необходимых для реализации конкретной выбранной стратегии, что позволит предприятию более эффективно создавать ценность.
3. **Используйте собранную информацию для стратегических действий.** Уделяйте больше внимания разработке планов действий, основанных на результатах и сведениях, полученных в ходе опросов персонала.

Что такое высокий потенциал сотрудника?

Возможно, это совсем не то, что вы думаете

Ситуация

Программы развития высокопотенциальных сотрудников (HiPo), которые рассматриваются многими компаниями по всему миру как кузницы будущих лидеров, с большей статистической вероятностью провалятся, чем приведут к успеху.

Наблюдение

Лишь один из семи сотрудников, добивающихся высоких результатов, на самом деле имеет высокий потенциал. Кандидаты на участие в программах HiPo выдвигаются по субъективным причинам, а не по объективным, основанным на достоверных данных.

Потенциал

Оценка стремления к достижениям, способностей и вовлеченности HiPo резко повысит ваши шансы на успех. Рассматривая эти три компонента, вы создаете структурированный, масштабируемый и практичный концептуальный каркас для процедуры отбора.

HiPo в два раза ценнее для организации

Выручка компаний с более сильными лидерами, а также рост их прибыли в два раза выше, чем у других компаний. Несмотря на это, программы HiPo, которые рассматриваются многими компаниями по всему миру как кузницы будущих лидеров, с большей статистической вероятностью провалятся, чем приведут к успеху. 50% HR-менеджеров не уверены в качестве своих программ, а подавляющее большинство (5 из 6) не довольны полученными результатами.

Десять лет исследований результатов оценки людей, а также более свежий анализ 6,6-миллионной базы данных СЕВ показали, что:

- Более сильное руководство обеспечивает компаниям двукратное превосходство в выручке и темпах роста прибыли.
- 55% участников покинут программу HiPo в течении пяти лет.
- 46% руководителей не достигают требуемых результатов на новой должности.
- Как минимум один из семи сотрудников был изначально ошибочно направлен на программу.

В перспективе это означает, что большая часть инвестиций в программы HiPo тратится зря или, в худшем случае, работает на ваших конкурентов, отдавая им некоторых самых ценных сотрудников.

Высокий потенциал и высокая результативность

Лишь один из семи сотрудников, добивающихся высоких результатов, на самом деле имеет высокий потенциал. Почему же множество компаний все еще ошибочно предполагают, что сотрудник с высокими результатами всегда является и высокопотенциальным сотрудником? Одна из проблем состоит в том, что менеджеры выдвигают кандидатов на программы HiPo, не имея полноценной процедуры выявления правильных участников. В результате кандидаты выдвигаются по субъективным причинам, а не по объективным, основанным на достоверных данных.

Но все может быть иначе. У HR-менеджеров теперь есть доступ к инструментам и информации, которые могут радикально изменить стадию отбора кандидатов на программы HiPo. Это гарантирует, что программа будет достойна вложенных средств, создаст конкурентные преимущества и станет источником будущих лидеров.

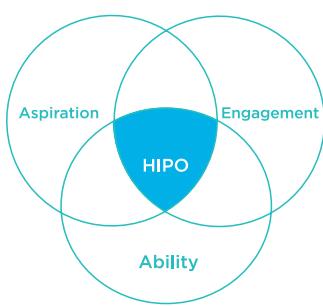
А вы номинируете кандидатов по правильным причинам?

В некоторых случаях HiPo выбираются не на основании обоснованных и структурированных причин. Достаточно часто встречается отбор сотрудников на основании высокой результативности в прошлом, но хуже всего, когда отбор основывается на стаже сотрудника в компании или на текущей должности или же на факте достижения им удовлетворительных результатов.

Если учесть, что лишь треть компаний используют результаты объективной оценки персонала для выявления HiPo, нет ничего удивительного в том, что процедура отбора может быть недостаточно прозрачной.

Три компонента программы HiPo

Результаты исследований последних 10 лет показывают, что существует надежный способ определить настоящих HiPo.



Высокопотенциальный сотрудник уверенно показывает высокие результаты и эффективность работы, а также демонстрирует три отличительных качества, которые позволяют ему занять руководящую должность, критически важную для деятельности компании, и добиться успеха в этой должности: **стремление к достижениям**, чтобы занять более высокую должность; **способности**, чтобы быть эффективными на этой должности; **вовлеченность**, чтобы преданно работать на благо организации и не пасовать перед трудностями.

Оценка эффективности сотрудника — лишь отправная точка при выявлении HiPo; затем вам следует оценить стремление к достижениям, способности и вовлеченность таких сотрудников.

1. Оцените стремление к достижениям и критически важные поведенческие проявления, связанные с управлением собственной карьерой. Это поможет вам понять, поднимется ли сотрудник на более высокую или более сложную должность, сможет ли он сделать свою мотивацию фундаментом для карьерного успеха.

2. Оцените будущие менеджерские и управленческие способности и качества. Это укажет вам на то, имеет ли кандидат необходимые компетенции для успеха на более высоких и сложных должностях.
3. Оцените вовлеченность сотрудника, чтобы узнать, предан ли сотрудник организации и рассматривает ли ее как наилучшее место для реализации своих карьерных целей.

Выявление HiPo: список задач для HR-менеджера

- Срочно перестаньте использовать высокие результаты в качестве единственного критерия отбора.
- Создайте план повторной оценки для всех сотрудников, участвующих в программе в данный момент.
- Проведите аудит талантов как для участников программы, так и для всех высокорезультативных сотрудников, чтобы гарантировать, что ни один человек не был случайно упущен из виду.
- Установите механизмы обратной связи с функциональными подразделениями бизнеса; убедитесь в том, что бизнес-лидеры готовы оказывать поддержку и создавать развивающие должности.
- Четко доносите свою позицию до менеджеров. Укажите на трудности, которые могут возникнуть с HiPo.
- Подготовьте все данные о HiPo для встречи с генеральным и финансовым директорами. Поясните, что вы собираетесь провести исчерпывающий анализ кандидатов не только на основании их текущей результативности, но и с учетом их стремлений к достижениям, способностей и вовлеченности.
- Объясните, что вы собираетесь создать надежную процедуру выявления HiPo, основанную на объективных данных.
- Используйте результаты проведенного аудита талантов для того, чтобы сформировать четкое представление о том, кто сейчас участвует в программе HiPo и кто в действительности должен принимать в ней участие.



Финансы

Сущность и содержание работы меняются, и многие команды в сфере финансов стремятся идти в ногу с этими трансформациями. К сожалению, 70% из них терпят неудачу. Ведущие организации успешно справляются с изменениями, разрабатывая более эффективные модели оперативного управления в области финансов, повышая общую производительность труда и развивая необходимые навыки, лежащие за пределами технических компетенций. Все это помогает бизнесу принимать более эффективные решения, создает новые возможности и поддерживает рост и развитие.

Новый образец для подражания в сфере финансов

Понимание ключевых характеристик центров прибыли

Ситуация

От команд в сфере финансов сегодня требуется больше, чем когда-либо прежде. Они должны обеспечить запуск крупномасштабных проектов преобразований в организациях, чтобы снизить затраты и повысить эффективность бизнеса.

Наблюдение

Лучшие команды в сфере финансов рассматривают свою функцию как центр прибыли. Это значит, что они одновременно измеряют затраты, выгоды и уровень предоставляемых финансовых услуг, в то же время привлекая и развивая финансовые компетенции, наиболее значимые с точки зрения пользы для бизнеса в целом.

Потенциал

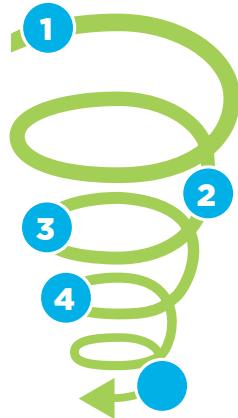
На основании этого подхода команды в сфере финансов могут выяснить, какие услуги приносят наибольшую прибыль, и перестать предоставлять те, которые прибыль не приносят. По сути, вместо того, чтобы пытаться сделать больше при минимальных затратах, передовые команды в сфере финансов стараются добиться лучших результатов при минимальных затратах.

75% финансовых директоров реформируют свои подразделения, но лишь 30% достигают успеха

Характер работы в сфере финансов сильно изменился за последнее десятилетие. Функции финансовых подразделений, основанные на контроле, — такие, как бухгалтерский учет, аудит и бюджетирование, — стали необходимым, но не достаточным условием успешного достижения результатов. Одновременно с этим резко вырос спрос бизнеса на руководящую и направляющую поддержку — т.е. на глубокую аналитику, разработку бизнес-кейсов и планирование. Как следствие, почти 75% финансовых директоров находятся в процессе преобразования финансовых подразделений.

«Сpirаль смерти» для финансовых преобразований

1. Найдите консультантов и установите целевую планку затрат на финансовую службу (к примеру, 1% от продаж)
2. Фокусируйтесь на повышении эффективности процессов (на том, как работает компания)
3. Не определяйте стратегию развития и удержания талантов
4. Продолжайте создавать новые сервисы в угоду клиентам



Результаты: затраты медленно, но верно растут; бизнес-партнеры не удовлетворены

Источник: исследования СЕВ.

70% преобразований в сфере финансов заканчиваются провалом

Большинство проектов преобразований в сфере финансов слишком узко сфокусированы на достижении конкретного уровня затрат на функционирование соответствующих служб и процессов. Этот уровень часто выражен как доля дохода компании. Если этот показатель становится главным инструментом оценки результата, вероятно принятие ошибочных решений в рамках проектов изменений.



«Централизация и аутсорсинг тех процессов, для которых это легко сделать, упрощение и оптимизация других — все это позволило нам добиться определенных успехов. Однако для того, чтобы и дальше выполнять планы по снижению затрат, нам уже не достаточно простого повышения эффективности. В какой-то момент мы вынуждены прекратить оказывать какие-то услуги — для того, чтобы сфокусироваться на критически важных задачах».

**Финансовый директор
Компания в сфере финансовых услуг**

Три рекомендации для успешных преобразований в сфере финансов

Команды, реализующие успешные преобразования в сфере финансов, иначе подходят к трем аспектам проблемы:

1. Финансовая стратегия должна соответствовать будущему состоянию бизнеса. Руководители в сфере финансов, наиболее успешно внедряющие изменения, уделяют меньше внимания исторически сложившимся затратам, отраслевым бенчмаркам и традиционным подходам, и больше — уникальной корпоративной стратегии и правильному уровню финансовых ресурсов, необходимых для успешности бизнеса.

Если финансовый отдел проводит мероприятия по преобразованию для какого-либо центра прибыли, к примеру, оптимизирует работу за счет сужения товарной номенклатуры, ассортиментных позиций, то команда не будет принимать решения о том, какие продукты необходимо убрать из портфеля, только лишь на основании данных о стоимости производства продукта. Вместо этого будет проведено сравнение этой стоимости в той ценностью, которую создает продукт для бизнеса в его настоящем и будущем состоянии.

2. Решите, какую деятельность необходимо прекратить. Направьте ресурсы на те услуги, рынки и продукты, которые создают наибольшую ценность для бизнеса. Сократите объем или полностью избавьтесь от тех услуг, которые не приносят ценности.

3. Управляйте ожиданиями бизнес-партнеров. Не путайте удовлетворенность бизнес-партнеров и эффективное предоставление финансовых услуг. Попытка осчастливить всех внутренних клиентов идет вразрез с менталитетом центра прибыли. Вместо того чтобы стремиться к стопроцентной удовлетворенности бизнес-партнеров, успешные проекты преобразований формируют ожидания клиентов и заставляют их выбирать между тем, что им хочется, и тем, что им на самом деле необходимо.

Будущее управления накладными расходами

Адаптация к новой сущности работы в сердце корпорации

Ситуация

Генеральные директора и финансовые директора компаний подвергаются серьезному давлению со стороны инвесторов, которые требуют жесткого контроля над издержками и повышения доходности, в частности, за счет сокращения накладных расходов.

Наблюдение

Чтобы гарантировать эффективность управления и администрирования, контролируйте не только трансакционные затраты (непрямую связанные с различными сделками), но и издержки, связанные с ситуативной и проектной, т.е. основанной на экспертизе работой.

Потенциал

В среднестатистической компании издержки, связанные с экспертной работой, составляют более 2% продаж, что превышает затраты на заключение сделок.

Недостатки традиционных подходов

Традиционные инструменты управления затратами не обеспечивают того уровня детализации или оценки стоимости, которые необходимы для того, чтобы экспертная работа стала более эффективной.

73% компаний сталкиваются с необходимостью сдерживать рост накладных расходов

Несмотря на то, что в последние шесть лет управлению накладными расходами уделяется повышенное внимание, лишь 12% финансовых директоров уверены в том, что их компании правильно расставляют приоритеты и расходуют средства на управление и администрирование.

Новые факторы усложняют процесс управления накладными расходами

Генеральные и финансовые директора находятся под давлением инвесторов, требующих повышать доходность, в частности, за счет сдерживания расходов, напрямую не связанных с ростом (например, накладных расходов). Однако контроль накладных расходов становится все более тяжелой задачей, поскольку их состав заметно изменился за последнее десятилетие. За этими изменениями стоят следующие факторы:

- Функции управления и администрирования меняются и становятся стратегическими партнерами бизнеса — Функции управления и администрирования трансформируются, чтобы приносить бизнесу более стратегическую пользу за счет поддержки деятельности тех отделов и подразделений, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами, а также тех процессов и задач, которые требуют глубокого понимания и точных данных (например, аналитика и инновации).
- Рост организационной сложности — Выход бизнеса на новые, незнакомые рынки, а также развитие матричных структур повышают сложность и объем специализированной работы, необходимой для удовлетворения потребностей местного рынка и запросов и нужд различных заинтересованных сторон.

Процент изменений в бюджетах на управление и администрирование

2012-2013



Бюджеты многих функций управления и администрирования в 2013 г. росли быстрее, чем выручка компаний

Среднее значение S&P Euro 350
Рост выручки = 2,09%

Источник: CEB Finance Overhead Cost Management Assessment 2014; CEB Finance Pulse Poll.

Материально-техническое снабжение
n = 24

Преобразования помогают приносить большую ценность

Большинство финансовых подразделений находятся на пороге преобразований, направленных на переход от выполнения задач, связанных в первую очередь с контролем, к выявлению ключевых задач и процессов, важных для бизнеса и способствующих созданию ценности. Рост накладных расходов во все большей степени сопряжен с тяжелым отслеживаемыми, но большими объемами специализированных и проектных работ, за которые сегодня отвечают функции управления и администрирования.

Лидирующие команды в этой сфере развиваются таким образом, чтобы приносить бизнесу стратегическую пользу. Для этого они принимаются за более несистематизированную и сложную экспертную работу. Они распределяют затраты на управление и администрирование между необычными категориями, что позволяет им по-новому и более эффективно управлять этими расходами.

Объем затрат на управление и администрирование по характеру работы

Модель создана на основе бенчмарков для бюджетов и расходов на управление и администрирование СЕВ²



Работа по сделкам: выставление счетов, расчеты, платежные ведомости, справочная отдела IT и т.д.

Работа, ориентированная на календарное планирование: бюджетирование, планирование работ, планирование численности коллектива и т.д.

Работа, основанная на правилах: работа, которая является рутинной и следует четко определенной процедуре.

