

HR Times

The
Human
Resources
Times

Журнал о людях в бизнесе

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ
№30, июнь 2016 г.

HR В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ



Содержание

Мысли вслух	Будущее уже здесь Павел Безручко	3
Тема номера	HR в цифровую эпоху Майя Колосницына, Григорий Финкельштейн	5
	Тотальная автоматизация Майя Колосницына	11
	SuccessFactors, или история одного внедрения	17
	Аналитика персонала: наращивая обороты Josh Bersin, Laurence Collins, David Mallon, Jeff Moir, Robert Straub	24
	Как управлять персоналом, опираясь на данные Григорий Финкельштейн	31
	Идеальный продавец: аналитика против мифов Григорий Финкельштейн	35
Аналитика, Исследования	Честь и верность: что стоит за приверженностью персонала Андрей Онучин	39
VIP-консультирование	Типажи отцов, способствующих развитию управленческих талантов сыновей Мария Макарушкина	45
Личное дело	«Мне интересны как организмы, так и механизмы» Интервью: Майя Колосницына	49

The Human Resources Times
Magazine корпоративный журнал
(информационный бюллетень)
«ЭКОПСИ Консалтинг».

Журнал распространяется
по бесплатной подписке среди
топ-менеджеров ведущих российских
и международных компаний.

Редактор: Юлия Фуколова
Лит. редактор: Василий Подобед

Дизайн: Галина Сивицкая
Иллюстрации: Екатерина Федина

Издание зарегистрировано
в Федеральной службе по надзору
за соблюдением законодательства
в сфере массовых коммуникаций
и охраны культурного наследия.
Свидетельство о регистрации
СМИ ПИ № ФС77-22056
от 24.10.2005.
Тираж 1000 экз.

Опубликованные материалы
являются собственностью редакции.
Перепечатка и любое коммерческое
использование материалов возможны
только по согласованию с авторами.
Москва, 2016 г.

Учредитель, редакция и издатель:
ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»
127006, Москва, ул. Долгоруковская, д. 7
Тел.: +7 (495) 795-21-15,
info@ecopsy.ru • www.ecopsy.ru

Будущее уже здесь

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Современные технологии развиваются гораздо быстрее, чем нам кажется. Они размывают границы между продуктами и решениями, стандартным и штучным, массовым и эксклюзивным, между тем, что может машина и человек.

Еще вчера мы и помыслить не могли о том, что второе место на конкурсе писателей в Японии займет роман, написанный роботом. Не хокку, а именно роман на двести с лишним страниц.

Машина научилась играть в го и обыгрывает лучших мастеров, хотя партию го, в отличие от шахматной, нереально просчитать математически. Робот-юрист помогает выигрывать иски на два миллиона евро ежемесячно. Автомобили без водителей уже ездят по улицам. Компьютер IBM Watson примерно по тремстам словам текста выдает психометрическую характеристику человека по 53 шкалам (включая Big Five), причем точность оценки по мере самообучения этой системы постоянно растет. Автоматизированная оценка людей по профилям в социальных сетях и другим «цифровым следам» – дело ближайших двух лет. GPS-маячки помогают оптимизировать трудозатраты на производстве и улучшать взаимодействие в командах быстрее и дешевле, чем большинство консультантов с традиционными инструментами вроде «фотографий рабочего дня». Робот на сайте знакомств анализирует анкетные данные и прогнозирует успех в браке или дает прогноз развода с существенно более высокой точностью, чем это могут сделать Он и Она. Очки дополненной реальности позволяют ставить на производственные операции людей практически без образования и даже без предварительного обучения (человек получает инструкции онлайн в режиме наложения картинки на реальный объект). В пределах обширного перечня заболева-

ний компьютер ставит более точный диагноз, чем врач (на входе – одни и те же результаты анализов), и чем больше компьютер поставил диагнозов, тем они становятся точнее.

Речь не о будущем, а о настоящем моменте. Все это уже существует.

Многим из нас комфортно верить: «Уж мою-то работу машина точно никогда не сможет выполнить». Увы, в большинстве случаев это убеждение ошибочно. Оно больше не соответствует фактам. Просто наша картина мира не в состоянии угнаться за новой уплотняющейся реальностью и нарастающим темпом изменений. Ну и, конечно, нам приятно считать себя и свое дело уникальными. Так спокойнее.

Этот номер посвящен «цифре» и ее перспективам – технологичности во всех ее проявлениях.

Что останется нам, людям? Я верю, что многое. Мы умеем формулировать и решать нестандартные задачи – и это пока еще неподвластно машинам. Мы способны поверить в невозможное, а затем – сделать его возможным. Мы умеем совершать ошибки, а затем – обращать поражение в победу. Мы можем испытывать чувства. Ну и, наконец, мы умеем вести себя нелогично – и делаем это с блеском! Порой именно нелогичность приводит к созданию невероятной красоты.

Цифровой стресс, который многие из нас испытывают сегодня, закономерен. Но он скоро пройдет, как в свое время прошел испуг первобытного человека перед огнем. На смену непониманию и страху пришло умение жить в изменившемся мире – использовать новые возможности огня и обходить его опасности.

Если у нас получилось однажды, почему бы не повторить? ■



HR

в цифровую эпоху

Майя Колосницyna, партнер, руководитель практики SuccessFactors «ЭКОПСИ Консалтинг»
Григорий Финкельштейн, партнер, руководитель Центра анализа данных «ЭКОПСИ Консалтинг»

Цифровая революция в сфере HR происходит на наших глазах. Речь идет не только о внедрении высокотехнологичных продуктов и решений, которые повышают эффективность работы, но и о формировании новой модели управления персоналом. HR-менеджерам предстоит жить по законам цифрового бизнеса.

Скорость изменений в бизнесе сегодня уже никого не удивляет. Руководители постепенно привыкают жить в состоянии хаоса, которое хорошо описывается моделью VUCA: volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность). Теперь эта тенденция в полной мере затронула и HR-сферу: почти все подходы в современном управлении персоналом создавались под предсказуемые условия, но в изменчивой среде они не работают. В ближайшие пять лет цифровая трансформация полностью изменит управление персоналом. Уже сейчас HR-менеджерам приходится осваивать новые навыки, отвечая на растущие запросы бизнеса, –

например, использовать в своей работе точные данные (см. статьи на с. 24, 31 и 35) или управлять сотрудниками, работающими удаленно (по прогнозам J'son & Partners Consulting, к 2020 году около 20% рабочих мест в России будут виртуальными, а совокупная экономия от этого перехода составит более 1 трлн руб.).

Почти все подходы в современном HR создавались под предсказуемые условия, но в изменчивой среде они не работают

Кроме того, изменится соотношение основных HR-процессов. Условно их можно разделить на три типа по степени рутинности:

- **Уникальные процессы (executive)**, требующие индивидуального подхода. Например, работа с самыми важными для компании людьми.
- **Типовые (транзакционные)**. Это повторяющиеся рутинные действия – массовые ▶▶

собеседования с кандидатами, проверка того, как люди заполняют карты эффективности и т. п.

- **Автоматические операции (digital)**, которые выполняются компьютером.

На уникальные и автоматические процессы сегодня приходится примерно по 10% рабочего времени HR-специалиста, а на типовые операции – 80%. Со временем количество рутины резко уменьшится. По нашим прогнозам, в обозримом будущем HR-менеджеры будут тратить на уникальные и автоматические процессы по 25% своего времени, а на типовые – 50%.

HR-менеджерам придется создавать для каждого конкретного человека среду, в которой он сможет реализовать себя

Но главное, что требуется от HR-профессионалов, – проактивность. Недавно на форуме SAP во время панельной дискуссии руководителей спросили, чего они ожидают от HR-службы в цифровую эпоху. Ответ звучал так: «HR-ы должны по собственной инициативе приходиться и информировать нас, какие люди понадобятся компании завтра и как их можно найти». Новые профессии возникают ежедневно (причем часть из них исчезает, так и не попав в соответствующие справочники). И хотя этим новым профессиям пока нигде не учат, HR-менеджеры уже сейчас должны понимать, где искать таких специалистов, как их оценивать и чем мотивировать.

Учитывая сказанное выше, мы полагаем, что перед HR-профессионалами сегодня стоят два глобальных вызова.

Вызов 1. Автоматизация, то есть замена людей машинами. Этот процесс уже идет как в бизнесе в целом, так и в области HR. Профессии, основанные на выполнении простых повторяющихся действий (кассиры, таксисты и др.), будут отмирать, а их функции перейдут к роботам. Автоматизация серьезно ужесточает требования к людям, принимающим решения (подробнее про HR-IT-системы читайте в статье «Тотальная автоматизация» на с. 11).

Вызов 2. Готовность по-новому работать с новыми поколениями. Если беби-бумеры и представители поколения X привыкли работать в среде, которая диктует им правила и задает мотивационные стимулы, то поколения Y и Z требуют иного отношения. Работая с ними, компании, наоборот, будут вынуждены подстраивать свои системы управления и инструментарий под молодежь, и на первый план здесь выходит «менеджмент свободой»: HR-менеджерам придется создавать для каждого конкретного человека среду, в которой он сможет реализовать себя. В итоге правила, по которым человек должен жить в организации, будет диктовать не среда, а специфика его личности.

Рассмотрим, как меняются в цифровую эпоху базовые HR-процессы: рекрутинг, управление эффективностью, управление талантами и корпоративное обучение.

Рекрутинг

В ближайшие годы наиболее серьезные изменения будут происходить в рекрутинге. Автоматизация значительно повышает точность и эффективность подбора персонала, благодаря чему компания сразу получает ощутимую выгоду. В этой сфере регулярно появляются стартапы, новые сервисы и приложения. Изменения касаются как процесса массового найма, так и поиска штучных специалистов.

1. Массовый найм: нет рутинным операциям. В крупных компаниях, ориентированных на массовый найм, рекрутингом занимается большая часть HR-специалистов – на это уходит больше половины суммарного рабочего времени HR-департамента. Выход – автоматизировать все рутинные операции.

Во-первых, звонки кандидатам. Многие HR-менеджеры (особенно в рознице), по сути дела, работают на телефоне. Например, в одном банке робот скачивает с сайтов поиска работы все резюме, которые удовлетворяют определенным требованиям, а затем HR-специалисты обзванивают кандидатов по составленному списку и приглашают их на собеседование. В будущем эта практика должна исчезнуть – людей будут пригла-

шать компьютеры, которые уже неплохо понимают человеческую речь. В решении этой задачи у роботов много преимуществ перед людьми: они не принимают отказы на свой счет, не выгорают, устойчивы к пиковым нагрузкам.

Во-вторых, телефонные и очные оценочные интервью. Их количество уменьшится, поскольку оценивать кандидатов можно с помощью онлайн-инструментов. В последнее время отношение к тестам и опросникам изменилось: ими не пренебрегают, их больше не считают панацеей, а используют как раз по назначению, то есть для первичного отсева кандидатов. Более того, есть данные, что онлайн-инструменты выполняют такой отсев качественнее, чем интервьюеры*. Для этих целей можно использовать батарею мотивационных и личностных опросников cut-e.

В третьих, организация очных собеседований. С этой задачей может справиться HR-IT-система. Например, SAP SuccessFactors назначает собеседование с руководителем, автоматически бронирует переговорные и подгружает пакет документов по конкретному кандидату. За HR-менеджером остается роль методолога: он настраивает профиль успеха, решает, какие инструменты использовать для оценки и т. д. Все эти новшества приведут к тому, что HR-профессионалы перестанут заниматься организацией массового подбора, а значит, огромный штат внутренних рекрутеров больше не потребуются. Создавать заявки на вакансии после краткого инструктажа смогут сами менеджеры, а HR-специалисты будут лишь определять методологию и обучать пользователей.

2. Поиск штучных специалистов: маркетинговый подход. Подбирая людей, которые способны развивать бизнес, HR-менеджерам предстоит использовать методы маркетинга – в частности, продвигать HR-бренд и активно «продавать» вакансию, используя все возможные каналы.

Компании будут создавать карьерные порталы не только для сотрудников, но и для внешних кандидатов. Самое главное здесь – сформулировать ценностное предложение кандидату (EVP – Employee Value

У роботов много преимуществ перед людьми: они не принимают отказы на свой счет, не выгорают, устойчивы к нагрузкам

Proposition), а также предложить кандидатам максимум полезной информации для принятия решения. Интерактивные оценочные инструменты помогут компании собрать больше данных о кандидатах и классифицировать их. Стоит подумать также о том, как сохранить контакты. На практике люди обычно ищут новую работу, еще не уволившись с предыдущей, а потому не могут в рабочее время заполнять подробные опросники. Создатели некоторых HR-IT-платформ предусмотрели этот момент: кандидату достаточно написать о себе пару строк и оставить адрес, а позже система сама напомнит ему о вакансии. Не исключено, что со временем карьерные порталы, подобно соцсетям, будут настраивать и отбирать информацию под каждого кандидата, то есть показывать человеку именно то, что его интересует, – однако это задача не завтрашнего, а скорее послезавтрашнего дня.

ИЗ ПРАКТИКИ «ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»

«ЭКОПСИ Консалтинг» уже приходилось по заказу клиентов формулировать EVP для разных групп кандидатов, разрабатывать карьерные порталы и анализировать их конверсию. Например, на карьерном портале одного из крупнейших банков мы решили тестировать молодежь в игровой форме – с помощью роликов. Оценка занимала почти сорок минут, но 70% ответивших признались, что время пролетело незаметно. Кроме того, будучи крупным провайдером опросов вовлеченности в России, мы создали технологию для разработки EVP на основе данных о вовлеченности. С помощью ►►

*Ann Marie Ryan and Nancy T. Tippins. *Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us. Human Resource Management, Volume 43, Issue 4, pages 305–318, Winter 2004.*

Mitchell Hoffman, Lisa B. Kahn and Danielle Li. *Direction in Hiring. Harvard Business School Working Paper, No. 16-055, October 2015.*

аналитики можно выявить, чем вовлеченные сотрудники отличаются от невовлеченных, чем, по мнению самих людей, компания отличается в лучшую сторону от остальных, а затем сформулировать ценностные предложения для кандидатов.

Управление эффективностью

Ни для кого не секрет, что Performance Management в классическом понимании, когда руководитель раз в год встречается с сотрудником, ставит перед ним цели, а потом оценивает достижения, уже устарел. В нынешней ситуации годовой цикл слишком долгод: за это время внешняя среда бизнеса может измениться до неузнаваемости, так что к концу года те цели, над которыми человек работал, могут полностью утратить свою актуальность.

Сегодня HR-менеджеры используют другую практику. Одни называют ее Continuous Performance Management (непрерывное управление эффективностью), другие – Real-Time Feedback (обратная связь в режиме реального времени). По сути это частая и систематическая (например, раз в неделю) обратная связь, которая к тому же носит многосторонний характер, не ограничиваясь направлением от руководителя к подчиненному. Подобная практика соответствует духу цифровой эпохи: человек должен оперативно получать корректирующие сигналы о своей деятельности. Чтобы уменьшить количество транзакций, для внедрения новых систем постановки целей и оценки результатов нужны соответствующие IT-ресурсы. Обязательным элементом HR-систем становятся мобильные приложения, поскольку многие сотрудники работают в проектных командах и сетевых структурах, часто дистанционно. Со временем исчезнут долгие процедуры согласования карт целей в начале года и подведения итогов в конце. Скорее всего, корректировать зарплату сотрудников тоже будет IT-система, принимая при этом в расчет квалификацию человека, его опыт, результативность и другие параметры.

Оперативная обратная связь увеличивает вовлеченность людей и повышает качество их работы (подобную практику уже оценили компании, взявшие на вооружение методологии управления проектами Scrum

и Agile). Однако давая людям оценку, HR-менеджерам стоит помнить, что модель компетенций должна соответствовать профилю успеха на конкретной позиции, а перечень компетенций должен быть максимально коротким (списки на несколько листов, как это принято в некоторых компаниях, бесполезны).

ИЗ ПРАКТИКИ «ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»

При разработке нашей системы Real-Time Feedback – «Linkis RTF» – для еженедельного цикла обратной связи мы отказались от компетенций.

Вместо них используются три простых критерия:

- удовлетворенность взаимодействием;
- соблюдение сроков;
- качество работы.

Компетенции (или ценности) могут быть инструментом квартального цикла обратной связи.

Управление талантами

В практике Talent Management давно назрели изменения. Раньше компании оценивали результативность и потенциал сотрудников, выделяли на основе этих данных 9 категорий персонала (матрица «Nine-box Grid»), а затем работали с группой лучших. Обычно ее называли кадровый резерв, talent pool или succession pool. Однако сегодня работодатели приходят к пониманию, что заниматься нужно не только лучшими, но и всеми остальными (см. статью «От кадрового резерва – к управлению талантами» в HRT №29). Если сотрудник обладает высокой производительностью и высоким потенциалом, его стоит продвигать. Если потенциал есть, но имеются проблемы с результативностью, нужно разбираться в причинах: возможно, человек находится не на своем месте или у него неподходящий руководитель. Хорошая результативность при невысоком потенциале – повод оставить сотрудника на месте. Наконец, для плохих по всем статьям сотрудников тоже есть правильный маршрут – на выход из компании. Составляя карьерные планы, HR-менеджерам важно дать сотруднику самому планировать свое будущее, учитывать его желание – то, куда стремится он сам. Можно задать вопросы напрямую, но в HR-IT-системе хранятся и косвенные данные – «цифровые следы» (на какие курсы человек записывается, какие книги

заказывает в корпоративной библиотеке и т. п.). Это существенно экономит время и повышает эффективность работы HR-менеджеров.

В последние годы появился новый взгляд на работу с персоналом: не стоит вкладываться в состоявшихся «звезд» – их важно удерживать, а развивать лучше как раз «среднячков» по результативности. Это гораздо выгоднее: у некоторых из них есть потенциал и не столь высоки амбиции, они не ищут более денежную работу. Правда, далеко не все компании умеют измерять потенциал сотрудников. Эту задачу точно не следует поручать непосредственному руководителю: менеджеры неплохо оценивают текущие результаты подчиненных, но мало что могут сказать о будущем. С задачей выявления потенциала лучше справляется руководитель на два уровня выше оцениваемого сотрудника. Можно также использовать специальные инструменты оценки потенциала – например, тест Potential in Focus (PIF).

ИЗ ПРАКТИКИ «ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»

Мы предполагаем, что в будущем компании будут больше внимания уделять онлайн-оценке профессиональных компетенций, а также находить с помощью IT-систем наилучшее применение этим компетенциям. «ЭКОПСИ Консалтинг» уже выполняла подобный проект для крупного заказчика: мы предложили программу, которая автоматически увязывает компетенции сотрудников с профилями направлений и должностей. Если компания проводит конкурс на замещение вакансии, система анализирует профили сотрудников и базу кандидатов, чтобы порекомендовать наиболее подходящих людей.

Корпоративное обучение

Способность быстро осваивать новое – ключевой вызов в цифровую эпоху. Возможности отдельной компании в этой сфере заведомо уступают неограниченному объему знаний, накопленному во внешнем мире, поэтому обучение персонала своими силами уходит на второй план, а на первый выступают массовые открытые онлайн-курсы (MOOC – Massive Open Online Courses). Обучение переворачивается с ног на голову: вместо того чтобы готовить сотрудников по заранее утвержденным программам, компании

будут поощрять людей самостоятельно черпать знания, которые им нужны, из самых разных источников, как внутренних, так и внешних. Скажем, еще недавно материалы тренингов многие хранили как зеницу ока, но сегодня вся это стало общедоступным. Единственное узкое место – способность и желание человека самостоятельно учиться и усваивать новую информацию. HR-менеджеры все чаще говорят о Social Learning – это обучение от человека к человеку, когда в роли наставников

Не стоит вкладываться в «звезд» — их важно удерживать, а развивать лучше как раз «среднячков» по результативности

выступают не профессиональные преподаватели, а эксперты-практики. Корпоративные программы обучения фактически становятся порталом, облегчающим доступ к полезному контенту и к соответствующим экспертам. Идеальный вариант – когда люди учатся три-четыре часа в неделю в удобном формате без отрыва от производства. Естественно, все материалы должны быть доступны с мобильных устройств, чтобы заниматься можно было в любое время.

Выводы

Наш прогноз не претендует на исчерпывающую полноту и абсолютную точность – это всего лишь наш взгляд на перспективы ближайшего времени. Но ясно одно: изменчивая внешняя среда заставляет HR-менеджеров постоянно менять свой подход к делу. Рутинные процессы уходят в прошлое, уступая место digital-операциям. Технологии развиваются очень быстро, но даже самая совершенная HR-IT-система не способна угнаться за изменениями в бизнесе. В цифровую эпоху бизнес предъявляет повышенные требования не к системам, а к людям. Так что HR-менеджерам придется оставить надежду, что они сумеют успешно продолжать работу с имеющимся багажом знаний и технологий. Экзамен на выживание будет трудным. ■



Тотальная автоматизация

Майя Колосницyna, партнер, руководитель практики SuccessFactors «ЭКОПСИ Консалтинг»

Внедрение IT-технологий в сферу управления персоналом – это вызов уже не завтрашнего дня, а сегодняшнего. Чтобы стать партнером для бизнеса, современный HR-профессионал должен избавиться от рутины и повысить производительность своего труда. Оптимальный вариант – использовать для этого облачную IT-платформу – например, SAP SuccessFactors.

HR без бумажек

Нет никакой конкуренции товаров, продуктов или услуг – есть конкуренция моделей управления. Такой вывод сделал глава Сбербанка Герман Греф, вернувшись из поездки в Кремниевую долину. Второе его наблюдение – скорость: сегодняшний год, по мнению Грефа, идет за пять лет (или за семь, если заглянуть на десятилетие назад). В полной мере эти слова можно отнести и к HR-функции. Бизнес меняется очень быстро и ожидает, что HR будет не просто успевать следом, но и работать с опережением: предугадывать завтрашние потреб-

ности в кадрах и уже сегодня работать на их обеспечение. Чтобы отвечать на современные вызовы, HR-функции придется выйти из роли обслуживающего подразделения и стать полноценным бизнес-партнером. А для этого нужно окончательно поставить крест на бумажной рутине. Задача сложная: HR-служба является сегодня одним из наименее автоматизированных подразделений в большинстве компаний

HR-служба является сегодня одним из наименее автоматизированных подразделений в большинстве компаний

(и не только российских). Но курс на автоматизацию – тренд глобальный. Мировой рынок систем управления человеческим капиталом (Human Capital Management – HCM) уже превысил \$15 млрд. С 2009 по 2014 годы мировые технические решения в HR-сфере привлекли \$2,3 млрд инвести-



ций. Вслед за деньгами на рынок HR-IT-технологий приходят новые идеи и талантливые разработчики.

Все больше компаний автоматизируют и выносят кадровое администрирование в объединенный центр обслуживания (ОЦО). В HR-подразделении остается центр экспертизы, который разрабатывает методологию, а также проектный офис, который ее реализует. Современные HR-IT-платформы позволяют создавать «цифровое рабочее пространство» и более быстро и эффективно принимать HR-решения.

В России, по данным исследований компании HeadHunter, лучше всего автоматизированы кадровый учет и администрирование, немного хуже обстоят дела с расчетом компенсаций и льгот и подбором персонала, а про автоматизацию остальных функций говорить особо не приходится.

В целом наш рынок можно разделить на три части. Первая часть – это компании, идущие в авангарде. Они готовы вкладывать деньги в современную, удобную об-

лачную платформу с гибкими настройками и выбирают среди лучших «коробочных» IT-систем.

Вторая, большая часть компаний, ориентирована на недорогой софт, который удовлетворяет их текущие потребности, причем чаще всего систему устанавливают на свой сервер. Причина не только в консерватизме руководителей, но и в желании контролировать все, что можно. Некоторые топ-менеджеры открыто говорят: «Что такое это ваше облако?.. Я хочу знать, куда ведут провода».

Наконец, есть третья группа компаний (они в меньшинстве), которые предпочитают «самописные» системы. В России достаточно квалифицированных программистов, способных написать программный продукт любой сложности. Однако такая команда может автоматизировать процесс лишь в существующем виде, а потом реагировать на изменение HR-процессов – но черпать свежие идеи ей негде. К тому же самописное программное обеспечение не сможет кон-

Чек-лист для выбора IT-платформы

Для организаций, которые планируют автоматизировать HR, мы разработали чек-лист. Отвечая на эти вопросы, вы сможете определить, какой продукт вам подойдет.

1. Какие процессы вы хотите автоматизировать?

- Управление талантами в целом
- Отдельные HR-функции (подбор, адаптацию, оценку, управление обучением и т. д.)

От этого решения зависит выбор между отдельным приложением или полнофункциональной платформой.

2. Кто будет ключевым пользователем системы?

- HR-департамент
- Сами руководители

На рынке есть решения для каждого из вариантов. В последние годы процессы управления людьми все больше переходят от HR-ов к менеджерам, поэтому передовые IT-системы предполагают участие множества пользователей, коммуникацию между ними и возможность соответствующего разграничения прав доступа.

3. Как вы планируете устанавливать систему?

- На собственный сервер (on-premise решение)

- Будем использовать облачные технологии. Этот вопрос не столько технический, сколько идеологический.

4. Какая схема оплаты за IT-систему предпочтительнее для организации?

- Capex (Capital Expenditures) - разовые капитальные затраты
- Opex (Operational Expenditures) - ежегодная абонентская плата.

5. В каком виде вы планируете автоматизировать ваши HR-процессы?

- Как есть на сегодняшний день
- Будем оптимизировать процессы параллельно с автоматизацией
- Будем автоматизировать как есть, хотя с большой вероятностью процессы скоро изменятся

От этих ответов зависит, насколько гибкой должна быть IT-система. Например, в розничной компании массово набирали персонал и почти всех кандидатов отправляли на обучение. После этого треть новичков оформляли на работу, а два месяца спустя из нанятых людей

оставалось не более 15%. Не очень эффективная технология, которую компания, вероятно, со временем изменит, – соответственно, IT-система должна позволять быстро вносить изменения в конфигурацию процессов.

6. Сколько времени вы готовы выделить на внедрение IT-системы?

- Несколько месяцев
- Полгода
- Год или больше

От этого ответа зависит тип решения – готовый «коробочный» софт, который можно быстро настроить, продукт, который нужно устанавливать на сервер или же самописная программа, над которой будут работать программисты по вашему ТЗ.

7. Проранжируйте для себя критерии выбора:

- Функциональность
- Стоимость
- Удобство для пользователя (юзабилити)
- Гибкость настроек (скорость внесения изменений).

Дорога в облака

Глава «Сбербанка» Герман Греф был поражен, что крупнейший банк JP Morgan первым в американской банковской системе начал использовать публичное облако – Amazon Cloud. Однако со временем таких примеров будет больше, потому что за облачными технологиями будущее.

По затратам облачные HR-IT-решения сопоставимы с локальными программами (on-premise), но при этом они надежнее, проще в эксплуатации, их можно быстро внедрить. Другое дело, что на серверные решения придется серьезно потратиться один раз, тогда как за «облака» необходимо вносить ежегодную абонентскую плату. Но при этом не стоит забывать, что IT-платформе нужна инфраструктура и техническая поддержка, что тоже подразумевает расходы, – в случае облачных решений эти расходы несет разработчик.

Что касается обновлений и доработок, то здесь однозначно выигрывают облачные системы. Если компании придется оплачивать переделку при любом изменении процессов или инструментов (либо нанимать программистов в штат), то в конечном итоге расходы могут превысить стоимость первоначального внедрения.

Наконец, от облачной программы можно в любой момент отказаться, сохранив у себя все данные. Это важно, например, при слиянии компаний, когда по тем или иным причинам система становится не нужна. В случае серверного решения все инвестиции в IT-продукт будут потеряны. Например, клиент с нашей помощью внедрил у себя HR-IT-систему, но вскоре эту компанию купили, топ-менеджмент сменился – и IT-платформа оказалась невостребованной.

куруровать ни по функциональности, ни по удобству для пользователя с решениями, которые пишутся тысячами программистов и совершенствуются на основе обратной связи от тысяч клиентов по всему миру. Идеальных IT-систем, как известно, не существует, но важно подобрать продукт, который будет соответствовать наиболее критичным для компании требованиям.

Богатство выбора

Международная компания Gartner, которая специализируется на информационных технологиях, ежегодно оценивает самые известные IT-сервисы, в частности «коробочные» системы управления талантами. Компания рассматривает многофункциональные системы, которые поддерживают широкий набор возможностей и состоят из четырех и более модулей (кадровое планирование, управление целями и результативностью, управление вознаграждением

и др.). Конечно, ни один разработчик не опережает других по всем модулям, но, по данным Gartner, количество клиентов, приобретающих три-четыре модуля у одной компании, неуклонно растет. Это повышает качество интеграции и удобно для пользователей: им комфортнее работать с HR-процессами в рамках одной системы. В 2014 году рынок коробочных решений составлял \$3,4 млрд, ежегодно он прирастает более чем на 17%.

По результатам опросов конечных пользователей Gartner составляет так называемый «магический квадрат» с двумя осями: полнота видения (completeness of vision; отражает технологическую оснащенность компании-провайдера, понимание рынка, способность предвидеть нужды клиентов) и возможность реализации (ability of execute; включает в себя удобство (usability) сервиса, способность обеспечить заявленный функционал, поддержку клиентов, маркетинговые вопросы и проч.). ►►

Каждый продукт попадает в один из четырех квадрантов, которые Gartner называет соответственно «лидеры», «претенденты», «провидцы» и «нишевые игроки». Для коробочных решений по управлению талантами расстановка сил выглядит следующим образом (см. рис. 1).

Рисунок 1. «Магический квадрат» для коробочных решений по управлению талантами



По мнению Gartner, лидеры «магического квадрата» – это компании, предлагающие революционный взгляд на то, как технологии управления талантами могут помочь HR-службе в достижении бизнес-целей.

Список лидеров в последние три года остается неизменным: Cornerstone On Demand, SAP SuccessFactors (SF) и Oracle (Talent Management Cloud); все они находятся в одной ценовой нише.

Квадрант «претендентов» пока пустует: по замыслу Gartner, здесь должны находиться продукты, которые отвечают растущим нуждам HR-подразделений; они хороши с точки зрения архитектуры и IT, но их разработчики пока не готовы предложить клиентам новое функциональное видение. «Провидцы» опережают большинство

потенциальных конкурентов по части инноваций, они способны предугадывать потребности рынка и обладают большим потенциалом, но отстают в исполнении и/или не имеют достаточно историй внедрения.

Наконец, «нишевые игроки» пока не могут предложить клиентам всю функциональную линейку либо не способны покрывать потребности крупных предприятий. Исследователи Gartner отмечают, что среди группы лидеров коробочных решений для управления талантами наибольшей долей рынка обладает SuccessFactors (SF). Выбирая для себя IT-систему, мы тоже остановились на SuccessFactors. Более того, в 2012 году «ЭКОПСИ Консалтинг» стала сертифицированным партнером SAP и получила возможность предлагать клиентам полный комплекс услуг по внедрению SF. Расскажем об этой системе чуть подробнее.

SuccessFactors + SAP

Изначально SuccessFactors была основана в Калифорнии в 2001 году. Компания не только нанимала талантливых программистов, но также покупала и интегрировала лучшие модульные решения по всему миру. Например, приобрела компанию Plateau Systems, разработавшую одноименную систему управления обучением, а также Inform Business Impact, которая успешно автоматизировала HR-аналитику. В итоге Success Factors стала полнофункциональной HR-платформой, работающей по модели SaaS (программное обеспечение как услуга). В 2011 году компанию купила за \$3,4 млрд. немецкая корпорация SAP, один из крупнейших мировых поставщиков корпоративного программного обеспечения.

Сегодня SF используют более 5 тыс. компаний в 177 странах мира. Большинство клиентов внедрило модули по управлению результативностью, обучению, а также кадровому планированию – по оценке Gartner, это лучшие решения в данной сфере. В России SF сегодня используют более 90 компаний, причем речь идет не только о западных игроках. Среди них, например, «Лаборатория Касперского», «Ростелеком», «Уралхим». На наш взгляд, такая популярность не случайна - SuccessFactors обладает рядом очень важных преимуществ.

- 1. Современная методология и функциональная полнота.** В SF в полной мере реализованы современные схемы HR-процессов, и мы как HR-консультанты видим в этом главное достоинство системы. Иными словами, ее функциональность и возможности часто превосходят сегодняшние ожидания потребителей, особенно российских. Даже для крупных компаний это во многом вариант на вырост.
- 2. Масштабируемость.** Как и все облачные системы, SF легко масштабируется – ею пользуются как компании, у которых сотни тысяч сотрудников по всему миру, так и «малыши» со штатом несколько десятков человек. Скажем, в «ЭКОПСИ Консалтинг» с системой работают 110 сотрудников.
- 3. Обучаемость.** Хотя SuccessFactors – корпоративный продукт, система постоянно развивается и становится более удобной и функциональной. SAP выпускает четыре релиза (обновления) в год и уделяет внимание даже мелочам. Например, один наш клиент рассуждал, что было бы неплохо бронировать переговорные комнаты для интервью с кандидатами прямо из системы с интеграцией в Outlook. Это важно, потому что на собеседование приходят порой до сотни людей в день. Буквально через три месяца такая функция в SF появилась.

- 4. Дружелюбный интерфейс.** Из всех систем, представленных в России, SF, пожалуй, самая дружелюбная – по отношению как к рядовому пользователю, так и к администратору. Помимо про-

В SuccessFactors реализованы современные схемы HR-процессов, и мы видим в этом главное достоинство системы

думанного интерфейса в системе есть множество приятных мелочей. Например, пользователь может настроить персональную страничку, выложить фотографии, выбрать заставку. Кроме того, в SF заложены возможности геймификации – сотрудники могут награждать друг друга бейджиками за командное поведение или в благодарность за помощь.

- 5. SuccessFactors – просто красивая система.** Конечно, это преимущество субъективное, его трудно перевести на бизнес-язык. Тем не менее, мы как пользователи, имеющие возможность сравнить SF с другими платформами, высоко оценили ее современный дизайн, иконки и прочие приятные нюансы. О том, что думают про SuccessFactors наши клиенты, читайте в статье на с. 17. ■



SuccessFactors,

или история одного внедрения

250 сотрудников – это много или мало, чтобы заниматься автоматизацией HR-процессов? Кто-то считает, что при таком количестве персонала нет смысла внедрять HR-IT-систему – можно обойтись старым добрым Excel. Но в Touch Bank рассудили иначе и приняли решение автоматизировать процессы управления персоналом с помощью SAP SuccessFactors.

Курс на систему

Touch Bank вышел на рынок весной 2015 года. Он работает по лицензии российского ОТП Банка (входит в венгерскую OTP Group), но операционную деятельность ведет самостоятельно. Компания предоставляет клиентам финансовые услуги через интернет, по каналам мобильной связи и другим онлайн-каналам. Touch Bank позиционирует себя как инновационный сервис – однако такое позиционирование убедительно, когда не только внешние, но и внутренние процессы

организованы с учетом современных реалий. Компания решила, что все рутинные операции, в том числе и в HR-сфере, должны быть автоматизированы с самого начала. «Руководители банка понимали, что, запуская HR-процессы с нуля, лучше сразу выстраивать их правильно, параллельно

Руководители банка понимали, что, запуская HR-процессы с нуля, лучше сразу выстраивать их правильно, параллельно с внедрением IT-системы

с внедрением IT-системы», – рассказывает HR-директор Touch Bank Наталья Рошина. В банке сформулировали для себя критерии, которым должна соответствовать HR-IT-система.

1. Она должна быть универсальной, иметь все необходимые модули для управления персоналом. ►►

2. Она должна подходить компаниям, работающим в разных странах (в частности, поддерживать разные языки).

Систему одобрили кураторы Touch Bank из Венгрии, которые также решили внедрять у себя SuccessFactors.

3. В базовой комплектации система должна быть максимально готовой к использованию, чтобы ее внедрение заняло как можно меньше времени. Иными словами, требовалось коробочное решение, которое можно быстро настроить под себя.

«Мы просмотрели несколько вариантов и в итоге остановились на SuccessFactors от SAP», – рассказывает менеджер по компенсациям и льготам Touch Bank Равиля Измайлова, HR-администратор системы. По ее словам, SF обладает массой возможностей, и после трех-четырех месяцев настройки с системой можно полноценно работать. Сроки действительно сжатые, так как за это время систему нужно полностью конфигурировать, наполнить нужными формами документов, выстроить маршруты и т. д.

Большинство банковских процессов Touch Bank реализует с помощью облачных технологий, поэтому расположение SF «в об-

SAP открыла в России собственный data-центр, и это стало еще одним важным аргументом в пользу SuccessFactors

лаке» оценили как еще один плюс этой системы. Тем не менее служба безопасности банка тщательно изучила документацию по хранению данных, провела несколько встреч с SAP и только после этого одобрила проект. В конце 2014 года SAP открыла в России собственный data-центр, и это стало еще одним важным аргументом в пользу SF.

SuccessFactors относится к верхней ценовой категории, но преимущества системы перевесили ее стоимость. «Цена аналогичных решений сопоставима. А те программы, что стоят дешевле, пришлось бы серьезно дорабатывать, чего нам не хотелось», – говорит Равиля Измайлова. «Мы воспринимаем затраты на HR-

автоматизацию не как расходы, а как инвестиции в процессы и в людей, – добавляет Наталья Рощина. – Touch Bank использует передовые платформы и для интернет-банка, и для CRM, поэтому руководствоваться только ценой HR-системы было бы неправильно».

В первую очередь в компании решили автоматизировать наиболее важные и трудоемкие процессы: систему управления эффективностью персонала и связанный с ней процесс расчета вознаграждения сотрудников. В SuccessFactors это три модуля:

- Goal Management (постановка целей);
- Performance Management (оценка достижений);
- Compensation (система компенсаций и льгот).

Построением системы занималась компания «ЭКОПСИ Консалтинг» – от методологической поддержки в ходе детализации процессов и разработки HR-систем (КПЭ, системы премирования, процедуры регулярной оценки персонала) до настройки SF и ее запуска в продуктивную эксплуатацию.

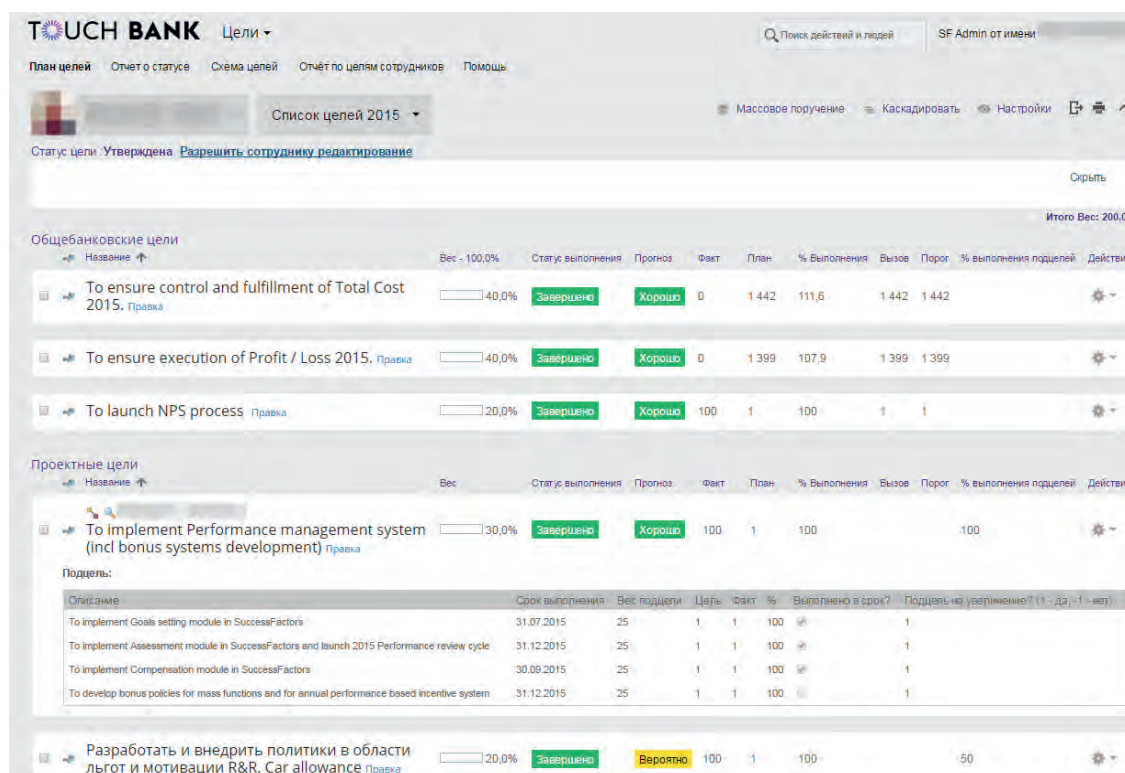
«Нам было важно, что “ЭКОПСИ” – универсальный партнер. Они не только помогали нам выстраивать систему управления эффективностью, будучи экспертами в сфере HR, но и как IT-специалисты полностью настроили SF, – объясняет Равиля Измайлова. – Хотелось бы выразить особую благодарность руководителю проекта со стороны “ЭКОПСИ” Вере Лучанской и всей команде “ЭКОПСИ” за профессионализм и гибкость».

Управление эффективностью

Управление бизнесом невозможно без четкой постановки целей и мониторинга их достижения. Именно этими процессами в банке занялись в первую очередь.

В конце 2014 года на стратегической сессии в Touch Bank определили годовые цели (финансовые показатели и бюджет), а затем разложили их на функциональные. После этого компания наметила основные шаги по их достижению и сформулировала ключевые проекты для подразделений. В начале весны были разработаны КПЭ и поставлены индивидуальные цели перед каждым руководителем и сотрудником. Еще два месяца понадобилось на то, чтобы

Рисунок 1. Как выглядит карта целей сотрудника в SuccessFactors



настроить SF, обдумать премиальные схемы, формулы расчета премий и алгоритмы оценки, а также загрузить все цели (количественные и качественные) в автоматизированную систему.

В итоге у банка появилась полноценная карта целей. Она отражает общие, проектные и функциональные цели организации в их взаимосвязи и показывает, каким образом цели банка декомпозируются в цели подразделений и сотрудников (см. рис. 1). Картина регулярно обновляется: сотрудники отмечают в системе, на какой стадии достижения целей они сейчас находятся. Каждый менеджер может в любой момент зайти и увидеть, над чем сейчас работают люди, как далеко от цели находится подразделение и банк в целом. «Правда, некоторые вещи мы пока делаем вручную, – рассказывает Равиля. – Но в будущем хотим настроить модуль так, чтобы SF автоматически подтягивал результаты по целям из внешних систем».

По словам Натальи Рошиной, сотрудники еще не привыкли регулярно вносить в систему свои фактические данные по целям, им надо напоминать об этом. «Будем ду-

мать, как стимулировать людей. Это задача для нашей HR-службы на 2016 год. Очевидно, пока сотрудники не увидят, чем ценен этот инструмент лично для них, ничего не заработает», – говорит Рошина.

Оценка достижений

Сейчас в Touch Bank оценивают персонал один раз в год, однако в будущем планируют внедрить и промежуточную оценку – полугодовую или квартальную.

В конце года в банке анализируют результаты каждого сотрудника, а также выясняют, какие качества он проявил, добиваясь этих результатов. Для удобства в один раздел оценочной формы выводятся цели сотрудника и актуальная информация об их достижении, а в другой включаются компетенции, по которым его нужно оценить. Набор компетенций система определяет автоматически с учетом должности сотрудника и его положения в иерархии. Чтобы сделать оценку объективнее, дополнительно запрашивается обратная связь, то есть в оценочных формах учитываются отзывы коллег, смежников или внешних контрагентов.



Оценка проходит в три этапа. Сначала сотрудник сам оценивает свои достижения и уровень проявления компетенций, затем непосредственный руководитель собирает отзывы других людей о своем сотруднике и оценивает его результативность и компетенции. На третьем этапе оценки «калибруются» на кадровом комитете: руководители при методологической поддержке HR-департамента обсуждают выставленные оценки, обосновывают их и при необходимости пересматривают.

По итогам руководители проводят встречи с каждым сотрудником, озвучивают итоговую оценку и объясняют, почему она такая, что нужно изменить в поведении, а затем обсуждают рабочие цели и цели развития на следующий год.

Не все пожелания по настройке системы удалось полностью реализовать в приобретенной на данный момент конфигурации модулей SF. Так, в Touch Bank хотели, чтобы сотрудники самостоятельно отпра-

ментариев. Здесь сотрудник и его менеджер могут описать сильные стороны человека, зоны его развития, спланировать учебную деятельность на следующий год.

Несмотря на эти ограничения, все этапы оценки проходят в модуле Performance Management. Это, с одной стороны, обеспечивает соблюдение методологии оценки, а с другой – позволяет разгрузить ответственного за проведение оценки сотрудника HR-подразделения. В SF заложены правила заполнения полей формы, так что система не даст сотрудникам сделать что-то неправильно. Маршруты движения форм тоже преднастроены, и администратору достаточно запустить процесс – а дальше система сама рассылает людям нужные формы, следит за их движением и показывает администратору актуальную статистику с нужной детализацией.

Система уже работает: в банке недавно провели с помощью SF первую годовую оценку. «Мы разработали подробные инструкции, провели несколько обучающих встреч, рассказали людям, как устроен SF, – говорит Наталья Рощина. – В целом система интуитивно понятна. Некоторые руководители не смогли присутствовать на этих встречах, но прекрасно сами разобрались в том, что и как нужно делать».

В целом система интуитивно понятна. Некоторые руководители самостоятельно разобрались в том, что и как нужно делать

ляли запросы на обратную связь прямо из оценочной формы. К сожалению, технические возможности SF не позволили удобно организовать процедуру именно таким образом: механизм работал слишком медленно и не обеспечивал достаточной приватности. «В итоге мы нашли компромисс между возможностями системы и нашими ожиданиями, – говорит Рафиля Измайлова. – Например, обратную связь по каждому человеку SF автоматически собирает через почтовую рассылку и аккумулирует внутри себя в соответствующей форме оценки».

Кроме того, базовый функционал модуля Performance Management не включает в себя управление развитием сотрудника (в SF имеется отдельный модуль Succession & Career Development). Однако Touch Bank планировал собирать всю необходимую для развития персонала информацию именно в оценочных картах сотрудников, для чего был создан дополнительный раздел ком-

Денежный вопрос

Touch Bank использует классическую систему вознаграждения: у большинства сотрудников есть ежемесячный оклад и годовой бонус. Для управления этой системой компания внедрила модуль Compensation – он уже работает, хотя, по словам Натальи Рощиной, в нем еще есть ряд неудобств, которые предстоит устранить в 2016 году. «Например, недостаточно гибкая сортировка: SF позволяет фильтровать данные только по цифрам, а нам иногда нужно делать выборку по результатам оценки сотрудника. Или, скажем, система показывает только три даты повышения зарплаты и не подсвечивает весь календарь, – объясняет Рафиля Измайлова. – В любом случае мы будем изучать программу, тем более что в будущем планируем вводить квартальные бонусы». Со временем банку пригодится и HR-аналитика. «Мы видели, что в SF можно оперативно строить подробные отчеты со сложной структурой, но у нас пока

не было времени этим заняться. Всеми возможностями системы воспользуемся позже, – продолжает Равиля. – Да и данные надо еще накопить».

Выводы

Подводя первые итоги работы с SuccessFactors, в Touch Bank сформулировали основные выводы.

1. *SF – полноценная ИТ-платформа*, которая в целом позволяет уйти от файлов Excel и бесконечных согласований по почте. Теперь большая часть HR-данных может храниться централизованно.
2. *SF действительно обеспечивает удобство и прозрачность HR-процессов*. Именно к этому стремился Touch Bank.

3. *Не все пожелания можно воплотить в SF*. Например, у Touch Bank возникли некоторые сложности с брендированием страниц (цвет, шрифт, добавление картинок). Эти факторы не критичны, но компания сформулировала их как список своих пожеланий.

«Сейчас мы соберем воедино наши идеи по изменению системы и посмотрим, что можно доделать. Параллельно будем изучать другие модули и думать, какие еще HR-процессы полезно автоматизировать, – резюмирует Наталья Рощина. – В целом наши ожидания оправдались: систему удалось внедрить быстро и с минимальными техническими сложностями для пользователей. Мы готовы рекомендовать SuccessFactors как платформу другим компаниям». ■

Вера Лучанская, руководитель проекта, ведущий консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

Наш проект с Touch Bank оказался очень интересным и содержательно, и с точки зрения результатов. SuccessFactors опирается на современные HR-тенденции, которые предполагают высокую степень доверия руководителям и сотрудникам. Это несколько противоречит практике, принятой в России, где HR-менеджеры не только разрабатывают методологию, но стремятся также контролировать все HR-события и процедуры. В Touch Bank достаточно открытая культура, и, как мне кажется, мы нашли разумный компромисс между удобством конечных пользователей и интересами HR-службы банка.

Хочется отметить несколько факторов, которые во многом определили успех проекта.

- Заказчик был заинтересован получить конкретную пользу от системы. Это позволяло выстраивать

конструктивный содержательный диалог на всех этапах проекта – от разработки системы мотивации и карт целей до настройки отчетов по уже работающим в SF процессам. Никто не тратил время на создание «рюшечек ради рюшечек»: мы отталкивались от конкретной потребности Touch Bank и в каждом случае старались найти оптимальное решение.

- Коллектив банка и его генеральный директор Андрей Козляр открыты к восприятию всего нового. При внедрении ИТ-платформы очень важна готовность сотрудников осваивать систему, разбираться в интерфейсе, кнопках и процедурах. Корпоративная культура Touch Bank ориентирована на технологии, и менеджеры воспринимают автоматизацию процессов как естественный ход событий. Поэтому мы почти не встретили противодействия новой системе. При планировании мы заложили в проект риск сопротивления внедрению, но нам так и не довелось ни разу вспомнить о нем.

- Ключевые пользователи системы в лице HR-подразделения были активно вовлечены в проект. Они вникали в содержание, выделяли время на тестирование настроек и необходимое обучение. Это очень важно, так как ни одну ИТ-систему невозможно качественно внедрить без участия заказчика.

По результатам первого цикла использования SF мы сформулировали список необходимых доработок и пожеланий к изменению настроек. Это хороший результат для первого года эксплуатации любой ИТ-системы: сколь угодно детально продуманное техническое задание и максимально подробные кейс-тесты все равно не позволяют предусмотреть все нюансы реальной жизни. Как говорят ИТ-разработчики, «воображение конечного пользователя всегда в разы превосходит предусмотрительность самого лучшего архитектора системы». Однако систему изучают, ею реально пользуются, а значит, проект можно признать успешным.

ПОТЕНЦИАЛ

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ



Долой интуицию — да здравствуют данные!

Кадровые решения сегодня обходятся компаниям слишком дорого, поэтому аналитика и доказательный HR будут основным трендом в управлении персоналом на ближайшие годы. Мы подготовили несколько статей, посвященных работе с данными. Первый материал называется «Аналитика персонала: наращивая обороты», его написал основатель компании Bersin by Deloitte Джош Берзин с соавторами. Берзин — пожалуй, самый яркий исследователь в области HR-аналитики, именно он несколько лет назад провозгласил в HR эпоху «диджитализации». Вторая статья — «Как управлять персоналом, опираясь на данные» (с. 31) — охватывает практические аспекты работы HR-аналитика. Вы узнаете, какие данные стоит использовать, где их брать, как обрабатывать и какие выводы на их основе можно получить. Мы также рассказали про наши продукты HR КПД и DEEP, которые успешно используем в работе с клиентами. Наконец, третья статья называется «Идеальный продавец: аналитика против мифов» (с. 35). Это кейс крупного банка, которому HR-аналитика помогла навсегда избавиться от мифов при подборе и продвижении продавцов финансовых услуг. Надеемся, наши данные и выводы окажутся полезными для многих компаний.

Григорий Финкельштейн, партнер, руководитель Центра анализа данных «ЭКОПСИ Консалтинг»



Аналитика персонала:

наращивая обороты

Josh Bersin, Laurence Collins, David Mallon, Jeff Moir, Robert Straub*

Перевод: Василий Подобед, Зарина Кудашова

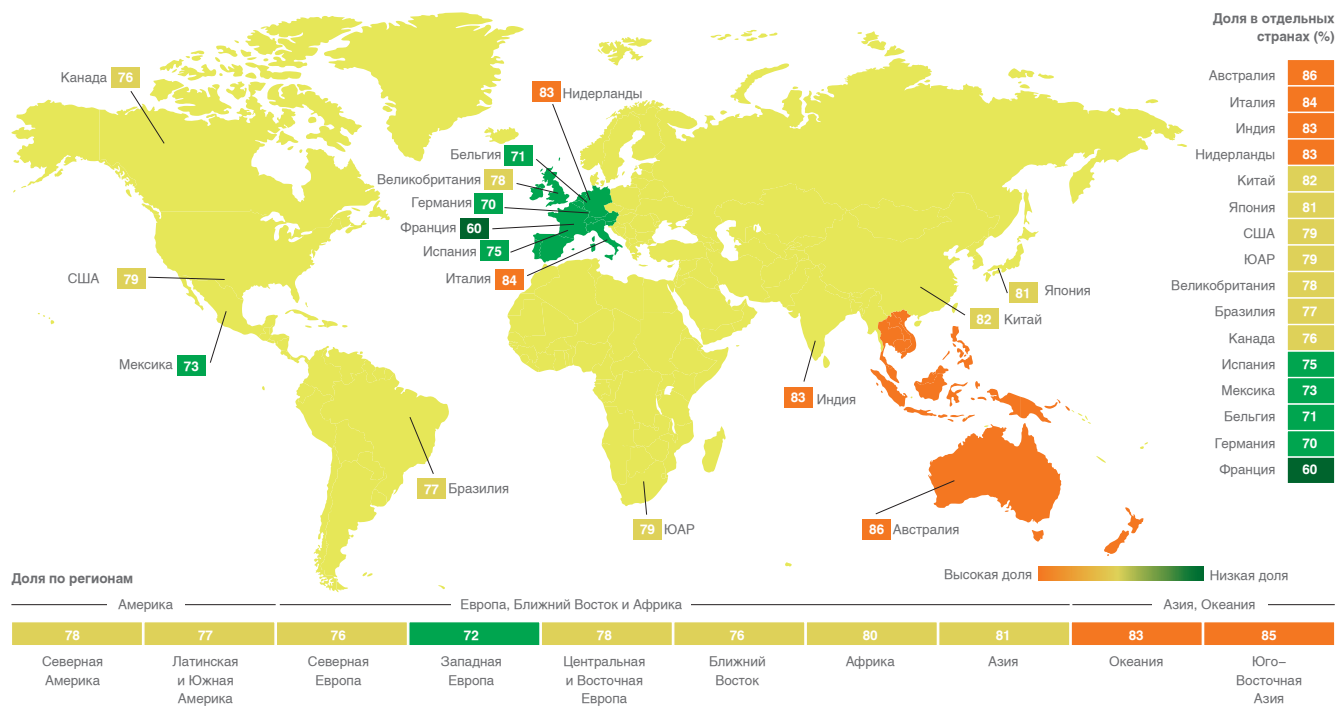
Революция в сфере анализа данных о сотрудниках набирает скорость. Разговоры о создании команд, занимающихся подобным анализом, ведутся в HR-подразделениях уже несколько лет, но в 2016 году произошел существенный скачок вперед с точки зрения новых возможностей. Компании осознали, что им нужны данные, которые позволят понять, почему люди приходят в организацию, остаются в ней и достигают превосходных

результатов? Кто с высокой вероятностью окажется успешным? Кто станет выдающимся лидером? Что нужно, чтобы обеспечивать клиентов инновациями и услугами высочайшего качества? На все эти вопросы может дать ответы аналитика персонала (people analytics). Компании нанимают профессионалов, специализирующихся на аналитике, расчищают накопленные залежи данных и разрабатывают модели, помогающие преобразить бизнес.

- За последний год доля компаний, разрабатывающих предсказательные модели, увеличилась вдвое: в 2015 году она составляла 4%, а в 2016 – 8%. Лишь 24% компаний в 2015 году полагали, что готовы или почти готовы заниматься аналитикой; в этом году их доля подросла на треть и составила 32%.
- Сегодня аналитика персонала объединяет информацию, которой располагают HR-подразделения, с данными из других отделов компании. Все они позволяют решать широкий круг насущных задач: определять вероятность ухода человека из компании, отбирать соискателей с высоким потенциалом, определять, какими качествами обладают самые результативные команды по продажам и обслуживанию, прогнозировать правовые риски, исследовать вовлеченность и корпоративную культуру, строить привлекательные карьерные маршруты и выявлять кандидатов с лидерскими задатками.
- Аналитические технологии стали доступными, они встроены в большинство ERP-систем и систем управления талантами, в инструменты изучения вовлеченности, модули текстового и семантического анализа, программные платформы управления наймом и обучением персонала.

*Deloitte University Press, опубликовано 29 февраля 2016 г. <http://dupress.com/articles/people-analytics-in-hr-analytics-teams>.

Рисунок 1. Аналитика персонала: доля респондентов, охарактеризовавших ее использование как «важный» и «чрезвычайно важный» тренд



В прошлогоднем отчете Global Human Capital Trends ¹ говорится о том, что последние несколько лет HR-аналитику активно обсуждали, но стремление ее использовать перешло в «холостые обороты». Компании щедро финансировали проекты замены и обновления HR-систем, вели разговоры об аналитике, но мало кто всерьез продвинулся в освоении этой новой и жизненно важной бизнес-функции.

В этом году ситуация изменилась в лучшую сторону. Конкурентное давление и доступность интегрированных систем заставляют организации нанимать специалистов по аналитике персонала, приобретать программы и разрабатывать аналитические решения. Аналитика персонала важна для организации – в этом убеждены 77% опрошенных компаний (см. рис. 1, на котором представлены результаты опроса респондентов по странам и регионам). Уровень долгосрочного планирования своих потребностей в персонале более половины (52%) респондентов оценивают как отличный, а 38% – как достаточный.

Курс на аналитику персонала подразумевает повсеместное использование

в компании данных, связанных с людьми, для информационного обеспечения и совершенствования всех управленческих, коммерческих и кадровых решений. Акценты меняются в зависимости от отрасли и конкретных задач бизнеса.

Что именно делают компании? Многочисленные примеры положительной динамики можно обнаружить в самых разных областях:

Показатели продаж и подбор кадров

- Страховые компании проанализировали профили своих лучших агентов и выяснили, что средний балл в аттестате и наличие университетского образования не являются четким указанием на хорошие показатели продаж.
- Компания, работающая в сфере высоких технологий, разработала аналитическую модель, которая с приемлемой точностью предсказывает, кто из кандидатов впоследствии может стать «токсичным» работником (склонным к обману, мошенничеству и нарушению закона). Обратив ▶▶

особое внимание на некоторые моменты входного интервью, компания существенно снизила количество нежелательных персонажей среди сотрудников.

Производительность

- Разработчики программного обеспечения, розничные банки и производственные компании изучают особенности лучших продавцов, понимая, что сеть их личных контактов, поведение в компании и время, которое они тратят на взаимодействие с клиентами, гораздо точнее предсказывают результат работы, чем опыт или количество пройденных тренингов по продажам.
- IT- и HR-подразделения анализируют метаданные корпоративной электронной почты, чтобы выяснить, почему одни сотрудники гораздо продуктивнее других, а затем сокращают количество совещаний, повышая результативность.
- Крупный производитель косметических

Данные из LinkedIn и других соцсетей позволяют выявить среди высокопотенциальных сотрудников «людей на низком старте»

товаров создал внутри HR-подразделения «центр экспертизы в области продаж», чтобы исследовать особенности найма, обучения, вознаграждения и других кадровых процессов в отношении торгового персонала компании. Задача нового подразделения – оптимизировать работу продавцов с помощью данных HR-службы и других сведений о персонале.

- Английская розничная сеть обнаружила, что связь между показателями продаж и особенностями найма директоров магазинов позволяет радикально увеличить прибыльность как отдельных торговых точек, так и компании в целом. Собранные данные показывают, что талантливые лидеры, скорость найма и высокий процент принятия предложений о работе положительно сказываются

на прибыльности организации.

- Автомобильные компании изучают закономерности незапланированного отсутствия сотрудников на работе, чтобы предсказывать, в какие дни вероятность отгулов возрастает, и заблаговременно подготовиться, вызвав «запасных игроков».
- Министерство энергетики Мексики использует предсказательную аналитическую модель для планирования потребностей в персонале. Цель – выявить текущую и будущую нехватку кадров и профессиональных навыков в критически важных нефтегазовых специальностях в ближайшие 10 лет². В эту модель заложен целый ряд макроэкономических параметров вроде нефтяных цен и курсов валют, имеющих ярко выраженную корреляцию с потребностью в квалифицированной рабочей силе и ее наличием на рынке. Располагая необходимой информацией, министерство может проактивно взаимодействовать с многочисленными заинтересованными сторонами. Служащие министерства начали применять аналитические инструменты и методы планирования потребности в персонале и в других сферах своей ответственности, таких как возобновляемые источники энергии и устойчивое развитие.

Удержание сотрудников

- Фармацевтическая компания и компания-разработчик программного обеспечения собирают данные из LinkedIn и других социальных сетей, чтобы выявить среди высокопотенциальных сотрудников «людей на низком старте», которые с большой вероятностью могут уйти.
- Некоторые компании применяют для сбора данных «умные бейджи»*. Например, Deloitte Canada проверяет идею, что офис с просторными и светлыми помещениями для совместной работы, а также активное социальное взаимодействие людей внутри компании способствует росту продуктивности и помогает удерживать персонал³.

* «Умный бейдж» — персональное электронное устройство, внешне напоминающее бейдж, которое облегчает решение разнообразных задач, связанных с коммуникацией и взаимодействием сотрудников друг с другом. — Прим. перев.

- MasterCard разрабатывает на основе разного рода данных предсказательные модели, позволяющие сделать взаимодействие сотрудников с компанией более благоприятным. Анализ данных даст возможность лицам, принимающим решения, удерживать высокопотенциальных сотрудников и прогнозировать их выгорание ⁴.

Соблюдение норм и риски

- Банки изучают мошеннические и недобросовестные действия сотрудников, благодаря чему способны заблаговременно обнаружить поведение, которое в перспективе может вылиться в неэтичные поступки.
- Британская компания, оказывающая финансовые услуги, использует аналитику для индивидуальной оценки сотрудников в рамках мероприятий по проактивному управлению рисками. Так она может выявить потенциальных аферистов и отследить другие нарушения.
- Крупная электростанция, которая недавно столкнулась с серьезной аварией, проанализировала обратную связь от сотрудников, данные о вовлеченности и обнаружила, что могла бы с их помощью спрогнозировать и предотвратить целый ряд проблем. В итоге компания стала проводить регулярный мониторинг этих данных.

Корпоративная культура

- В eBay команда экспертов по организационному развитию и аналитиков собирает внешние и внутренние данные и с их помощью оценивает воздействие корпоративных ценностей и уровень их принятия сотрудниками. Исследователи также изучают новостные статьи и отзывы кандидатов на сайте Glassdoor, чтобы понять, как культуру eBay воспринимают на рынке ⁵.

Каждый из этих примеров (а их можно привести еще сотни) иллюстрирует, как данные о персонале улучшают качество управленческих решений. Команды, занимающиеся аналитикой персонала, есть в Google, Twitter и большинстве других технологических компаний ⁶.

HR-аналитики часто называют себя отделом «по выслушиванию сотрудников». Они сводят воедино информацию из разных источников – базовых HR-систем, показателей вовлеченности, данных опросов, собирают сведения извне (LinkedIn, Glassdoor и др.) и текстовые комментарии сотрудников. Затем они анализируют информацию, чтобы понять, что представляет собой корпоративная культура, ищут пути повышения производительности или способы удержания сотрудников, выявляют слабые места в системе управления и другие проблемы.

Чем обусловлен такой скачок интереса к использованию аналитики персонала? Во-первых, компании стали интенсивно внедрять интегрированные облачные HR-системы, позволяющие впервые целостно взглянуть на обширный массив данных о сотрудниках. Около 40% международных компаний находятся в процессе замены своих базовых HR-систем или планируют совершить такую замену в ближайшие два года ⁷.

Во-вторых, в HR приходят люди, имеющие опыт аналитической работы ⁸. Компании привлекают в отделы управления персоналом промышленных и организационных психологов, специалистов по математической статистике, аналитиков из других областей; аналитика привлекает их, потому что это интересная, новая, еще не устоявшаяся область. Профессии, связанные с обработкой и анализом данных, чрезвычай-

Профессии, связанные с обработкой и анализом данных, чрезвычайно популярны среди выпускников вузов

но популярны среди выпускников вузов, и в эту сферу сейчас стремится больше людей, чем когда бы то ни было.

В-третьих, стремительно расширяется рынок поставщиков решений. Практически любой поставщик ERP-систем и провайдер систем управления талантами предлагает сегодня «коробочные» аналитические инструменты, многие поставляют их со встроенными аналитическими моделями. ▶▶

Появляются предложения типовых решений по анализу данных. Кроме того, растет качество организационных данных: в этом году 42% респондентов охарактеризовали данные, используемые для HR-аналитики, как «качественные» и «очень качественные», и лишь 17% по-прежнему считают свои данные «недостаточными». В-четвертых, появились эксперты в области научного подхода к работе с персоналом. Некоторые из них начинали свою деятельность в крупных компаниях-первопроходцах и могут обращаться к их опыту. Они распространяют идеи и привносят свою экспертизу в практику тех компаний, для которых эта сфера является новой. Наконец, руководители компаний регулярно читают в деловой прессе материалы, посвященные HR-аналитике, и требуют от своих директоров по работе с персоналом нарастить обороты в этой сфере. К примеру, HR-директор одной из крупнейших компаний в области страхования здоровья и жизни запустил трехлетнюю программу с многомиллионным бюджетом, нацеленную на систематизацию и приведение

Наиболее трудная часть HR-аналитики — воплотить в жизнь рекомендации, которые вытекают из аналитических моделей

в порядок данных о сотрудниках. Это позволит страховщику в перспективе выйти на лидирующие позиции по использованию аналитики.

Несмотря на значительный прогресс, компаниям есть куда расти. По итогам опроса в этом году 62% организаций сочли свои позиции «слабыми» в том, что касается использования Big Data в процессе найма сотрудников. Около 55% организаций дали аналогичную оценку своей практике применения HR-данных для прогнозирования производительности и роста качества персонала.

Мы ожидаем, что в предстоящем году тенденция к использованию аналитики в деятельности HR-подразделений продолжит набирать силу. Аналитический подход будет все глубже и глубже встраиваться в практику управления персоналом.

И, в частности, выйдет за пределы узкой задачи подбора кадров и захватит такие области, как обучение и развитие, операционная деятельность. Данные, полученные в ходе исследования Global Human Capital Trends, показывают, что HR-менеджеры убеждены в важности аналитики персонала больше, чем представители бизнеса. Среди респондентов из HR 82% считают эту тенденцию важной или очень важной, тогда как в бизнес-подразделениях такой точки зрения придерживаются всего 69%. У HR-функции есть прекрасная возможность продемонстрировать ценность и финансовую отдачу инвестиций в аналитику, тем самым подкрепляя готовность бизнеса вкладывать средства в эту сферу.

В свою очередь, это вызывает рост инвестиций в HR и замыкает цикл, в котором растущий показатель ROI подстегивает дальнейшие вложения в аналитику. Успех аналитики обусловлен тем, что она позволяет измерить ценность людей для организации, и служит «золотым ключиком», который может эту ценность раскрыть. Однако собрать прекрасные данные и сделать из них глубокие выводы — лишь часть дела. Истинная ценность этого подхода проявляется тогда, когда полученные выводы трансформируются в изменения, приносящие пользу бизнесу. Наиболее трудная часть HR-аналитики — воплотить в жизнь те рекомендации, которые вытекают из аналитических моделей. Здесь уже требуются качественные инструменты управления изменениями. Одна крупная компания недавно обнаружила, что недостаточно оплачивает работу своих наиболее производительных сотрудников и вместе с тем переплачивает «среднячкам». Потребовалось несколько лет, чтобы менеджеры (и компания в целом) осознали, что предлагать большую прибавку к зарплате сильным сотрудникам и среднюю — «среднячкам» — абсолютно логично с точки зрения бизнеса. Чтобы полученные выводы дали эффект на практике, важно развивать не только аналитические навыки, но также умение разъяснять и внедрять изменения.

Уроки с передовой

В сентябре 2015 года компания General Electric собрала воедино все свои ресурсы,

связанные с анализом и вычислениями, и выделила их в самостоятельную организацию GE Digital. Одновременно с этим GE решила к 2020 году войти в десятку ведущих компаний по созданию программного обеспечения⁹.

В условиях высокой конкуренции за квалифицированные кадры разработка целостной стратегии управления талантами была критически важным шагом для преобразования инновационного центра в полноценный бизнес с амбициозными целями. Для начала GE Digital увязала стратегическое кадровое планирование с задачами подбора и обучения кадров. Компания выстроила процесс сбора свежих данных, которые в сочетании с прочими данными о персонале позволили сформировать информационный массив из более чем 6 млн элементов для принятия кадровых решений.

GE Digital создала систему надежного кадрового планирования и подробно описала, что такое успех, используя термины развития навыков, численность и размещение сотрудников. Кроме того, GE применила предсказательные модели для поиска слабых мест в компании. Организационная стратегия GE Digital предусматривает как подбор кадров на рынке, так и сфокусированное обучение (когда наем не покрывает потребности организации), а собранные данные использует для поиска талантов.

Помимо этого GE Digital прочно связала процесс кадрового планирования с процессом обучения сотрудников. Данные анализа и предсказательных моделей были положены в основу изменений организационного дизайна, они также влияют на подходы к найму сотрудников, помогают выявить потребности в переобучении и переключить программы развития лидеров. Словом, накладывают отпечаток на все сферы, приоритетные для команды GE Digital.

Наиболее важными факторами успеха проекта стали вовлеченность бизнеса и прозрачность для сотрудников. Ключевая роль бизнеса состояла в том, чтобы очертить основные возможности и сформулировать требования к обучению. Сотрудники поняли, какие качества являются критическими для успеха, получили в свое распоряжение инструменты, позволяющие определить

собственные сильные стороны, обнаружить пробелы и развить недостающие навыки, и приняли изменения позитивно¹⁰.

Как внедрять аналитику персонала

- Удерживайте в центре внимания приоритеты бизнеса. Важно избежать ситуации, когда много времени и сил потрачено на задачу, которой попросту даже

Тратьте время на те задачи, на которые компания тратит деньги, и проект по внедрению HR-аналитики быстро окупится

нет в повестке руководства. Начинайте с проблем, которые волнуют генерального директора и высшее руководство компании, – объем продаж, качество продукции, риски, рост, лояльность клиентов. Тратьте время на те задачи, на которые компания тратит деньги, и проект по внедрению аналитики персонала быстро окупится.

- Создайте единую команду аналитиков. Чтобы запустить такой проект, компания должна нанять правильные кадры и/или объединить разрозненную аналитическую деятельность, которая ведется в компании (исследование вовлеченности сотрудников, аналитику найма, обучения, вознаграждения, планирование потребности в персонале). Это ключевая составляющая успеха в аналитическом проекте.
- Создайте команду, способную давать советы. Помните о том, что модель сама по себе не может решить проблему бизнеса. В команду аналитиков должны входить люди, которые уже выступают в роли консультантов или бизнес-партнеров, что позволит им легко найти общий язык с бизнесом и проложить путь от открытий, совершенных аналитиками, к реальным управленческим изменениям.
- Задействуйте аналитическую экспертизу, накопленную за пределами HR-функции. Заручитесь поддержкой IT-специалистов, маркетинговых аналитиков и других аналитических групп,

которые есть в компании. Многие с радостью присоединятся к вашему вдохновляющему проекту.

- Подключитесь к работе внешней отраслевой рабочей группы по аналитике персонала. Существуют десятки мест, где HR-профессионалы могут встретиться с коллегами из других компаний для совместного освоения этой области.
- Изучайте новые технологии. На рынке есть множество инструментов, заслуживающих внимания. Ваша команда долж-

Аналитика начинает давать наибольшую отдачу, когда в компании создана целостная, эффективная и надежная база данных

на быть в курсе того, какие поставщики аналитических решений появились на рынке за последнее время, чтобы собрать из предлагаемых технологий подходящую комбинацию.

- Потратьтесь на приведение данных в порядок. Управление данными не должно стать серьезным препятствием на вашем пути. Аналитика начинает давать наибольшую отдачу после того, как в ком-

пании создана целостная, эффективная и надежная база данных. Вам, вероятно, придется потратить на это какое-то время и привлечь к задаче сотрудников IT-подразделения, но все окупится.

- Уделите должное внимание безопасности, конфиденциальности и анонимности. Многие компании уже на начальном этапе определяют политику обеспечения безопасности как неотъемлемый элемент управления аналитикой персонала. Сотрудники HR-подразделений хорошо понимают, какое количество непростых моментов связано с безопасностью данных, конфиденциальностью и защитой личности.

Выводы

«Холостые обороты» в HR-аналитике остались в прошлом. С ее превращением в одну из основных корпоративных тенденций, те организации, которые лишь размышляют о создании аналитических команд и внедрении технологий анализа данных, рискуют остаться далеко позади. В не столь отдаленном будущем ни одно кадровое решение не будет приниматься без аналитической поддержки. Для эффективного HR-бизнес-партнера владение аналитикой станет основным требованием. ■

Примечания

¹ Carl Bennett and Laurence Collins, «People analytics: Stuck in neutral», *Global Human Capital Trends 2015*, February 27, 2015, <http://dupress.com/articles/people-and-hr-analytics-human-capital-trends-2015/>.

² По материалам проекта для министерства энергетики Мексики.

³ Josh Bersin, *Predictions for 2016: A bold new world of talent, learning, leadership, and HR technology ahead*, Bersin by Deloitte, 2016, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=19445>.

⁴ Гитанджали Гамел (отдел кадровой аналитики MasterCard) в беседе с Никки Уэйкфилдом, декабрь 2015 г.

⁵ Маргарита Константинидес (старший директор отдела аналитики талантов eBay) в беседе с Беном Долларом, 28 декабря 2015 г.

⁶ Команды аналитиков из Google и Twitter в беседе с Джошем Берзиным, май 2015 г.

⁷ Katherine Jones, *The buyer's guide to selecting HCM Software*, Bersin by Deloitte, July 17, 2014, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=17733>.

⁸ Josh Bersin, «The geeks arrive in HR: People analytics is here», *Forbes*, February 1, 2015, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/02/01/geeks-arrive-in-hr-people-analytics-is-here/#542b6d707db3>.

⁹ Business Wire, «Creation of GE digital», September 14, 2015, http://www.businesswire.com/news/home/20150914006029/en/Creation-GE-Digital#.Vfb33_nBzRY.

¹⁰ Хизер Уайтман (руководитель GE Digital) в личном общении с авторами, 16 февраля 2016 г.

Как управлять персоналом, опираясь на данные

Григорий Финкельштейн, партнер, руководитель Центра анализа данных «ЭКОПСИ Консалтинг»

Данные – это новая нефть для бизнеса, а для кадровой индустрии – реальный прорыв в будущее. Современный HR-профессионал опирается не только на слова, но и на цифры и обязан уметь обращаться с ними. Вот несколько идей, как использовать HR-аналитику, отвечая на запросы бизнеса.

HR в цифровом разрезе

Рекламному гуру Дэвиду Огилви приписывают фразу: «Я точно знаю, что половину своего рекламного бюджета трачу впустую, но не знаю, какую именно». Представители рекламной индустрии со временем научились считать – как и отделы маркетинга, клиентской поддержки, не говоря уже о финансовой службе. А вот в HR цифровая революция только начинается. Если компании тратят 30–60% своего дохода на людей, их зарплату, обустройство рабочих мест, обучение и прочие HR-практики, полезно проанализировать эти траты и понять реальную отдачу от них. Это позволяет превратить службу персона-

ла в источник дополнительной прибыли. Например, в крупной международной IT-компании провели исследование вовлеченности персонала, а затем сопоставили полученные результаты с данными о зарплате. В приватной беседе HR-директор этой компании признался, что те сотрудники, которым повышали зарплату, и те, кому никогда ее не повышали, имеют сходный уровень вовлеченности. Логич-

Если компании тратят 30-60% своего дохода на людей и HR-практики, было бы полезно понять реальную отдачу от них

ный вопрос: зачем переплачивать людям, если это не улучшает их показатель вовлеченности? К тому же на результативность размер зарплат тоже не влияет. Сегодня бизнес все меньше верит HR-менеджерам на слово и все чаще требует подтверждения их эффективности. HR- ▶▶

Рисунок 1. На какие вопросы может ответить HR-аналитика?

HR КПД

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ HR-ПРАКТИК НА БИЗНЕС



DEEP

ПРОФИЛЬ СОТРУДНИКА НА ОСНОВЕ ДАННЫХ
(DATA ENABLED EMPLOYEE PROFILE)

ВОПРОСЫ БИЗНЕСА

ВОПРОСЫ БИЗНЕСА

- Все ли инструменты, которые мы применяем, ведут к повышению эффективности бизнеса?
- Можно ли повысить отдачу для бизнеса (эффективность персонала / кадровую защищенность), не повышая вложений в персонал?

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ:

- Какова надежность инструментов определения лучших / худших сотрудников?
- Какие элементы системы мотивации лучше всего удерживают наиболее эффективных людей?

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ:

- Какие обучающие программы больше всего повышают эффективность сотрудников?
- Какие инструменты продвижения дают лучший результат?

ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА:

- Какие практики способствуют повышению результативности сотрудников / подразделений, а какие – мешают?

- Не слишком ли сложные правила мы применяем для принятия решения о найме / повышении сотрудника?
- Уверены ли мы, что принимаем и продвигаем наиболее лояльных / высокопотенциальных сотрудников?

ПРОФИЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ:

- Чем эффективные в данной должности сотрудники отличаются от неэффективных?

ПРОФИЛЬ КАРЬЕРЫ:

- Какие качества реально определяют карьеру в организации?

ПРОФИЛЬ ЛОЯЛЬНОСТИ:

- Какие сотрудники остаются, а какие – уходят?
- Чем сотрудники организации отличаются от всех остальных?

специалистам приходится доказывать, что разработанные ими системы и инструменты приносят выгоду, а нанятые люди способны достигать поставленных целей. От красивых слов и ярких презентаций мало толку: бизнес гораздо лучше понимает язык цифр – и этот тренд будет только усиливаться. По данным «ЭКОПСИ Консалтинг», направление HR-аналитики в России выросло за последние два года на 17% и является лидером роста среди всех остальных областей HR. «Долой интуицию – да здравствуют данные!» – такой лозунг должен сегодня висеть над столом у каждого менеджера по персоналу.

Что такое HR-аналитика

Недавно на профильной конференции HR-менеджер одной торговой сети заявил, что его компания давно использует HR-аналитику – подсчитывает текучесть персонала, количество тренинговых дней на каждого сотрудника, процент выполнения плана и т. п. Увы, менеджер

заблуждался: кадровая статистика, отчетность и КПЭ HR-службы – это еще не аналитика.

Мы выделяем три уровня использования данных для целей управления персоналом.

HR-отчетность. Компания получает ответ на вопрос «Что происходит?» – например, сколько людей работает в компании, какова их производительность труда и т. д. Цифры, безусловно, важные, но они ничего не дают – их сложно интерпретировать. Однако даже эти данные не всегда есть под рукой. Ни одна из известных нам крупных российских компаний не в состоянии оперативно определить численность своего персонала, текучесть кадров и тем более затраты на обучение. Причина в несовершенстве систем учета и транзакций. Например, в одном холдинге регулярно 3–4% сотрудников оказываются в уволенных, а потом «неожиданно» появляются в базах других территориальных подразделений, потому что система попросту не успевает фиксировать перемещения людей.

HR-метрики. Компания получает ответ на вопрос «Насколько мы эффективны?». С помощью этих данных можно понять, что такое хорошо и что такое плохо – например: какова текучесть в группе HiPo по сравнению с остальными сотрудниками? Правда, из такого сопоставления не ясно, как действовать дальше. Эффективность HR-программ компании часто оценивают по принципу «сколько и почему» (cost and number): что мы сделали и сколько нам это стоило (себестоимость подбора одного сотрудника, стоимость одного тренингового дня и т. п.). В ряде случаев компании изучают отраслевой

опыт, в лучшем случае анализируют самые прибыльные компании в отрасли. Однако бенчмаркинг не выявляет причинно-следственные связи: с таким же успехом можно опрашивать людей, выигравших в казино, какой рукой они бросали карты.

HR-аналитика. Эти данные подсказывают, каким образом можно улучшить ситуацию в будущем. HR-аналитика, по сути дела, помогает компании ответить на два самых важных вопроса:

1. Правильные ли у нас системы управления персоналом?
2. Правильные ли у нас люди? ▶▶

Ликбез для аналитика

Данные. Они могут быть как количественными (КПЭ, объем продаж сотрудника и др.), так и качественными (результаты опросов). Даже если компания никогда не собирала подобных данных, это не проблема: каждая организация ведет кадровое делопроизводство, а здесь тоже есть поле для анализа. Например, можно выяснить, кто чаще увольняется – те люди, которым повысили зарплату, или те, кому не повышали. Меняется ли доход сотрудников в зависимости от дохода компании или хотя бы в зависимости от их собственной результативности? Кто дольше задерживается в организации – молодые сотрудники или люди в возрасте?

В идеале у компании должна быть IT-система, в которой хранятся все данные. Если такой системы нет, пригодятся и таблички в Excel, главное – свести информацию воедино. Для некоторых компаний это становится настоящим подвигом, потому что оценки по компетенциям часто лежат в одном месте, сведения о результативности сотрудников – в другом, данные по вовлеченности – в третьем и т. д. Что касается модного термина Big Data (большие данные), то к нынешнему состоянию HR-аналитики он не имеет отношения. Big Data – это гигантский объем хаотичных и неструктурированных данных, измеряемый миллионами терабайт. Ни одна компания в России

(да, пожалуй, и в мире) такими объемами информации о своем персонале пока не располагает.

Выборка. Какой должна быть численность персонала, чтобы компания могла применять методы HR-аналитики? По большому счету, количество сотрудников не имеет значения, но чем больше выборка, тем выше надежность результатов. Яркие тенденции можно выявить и при малом количестве людей, если же таких тенденций нет, то для поиска зависимостей потребуется большая выборка. Точность любого анализа можно определить по формуле $1/\sqrt{n}$, где n – количество людей. При росте выборки в 10 раз точность предсказания повышается в 2–3 раза. Если мы возьмем миллион человек, точность анализа будет близка к одной десятой процента, а для 10 человек составит около 30%. Другими словами, чтобы сделать вывод о том, что группа в 10 человек значимо отличается от другой такой же группы, необходимо различие в 30%, а для групп размером миллион человек – 0,1%. По нашему опыту, для построения полезной аналитической модели часто хватает 200 человек (например, 100 лучших сотрудников и 100 худших).

Методы анализа. Чем больше выборка, тем больше разных методов могут применить исследователи. Широко используются линейная и логистическая регрессия, а также «дерево

решений» – математический алгоритм, предназначенный для задач классификации (например, по принципу «дерева решений» врач задает больному вопросы, чтобы в зависимости от ответов поставить диагноз).

Обсчитать данные и сделать первичный анализ можно в Excel, но для построения полноценной модели его возможностей не хватит – лучше использовать более мощные статистические инструменты: R, Python, Azure Machine Learning.

Какие выводы можно получить.

В HR-аналитике возможны три типа результатов:

Выводы об отличии (группа А отличается от группы Б). Например, левши более эффективны, чем правши, или наоборот. В математике это называется inferential statistic – статистический вывод.

Выводы о зависимостях. