

Как подобрать оптимальную HR-систему

Подход ЭКОПСИ Консалтинг



ФИНКЕЛЬШТЕЙН ГРИГОРИЙ

Партнер, руководитель направления «HR консалтинг»

Finkel@ecopsy.ru

WEBINAR



ВЕДУЩИЙ
ВЕБИНАРА

1

ПОЧЕМУ HR-ИНИЦИАТИВЫ «НЕ ВЗЛЕТАЮТ»

2

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И
ТИПЫ БИЗНЕС-ЗАПРОСОВ

3

КАК НАСТРОИТЬ HR-СИСТЕМЫ
В СООТВЕТСТВИИ С
КУЛЬТУРОЙ

4

КАК ПРОЕКТИРОВАТЬ HR-
СИСТЕМЫ НА ОСНОВАНИИ
ЭПОХ HR



Погоня за модой – причина провала HR-инициатив

Больше половины HR-инициатив не достигают успеха



Одна из причин – старт HR-инициатив в погоне за модой, без реального запроса бизнеса



Как работает HR сейчас

Парадигма «мы и так знаем»

- Естественно, что сформированные таким образом инициативы часто проваливаются



Схема управления на основе данных

Парадигма «мы не знаем»

- Чтобы быть уверенным, что система будет полезна, надо сформировать гипотезу, которая:
 - Соответствует бизнес-запросу
 - Может быть эффективно внедрена в компании

- ### 4. ЗАПУСК
- Развертывание системы на всю организацию

3. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ

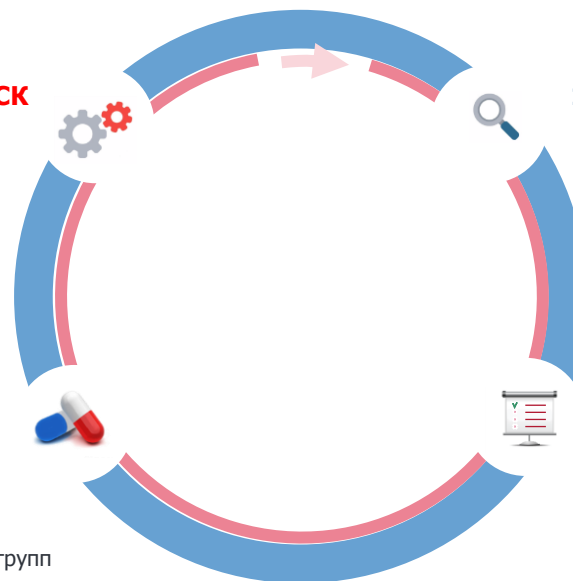
- Выделение основной и контрольной групп
- Пилот
- Сравнение результатов групп

1. БИЗНЕС - ЗАПРОС

- Прояснение проблемы
- Согласование показателей эффективности

2. ГИПОТЕЗА

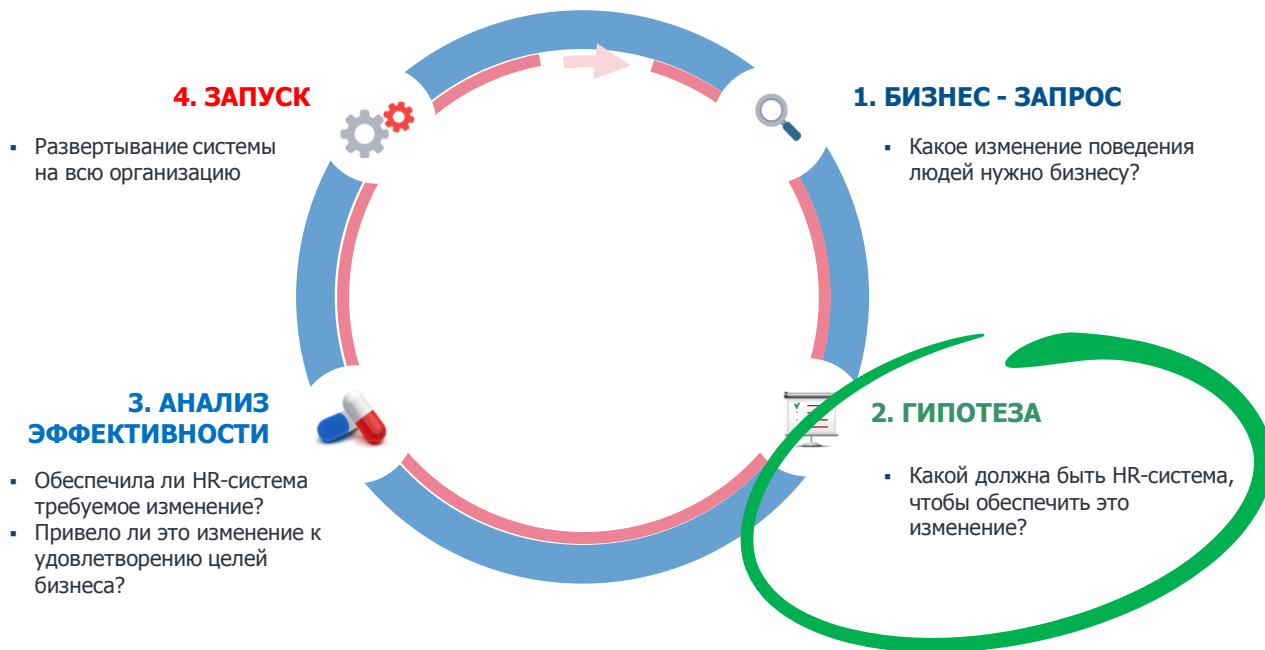
- Формирование множества гипотез
- Выделение из них наиболее достоверной



Как же подобрать HR-систему ?

Задачей внедрения любой HR-системы является изменение поведения людей

- Основной вопрос применения модели управления на основе данных: как разработать гипотезу, из чего выбирать?
- Именно на этот вопрос отвечает динамическая модель HR



1

ПОЧЕМУ HR-ИНИЦИАТИВЫ
«НЕ ВЗЛЕТАЮТ»

2

**КОРПОРАТИВНАЯ
КУЛЬТУРА И ТИПЫ
БИЗНЕС-ЗАПРОСОВ**

3

КАК НАСТРОИТЬ HR-СИСТЕМЫ
В СООТВЕТСТВИИ С
КУЛЬТУРОЙ

4

КАК ПРОЕКТИРОВАТЬ HR-
СИСТЕМЫ НА ОСНОВАНИИ
ЭПОХ HR



В России и на западе бизнес ставит перед HR разные задачи *(PWC Saratoga, 2017)*


На западе

1. Повышение отдачи для бизнеса
2. Inclusion, diversity and the employee mix *(даже не смог адекватно перевести на русский)*
3. Гибкие рабочие места и движение в сторону Gig economy

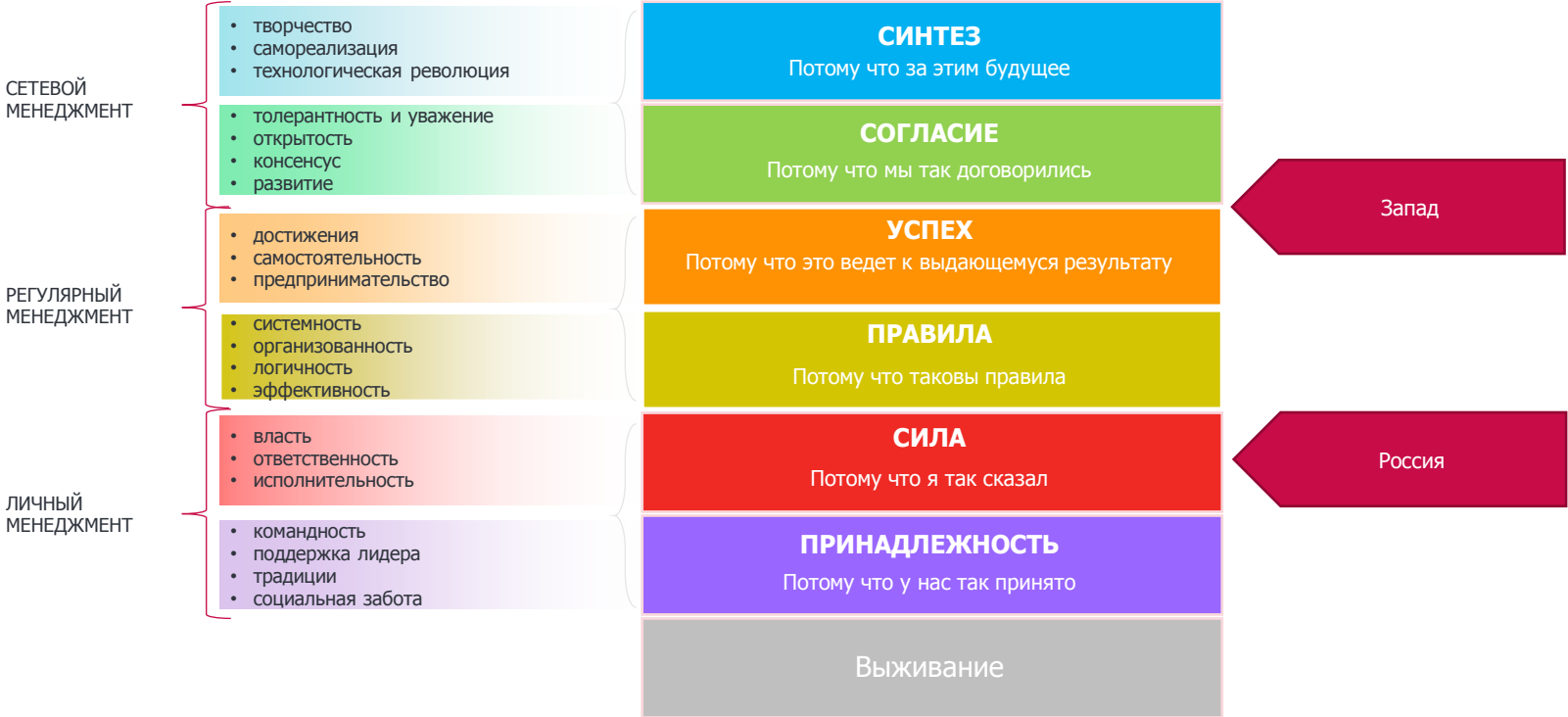
В России

1. Автоматизация
2. Пересмотр операционной модели
3. Аудит, актуализация и регламентация политик
4. Совершенствование аналитики

Стратегическая повестка в России и на западе принципиально различается



Это является следствием разного уровня развития культуры



История происхождения «Спиральной динамики»



Модель «Спиральная динамика» была разработана в конце 20-го века Доном **Бек**ом и Крисом **Кованом**. В России используется версия ЭКОПСИ, созданная в 2001 году

Модель показывает эволюцию корпоративных культур организаций

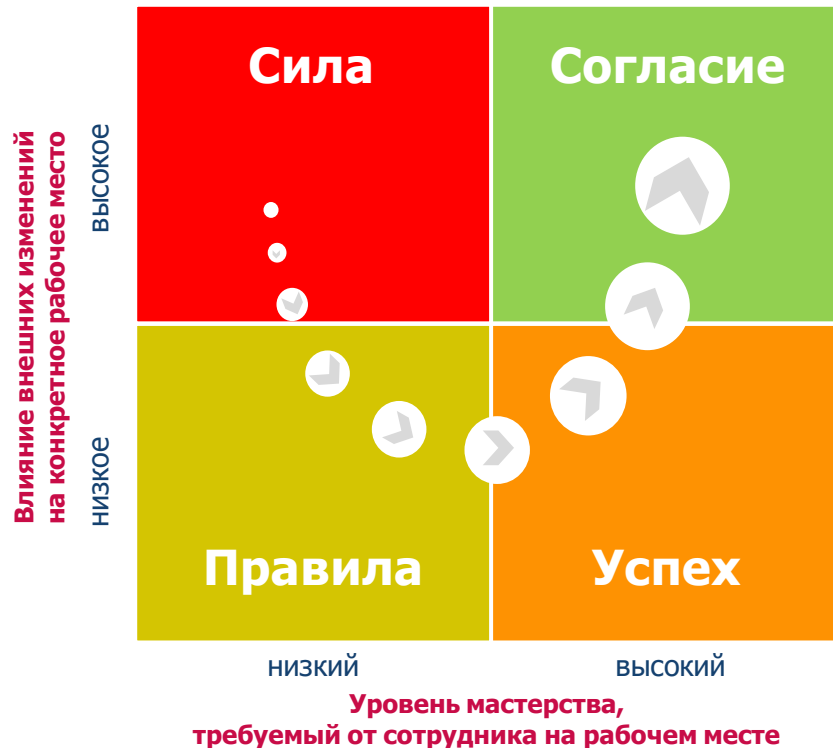
- Основой культуры являются корпоративные ценности
- При переходе на новую ступень ценности предыдущей сохраняются, переходят в фундамент культуры
- Перепрыгнуть ступень невозможно (такая попытка ведет к мимикрии)
- Организация гармонично развивается когда лидеры опережают компанию на одну ступень – в ином случае возникает разрыв (отщепление или конфликт) между лидерами и организацией
- Новый тип корпоративной культуры может возникнуть в связи с естественным кризисом текущей корпоративной культуры, либо путем осознанной трансформации

Смена доминирующей культуры вызвана изменениями среды

Требования к скорости изменений и мастерству растут

Влияние внешних изменений оцениваются как соотношение «Времени выпуска продукта» к «Времени изменений требований к самому продукту».

Уровень мастерства оцениваются как среднее время, необходимое на обучение на рабочем месте, достаточное для качественного выполнения обязанностей



Эволюция культур – эволюция поведения сотрудников...

| | | | | | | |
|---|---|--|------------------------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------|
| Отказ от личных интересов и лояльность | Исполнительность и ответственность | Надежность (стабильность) и эффективность | Рекорды и самостоятельность | Инновации и диалог | Свобода, самореализация | СИНТЕЗ |
| Отказ от личных интересов и лояльность | Исполнительность и ответственность | Надежность (стабильность) и эффективность | Рекорды и самостоятельность | Инновации и диалог | СОГЛАСИЕ | |
| Отказ от личных интересов и лояльность | Исполнительность и ответственность | Надежность (стабильность) и эффективность | Рекорды и самостоятельность | УСПЕХ | | |
| Отказ от личных интересов и лояльность | Исполнительность и ответственность | Надежность (стабильность) и эффективность | ПРАВИЛА | | | |
| Отказ от личных интересов и лояльность | Исполнительность и ответственность | СИЛА | | | | |
| Отказ от личных интересов и лояльность | ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ | | | | | |

Но при этом, и эволюция уровня бизнес запроса от бизнеса к HR

| | |
|-----------------------|--|
| СИНТЕЗ | ??? |
| СОГЛАСИЕ | Как добиться от людей толерантности к чужому мнению? Как организовать творческий процесс? |
| УСПЕХ | Как стимулировать людей на саморазвитие и постановку себе амбициозных целей? |
| ПРАВИЛА | Как обеспечить независимость от конкретных людей? Как обеспечить стабильность выполнения планов? |
| СИЛА | У них глаза не горят... Как заставить их работать? |
| ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ | ??? |

1

ПОЧЕМУ HR-ИНИЦИАТИВЫ
«НЕ ВЗЛЕТАЮТ»

2

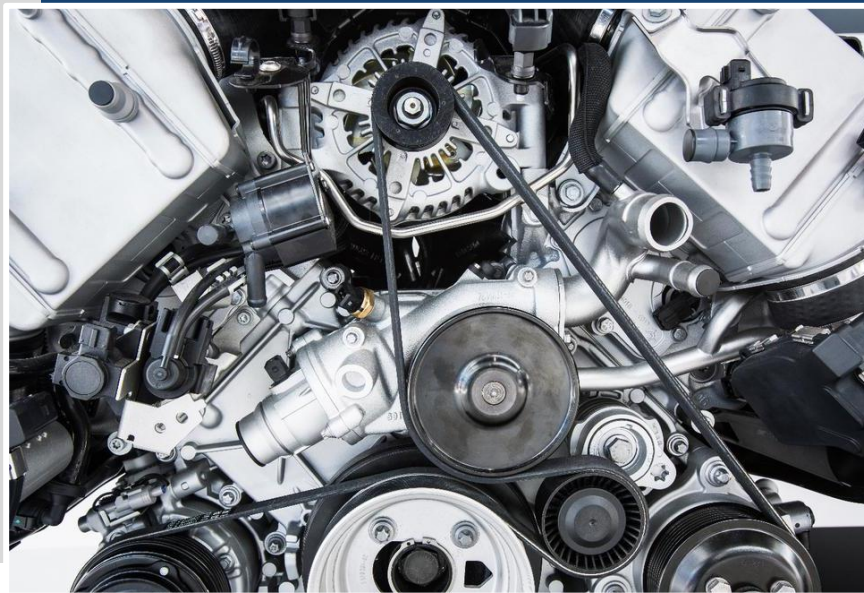
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И
ТИПЫ БИЗНЕС-ЗАПРОСОВ

3

**КАК НАСТРОИТЬ HR-
СИСТЕМЫ В СООТВЕТСТВИИ
С КУЛЬТУРОЙ**

4

КАК ПРОЕКТИРОВАТЬ HR-
СИСТЕМЫ НА ОСНОВАНИИ
ЭПОХ HR

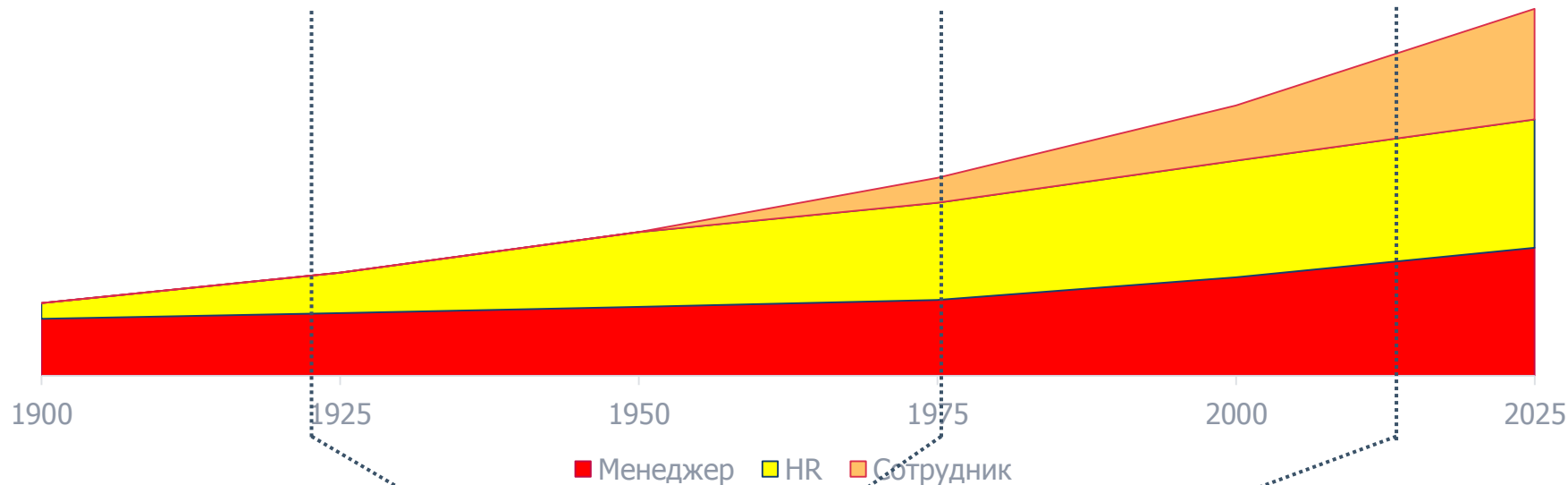


HR-системы – средство трансформации культур



Изменение роли HR при смене эпох

Распределение совокупной трудоемкости работы с людьми между участниками



0. Доиндустриальный HR

- Основная работа – у менеджеров
- HR – оформляют

1. Индустриальный HR

- Резко растёт роль HR в процессе
- У менеджеров, почти не растёт

2. Персональный HR

- Начинает расти роль менеджера
- Появляется роль у сотрудника

3. Проактивный HR

- Почти весь прирост – за счёт самостоятельной активности сотрудника

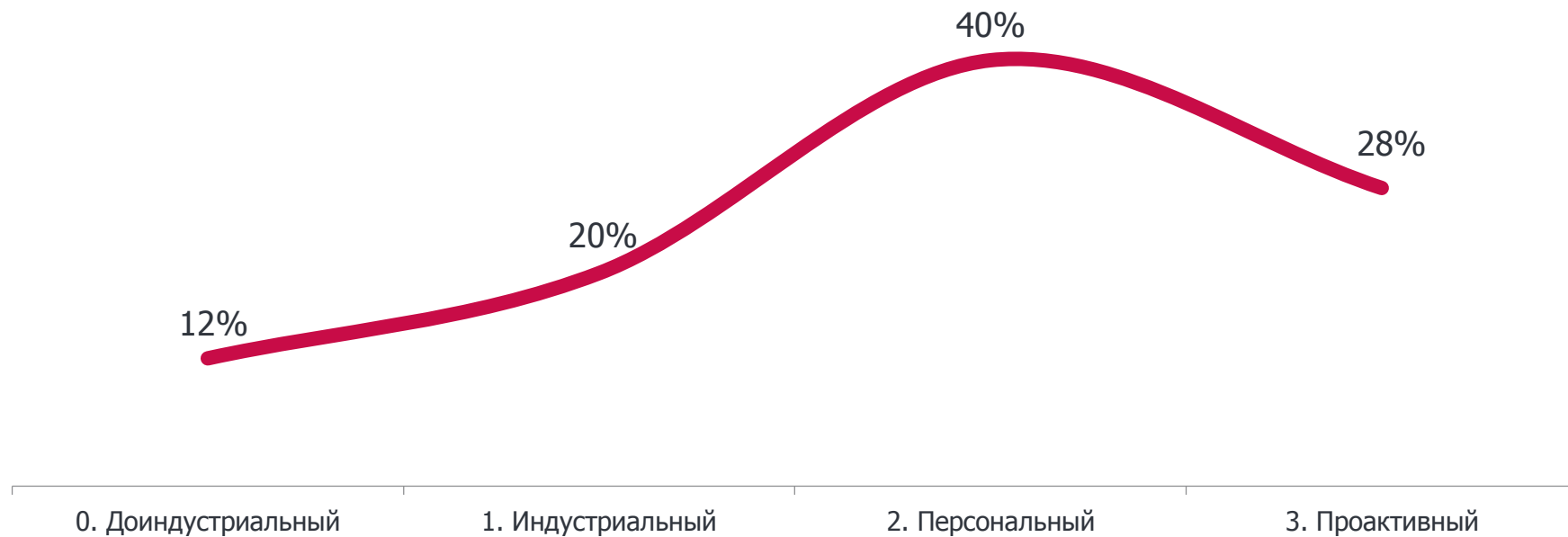
Как эти уровни выглядят в разрезе основных HR-процессов



Как эти уровни выглядят в разрезе основных HR-процессов



Распределение западных компаний по эпохам HR¹ (доли компаний)



Принципы построения HR-систем

HR-системы должны соответствовать уровню корпоративной культуры организации

- HR-система из предыдущей культуры опускает организацию назад или саботируется
- HR-система из следующей культуры двигает организацию вперед
- HR-система через уровень работает как имитация, не давая при этом возможности внедрить нужную систему

HR-системы должны все быть из одной эпохи

- Системы из прошлых эпох не дают системам из следующих эпох достаточной информации
- Системы из предыдущих эпох искажают послания систем следующих эпох

HR-системы должны соответствовать уровню корпоративной культуры организации

HR-система из следующей культуры двигает организацию вперед

- Введение жесткой системы KPI вместо оценки руководителя двигает компанию в культуру правил
- Формирование ИПР и его выполнение двигает компанию в культуру успеха

HR-система из предыдущей культуры опускает организацию назад или саботируется

- Введение кадрового резерва, основанного на внешней оценке в культуре успеха сообщает менеджерам, что им не доверяют
- Введение сдельной системы в компании культуры правил приводит к игнорированию правил ради объемов

HR-система через уровень работает как имитация, не давая при этом возможности внедрить нужную систему

- 360 в компании культуры силы либо используется для сведения счетов, либо за 3 года доходит до средней оценки 4,95
- Использование менеджерской оценки в процессе управления талантами в компании культуры силы приводит к конфликту интересов и либо выдвиганию худших, либо «выжженной земле»

HR-системы должны все быть из одной эпохи

Системы из прошлых эпох не дают системам из следующих эпох достаточной информации

- Системе Talent management, настроенной над Performance management индустриальной эпохи не хватает информации
- Системе внутреннего подбора job boards не хватает информации, получаемой в ходе традиционных performance appraisals

Системы из предыдущих эпох искажают послания систем следующих эпох

- Одновременное внедрение жесткого расчета результативности по KPI (без менеджерского суждения) и согласования карт KPI сотрудником приводит к бесконечным оттяжкам и торговле с целью снижения плана
- Введение ранжирования в инновационной команде снижает ценность коллективного результата

1

ПОЧЕМУ HR-ИНИЦИАТИВЫ
«НЕ ВЗЛЕТАЮТ»

2

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И
ТИПЫ БИЗНЕС-ЗАПРОСОВ

3

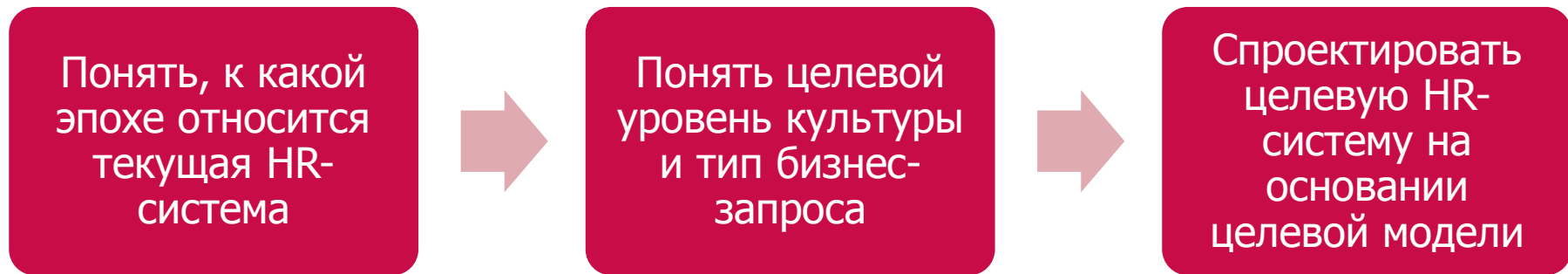
КАК НАСТРОИТЬ HR-СИСТЕМЫ
В СООТВЕТСТВИИ С
КУЛЬТУРОЙ

4

**КАК ПРОЕКТИРОВАТЬ HR-
СИСТЕМЫ НА ОСНОВАНИИ
ЭПОХ HR**



Ход проекта по построению систем на основании эпох HR



Понять, к какой эпохе относится текущая HR-система

Эпохи HR – новый стандарт HR-аудита

- Для анализа уровня развития HR используются чек-листы
- Важно разделять качество системы и то, к какой эпохе HR она относится (может быть плохая проактивная система и хорошая индустриальная)

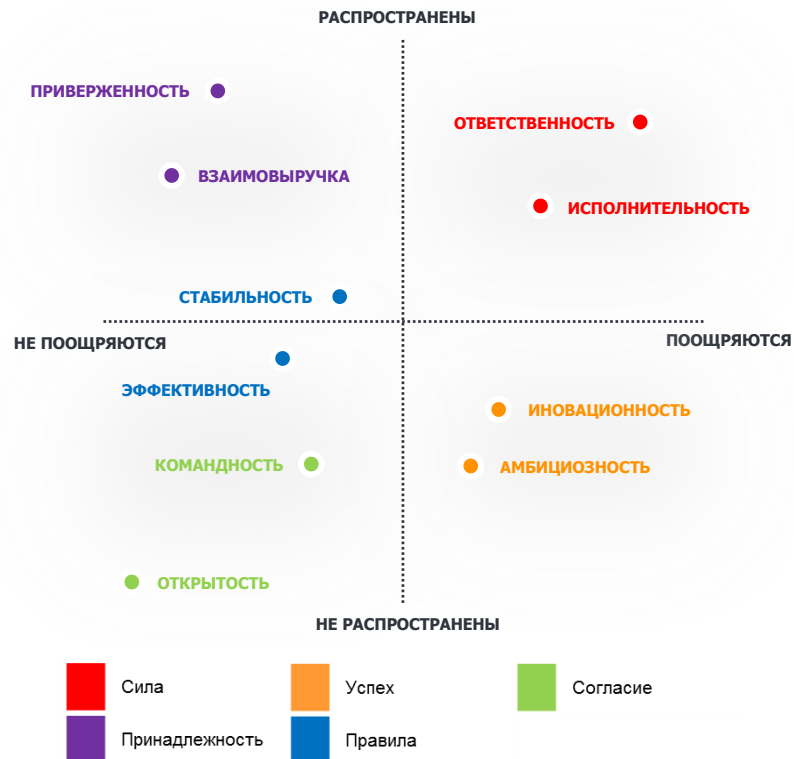
| Блок | Критерий | Индустриальный | Персональный | Проактивный |
|------------------------------|---|----------------|--------------|-------------|
| Постановка целей | Цели формируются централизованно на всю компанию | | | |
| | Цели для сотрудников сохраняются из года в год | ✓ | | |
| | При смене сотрудника цели не меняются | | | |
| | Руководители самостоятельно формируют (декомпонируют) цели на подчинённых на основе собственных целей и зоны ответственности | | | |
| | Сотруднику могут быть поставлены цели для профессионального развития | | | |
| | Сотрудники самостоятельно выбирают и формируют цели, обсуждая их с руководителем, в которых готовы участвовать, и формируют индивидуальные цели | | | ✓ |
| Постановка плановых значений | Сотрудник определяет методы достижения поставленных целей при выборе целей | | | |
| | Плановые значения формируются централизованно на основании внутренних документов Компании (стратегия, бюджет и пр.) | | | |
| | При смене сотрудника плановые значения не меняются | | | |
| | Цели и плановые значения обсуждаются и согласуются с руководителем, и сотрудником | | ✓ | |
| | При установлении плановых значений устанавливаются значения нормальной напряженности, которые сотрудник скорее всего выполнит на 100% | | | |
| Оценка результатов | Сотрудник сам предлагает напряженный план, который он считает вызовом для себя | | | ✓ |
| | Оценка результативности и расчёт премии сотрудников за период происходит по единой для всех методике ("план/факт") на основе данных из официальных источников | ??? | | |
| | Оценка результативности и расчёт премии за период происходит на основе оценки руководителей (как на основании расчёта "план-факт", так и с учётом фактором влияющих на их выполнение) | | ??? | |
| | Сотрудник согласует поставленную ему по результатам выполнения целей оценку | | | |
| | Проводятся специальные процедуры (калибровочный комитет), чтобы обеспечить единые стандарты оценки | | | |
| Обратная связь | Оценка проводится не только по целям, но и поведению, которое проявлял сотрудник (компетенциям) | | | |
| | По итогам оценки результативности руководитель с сотрудником проводят беседу по подведению итогов и предоставлению обратной связи | | ✓ | |
| | Руководитель с сотрудником регулярно (чаще раза в месяц) обсуждают текущий статус выполнения цели и выбранный метод её достижения | | | |
| Результаты системы | Сотрудник в результате каждого своего взаимодействия с коллегами получает институционализированную обратную связь | | | |
| | По результатам оценки формируется индивидуальный план развития | | | |
| | Основным результатом работы системы является БОЛЬШАЯ осознанность сотрудника | | | |

Понять целевой уровень культуры и тип бизнес-запроса

Для российских компаний характерно доминирование ценностей Силы и стремление к ценностям Успеха

- Самое важное - понять бизнес-требования, для этого надо:
 - Провести непредвзятый анализ текущих ценностей
 - Спросить у бизнеса, какое поведение ему на самом деле нужно

Типичная карта ценностей российской компании (ЭКОПСИ, анализ 20 тысяч человек, 2017 - 2018)



Спроектировать целевую HR-систему на основании целевой модели

Главная задача – четкое позиционирование системы

- Задача проектирования системы – понять, как каждый ее элемент стимулирует требуемое поведение

Индустриальная система

Коллеги не могут предложить цели (часто не знают целей других сотрудников)

Цели и плановые значения формируются централизованно на всю компанию

Метод достижения целей никому не важен. Сотрудник просто обязан её выполнить

Сотрудника не спрашивают про его отношение к целям

Предлагаемая система

Каждый может предложить цель любому сотруднику и видит карту любого сотрудника в системе

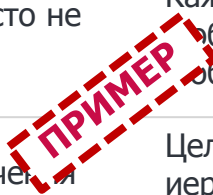
Цели согласуются каскадно по иерархии сверху-вниз

И руководитель, и сотрудник отвечают за постановку целей, показателей и плановых значений

Цель ставится только если есть понимание мероприятий её достижения (в том числе мероприятий по личному развитию)

Руководитель опирается на видение сотрудника при постановке целей и мероприятий

Донести важность цели до сотрудника – основа системы





БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

**ГРИГОРИЙ
ФИНКЕЛЬШТЕЙН**

Тел. +7 (495) 645 21 15

E-mail: finkel@ecopsy.ru

Партнер