п = 86
Источник: СЕВ 2013 G&A Cost Management Survey.

² В основе расчетов лежит классификация затрат по каждой функции с точки зрения характера работы. Было принято отношение затрат на управление и администрирование к продажам, равное 5,61%.

Ситуативная работа: аналитика, экспертные доклады и т.д.
Работа, опирающаяся на инициативу: интегрирование систем, исследования рентабельности новых продуктов и т.д.

Экспертная работа: деятельность, являющаяся более неоднозначной и требующая большего объема знаний.

В 2013 г. в среднестатистической компании (8 млрд евро) стоимость экспертной работы составила 228 млн евро, или 2,86% от продаж.

«В прошлом снизить накладные расходы было проще. Сегодня, хотя накладные затраты явно растут, намного сложнее понять, какие именно издержки не приносят ценности».

**Финансовый директор
Производитель потребительских товаров**

Управляйте затратами на экспертную работу, а не только на работу, основанную на правилах

Современные подходы к управлению затратами позволяют структурировать их по характеру работы, сравнить результаты ситуативной и проектной работы среди всех функций управления и администрирования, а также обеспечить распространение лучших практик в сфере управления экспертной работой. Такие подходы намного успешнее повышают эффективность функций управления и администрирования, чем традиционные инструменты.

Требуется новый инструментарий

Традиционное управление затратами

- Бюджетирование, опирающееся на прошлые показатели
- Измерение с точки зрения формальных функций и процессов бизнеса
- Традиционные отраслевые бенчмарки по выручке
- Автоматизация за счет новых технологий

Новые инструменты управления затратами

- Бюджетирование, опирающееся на понимание факторов сложности
- Измерение затрат с точки зрения характера работы
- Внутренние бенчмарки, отражающие ценность
- Изменение поведения

Основные тенденции, стимулирующие экспертную работу

Компаниям нужен новый набор инструментов и подходов к управлению затратами, с помощью которого можно будет отслеживать стоимость экспертной работы. Он включает:

- Приспособление бюджетных моделей к растущей сложности бизнеса,
- Измерение затрат на управление и администрирование с точки зрения характера работы, а не только статей расходов по функциям,
- Внедрение показателей, отражающих ценность для клиентов,
- Преодоление сопротивления различным попыткам повысить эффективность экспертной работы.

Баланс между контролем и поддержкой

Развитие талантов, помогающих сформировать высококлассные команды в сфере финансов

Ситуация

Функция финансов развивается в сторону наставничества и предоставления консалтинговых услуг. Тем не менее, командам в сфере финансов зачастую недостает необходимых навыков, чтобы перейти от контроля и составления отчетов к роли партнера и консультанта.

Наблюдение

Несмотря на то, что технические навыки остаются критически важным критерием для найма финансовых работников, ведущие компании также выделяют средства на обучение сотрудников экспертным и межличностным навыкам, которые являются фундаментом для наиболее ценных аспектов существования функции финансов как партнера бизнеса.

Потенциал

Команды в сфере финансов, которые вкладывают средства в ключевые навыки, лежащие за пределами их технических компетенций, в три раза чаще принимают стратегические бизнес-решения, в два раза чаще демонстрируют высокую производительность труда и почти в три раза чаще успешно привлекают и удерживают лучшие таланты.

В области финансов происходит сдвиг от контроля к консультированию

За последнее десятилетие характер финансовой работы в бизнесе радикально изменился. Сегодня команды в сфере финансов перегружены сиюминутными требованиями и задачами. Кроме этого, запрос на сотрудничество между финансовым отделом и бизнесом намного сильнее, чем когда-либо. Это партнерство необходимо для того, чтобы обеспечить стабильный рост предоставляемой ценности для всех заинтересованных сторон — при том, что условия ведения бизнеса оказываются весьма жесткими.

Обычная команда в сфере финансов слаба именно в тех компетенциях, которые сейчас важнее всего

Как следствие этих пробелов и дефицитов, 75% финансовых директоров сообщают, что они не довольны уровнем талантов в своих командах и считают, что у них не хватает навыков, необходимых организации для принятия правильных решений и выполнения постоянно растущих требований бизнеса. Эти данные говорят о необходимости срочных изменений в том, как в сфере финансов происходит найм, развитие и управление талантами.

Роли «контролеров» и «консультантов» требуют различных компетенций и стратегий в области талантов

Контроль	Исполнители политики
Поставщики услуг	Бизнес- партнеры Партнеры, поддержива- ющие реализацию решений



■ Экспертные компетенции

■ Комpetенции, основанные на правилах

Источник: аналитика CEB

Новый набор навыков для сферы финансов

Чтобы выявить наиболее значимые компетенции, мы исследовали 2200 специалистов в сфере финансов, работающих в 75 международных компаниях. Было выявлено пять критически важных кластеров нетехнических навыков.

Первые компетенции, которые были выявлены, отражают индивидуальную успешность и результативность. Эта группа навыков состоит из «деятельностных» компетенций, которые представляют способность проявлять инициативу и самостоятельно выполнять работу над проектом. В эту группу также входят «ученические» компетенции, включающие в себя открытость обратной связи, новым идеям и возможностям развить и улучшить свои навыки.

Хотя деятельность и ученические компетенции важны, по-настоящему успешные финансовые подразделения отличает от других следующая группа компетенций — «компетенции первооткрывателя». Эта группа включает три области:

- Убеждающие компетенции — Сюда относятся способность упрощать сложные идеи и четко доносить их до других. Сотрудники, обладающие навыками убеждения, не только эффективны в общении, но и способны подвергать сомнению общепринятые допущения и догмы.
- Стратегические компетенции — Данные компетенции затрагивают уверенное понимание бизнес-процессов и новых технологий, а также способность рассматривать финансовые результаты через призму ключевых факторов успешности бизнеса.
- Созидательные компетенции — Эти компетенции включают способность формулировать видение будущего и давать цели, ведущие к нему. Обладатели таких навыков способны развивать команды, заручаться поддержкой коллег и доверием к своим планам.

Единороги — это миф, как ни крути

Вероятность найти сотрудника, в совершенстве владеющего созидательными, стратегическими и убеждающими компетенциями крайне мала. Лишь 1% сотрудников финансовых отделов демонстрируют высокий уровень развития по компетенциям первооткрывателя. Вместо того чтобы искать одного «единорога», в совершенстве владеющего всеми компетенциями, стоит убедиться в том, что у команды в целом есть необходимый разносторонний набор компетенций, причем деятельность и ученические компетенции не сильно доминируют.

«Финансовым службам нужно быть лучше осведомленными о бизнесе, причем не только для оказания стратегической поддержки, но и для своего повседневного функционирования. Менеджеры, ориентированные на потребности бизнеса в целом, нужны нам на разных ролях внутри команды, а не только среди руководителей высшего звена».

Bhavesh Shah
Вице-президент
по финансам

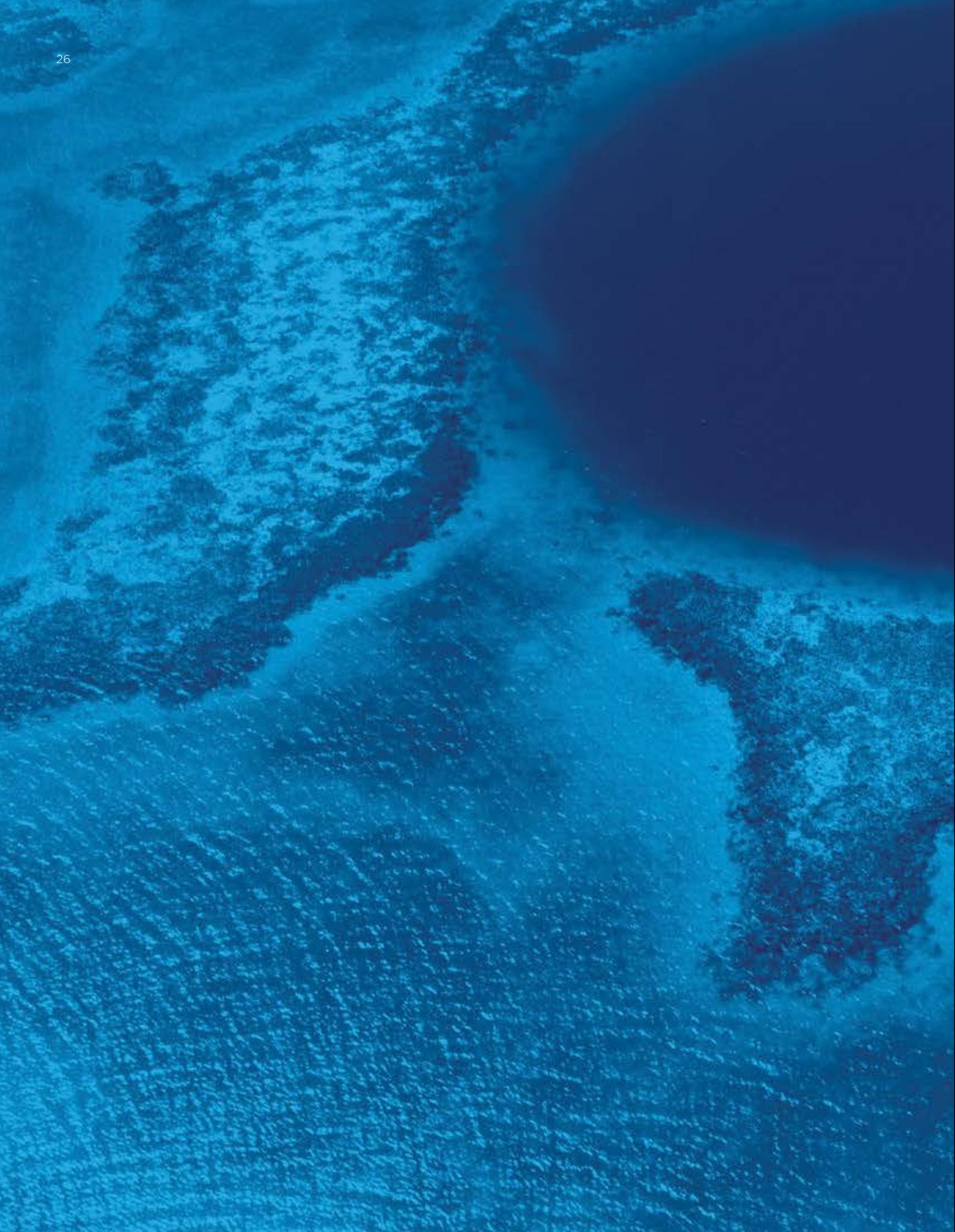


Команды в сфере финансов, в большей степени ориентированные на компетенции первооткрывателей, оказывают большее влияние на свои компании, чем те команды, в которых эти компетенции не развиты. Не имеющие такого фокуса. По сути, они в два раза чаще демонстрируют высокую производительность труда, в три раза чаще принимают или помогают принять стратегические бизнес-решения, и почти в три раза чаще успешно привлекают и удерживают лучшие таланты.

Три фактора, выделяющие лидеров среди финансовых талантов

Успешные руководители в сфере финансов иначе подходят к трем аспектам проблемы:

- Стратегию найма необходимо переформулировать, чтобы она отражала критически важные компетенции.
- Расставьте приоритеты и нанимайте новых сотрудников, обладающих компетенциями, которых больше всего не хватает в финансовом отделе и которые сложнее всего развивать.
- Поднимите выше планку найма, в особенности для созидательных компетенций.
- Более творчески подходите к вопросу поиска кандидатов.
- Вкладывайтесь в коучинг для тех компетенций, которым сложно обучить.
- Вкладывайте чрезмерные средства в коучинг, поскольку именно он оказывает самое сильное влияние на развитие навыков финансовых сотрудников.
- Сделайте ключевые компетенции интегральной частью управления результатами.
- Оценивайте уровень и награждайте за компетенции, которые обеспечивают эффективность всего подразделения.



Информаци- онные технологии

Сущность и содержание работы меняются, и технологии стали наиболее важным фактором успеха бизнеса. Руководители организаций ставят все более амбициозные цели в области технологического развития. Как следствие, команды в сфере ИТ находятся под растущим давлением. Чтобы добиться успеха в этих условиях, ИТ-отделам необходимо изменить свои подходы к ИТ-стратегии, операционной деятельности и персоналу.

Преодолеваем недостаток глубокой аналитики

«Большие суждения» на основе «больших данных»

Ситуация

Компании вкладывают большие суммы денег, чтобы иметь возможность превращать информацию, поступающую из всех частей организации, в глубокие аналитические выводы и знания. Однако менее чем у 40% сотрудников есть достаточно развитые навыки эффективного использования данных для принятия решений.

Наблюдение

«Большие данные» должны идти рука об руку с «большими суждениями». «Большие данные» и более совершенная аналитика существенно повысят качество и значимость принимаемых решений.

Потенциал

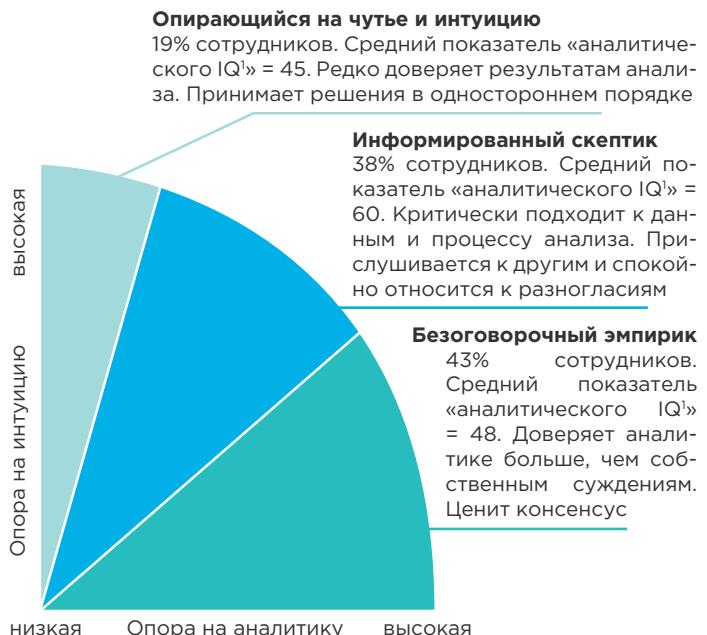
Подразделения с самыми высокими показателями «аналитического IQ», т.е. способные находить и анализировать релевантную информацию для принятия более эффективных и обоснованных решений, в среднем добиваются на 24% более высоких результатов, чем конкуренты, по целому ряду показателей.

Новая эра принятия решений

Руководители бизнесов по всему миру начинают понимать, что мы стоим на пороге новой эры в сфере принятия решений. За прошедшее десятилетие количество доступной информации росло по экспоненте. Компании вкладывают десятки и сотни миллионов долларов, чтобы превратить информацию, поступающую от поставщиков, клиентов и различных подразделений, в глубокие аналитические выводы и знания. При этом менее чем у 40% сотрудников есть достаточно развитые навыки, технологии и процессы для эффективного использования данных для принятия решений.

Большая часть сотрудников с трудом применяют критические подходы к данным

Профиля аналитической зрелости



n = 4941 сотрудников.

Источник: CEB 2011 Insight IQ Diagnostic.

¹ Показатель «аналитического IQ» (Insight IQ) измеряется по шкале от 0 до 100, на которой более высокие значения указывают на более высокий уровень аналитический зрелости.

Дополняйте «большие данные» «большими суждениями»

Чтобы преодолеть нехватку глубоких аналитических выводов, необходимо дополнять «большие данные» «большими суждениями». «Большие данные» и более совершенная аналитика существенно повысят качество и значимость принимаемых решений — возможно, до невообразимых пределов.

Преодоление дефицита глубокой аналитики приносит заметные выгоды

Преодоление этого дефицита глубоких аналитических выводов приносит существенные экономические выгоды. Подразделения с самыми высокими показателями «аналитического IQ», т.е. способные находить и анализировать релевантную информацию для принятия более эффективных и обоснованных решений, в среднем добиваются на 24% более высоких результатов, чем конкуренты, по целому ряду показателей — таких, как эффективность, производительность, вовлеченность сотрудников и рост доли на рынке.

Компании с высокими показателями «аналитического IQ» фокусируются на четырех ключевых задачах

Чтобы повысить как свою собственную, так и организационную способность принимать более эффективные и обоснованные решения, руководителям необходимо уделить особое внимание следующим четырем задачам:

- 1. Развивайте большее количество информированных скептиков.** Самая важная цель для руководителей — повысить показатели «аналитического интеллекта» у широкого круга сотрудников. Информированные скептики лучше других способны принимать качественные решения. Они сохраняют осмысленный баланс между своими суждениями и аналитикой, обладают развитыми аналитическими навыками, прислушиваются к мнению окружающих, но при этом готовы выразить свое несогласие.

Руководителям нужно культивировать навыки критического мышления, необходимые для того, чтобы подвергать сомнению и независимо интерпретировать аналитические данные — и, что еще важнее, чтобы трезво оценивать применимость результатов аналитики в данной конкретной ситуации. Этот подход включает информирование сотрудников об ограничениях при работе с

данными, разработку программ обучения в области аналитики, найм экспертов в сфере количественного анализа, способных к коучингу, а также формализацию процесса принятия решений.

2. Подвергайте сомнению свои собственные предубеждения.

Даже самые лучшие теоретические модели оказываются бесполезны, если процессы принятия решений не принимают во внимание те предположения и допущения, на основе которых и был начат анализ. Ведущие компании выделяют время на то, чтобы «решить, как решать»: критерии принятия решений выносятся на открытое критическое обсуждение.

3. Возьмите информацию под свой личный контроль.

В лучших компаниях руководители прямо контролируют многие звенья информационной цепи: выявление того, какие данные необходимы; какой анализ требуется провести; как эти данные будут передаваться дальше (другим функциям, поставщикам, клиентам); наконец, какие человеческие и финансовые ресурсы будут вовлечены в процесс превращения данных в глубокие аналитические выводы.

4. Сделайте информацию удобной для использования.

Половина сотрудников считает, что информация от корпоративных источников предоставляется в формате, не пригодном для реального использования. Чтобы этого избежать, передовые компании применяют ряд методов: более эффективно фильтруют информацию, повышают качество визуализации, наращивают объем инвестиций в обучение сотрудников. Они вырабатывают более глубокое понимание того, как, когда и почему используется информация; соответственно меняются и стандарты качества.

Надвигающийся кризис в сфере IT (возможно, вас это удивит)

Почему важны таланты

Ситуация

Современные условия работы и ведения бизнеса требуют полной реструктуризации талантов в сфере IT. Однако большинство IT-подразделений не готовы к тем трансформациям, которые происходят сегодня, и просто не смогут резко измениться.

Наблюдение

Самые успешные директора по информационным технологиям уделяют больше времени развитию талантов, чем любым другим вопросам.

Потенциал

Принимая правильные решения в области талантов, IT-подразделения помогают своим компаниям добиваться на 12% большей выручки.

Почему таланты важны

Современные условия работы и ведения бизнеса требуют полной реструктуризации талантов в сфере IT. Для процветания IT как функции бизнеса требуются новые навыки, умения и способности в информационной архитектуре, управлении сервисами, безопасности и контроле, а также общие бизнес-навыки, компетентность в переговорах и умение оказывать влияние на других. Однако большинство IT-подразделений не готовы к тем трансформациям, которые происходят сегодня, и просто не смогут резко измениться.

У 61% IT-подразделений нет всесторонних прогнозов по необходимым и доступным навыкам сотрудников. Почти 80% не предоставляют обучения или коучинга по ключевым навыкам. Более чем в 60% IT-подразделений найм талантов, их развитие и удержание управляются отдельно и, как правило, на очень низком тактическом уровне.

Лучшие директора по информационным технологиям уделяют больше времени развитию талантов, чем любым другим вопросам

Самые успешные директора по информационным технологиям уделяют больше времени развитию талантов, чем любым другим вопросам. Этот подход требует, чтобы перспективным сотрудникам советовали, как повысить результативность и эффективность своей деятельности; предоставляли им возможности для получения нового опыта; помогали им извлекать уроки из этого опыта; наконец, защищали их карьерное развитие перед другими заинтересованными лицами.

Принятие правильных решений о талантах в сфере IT создаст значительные конкурентные преимущества

Правильные решения о талантах невероятно выгодны: компании с сильной «скамейкой запасных» лидеров показывают существенно более высокие показатели роста и прибыльности по сравнению с конкурентами. В целом, правильные решения о талантах позволяют организациям добиваться на 12% большей выручки.

Важнейшие задачи IT-директоров: фактическое и идеальное положение дел

Успешные IT-директора		Прочие IT-директора	
Фактически	В идеале	Фактически	В идеале
1. Управление и развитие со-трудников IT	1. Управление и развитие со-трудников IT	1. Оперативное руководство повседневной деятельностью	1. Стратегическое планирование и сбор информации
2. Наблюдение за исполнением IT-проектов	2. Стратегическое планирование и сбор информации	2. Наблюдение за исполнением IT-проектов	2. Управление и развитие со-трудников IT
3. Стратегическое планирование и сбор информации	3. Партнерство с генеральным директором и топ-менеджерами	3. Стратегическое планирование и сбор информации	3. Партнерство с генеральным директором и топ-менеджерами
4. Партнерство с генеральным директором и топ-менеджерами	4. Наблюдение за исполнением IT-проектов	4. Управление и развитие со-трудников IT	4. Наблюдение за исполнением IT-проектов
5. Оперативное руководство повседневной деятельностью	5. Оперативное руководство повседневной деятельностью	5. Партнерство с генеральным директором и топ-менеджерами	5. Оперативное руководство повседневной деятельностью

Источник: аналитика CEB.

IT-подразделению нужен стратегический план развития персонала

Без стратегического плана по развитию персонала IT-директора не смогут эффективно принимать на работу новых сотрудников или же развивать необходимые компетенции. Эффективные планы по развитию персонала должны содержать следующие пять шагов:

1. Понимание факторов перемен. Выявите цели бизнеса и внешние тенденции на рынке труда. Это можно осуществить, «одолжив» результаты стратегической диагностики, а также за счет каскадирования техник, применяемых в рамках процесса планирования IT-стратегии. Кроме того, можно просто сделать планирование рабочей силы частью стратегического планирования в сфере IT.
2. Оцените влияние на таланты в сфере IT. Определите потребности в талантах. Для этого выявите требования к

компетенциям и навыкам в IT, разработайте схему потенциальных изменений в ролях в этой сфере, а также поймите, можно ли отдать те или иные роли или процессы на аутсорс.

3. Проведите диагностику нехватки талантов. Выявите проблемы с талантами IT-отдела в его текущем состоянии — как на индивидуальном, так и на организационном уровне.
4. Привлекайте лучшие таланты. Опишите, как в сфере IT будут сочетаться давно опробованные и менее традиционные каналы привлечения высококлассных талантов. Четко определите ценностное предложение для кандидатов в IT-отдел.
5. Создайте лучшую команду. Спланируйте программы для высокопотенциальных сотрудников, планирования преемственности, обучения, коучинга и наставничества.

IT на службе и в интересах бизнеса

Изменения стратегии и затрат на IT: новые роли и возможности

Ситуация

Почти две трети руководителей организаций уверены, что корпоративные IT-отделы не эффективны в предоставлении возможностей для сотрудничества, анализа и мобильного доступа, которые столь необходимы для повышения производительности и достижения целей бизнеса.

Наблюдение

Чтобы организации быстрее и эффективнее реагировали на различные факторы, необходимо помочь руководителям и сотрудникам бизнеса более профессионально управлять своими собственными технологическими проектами — вместо того чтобы полагаться на дальнейшее повышение оперативности и «отзывчивости» IT.

Потенциал

IT-директорам следует относиться к концепции «IT на службе и в интересах бизнеса» как к еще одному (и зачастую более эффективному) способу достичь основных целей корпоративных IT-служб. Этот подход позволит компаниям радикально новым образом использовать технологии для создания существенных конкурентных преимуществ.

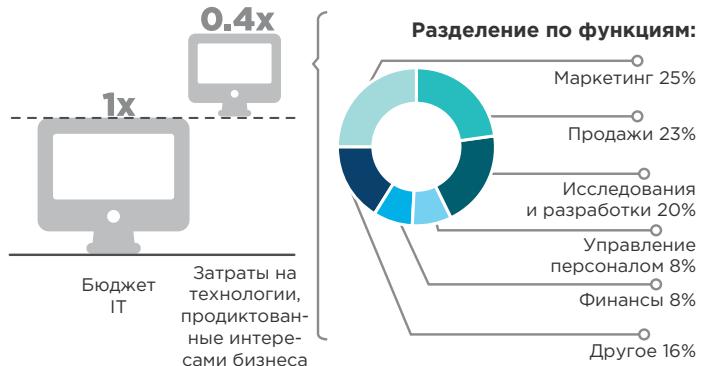
Руководители заинтересованы в повышении оперативности и «отзывчивости» IT-подразделений

Почти две трети руководителей организаций уверены, что корпоративные IT-отделы не эффективны в предоставлении возможностей для сотрудничества, анализа и мобильного доступа, которые столь необходимы для повышения производительности и достижения целей бизнеса.

Чтобы достичь своих целей, руководители бизнесов находят инновационные способы использования аналитических, социальных, мобильных и облачных технологий. Как следствие, они выделяют существенные средства на технологии (объем дополнительных вложений может составлять до 40% сверх бюджета IT-отдела), а также размывают границы между зонами ответственности IT и бизнеса.

Затраты на IT, продиктованные интересами бизнеса, равны 40% бюджета IT-директора

Затраты на IT, контролируемые топ-менеджментом, помимо бюджета директора по информационным технологиям



Источник: аналитика СЕВ.

IT в интересах бизнеса — реальный и критически важный фактор оперативности и «отзывчивости»

Мы считаем, что неизбежное развитие IT в рамках концепции «IT на службе и в интересах бизнеса» будет весьма выгодным. Поскольку достижение результатов бизнеса во все большей степени зависит от информации, сегодня более 70% руководителей хотят самостоятельно управлять своими технологическими проектами. В то же время изменения со стороны предложения бросают вызов монополии корпоративной IT-службы как единственного внутреннего управляющего технологиями.

Исчезли четкие границы между зонами ответственности за технологии: бизнес-лидеры принимают все более активное участие в управлении информацией, а IT-директора стара-

ются расширить вклад и влияние службы IT. Хотя данная ситуация создает определенные риски, она также представляет новые возможности. Руководство компаний должно четко проговаривать и определять границы зон ответственности для того, чтобы одновременно поддерживать гибкость и управляемость организации.

IT в интересах бизнеса — это еще один (и зачастую более эффективный) способ достичь целей IT-служб

Большой объем затрат в рамках концепции «IT на службе и в интересах бизнеса» приходится на производительность труда сотрудников, но это не принесет никакой пользы, если не будут развиваться навыки сотрудников и их способность выносить верные суждения. IT-директорам следует относиться к концепции «IT на службе и в интересах бизнеса» как к еще одному (и зачастую более эффективному) способу достичь основных целей корпоративных IT-служб.

Им необходимо снабдить сотрудников IT всем необходимым, чтобы те могли играть роль коучей, консультантов и наставников в сфере технологий, а также поддерживать реализацию концепции «IT на службе и в интересах бизнеса» на основе уверенного понимания фундаментальных вопросов интеграции и безопасности. Всем руководителям центральных функций корпорации следует пересмотреть свою политику управления для того, чтобы уменьшить трения и лучше балансировать риски, затраты и выгоды.

Компании, которые не справляются с этой задачей, столкнутся с напрасными расходами, рисками и потерянными возможностями, которые предоставляли IT в интересах бизнеса. Если же компания успешна в этих преобразованиях, то она сможет радикально новым образом использовать технологии для создания существенных конкурентных преимуществ.

Пять шагов к освоению всей ценности IT на службе и в интересах бизнеса

Вся корпоративная экосистема должна измениться, чтобы концепция «IT на службе и в интересах бизнеса» принесла компании пользу. Чтобы этого добиться, ведущие компании предпринимают следующие шаги:

1. Предоставьте руководителям все необходимое для использования IT в интересах бизнеса. Управляющий персонал уже не может достигать своих целей без технологий и информации. Следовательно, им нужно научиться извлекать пользу и управлять затратами и рисками. Приобретение новых технологий, даже облачных, требует проектных навыков и навыков управления поставщиками. Кроме того, на первый план выходят опасения о качестве и доступности информации.

Руководители начинают играть новую роль в области технологий

«Вы не можете быть эффективным руководителем, если не разбираетесь в технологиях. Управление технологиями — моя проблема, а не проблема IT... точно также, как найм сотрудников — это моя задача, а не задача HR».

**Директор подразделения
Компания, входящая в список Fortune 500**

2. Используйте инновации и информацию ваших партнеров. Клиенты, поставщики и партнеры по продажам создают новые технологии и данные, а молодые компании предлагают новые способы выхода на рынок с помощью социальных и мобильных каналов. Руководители бизнеса должны первыми замечать новые возможности и создавать взаимовыгодные способы получения доступа к технологиям и данным партнеров.
3. Убедитесь в том, что повсеместное проникновение технологий поддерживает, а не снижает производительность сотрудников. Сегодня сотрудники стоят перед широчайшим выбором технологических решений — в первую очередь это касается инструментов для сотрудничества, анализа данных и мобильного доступа. Благодаря этому изобилию персонал изначально готов к экспериментам с новыми технологиями.
4. Позиционируйте корпоративные IT-службы как источник образования, интеграции и безопасности. Корпоративные IT-отделы стремятся помочь компании извлечь как можно больше пользы из технологий. Возникновение концепции «IT на службе и в интересах бизнеса» не изменило эту цель, а лишь детализировало наилучший способ ее достижения. IT-директорам следует задать новые приоритеты для корпоративных IT-служб: обучение руководителей, призванное помочь им принимать правильные решения, а также интегрирование и масштабирование новых возможностей и способностей.
5. Снизьте трения, возникающие между отделом по контролю за соблюдением правовых норм, отделом поставок и финансовым отделом. В прошлом такие функции, как финансы, поставки, юридическая служба и аудит заключали партнерство с IT, чтобы обеспечить выгодность и безопасность использования технологий. Несмотря на эти попытки, многие компании сталкивались с превышением стоимости и уязвимостью данных. Хотя эти цели все еще важны, подход должен измениться.



Инновации и стратегии

Необходимость обеспечивать рост привела к тому, что многие компании в значительно большей степени сфокусированы на инновациях. В то же время выросла сложность устройства организаций. Сегодня запуск нового продукта или стратегии требует от сотрудников понимания новых матриц и уровней, в рамках которых существуют внутренние бизнес-партнеры. Чтобы повысить эффективность индивидуальной и командной работы сотрудников, ведущие компании обращают внимание на навыки и программы, которые способствуют сотрудничеству между функциями и стимулируют необходимые изменения.

Преодоление разрыва между стратегией и исполнением

Ситуация

В среднем компании теряют почти 40% ценности собственных стратегических планов в процессе их исполнения. Для крупных компаний это означает потери в сотни миллионов или даже миллиарды долларов.

Наблюдение

Передовые компании повышают качество исполнения, уделяя меньше времени тому, чтобы обеспечить организационную поддержку стратегии, и больше — раскрытию организационных возможностей и мощностей, необходимых для реализации стратегии.

Потенциал

Эффективное раскрытие возможностей и мощностей компании может помочь менеджерам на 60% активнее действовать в соответствии со стратегией бизнеса, а также достигать на 31% более высоких результатов.

Мощности

Мощности: ресурсы (время, активы, люди), необходимые для воплощения новых идей по росту и развитию бизнеса

Низкое качество исполнения ставит ценность стратегии под угрозу

Большинство стратегов убеждены, что новые идеи и программы роста и развития бизнеса не приносят результата главным образом из-за невозможности преодолеть разрыв между стратегией и исполнением. По мере того, как экономический рост возобновляется, а компании вновь обращают внимание на возможности роста с опережением рынка, стратегам следует разрешить или исправить имеющиеся проблемы с исполнением. В противном случае компания проиграет своим конкурентам.

Факторы провала новых программ роста и развития
Доля руководителей высшего звена, указавших, что у их организации есть проблемы в этой области



n = 587

Источник: Bloomberg; "Why Good Strategies Fail: Lessons for the C-Suite," *The Economist Intelligence Unit*, 2013, http://www.pmi.org/-/media/PDF/Publications/WhyGoodStrategiesFail_Report_EIU_PMI.ashx; CEB 2013 Aggregate Analyst Projections Report.

В последние годы многие проблемы и тенденции мешали компаниям эффективно исполнять задуманное. Однако наибольший урон нанесли следующие факторы:

- Излишний акцент на «быстром выигрыше» — Улучшение текущей рыночной ситуации предлагает возможность выигрыша здесь и сейчас, что отвлекает менеджеров от долгосрочных ставок
- Снижение уровня человеческих ресурсов и количества дополнительных усилий — Сотрудники отмечают существенное увеличение объема рабочей нагрузки после рецессии, что влечет за собой снижение дополнительных усилий, направленных на достижение нового роста и реализацию новых замыслов.

Стратеги понимают, что эти операционные ограничения, особенно на уровне менеджеров, существенно затрудняют реализацию новых стратегий развития. Менеджеры контролируют необходимые ресурсы и, по сути, отвечают за исполнение. Однако свыше 70% опрошенных директоров по стратегическому планированию указывают на трудности в мотивировании менеджеров на то, чтобы воплощать новые идеи роста и развития. Наши исследования показали, что большая часть этих трудностей возникает как результат того, что стратеги с самого начала неправильно взаимодействуют с менеджерами.

Мощности — наиболее важный фактор

При запуске новых идей и программ стратеги обычно считают, что их задача — заручиться поддержкой и разъяснить стратегическое направление движения. При этом они опираются на коммуникативные каскады, отслеживание результатов и передачу полномочий агентам изменений.

К сожалению, эти методы игнорируют самый важный для менеджеров фактор реализации новых стратегий: мощности. Мощности — это время, активы, люди и т.д., которые должны распределяться менеджерами для того, чтобы произошло что-либо. Тем не менее, стратеги редко помогают менеджерам принимать подобные решения. Как следствие, воплощение новых идей либо задерживается, либо не происходит вовсе.

Чем лучше стратеги смогут раскрыть способности и мощности внутри организации, тем больше вероятность того, что они смогут подтолкнуть менеджеров к действию и в итоге извлечь максимальную ценность из своих стратегических намерений и инициатив.

Почему мощности важны

Эффективное раскрытие возможностей и мощностей компании может помочь менеджерам на 60% активнее действовать в соответствии со стратегией бизнеса, а также достигать на 31% более высоких результатов.

Никакое желание менеджеров работать не сможет компенсировать фундаментальную нехватку мощностей. В мире после 2008 г., в условиях ограниченности ресурсов, менеджеры поймут новую идею или программу и выделят на нее ресурсы только после того, как стратегическая команда обеспечила дополнительные мощности, которые могут быть для этого использованы.

Факторы эффективной реализации стратегий роста и развития

Максимальное влияние на успешность исполнения



n = 65

Источник: CEB 2014 CSO Survey.

Примечание: проценты отражают повышение эффективности исполнения (оценивалась по шкале от 1 до 7, где 1 = намного ниже ожиданий, 7 = намного выше ожиданий) для организаций, продвигающейся из самого нижнего квартиля в самый верхний по каждому конкретному фактору. Уровень доверительной вероятности для каждого показателя — 95%.

Три ключа к раскрытию организационных мощностей

Для раскрытия способностей и мощностей компании стратегам следует фокусироваться на следующих аспектах проблем:

- 1. Выясните, какие существуют препятствия к исполнению стратегий.** Наиболее успешные компании используют имеющиеся операционные данные, чтобы обнаружить и более глубоко понять, какие тактические, текущие проблемы с мощностями могут оказать негативное влияние на реализацию стратегических планов.
- 2. Уберите политические факторы из процесса принятия решений о распределении ресурсов.** Передовые компании дают руководству подразделений возможность самостоятельно определять «условия выхода», чтобы они могли принимать сложные решения по закрытию проектов и продаже активов — решения, которые необходимы для высвобождения мощностей.
- 3. Развивайте навыки стратегического принятия решений в подразделениях.** Лучшие компании обеспечивают присутствие стратегических «голосов» и наличие способности к стратегическому мышлению на всех уровнях и во всех частях организации. Это укрепляет способность сотрудников подвергать сомнению принятые допущения и предположения, а также помогает им участвовать в разработке стратегических инициатив.

Раскрываем инноваторский потенциал команды R&D

Ситуация

Технические сотрудники R&D обладают разным уровнем способностей к обучению и к приложению межличностных бизнес-навыков. Как следствие, усилия по обучению и развитию часто приводят к тому, что в организации есть много сотрудников, умеющих решать технические проблемы, но в то же время не хватает инноваторов.

Наблюдение

С помощью пяти поведенческих маркеров можно предсказать инноваторский потенциал сотрудников команды R&D. Передовые компании используют эти маркеры для оценки и развития своих сотрудников и создания более эффективных команд R&D.

Потенциал

Компании, в которых команды R&D демонстрируют высокий уровень инноваторского потенциала, достигают в среднем на 77% более высоких продаж новых продуктов. Для компании с годовыми продажами в 10 млрд это означает дополнительную выручку от новых продуктов в размере 1,4 млрд.

Руководителям R&D требуется больше инноваторов

Руководители отделов R&D ищут способы расширить арсенал способностей своих сотрудников, чтобы создавать больше ценности для организации. Однако менее 20% менеджеров R&D уверены, что их команды обладают высоким уровнем ключевых навыков, необходимых для инноваций.

Хотя технический опыт и любовь к технологиям встречаются среди работников отделов R&D достаточно часто, лидерам этих отделов нужно больше сотрудников, способных выявить невысказанные проблемы клиентов и разработать новые решения, влияющие как на внутренних клиентов, так и на внешний рынок.

Трудность состоит в том, что не всегда понятно, какие конкретно качества являются наиболее важными для инноваторского потенциала.

Пять конкретных показателей для прогнозирования

Инноваторский потенциал сотрудников отделов R&D можно измерить, оценивая результативность и эффективность их работы над задачами, которые лежат в основе инновационной деятельности: выявление невысказанных проблем клиентов, разработка дифференцированных решений, создание внутреннего «импульса» для возникновения и продвижения новых идей.

В рамках анализа 1900 специалистов сферы R&D, проведенного CEB в более чем 40 компаниях, были выявлены пять специфических профилей, т.е. кластеров навыков, знаний и поведенческих проявлений. Каждый профиль, или «маркер», оказывает существенное влияние на инноваторский потенциал сотрудников R&D. Пять маркеров, взятые вместе, формируют более 70% инноваторского потенциала R&D.

Сотрудники R&D, соответствующие некоторым маркерам, имеют более высокий инноваторский потенциал, но они встречаются редко. Менее 10% сотрудников R&D успешны по всем пяти маркерам, и более 60% не успешны ни по одному из них. Хорошие новости заключаются в том, что в командах, разнообразных по своему поведению, т.е. таких, что их члены, взятые вместе, успешны по четырем и более маркерам, отдельные сотрудники вынуждены развивать свой индивидуальный инноваторский потенциал.



Источник: аналитика CEB

Для раскрытия инноваторского потенциала сотрудников R&D-директора должны оценить свой персонал и сформировать команды, опираясь на эти пять маркеров, а R&D-менеджеры должны продолжать поддерживать такие виды поведения.

Инноваторский потенциал тесно связан с успешностью бизнеса

Компании, в которых команды R&D демонстрируют высокий уровень инноваторского потенциала, достигают в среднем на 77% более высоких продаж новых продуктов. Для компаний с годовыми продажами в 10 млрд это означает дополнительную выручку от новых продуктов в размере 1,4 млрд.

Индекс жизнеспособности (доля продаж новых продуктов в течение трех лет)

По инноваторскому потенциалу сотрудников R&D



п = 52 организации

Источник: аналитика CEB

³ К этой группе относятся компании, индекс инноваторского потенциала которых попал в верхний quartиль выборки.

Инноваторский потенциал

Вклад сотрудников в:

- Выявление существенных проблем и качественных идей
- Разработку дифференцированных решений
- Создание внутреннего «импульса» для возникновения и продвижения идей

Три способа раскрыть инноваторский потенциал сотрудников R&D

Для того, чтобы успешно раскрыть инноваторский потенциал сотрудников R&D, руководители этих отделов должны фокусироваться на следующем:

1. Определите уровень сотрудников R&D по пяти маркерам. Структурированно, системно и целенаправленно оценивайте сотрудников с точки зрения желаемых навыков и компетенций.
2. Используйте пять маркеров для формирования оптимальных команд. Создавайте стимулы, чтобы мотивировать определенное поведение на уровне команд, расширять сотрудничество и разнообразие доступных поведенческих компетенций.
3. Создайте среду для руководителей R&D, которая поддерживает инноваторов. Предоставьте менеджерам R&D возможность проявить свои лидерские качества и в то же время нейтрализовать такое поведение, которое лишает инноваторов влияния.

Создание и поддержание культуры качества

Ситуация

Руководители в сфере управления качеством вступают в новую эпоху с точки зрения рисков: требования к производительности повышают вероятность ошибок, а социальные медиа и более жесткий надзор со стороны регулирующих органов повышают вероятность того, что эти ошибки будут замечены.

Наблюдение

Передовые компании внедряют ценности качества в лежащую в основе их деятельности корпоративную культуру, в результате чего сотрудники становятся более самостоятельными в плане личной ответственности за свою работу и качество своего труда. Такой подход не только снижает риск ошибок, но и создает новую ценность.

Потенциал

Для компании из 5000 сотрудников создание мощной культуры качества может сэкономить до 67 млн долларов США за счет сохранения производительности труда сотрудников.

Подход «достигай большего с минимальными ресурсами» подвергает качество риску

Требования «достигать большего с минимальными ресурсами» повысили вероятность ошибок, поскольку сотрудники в напряженных условиях стремятся в первую очередь достичь ожидаемых уровней производительности, забывая о качестве. В то же время социальные медиа и онлайн-форумы, на которых пользователи оставляют свои отзывы о продуктах и услугах компаний, предоставили клиентам доступ к большему объему информации, чем когда-либо прежде. Это повышает как вероятность, так и скорость обнаружения проблем с качеством.

Традиционным ответом на эти тенденции является применение таких инструментов, как системы менеджмента качества или дизайн процессов работы, для выработки четких правил в области качества и требований к сотрудникам. Хотя подобные подходы и помогают сотрудникам следовать процедурам, они слабо мотивируют их к тому, чтобы прилагать дополнительные усилия. Поскольку термин «проблема в области качества» приобретает все более широкое значение как для организаций, так и для их клиентов, становится все сложнее заранее прогнозировать все возможные сценарии развития событий для всех сотрудников, в рамках которых качество может оказаться важным фактором.

Качество — это не норматив, а образ жизни

Чтобы помочь сотрудникам справиться с более высокими ожиданиями, сделаем по управлению и контролю за качеством нужна среда, в которой качество является естественной и неотъемлемой частью работы сотрудников и всех их действий (а не просто появляется как требование, которое необходимо выполнить).

Исходя из этого, передовые организации гарантируют, что качество является важнейшим элементом их корпоративной культуры. Они создают культуру качества, которая определяется четырьмя характеристиками:

1. Сотрудники **сlyшат**, как другие говорят о качестве.
2. Сотрудники **видят**, как другие действуют, ориентируясь на качество.
3. Сотрудники **чувствуют**, что качество присутствует во всем, что их окружает.
4. Сотрудники активно **передают** эту точку зрения другим.

Модель культуры качества CEB



Источник: аналитика CEB.

К сожалению, большинству компаний еще предстоит долгий путь. 60% опрошенных специалистов по качеству сообщают, что работают в среде со слабой культурой качества.

Мощная культура качества окупается

Для больших организаций время и деньги, затраченные на исправление ошибок и решение проблем, могут быть достаточно существенными. В среде, где существует культура качества, сотрудникам приходится на 46% реже исправлять ошибки (в том числе на 75% реже — существенные ошибки), а количество проблем, с которыми могли бы столкнуться клиенты, оказывается на 75% ниже.

Для компании из 5000 сотрудников создание мощной культуры качества может сэкономить до 67 млн долларов США за счет сохранения производительности труда сотрудников.

Влияние культуры на ошибки, с которыми сталкиваются сотрудники

Средние недельные показатели в расчете на одного сотрудника



Источник: аналитика CEB

Четыре зоны внимания для руководителей в области качества

Чтобы снизить риски возникновения ошибок в области качества, компаниям необходимо инвестировать в те проекты, которые развивают и поддерживают основные факторы мощной культуры качества:

- Ставка на руководителей** — Добивайтесь вовлечения руководителей, чтобы повысить уровень их осведомленности о собственном поведении с точки зрения качества, а также стимулировать необходимое развитие.
- Достоверность сообщений** — Сделайте сотрудников основными адресатами ваших сообщений о качестве, апеллируйте к их мотивациям и предпочтениям.
- Вовлеченность коллег** — Чтобы забота о качестве была аутентичной и вызывала доверие, привлекайте особое внимание к тем инициативам в области качества, которые продвигались сотрудниками различных отделов компании.
- Ответственность сотрудников** — Представляйте сфокусированное руководство и наставничество, а также четко объясняйте, как ориентация на качество каждого сотрудника оказывает влияние на общее дело организации.



Снабжение и производство

Поскольку ожидания в области затрат и производительности остаются прежними, многие функции переосмысляют то, как они осуществляют свою деятельность, чтобы оставаться и эффективными, и инновационными. Однако не все бизнес-партнеры готовы принять такие изменения с распостертыми объятиями. Чтобы оставаться на острие прогресса, передовые компании дают сотрудникам возможности оказывать большее влияние на внутренних клиентов и изменять сложившееся видение своих собственных функций.

Увеличение влиятельности отдела снабжения

Ситуация

Сотрудники отделов снабжения вынуждены бороться за возможность оказывать влияние на заинтересованных лиц в рамках таких сфер деятельности организации, как инновации или продвижение в более сложные и эмоциональные категории рынка.

Наблюдение

Чтобы увеличить свою влиятельность, ведущие директора по снабжению начинают фокусироваться не только на развитии навыков оказания влияния у сотрудников, но и на том, чтобы упростить использование и применение этих навыков.

Потенциал

Те отделы снабжения, сотрудники которых имеют возможность оказывать влияние на бизнес-партнеров, экономят в 4,4 раза больше средств для компании, а также реализуют большую долю проектов по закупкам для поддерживающих функций бизнеса, чем их средневзвешенные конкуренты.

Восприятие тормозит развитие отделов снабжения

Согласно наиболее распространенному и влиятельному среди бизнес-партнеров взгляду, отдел снабжения — это просто механизм для покупок и экономии средств бизнеса. Подобное восприятие продолжает ограничивать сферу влияния этой функции. Директора по снабжению и их сотрудники стремятся перейти к более сложным проектам, но бизнес часто оказывает им сопротивление из-за недостаточной осведомленности и скептического отношения к способностям сотрудников этой функции. По данным опросов CEB, лишь 32% бизнес-партнеров согласны или безоговорочно согласны с тем, что они рассмотрели бы предложения или инициативы, исходящие от отдела снабжения.

Чтобы повысить влиятельность отдела снабжения, директора в первую очередь обращают внимание на развитие и укрепление навыков, которые помогают сотрудникам устанавливать прочные отношения с коллегами по организации, а также на прошлые результаты и успехи, которые нужны для того, чтобы поддерживать эти отношения. Проблема состоит в том, что развитие навыков оказания влияния обеспечивает лишь 40% способности отдела снабжения добиваться от бизнес-партнеров принятия предложений. Гораздо более значимый фактор — это способность сотрудников отдела снабжения на деле использовать эти новоприобретенные навыки оказания влияния.

Относительный вклад наличия навыков^a и применения навыков^b в принятие бизнес-партнерами предложений отдела снабжения

Доля от общего влияния навыков на рассмотрение бизнес-партнерами предложений отдела снабжения^c



Источник: CEB 2013 Procurement Influence Survey.

Примечание: Результаты статистически значимы при уровне доверительной вероятности 99%.

^a Навыки считались имеющимися, если руководитель высшего звена в области снабжения оценивал результаты и эффективность сотрудника как высокие.

^b Приложение навыков оценивалось с помощью ответов сотрудников отдела снабжения на вопрос: «В течение последних 12 месяцев какое примерное количество проектов вы решили не представлять внутренним бизнес-партнерам, поскольку сочли, что они вряд ли учтут ваши предложения в своем процессе принятия решений?»

^c Навыки сотрудников определяют приблизительно 9% общей вероятности того, что бизнес-партнер примет предложение, высказанное отделом снабжения. Анализ производился с использованием метода удельных весов, что позволило оценить относительный вклад каждого независимого фактора в общий коэффициент детерминации, обусловленный совместным влиянием этих двух факторов.

Влияние факта рассмотрения бизнес-партнерами предложений, выдвинутых отделом снабжения, на экономию средств

Ежегодные индексированные млн долларов — различия между средними объемами сэкономленных средств^a



Источник: СЕВ 2013 Procurement Influence Survey.

Примечание: Результаты статистически значимы при уровне доверительной вероятности 99%.

^a Результаты статистически значимы при уровне доверительной вероятности 99%.

Оказание влияния на внутренних партнеров требует исключительных усилий

Сотрудники отделов снабжения с большей вероятностью обладают навыками оказания влияния, чем сотрудники любых других функций, поскольку они часто разрабатывают и продают стратегии внутренним и внешним контрагентам. Тем не менее, принимая во внимание то восприятие отделов снабжения, которое есть у бизнес-партнеров, можно предположить, что оказание дополнительного влияния потребует от сотрудников больших усилий, чем им обычно нужно прикладывать для качественного выполнения своей работы.

К сожалению, данные указывают на то, что сотрудники отделов снабжения не готовы прилагать эти дополнительные усилия, особенно в тех случаях, когда вознаграждение неочевидно. Если директора по снабжению стремятся к тому, чтобы преодолеть низкую склонность своих сотрудников к дополнительным усилиям, им необходимо уделять больше внимания тем управленческим мероприятиям, которые наилучшим образом вовлекают сотрудников и помогают им применять свои способности к оказанию влияния.

Конкретное вознаграждение за повышенное влияние

Те отделы снабжения, сотрудники которых имеют возможность оказывать влияние на бизнес-партнеров, экономят в 4,4 раза больше средств для компании, а также реализуют большую долю проектов по закупкам для поддерживающих функций бизнеса, чем их средневзвешенные конкуренты.

Три шага, которые стимулируют сотрудников применять свои навыки оказания влияния

Передовые отделы снабжения фокусируются на трех типах деятельности, которые помогают уменьшить объем усилий, необходимых для вовлечения бизнес-партнеров:

- Предоставляйте инструменты оказания влияния и оказывайте поддержку.** Создайте карту приоритетов и опишите истории успеха, чтобы помочь сотрудникам подготовиться к дискуссиям с заинтересованными лицами.
- Создавайте роли и должности, которые дадут сотрудникам возможность применять и развивать навыки.** Подталкивайте сотрудников к оказанию влияния на бизнес. Для этого включайте навыки в требования к должности и мотивируйте сотрудников применять эти навыки.
- Культивируйте такой имидж всей функции, который поможет сотрудникам оказывать влияние.** Бросьте вызов мнениям бизнес-партнеров о том, что такое отдел снабжения. Работайте с их возражениями и предубеждениями. Создайте запоминающийся имидж функции, который легко может быть поддержан сотрудниками.



Анализ рынка

Сегодня, в условиях избытка информации, 50% решений, которые принимают бизнес-партнеры, оказываются неудачными. Анализ рынка помогает исправить ситуацию, но всех текущих усилий оказывается недостаточно. Передовые подразделения по анализу рынка помогают бизнес-партнерам, предоставляя им данные из нескольких источников, обеспечивая масштабируемость аналитики и более полное соответствие их актуальным потребностям.

Будущее корпоративных аналитических разработок

Ситуация

Лица, принимающие решения в организации, стараются задействовать все более широкий круг источников, чтобы собрать информацию, которая поможет им задать направление действий. Однако для большинства из них обработка и осмысление доступной информации оказывается исключительно сложной задачей.

Наблюдение

Отделы анализа рынка могут оказывать большее влияние на бизнес, если будут синтезировать данные из разных источников, а также более тонко разбираться в политических играх внутри организаций.

Потенциал

Уверенное, глубокое понимание клиентов и рынка помогает лицам, принимающим решения, действовать более эффективно.

Основные навыки исследователя рынка

- Анализ информации и формирование выводов
- Решение бизнес-задач
- Оказание влияния
- Коммуникация
- Синтез

Информационная перегрузка

Отделы анализа рынка (АР) способны предоставить результаты фундаментальных исследований, но не достигают тех результатов, которые должны бы за ними следовать. К примеру, лишь 40% руководителей высшего звена полагают, что владеют информацией, которая им необходима для того, чтобы быть по-настоящему ориентированными на клиента. В среднем даже самые ценные наблюдения и выводы приводят к бизнес-результатам, составляющим 37% от потенциально возможных.

Несколько тенденций осложняют жизнь руководителей высшего звена — в первую очередь, тот факт, что принятие решений, касающихся клиентов, теперь по большей части происходит вне той среды, к которой привыкли специалисты по АР. Более того, несмотря на то, что традиционные отделы АР лучше всего приспособлены для того, чтобы давать ответы на важные, трудные и комплексные вопросы, решения на краткосрочную перспективу принимаются руководителями каждый день на основании информации из «случайно найденных» источников. Наши исследования показали, что большинство лиц, принимающих решения, рассматривали восемь или более источников для принятия того или иного решения. Кроме того, возрастает и количество людей, которые кажутся включенными в процесс принятия решений, что лишь усложняет механизм перехода от выводов к действиям в этих отделах.

Стимулы и препятствия на пути к использованию информации

Изменения в процентном соотношении использования новой информации при принятии решений

Важные, трудные и комплексные решения подталкивают к использованию новой информации

Тем не менее, срочные решения, принимаемые уверенными в себе руководителями, долгое время занимающими свои должности, снижают заинтересованность в новой информации



n = 279

Источник: CEB 2011 Customer Focus Survey.

а Оценивается по шкале от 1 до 7.

Наращивание влияния

В течение ближайших лет, отделы АР должны обратить особое внимание на три аспекта своей деятельности, чтобы остаться значимыми и нарастить свое влияние:

- Способность синтезировать данные из множества источников** — Отвечая на потребность в синтезе данных, которую бизнес-партнеры зачастую даже не озвучивают, команды аналитиков должны развивать свое знание новых источников и разрабатывать процедуры их интеграции в свою работу. При этом они должны продолжать использовать традиционные инструменты рыночного анализа и сохранять высокий стандарт качества.
- Наблюдения и выводы, сфокусированные на клиенте** — Большинство людей соглашаются со следующим определением «аналитического вывода»: это выявление взаимосвязи или смысла среди разнородных наборов данных, причем эта взаимосвязь или смысл должны оказывать значительное влияние на бизнес. Но нельзя останавливаться на этапе разработки блестящих выводов и наблюдений: необходимо создать историю, в центре которой будет клиент. Подумайте о том, что стоит за наблюдаемым поведением, чтобы на самом деле понять глубинные взгляды и убеждения клиента.
- Роль «активиста» внутри отдела** — Из-за сложности процесса принятия решений крупным организациям бывает крайне непросто перейти даже от самых ценных аналитических выводов, подготовленных отделами АР, к действиям. Чтобы оказывать большее влияние на организацию, поймите политические цели, которые преследуют лица, принимающие решения. Возьмите на себя роль более активного игрока, чтобы «продавать» и защищать свои выводы и наблюдения, даже если они идут вразрез с тем, как сейчас понимают ситуацию бизнес-партнеры.

Концепция успеха

Чтобы быть успешными, отделы АР должны использовать источники данных таким образом, чтобы предоставлять организации более интегрированное, полное и детальное понимание клиента и рынка. В то же время им необходимо поддерживать все более стремительные изменения и действовать в соответствии с самыми цennыми и стратегически значимыми возможностями, которые открываются перед организацией.

«Обычно я не обращаю внимания на исследования, потому что большая часть моих сроков не превышает шести недель. Это очень обидно, но результаты исследований просто не бывают готовы в такие сроки».

**Директор по маркетингу продуктов
Компания сферы финансовых услуг**

Ключевые задачи для команд аналитиков в 2015 г.

Задача	Действия
Извлекайте пользу из «случайно найденных» источников данных для понимания поведения клиентов/рынка.	Исследуйте возможности использования источников «больших данных» (например, аналитика, социальные медиа, данные из точек продаж).
Представляйте организации более интегрированное, полное и детальное понимание вашего клиента/рынка.	Развивайте сотрудничество с теми, кто контролирует источники данных внутри и снаружи организации.
Используйте прошлые инвестиции в исследования по максимуму и поддерживайте стремительные изменения.	Накапливайте и храните фундаментальные знания.
Обеспечьте соответствие аналитической функции самым ценным и стратегически значимым возможностям, которые открываются перед организацией.	Развивайте деловое мышление и понимание деятельности различных подразделений и функций организации, которые получают пользу от аналитических выводов и рекомендаций.



Маркетинг и обслуживание на рынке физических лиц

Предпочтения потребителей и определяющие их тенденции меняются исключительно быстро. Многие бренды не успевают за изменениями и теряют долю рынка по мере того, как потребители требуют все более высокого уровня обслуживания с использованием все более совершенных цифровых технологий. Ситуацию усложняет тот факт, что за этими изменениями стоит поколение, которое практически не поддается попыткам вовлечения. Сегодня, чтобы завоевать потребителей, организации необходимо создать новые возможности и механизмы, которые сделают бренды более гибкими и обеспечат компании более глубокое и тонкое понимание покупателей.

Новые подходы к сервисному обслуживанию

Неизвестная сторона клиентских ожиданий

Ситуация

Несмотря на существенные вложения в повышение качества сервисного обслуживания и взаимодействия с клиентами, отделам сервиса удается лишь соответствовать постоянно растущим ожиданиям клиентов.

Наблюдение

Фокусируясь исключительно на живом взаимодействии с клиентами, отделы сервиса упускают из виду свыше 50% факторов, которые стоят за успешным и результативным обслуживанием клиентов. Передовые компании также исследуют то, что произошло до момента, когда клиент обратился в отдел сервиса, и решают выявленные проблемы.

Потенциал

Компании, чьи специалисты отдела сервиса эффективно выявляют и решают проблемы, связанные с событиями, которые предшествовали живому взаимодействию с клиентом (например, мнения клиента и его прошлый опыт), добиваются на 40% более высоких показателей в сфере обслуживания клиентов.

Отделы сервиса не превосходят ожиданий

Отделы сервиса все чаще используют отзывы клиентов и инструменты анализа текста и речи для оценки качества живого взаимодействия с клиентами. Они вкладывают средства в новые процессы, технологии и программы культуральных изменений, направленные на улучшение клиентского опыта.

Хотя эти усилия несколько улучшили показатели успешности обслуживания (к примеру, разрешение проблем при первом обращении, индекс усилий клиента, удовлетворенность клиента), ожидания клиентов от качества сервисного обслуживания повысились, а их запросы стали сложнее.

Как следствие, отделы сервиса лишь идут в ногу с ожиданиями клиентов, но не превосходят их.

Изменения показателей клиентского опыта 2010–2012



Источник: CEB 2010–2012 Customer Contact Centre Cost, Productivity, and Quality Benchmarking Survey.

Клиентский багаж

Прошлый опыт, мнения, оценки или события в жизни клиента, которые произошли или были сформированы до начала текущего взаимодействия

Прошлое очень значимо для клиентов

Для клиентов каждое сервисное взаимодействие не начинается с чистого листа. Они привносят свои воспоминания о прошлом опыте, мнения и оценки. Мы называем эту личную историю «клиентским багажом». Он оказывает огромное влияние на ожидания клиента, начинаяющего сервисное взаимодействие.

Хотя клиентский багаж отвечает за 53% клиентского впечатления от живого взаимодействия со службой сервиса, большинство компаний продолжают фокусироваться исключительно на повышении качества собственно процесса взаимодействия. Вместо этого сотрудников отделов сервиса следует обучить техникам работы с сопутствующими факторами — такими, как воспринимаемая ценность компании или информация по проблеме, которую клиент успел получить заранее.

Хорошие новости для руководителей контактных центров состоят в том, что многие сотрудники отделов сервиса уже осознанно или неосознанно демонстрируют поведение, необходимое для работы с клиентским багажом и сообщают, что эти действия достаточно просты и приносят им удовлетворение.

Выгода от управления клиентским багажом

Компании, чьи специалисты отдела сервиса эффективно выявляют и решают проблемы, связанные с событиями, которые предшествовали живому взаимодействию с клиентом (например, мнения клиента и его прошлый опыт), добиваются на 40% более высоких показателей в сфере обслуживания клиентов.

Индекс результатов клиентского взаимодействия

По сообщениям клиентов



n = 1202

Источник: CEB 2014 Customer Experience Survey.

Две обязанности руководителей сервисных служб

Хотя клиентский багаж формируется за пределами сервисного взаимодействия, сотрудники отдела сервиса могут успешно использовать информацию о нем, чтобы направлять ход общения с клиентом и адаптироваться к его актуальным потребностям. Чтобы улучшить восприятие сервиса клиентами, руководители сервисных служб должны:

- 1. Дать сотрудникам возможность работать с клиентским багажом.** Создайте внутренние системы, выделяющие важную и значимую информацию о клиентском багаже из всего массива данных, который уже есть в распоряжении компании.
- 2. Поддерживать работу с клиентским багажом как стандартную деятельность.** Обучайте сотрудников использовать информацию, которой они владеют, для того, чтобы адаптировать взаимодействие с клиентом к его потребностям. Разработайте стимулы, чтобы мотивировать сотрудников фиксировать выявленную информацию для будущих взаимодействий с клиентом.

Преодолеваем разрыв в сфере цифровых технологий

Релевантность, которая нужна потребителям, — в масштабе, который необходим маркетингу

Ситуация

Уровень владения цифровыми технологиями, который демонстрирует маркетинг, все больше отстает от того, который нужен потребителям.

Наблюдение

Передовые компании реформируют свои маркетинговые системы — ключевые процессы, диапазон талантов и общую организационную структуру.

Потенциал

Бренды способны достигать успеха в быстро развивающемся сетевом мире, при этом сохраняя способность к масштабированию.

Другой мир

Потребители все больше взаимодействуют с цифровыми медиа и все меньше — с традиционными СМИ (например, телевидением). Можно предположить, что именно потребители поведут за собой маркетологов в плане освоения новых технологий; однако разрыв между ними за последние годы стал существенно глубже. Благодаря своему превосходству в использовании социальных медиа, быстро растущие молодые компании обеспечивают более глубокое понимание нишевых сегментов и захватывают их, что угрожает релевантности, влиятельности и, в итоге, рыночной доле давно существующих на рынке брендов.

Маркетологи отходят от цифрового маркетинга в сторону маркетинга в цифровом мире. Они понимают, что им необходимо отказаться от необходимости искать компромисс между масштабом и релевантностью бренда. Однако в рамках существующих маркетинговых систем эта задача оказывается крайне непростой.

Уровень владения цифровыми технологиями среди потребителей и маркетологов



Источник: аналитика CEB.

«У нас хорошо получается быть гигантами, то есть играть на массовом рынке, с большими сегментами. Но у нас плохо получается быть маленькими, и это ставит нас в трудное положение в некоторых важных рыночных нишах».

**Директор по маркетингу
Компания-производитель потребительских товаров из списка Fortune 100**

Неэффективность точечных решений

Большинство руководителей отделов маркетинга пытаются повысить уровень способностей своих команд в цифровой сфере за счет привлечения новых таланов и внедрения новых процессов. Они обращаются к специальным агентствам, работающим на цифровом рынке, чтобы восполнить нехватку навыков и более быстро реагировать на стремительно возникающие возможности. Прогрессивные маркетинговые директора начинают понимать, что, несмотря на развитие навыков и процессов, другие аспекты устаревшей маркетинговой среды играют роль препятствий — от затруднительных процедур взаимодействия с агентствами до сложных внутренних отношений с группами, напрямую взаимодействующими с потребителями. Они пытаются преобразовать модель работы всей маркетинговой функции и сделать так, чтобы она соответствовала современному нетерпеливому цифровому потребителю. Для этого они проводят агрессивные эксперименты с новыми маркетинговыми моделями, направленными на более быстрое исполнение планов, а также обращаются к самим потребителям как к создателям цифрового контента.

Новый подход

Наши исследования позволили выявить небольшую группу маркетинговых отделов, которые на самом деле добились прогресса в том, что касается соответствия требованиям потребителей. Они полностью преобразовали свои маркетинговые системы, чтобы обеспечить эффект масштаба за счет присутствия в медиа нового типа: они заставляют потребителей говорить о себе, в то время как платный контекст играет лишь поддерживающую роль. Эти команды меняют свою структуру, способы планирования и подходы к работе, чтобы слиться с полным неопределенности, быстро развивающимся сетевым миром и при этом сохранять способность к масштабированию. Эти успешные маркетинговые подразделения используют то, что мы называем «копорой на открытия» вместо старой модели, основанной на доставке контента. Благодаря этому они оказываются способны уйти от компромисса между масштабом и релевантностью.

Четырьмя элементами системы, опирающейся на открытия, являются открытые разработки, управление неопределенностью, «свободное» воздействие и общее видение. Это те аспекты и свойства маркетинговых систем, которые необходимо развивать.

Новые правила

Элемент маркетинговой системы

Открытые разработки

- Позиция совместного созидания
- Динамичная экосистема для партнерства

Управление неопределенностью

- Принятие решений зависит от обстоятельств
- Толерантность к «достаточно хорошим» результатам
- Мобильность ресурсов

Общее видение

- Общее понимание ценностей бренда
- Общие ориентиры (к примеру, схемы повествования, технические планы)
- Общий тип мышления и ментальная модель

«Свободное» воздействие

- Мобилизация потребителей и третьих лиц
- Автоматизация

Выгода

- Возможность объединять наборы редких навыков для достижения дифференцированных, релевантных результатов
- Большая скорость разработки и выведения идей на рынок за счет сокращения случайных и повторяющихся шагов
- Более высокая аутентичность благодаря надежности партнеров

- Способность быстро переходить от планов к их исполнению, а затем к реагированию и оптимизации

Релевантность

Фокус

Масштабирование

Источник: аналитика СЕВ.

В головах у поколения «миллениум»

Ситуация

Брендам сложно вовлекать, завоевывать и располагать к себе потребителей из поколения «миллениум». Более того, их невозможно превратить в лояльных поклонников бренда.

Наблюдение

Организациям необходимо обратиться к основным ценностям, которые находят отклик у этой весьма разнородной группы потребителей.

Потенциал

Поколение «миллениум» - это 80 миллионов человек (в США), которые в настоящее время начинают выходить на уровень наивысшего потребления. Они уже являются наущенным источником сил для любого успешного бренда — или совсем скоро станут им.

Мимо цели

Организации внимательно следят за тем, как поколение «миллениум» стремительно выходит на сцену, и осознают их растущее влияние на рынок. Бренды и агентства уже понимают мощность этого сегмента, но, когда дело доходит до реализации планов, большинство из них все равно бьют мимо цели.

Почему поколение «миллениум» важно

Возраст:	Ожидаемый объем потребления:	Хотя поколение «миллениум» исключительно сложно завоевывать, игнорировать их попросту невозможно. Поколение «миллениум» — это 80 миллионов человек (в США), которые в настоящее время начинают выходить на уровень наивысшего потребления. Они уже являются наущенным источником сил для любого успешного бренда — или совсем скоро станут им.
19-36 (в 2014 г.)	\$1.6 триллиона	
Размер рынка: 80 (млн чел. — в США)	Объем потребления необязательных товаров и услуг: \$430 миллиардов	

Устанавливаем связь с поколением двухтысячных

На самом деле, бренды просто перестали быть. Они уделили слишком много внимания рекламе и перенапрягли свои возможности в тех областях, которые не соответствуют их уникальным ценностям. Поколение «миллениум» с легкостью игнорирует рекламные обещания. Они обращают внимание на бренды, которые не только подходят им, но являются ценным добавлением к их стилю жизни. Чтобы добиться успеха, маркетологам необходимо обратить внимание на то, чего хотят эти потребители, — а им нужны бренды, которые:

- **Помогают им что-то делать** — бренд выступает в роли инструмента, который позволяют потребителям делать что-то новое.

- **Нарушают статус-кво позитивным образом** — бренд оригинал и нестандартен, но при этом преследует более высокую цель.
- **Адаптируются к их стилю жизни** — бренд приспособливается к стилю жизни потребителя, а не навязывает новый.
- **Поощряют участие** — бренд обеспечивает потребителю площадку для общения и творчества, но не заставляет что-либо делать.
- **Вовлекают, а не рекламируют** — бренд беседует с потребителями, а не навязывает им свои сообщения.
- **Демонстрируют аутентичную сущность бренда** — бренд верен своим ценностям и убедительно проявляет их.

Когда бренды апеллируют к истинным нуждам и потребностям своих потребителей, им значительно легче удаётся не просто удовлетворить требовательное поколение «миллениум», но и превратить их в убежденных сторонников бренда.

Те бренды, которые упустят это поколение, рисуют потерять связь с четвертью населения США — на данный момент они уже составляют большинство тех, кто впервые покупает недвижимость и заводит детей. Более того, каждый год они тратят около 1,68 трлн долларов США. Бренды, которые продолжат стереотипно относиться к поколению «миллениум», рисуют утратить релевантность и даже возбудить ненависть со стороны этого поколения — вне всякого сомнения, скептичного и не склонного молчать.

Как можно конкретнее

Наиболее грамотный маркетинг в отношении этого поколения, которое определяет себя через разнообразие, состоит в том, чтобы быть как можно конкретнее. Необходимо демонстрировать предельную четкость и конкретность как на словах (на уровне маркетинговых сообщений), так и на деле (на уровне характеристик и функций продуктов и услуг), а также учитывать фундаментальные ценности и культурные факторы, общие для всех представителей этого поколения. Только в этом случае ваш бренд сможет создать то ощущение аутентичности и честности, которое столь важно для этой крайне требовательной группы потребителей.

Ключевые ценности поколения «миллениум»

Список на основе регрессионного анализа



Источник: CEB 2013 Values and Lifestyle Survey.

^a Наш опросник ценностей и стиля жизни измерял три категории, связанные с понятием достатка: роскошь; гордость и уважение; безопасность и надежность. Достаток в плане гордости и уважения является ключевой ценностью поколения «миллениум».



Продажи и маркетинг в сфере B2B

По мере роста сложности сделок, повышается как стремление клиентов избежать рисков, так и количество заинтересованных лиц и сторон, участвующих в каждой покупке. Передовые команды в сфере маркетинга и продаж достигают консенсуса между разными группами интересов, обращаясь к правильным ценностям и поддерживая среду всеобщего обучения.

Маркетинг через консенсус

Как мотивировать клиентов и заключать сделки с группами закупщиков

Ситуация

Маркетологи формируют все более привлекательные ценностные предложения, чтобы их товары или услуги стали самым предпочтительным вариантом с точки зрения всех участников растущих групп закупщиков.

Наблюдение

В больших группах желаемые покупки часто не осуществляются, поскольку никто не берет на себя персональный риск и не прикладывает дополнительных усилий для достижения консенсуса по всем вопросам сделки.

Потенциал

Демонстрируя покупателям «личную ценность», можно добиться более выдающихся коммерческих результатов, чем за счет любых других типов ценности в сфере B2B.

Запутанный мир

Поставщики сообщают о целом ряде коммерческих проблем — таких, как лиды, не приводящие к продажам, постоянные скидки и снижение цен, низкий уровень перекрестных продаж и т.п. Причина этого состоит в том, что более крупные и разнородные группы закупщиков не могут договориться. Как следствие, они либо полностью отказываются от совершения покупки, либо выбирают вариант с наименьшими изменениями и самой низкой ценой.

Конкуренция становится все интенсивнее, а клиенты — все более информированными, и в этих условиях B2B-компаниям становится все сложнее дифференцировать свою продукцию. Коммерческая ценность лишь привлекает внимание, но не формирует предпочтение. Покупатели рассматривают только тех поставщиков, которые соответствуют минимальному уровню коммерческой ценности, и их не волнует дополнительная ценность выше этого предела.

Истинная мотивация

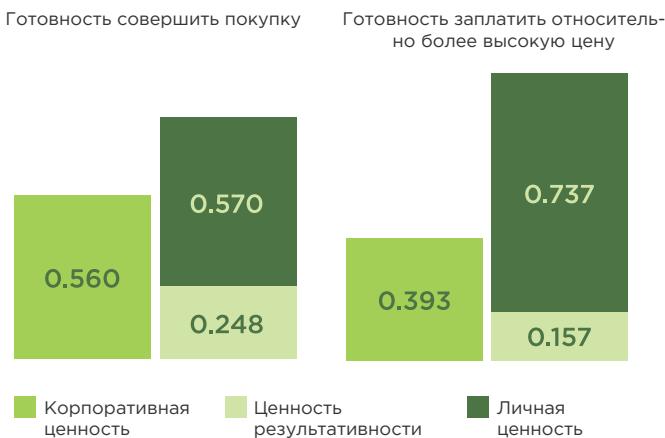
В сфере B2B существуют три типа ценности:

- **Корпоративная ценность («Моя компания»)**
Ценность для компании — она подкрепляет бизнес-решения.
- **Ценность результативности («Моя работа»)**
Ценность, связанная с самой работой.
- **Личная ценность («Я сам»)**
Ценность для «себя» и для других (например, социальные нужды, повышение самоуважения).

Большинство поставщиков ориентируются на корпоративную ценность; в последнее время некоторые стали обращать внимание на ценно результативности. При этом не-тронутой остается личная ценность, которая мотивирует покупателей к достижению консенсуса. Это связано с тем, что покупки в сфере B2B на самом деле крайне эмоциональны: покупатели рисуют, и им необходимо очевидное личное вознаграждение.

Влияние воспринимаемых типов ценности на решение о покупке и готовность заплатить относительно более высокую цену

Покупатели, рассматривающие базовую корпоративную ценность^a



Источник: CEB 2014 B2B Value Survey.

^a Оценка 6 или 7 (из 7) по шкалам «Это надежный поставщик», «Этот поставщик предлагает необходимые нам характеристики», «Этот поставщик соответствует стандартам индустрии»

Путь к консенсусу

Для борьбы с затягиванием процесса продажи и постоянными скидками и снижением цен, поставщики в сфере B2B должны мотивировать покупателей и превращать их в своих сторонников. Это означает, что поставщики должны демонстрировать закупщикам ценность покупки для них лично, а не только для их компании (например, повышение ROI и других бизнес-результатов и показателей).

Для формирования предпочтения передовые маркетологи:

- Особо подчеркивают важные для конкретного человека выводы и следствия из их коммерческих данных, аналитики и рекомендаций
- Предлагают опыт или дополнительные услуги, которые являются цennыми и значимыми на личном уровне для многих лиц и сторон, заинтересованных в сделке
- Обеспечивают сходный эмоциональный настрой как на ранних, так и на поздних этапах коммуникации, взаимодействия с брендом и клиентского опыта в целом.

Личная ценность

- Гордость за свою работу
- Уважение со стороны других
- Карьерное продвижение
- Принадлежность к сообществу
- Популярность в команде
- Помощь команде и позитивное взаимодействие с другими
- Оптимистичное отношение/радость по поводу работы

Демонстрация личной ценности

Передовые компании совершают три ключевых шага для демонстрации личной ценности:

1. Понимают личные потребности

- Дают клиентам возможность раскрыться.
- Используют недорогие подходы, чтобы определить общие личные потребности.

2. Говорят о личной ценности

- Тестируют восприимчивость покупателей к личным общению.
- Преобразуют личные потребности в соответствующие бизнес-термины.

3. Доносят личную ценность до клиентов

- Обновляют клиентский опыт, чтобы учесть личные потребности.
- Устраивают мозговой штурм для выявления дополнительных услуг, которые могли бы предоставлять личную ценность.

Кроме того, на каждом из этих шагов передовые компании включают личные потребности в коммерческую аналитику и рекомендации.

Формирование консенсуса у потребителей

Помогаем разным заинтересованным лицам и сторонам увидеть более значительную общую выгоду

Ситуация

Сегодня покупки в сфере B2B осуществляются крупными и весьма разнородными группами заинтересованных лиц и сторон.

Наблюдение

Настоящей проблемой отделов закупок в сфере B2B сегодня является не разнообразие или разнородность, а дисфункции групп закупщиков.

Потенциал

Умение продавцов работать с дисфункциональными группами и стимулировать групповое обучение оказывает потрясающий эффект с точки зрения заключения качественных, взаимовыгодных сделок.

Больше людей — больше мнений

Сегодня в процессе принятия решений о покупках в сфере B2B участвует все более широкий круг разнородных заинтересованных лиц и сторон (например, представители различных функций бизнеса с разными намерениями, целями и интересами). Следствием этого являются существенно более высокие требования к консенсусу клиентов, что, в свою очередь, приводит к замедлению процесса заключения сделок, смещению их на второй план и крайне консервативному подходу к закупкам в целом. Традиционный подход к формированию консенсуса включает два элемента: 1) переговоры с заинтересованными лицами и сторонами в формате «один на один» и 2) позиционирование предложения поставщика там образом, чтобы оно соответствовало индивидуальным потребностям и запросам каждой заинтересованной стороны.

Чем более разнородны заинтересованные лица и стороны, тем более дисфункциональны группы закупщиков. При принятии решения о покупке им трудно добиться взаимопонимания, а при оценке вариантов они часто возвращаются к наименьшему общему знаменателю или показателям стоимости. Апеллируя к нуждам каждого во время покупки, поставщики, сами того не желая, лишь вносят неопределенность и расхождения взглядов, а не согласие и общность.

Изменение количества заинтересованных лиц и сторон на стороне клиента, вовлеченных в процесс заключения сделок

10% без изменений

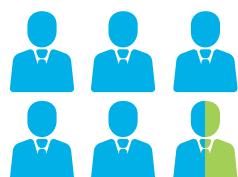
12% меньше

78% больше



n = 51
Источник: опрос клиентов CEB, 2013 г.

Вопрос: «Сколько человек формально участвуют в принятии данного решения о покупке?»



Средняя группа, принимающая решение о покупке в сфере B2B, состоит из 5,34 человек.

n = 3000
Источник: CEB/Motista 2013 B2B Value Survey.

Совместное обучение

- Оказывает потрясающий эффект с точки зрения заключения качественных, взаимовыгодных сделок
- Помогает снизить показатели групповых дисфункций более чем на 30%
- Создает условий для того, чтобы заинтересованные лица и стороны могли объединиться вокруг общей цели или совместных действий

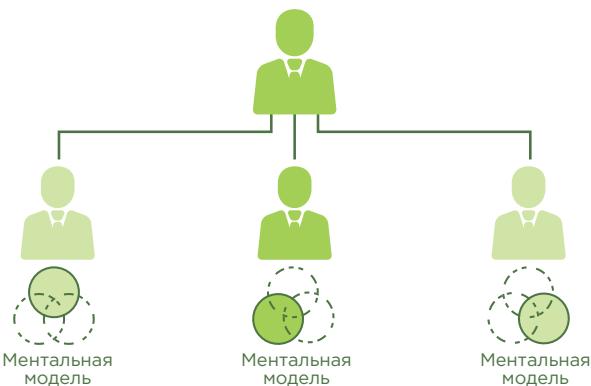
Формирование консенсуса

Поставщикам необходимо устраниТЬ дисфункции группы и предложить общее видение для разнородных заинтересованных лиц и сторон. Наиболее здоровые группы демонстрируют поведение, которое мы называем «совместным обучением»: очень открытое и здоровое обсуждение, обмен мнениями, взглядами, предположениями и допущениями. Это помогает группе закупщиков принять согласованное решение.

Лучшие поставщики применяют один из двух подходов:

1. Создают систему совместного обучения для клиента.
2. Помогают лицу, которое играет роль «агента изменений» на стороне клиента, создавать систему совместного обучения.

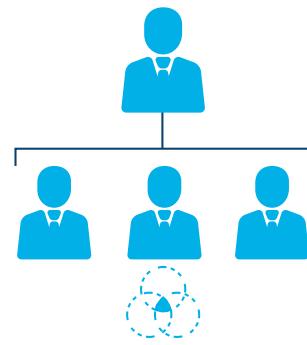
Традиционный подход к формированию консенсуса



Много отдельных «Да»

- Получить доступ к отдельным заинтересованным лицам и сторонам
- Позиционировать предложение так, чтобы оно соответствовало индивидуальным потребностям и запросам
- Использовать своих сторонников, чтобы обосновать выгодность предложения и склонить на свою сторону заинтересованных лиц по одному

Новый подход к формированию консенсуса



Общее «Да»

- Дать продавцам возможность стимулировать и поддерживать совместное обучение
- Обучить агентов изменений и дать им необходимые инструменты для стимулирования и поддержки совместного обучения
- Вовлекать всех участников процесса и наименее рискованными способами нейтрализовать влияние тех, кто блокирует предложения



Коммуникации

Влиять на представления заинтересованных лиц сегодня труднее, чем когда-либо прежде: за их внимание конкурирует постоянно растущее число различных голосов, каналов и сообщений. Чтобы изменить критически важные представления, лучшие команды в этой сфере фокусируются на стратегическом управлении тем, что происходит после того, как им удается прорваться через информационный шум.

Меняем критически важные представления

Создание контента, влияющего на аудиторию в условиях информационного пресыщения

Ситуация

Большинство команд в сфере коммуникаций пытаются выйти на большее количество слушателей, делать это более часто и различными способами, а также использовать более широкий спектр оригинальных каналов, но все это не приносит особого успеха.

Наблюдение

Фокусируйтесь на том, чтобы слушать заинтересованных лиц, понимать их мотивации и информационный контекст. Это поможет вам предоставлять таргетированный контент, предназначенный именно для этой аудитории.

Потенциал

Эффективное изменение представлений и осмысленное управление ходом «разговора» с аудиторией.

Конкуренция за влияние

Существование все большего количества потоков информации, приходящей в режиме 24/7 из множества различных источников и платформ, означает, что целевая аудитория отделов по связям с общественностью попросту перегружена. Может показаться, что конкурировать с этими потоками невозможно. Организации упускают возможность формировать мнения тех, чье поведение поддерживает (или же разрушает) успешность компаний.

Для того, чтобы справиться с ростом числа конкурирующих сообщений, а также с возрастанием сложности привлечения внимания заинтересованных лиц и сторон, отделам по связям с общественностью приходится бороться за то, чтобы прорваться через информационный шум. Они быстрее распространяют информацию, используют больше каналов и различных форматов.

Попытка пробиться

Типовые коммуникативные тактики и техники, направленные на изменение представлений в условиях информационного пресыщения

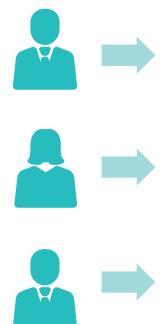
Увеличение покрытия каналов и частоты сообщений

Привлечение вызывающих большее доверие источников вне корпораций

Использование каналов, которые соответствуют предпочтениям ключевых аудиторий (к примеру, социальные сети, видео)

Использование данных и историй, которые привлекают внимание

Сообщение поглощается, понимается и запоминается.



Источник: аналитика СЕВ.

Фильтр

Вовлечение заинтересованных лиц

В своих попытках прорваться через информационный шум многие отделы по связям с общественностью забывают о том, что должно последовать за этим: они должны эффективно оказать влияние на мышление людей, у которых мало времени и которые в целом апатично относятся сообщениям к корпоративным сообщениям.

Исследования на тему обработки информации показали, что коммуникация становится убедительной, если в ней есть три ключевых элемента:

1. Используются слова, которые не требуют объяснений, понятны и на личном уровне значимы для целевой аудитории.
2. Целевая аудитория может легко усвоить коммуникацию.
3. В ней содержатся логические аргументы, опирающиеся на данные, которые понятны целевой аудитории.

Меняем представления

Чтобы менять представления людей, специалистам по связям с общественностью необходимо управлять тремя аспектами своих сообщений:

- Мотивировать людей на умственные усилия. Достаточно ли наш контент важен и значим для заинтересованных лиц, чтобы заставить их задуматься всерьез?
- Минимизировать излишние сложности. Нет ли в нашей позиции и аргументации ненужной информации? Представлена ли она в легкой для понимания форме?
- Бросить вызов представлениям. Выдерживает ли подтверждающие факты и выводы критическую оценку со стороны заинтересованных лиц, учитывая имеющиеся у них предположения, а также существующее общественное мнение по этой теме?

Мы проанализировали более 50 PR-кампаний и выяснили, что лишь 21% из них содержали вышеописанные элементы, критически важные для изменения представлений. Когда мы пытаемся изменить представления людей, создание и распространение контента, в котором нет хотя бы одного из этих элементов, является пустой тратой времени и, кроме того, создает риск ошибочного восприятия коммуникаций.

«Мы снизили количество пресс-релизов в пользу ведения блога и получаем больше поддержки от третьих лиц через «ретвиты» и «лайки», но я не уверен в том, что это на самом деле что-то меняет».

**Вице-президент
Отдел по связям с общественностью
Фармацевтическая компания**

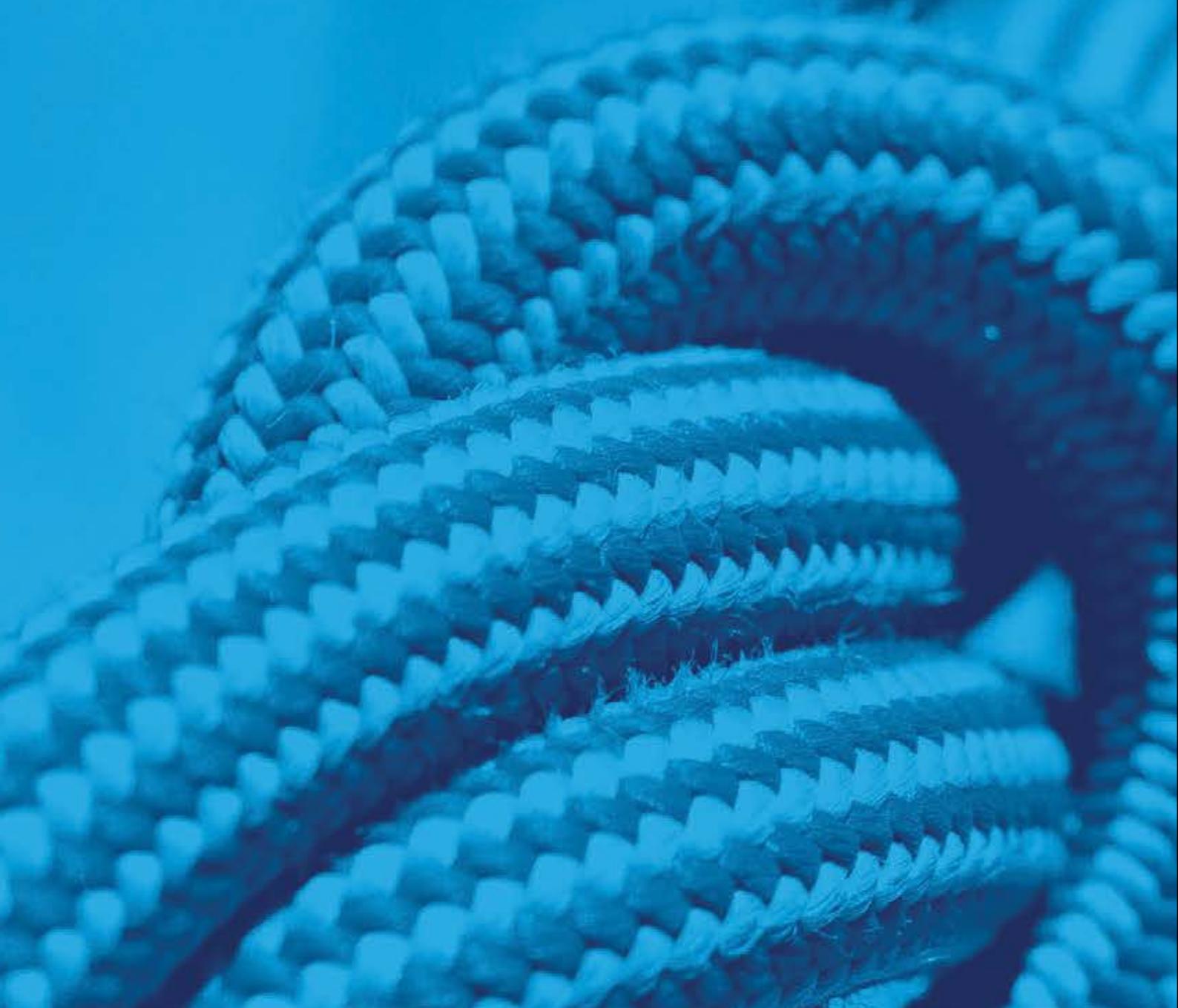
Доля PR-кампаний, использующих ключевые элементы^a



n = 56

Источник: анализ PR-кампаний, проведенный СЕВ в 2014 г.

^a Кампания получила 3 балла или больше по шкале от 1 до 5.



Законодательство, риски и соблюдение требований

Принимая во внимание меняющуюся роль и значение информации, традиционные процессы мониторинга и технологическое развитие сами по себе уже не гарантируют эффективное выявление, управление и предотвращение рисков для бизнеса. Эти изменения формируют запрос на раннее выявление и анализ первопричин рисков.

Как аудит может улучшить управление рисками в сфере информационной безопасности

Более прочные гарантии безопасности по информационным рискам

Ситуация

Скорость развития новых технологий в сфере IT, простота доступа к цифровым данным и учащающиеся и наносящие все больший урон кибератаки в значительной степени увеличили масштаб информационных рисков для современного бизнеса.

Наблюдение

Большая часть фундаментальных причин, лежащих в основе проблем с информационной безопасностью, связана с плохим управлением, небезопасным поведением, а также недостаточным пониманием рисков в организации.

Потенциал

Передовые руководители служб внутреннего аудита все чаще фокусируются на выявлении первопричин таких проблем, как несогласованность управления и недостаточная осведомленность об информационных рисках, вместо того чтобы идти по традиционному пути оценки только технических средств контроля и уязвимостей в сфере IT.

Что поставлено на кон?

В бюджетах по информационной безопасности крупных компаний 21% средств отводится на технологические затраты, но лишь 2% - на повышение осведомленности и обучение конечных пользователей. 48% инцидентов с нарушением информационной безопасности происходят из-за человеческого фактора.

Увеличение доступности информации требует внимания аудиторов

Несколько факторов повысили уровень рисков в сегодняшней бизнес-среде. Среди них — легкий доступ к цифровым данным, скорость технологических инноваций, количество кибератак, наносящих все больший урон.

Возникающие проблемы

Несмотря на возросшее внимание аудиторов к рискам в сфере информационной безопасности, в 2013 г. 77% руководителей служб аудита сообщили о наличии существенных проблем, связанных с информационной безопасностью. В то же время количество инцидентов в этой сфере выросло на 40% по сравнению с 2012 г. К сожалению, лишь 14% руководителей служб внутреннего аудита уверены в способности руководства компаний минимизировать эти риски.

Большинство руководителей служб внутреннего аудита управляют рисками в сфере информационной безопасности с помощью аудита конкретных областей IT на базе глубоких экспертных технических знаний, иногда с привлечением третьих лиц. Такой аудит в первую очередь фокусируется на технических средствах контроля и зачастую не оценивает среду управления в целом, а также не исследует полную стоимость снижения рисков для бизнеса.

Найти ключевые первопричины

Большая часть фундаментальных причин, лежащих в основе проблем с информационной безопасностью, связана с плохим управлением, небезопасным поведением, а также недостаточным пониманием риска в организации.

Увеличить разрыв

Технические средства контроля в сфере безопасности зачастую не являются эффективным инструментом защиты, поскольку они рассчитаны на краткосрочную перспективу, не соответствуют новым возникающим угрозам, а сотрудники часто пренебрегают ими или обходят их. Фокусируясь исключительно на эффективности средств контроля в сфере безопасности в IT, аудиторы по большому счету упускают из виду фундаментальные причины, лежащие в основе информационной уязвимости.

Несоответствие между ресурсами и первопричинами



Источник: CEB 2014 IT Audit Benchmarking Survey.

Примечание: сумма ответов не равна 100%. Респонденты имели возможность указать три важнейшие коренные причины.

Поменять объективы аудиторов

Передовые руководители служб внутреннего аудита все чаще фокусируются на выявлении первопричин таких проблем, как несогласованность управления и недостаточная осведомленность об информационных рисках, вместо того чтобы идти по традиционному пути оценки только технических средств контроля и уязвимостей в сфере IT.

Расширить охват, чтобы выявить взаимосвязи

Эффективность выводов аудиторских проверок о том, что информационная безопасность находится на надлежащем уровне, остается сомнительной, что поднимает важные вопросы для руководителей служб внутреннего аудита. Хотя

«Информационная безопасность уже давно не сводится к безопасности в сфере IT. Технологии, конечно, важны, но для того, чтобы сохранять устойчивость бизнеса, критически важны более грамотное управление и более четкое понимание вопросов безопасности среди сотрудников».

Руководитель службы внутреннего аудита Международная компания в отрасли энергетики

технические средства контроля нельзя игнорировать, в то же время необходимо уделять большее внимание управлению рисками в сфере информационной безопасности в целом.

Предоставить надежные гарантии

Чтобы на деле уделять большее внимание управлению рисками в сфере информационной безопасности в целом и добиваться успеха в этой области, аудиторские команды должны:

- Обеспечить надлежащий контроль над информационной безопасностью.
- Оценить эффективность управления рисками.
- Улучшить процедуры и инструменты принятия операционных и текущих решений (в первую очередь, за счет реализации концепции «IT на службе и в интересах бизнеса»).
- Стимулировать последовательное и повсеместное внедрение практик в сфере безопасности на всех уровнях организации.
- Оценить восприятие сотрудниками темы информационной безопасности.
- Выяснить, какие виды безопасного поведения важнее всего для вашей организации, а также определить, как программы повышения осведомленности о безопасности помогут сотрудникам понимать актуальные проблемы и адекватно реагировать на них.
- Повысить эффективность систем «раннего оповещения» о новых возникающих угрозах и реакции на них.
- Измерить надежность и устойчивость процессов предвосхищения надвигающихся угроз в вашей компании. Оценить, в какой степени разработанные руководством компании планы реагирования обеспечивают баланс между задачами предотвращения рисков и обнаружения новых угроз.

Более совершенное выявление и предотвращение рисков несоблюдения требований

Создание прогностических программ контроля за соблюдением требований

Ситуация

Постоянныe изменения в деятельности бизнеса и стратегиях развития оказывают существенное влияние на управление рисками, а также повышают необходимость эффективного контроля за соблюдением требований.

Наблюдение

Цена, которую компания платит за несоблюдение требований, стремительно растет, поэтому раннее выявление с помощью эффективного мониторинга становится критически важным с точки зрения основных показателей компании и ее общей репутации.

Потенциал

Ведущие руководители по контролю за соблюдением требований заменяют традиционные показатели, ориентированные на деятельность, на ключевые показатели риска, направленные в будущее. Это позволяет им отслеживать фундаментальные причины несоблюдения требований на уровне процедур и поведения, что, в свою очередь, значительно снижает общий уровень рисков.

Эффект для бизнеса

В компаниях с лучшими программами контроля за соблюдением требований сотрудники на 9% реже наблюдают нарушения и на 41% чаще сообщают о них.

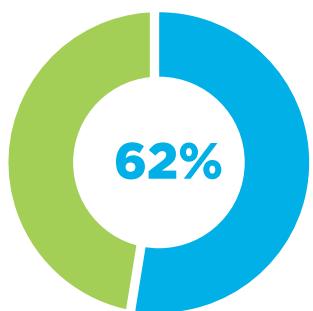
Меняющаяся бизнес-среда требует более качественного контроля за соблюдением требований

Необходимость эффективного контроля за соблюдением требований становится более сильной в связи с постоянными изменениями в деятельности бизнеса и стратегиях развития, которые оказывают существенное влияние на управление рисками.

Отсутствие зрелых программ

Лишь 33% руководителей по контролю за соблюдением требований считают, что их программы контроля эффективно справляются с рисками.

Большинство компаний хорошо отслеживают ход выполнения мероприятий, направленных на соблюдение требований, и грамотно проводят периодическую оценку рисков. Однако такие традиционные подходы к контролю уже не эффективны, когда необходимо выявить склонность сотрудников к несоблюдению требований, оценить зрелость программ по соблюдению требований, а также определить новые факторы риска, возникающие в организации.



62% руководителей по контролю за соблюдением требований считают, что ключевыми факторами эффективности программ являются надежная оценка и мониторинг соблюдения требований.



20% располагают зрелыми процессами в этой сфере.

Источник: аналитика CEB.

«Размышлять о рисках в теории достаточно просто, но для точной оценки рисков необходимо подумать о тех ключевых точках в деятельности бизнеса, в которых вероятность возникновения рисков велика».

**Старший руководитель. Отдел оценки рисков
несоблюдения требований и управления рисками
Фармацевтическая и биотехнологическая
компания**

Понимание цены несоблюдения требований

Цена, которую компания платит за несоблюдение требований, стремительно растет, поэтому раннее выявление с помощью эффективного мониторинга становится критически важным с точки зрения основных показателей компании и ее общей репутации.

Важность предотвращения

Для самых значительных случаев несоблюдения требований характерны ранние признаки, которые остаются без внимания или без должной реакции. Такие ошибки приводят к большим штрафам со стороны контролирующих органов, внутренним затратам на решение проблем, расходам на юридическое сопровождение, снижению стоимости акций, падению морального духа и честности сотрудников и нанесению ущерба репутации компании.

В среднем, предотвращение одного случая несоблюдения требований позволяет компании сэкономить 5,7 млн долларов США, которые в противном случае пошли бы на оплату штрафов и мировых соглашений.

Разработка прогрессивных индикаторов для более совершенного мониторинга и контроля за соблюдением требований

Ведущие руководители по контролю за соблюдением требований заменяют традиционные показатели, ориентированные на деятельность, на ключевые показатели риска, направленные в будущее. Это позволяет им отслеживать фундаментальные причины несоблюдения требований на уровне процедур и поведения, что, в свою очередь, значительно снижает общий уровень рисков. Кроме того, они используют систему «раннего оповещения», которая позволяет им более полно и точно оценивать ситуацию в режиме реального времени и вносить поправки и управляющие воздействия по ходу дела, а также обеспечивает более уверенную отчетность по вопросам рисков.

Выяснение первопричин — путь к прогнозированию

Фундаментальные причины являются наиболее эффективным предупреждающим сигналом, сообщающим о проблемах с соблюдением требований. Они предоставляют руководителям общее понимание тех условий, в которых рисковые события возникают и становятся возможными. Понимание фундаментальных причин проблем с соблюдением требований служит основой для прогностической системы контроля.

Наиболее распространенными причинами рисков несоблюдения требований являются:

- Корпоративная культура,
- Сложность процессов,
- Карьерные аспекты (изменение места работы и культуры, уровня вознаграждения, должности или роли).

Четыре основные возможности для успешного осуществления прогностического контроля

Передовые компании создают успешные системы прогностического контроля, используя следующие четыре возможности:

1. Выявление фундаментальных причин рисков.

- Проведение анализа первопричин несоблюдения требований, в котором особое внимание уделяется культуральным факторам рисков.
- Категоризация первопричин для выявления наиболее существенных рисков.

2. Понимание фундаментальных причин как индикаторов рисков.

- Создание измеряемых ключевых показателей риска. Для этого необходимо преобразовать фундаментальные причины в конкретные, количественно измеримые метрики и показатели.

3. Внедрение индикаторов риска в существующий трудовой процесс.

- Создание протоколов по обмену информацией между внутренними партнерами.

4. Стимулирование ответственности бизнеса за устранение рисков.

- Получение поддержки инициатив по мониторингу ключевых показателей риска и устранению рисков со стороны руководителей бизнеса. Для этого необходимо предоставить им вспомогательные инструменты, облегчающие решение этой задачи.
- Обеспечение эффективности планов корректирующих мероприятий.

О СЕВ

СЕВ, ведущая консалтинговая компания, работающая по модели партнерского членства, предоставляет более чем 10 000 компаний по всему миру стратегические идеи и выводы из исследований, прикладные инструменты и действенные решения, призванные помочь им добиться все более высоких результатов.

Опираясь на передовые методы исследований, точные аналитические данные и лучшие практики компаний-членов, СЕВ помогает лидерам достигать впечатляющих показателей за счет более эффективного управления талантами, информацией, клиентами и рисками. В число компаний-членов СЕВ входят около 90% списка Fortune 500, свыше 75% индекса Dow Jones Asian Titans и 85% индекса FTSE 100. Узнайте больше на сайте cebglobal.com.

16,000+ топ-менеджеров	110+ стран	10,000+ компаний	85% индекса FTSE 100
75%+ индекса Dow Jones Asian Titans	300,000+ специалистов	Около 90% списка Fortune 500	

Продукты и услуги

Лучшие практики и поддержка в принятии решений

Тридцать лет назад мы поняли, что зачастую самые острые проблемы, с которыми сталкиваются одни руководители, уже обсуждались, были решены или прямо сейчас находились в процессе разрешения другими руководителями. Эта ситуация, которая легла в основу идеологии нашей компании, сохраняется и сегодня.

СЕВ предлагает более 50 различных видов членства, соответствующих различным ролям и профилям руководителей — для разных функций бизнеса и ключевых отраслей экономики. Наша модель членства предназначена для того, чтобы предоставлять стратегические идеи и выводы из исследований, прикладные инструменты и консультации, которые помогут вам преобразовать вашу команду и компанию и добиться выдающихся результатов в новых условиях.

Советы руководителей

Советы руководителей — особый формат взаимодействия, подходящий для лидеров-инноваторов, которые стремятся к оптимизации результативности и эффективности как своей функции, так и бизнеса в целом.

В этом формате по запросу предоставляется доступ к лучшим практикам, простым в использовании аналитическим инструментам и средствам внедрения, а также консалтинговой поддержке — и все это лишь за долю той цены, которые требуют другие источники профессиональных консультаций. Советы руководителей помогают командам менеджеров в разных функциях бизнеса оценивать свою результативность и эффективность, проводить бенчмаркинг и эффективно реализовывать стратегические замыслы, применяя знания и идеи, полученные от других компаний.

Мы отличаемся от других источников информации: наши выводы и инструменты описываются на глобальную сеть компаний-членов, отбираются без какой-либо предвзятости, а их эффективность доказана множеством строгих количественных исследований.

Характеристики членства

-  **Исследования и выводы:** Более 200 уникальных исследований, которые мы публикуем ежегодно, помогают руководителям разбираться в новых задачах и преодолевать трудности.
-  **Доказавшие свою эффективность лучшие практики:** Свыше 300 000 проверенных решений бизнес-проблем основаны на данных, полученных от нашей сети из 5300 передовых компаний.
-  **Консалтинговая поддержка:** Эксперты более чем по 220 направлениям предоставляют кастомизированные рекомендации и поддерживают проекты руководителей и их команд в процессе принятия решений, использовании новых тактик, при проведении внутренних презентаций и в связи с другими потребностями и задачами.
-  **Инструменты принятия решений и диагностики:** Аналитическая поддержка гарантирует кастомизированный и ориентированный на конкретные решения подход к важнейшим показателям результативности и эффективности корпоративных функций.
-  **Бенчмаркинг:** Релевантные количественные данные и их тщательный, глубокий анализ вносят ясность в вопрос наиболее эффективного распределения ресурсов и выявления важнейших областей, на которые нужно обратить внимание для достижения результатов.
-  **Контакт с руководителями:** Рекомендации по запросу, обратная связь и формирование перспективного видения — все это становится возможным благодаря партнерскому взаимодействию более чем с 15 000 передовых руководителей, а также посредством работы с дискуссионными интернет-группами.
-  **Очные и дистанционные мероприятия:** Мы предлагаем широкий диапазон мероприятий, специально разработанных для руководителей высшего звена, а также возможности для обучения и развития навыков сотрудников.
-  **Поддержка передачи дел между руководителями:** Вы можете избежать распространенных ошибок, типичных для изменений, связанных с занятием новым руководителем своей должности. Положитесь на наших экспертов, которые будут направлять вас в этот период трансформации, обеспечат объективность и независимость суждений, глубокое понимание ситуации и совместное решение проблем.

Управление талантами

СЕВ знает, что таланты — это важнейший фактор достижения успеха для бизнеса. Наши исследования источников трудностей в организациях показали, что почти все проблемы с результативностью или эффективностью, которые можно было предотвратить, происходили из-за фундаментальных причин, связанных с талантами. Как показывают наши новые исследования условий ведения бизнеса и рабочей среды, радикально изменилась сама природа и сущность рабочей деятельности: она стала более рассредоточенной, более разнообразной и взаимозависимой. Именно поэтому сегодня бизнесу требуется абсолютная точность в сфере управления талантами. Тем не менее, компании часто управляют этим ценнейшим ресурсом, в лучшем случае, опираясь на интуицию или предпочтения отдельных руководителей, а в худшем — исходя из привычек и обычаев.

СЕВ стремится изменить это положение вещей. Мы предлагаем уникальный по своей полноте и степени дифференциации пакет стратегических идей и аналитических выводов, услуг и технологических решений, разработанных специально для того, чтобы помочь компаниям более эффективно планировать, нанимать, оценивать, развивать, наделять полномочиями и вовлекать сотрудников.

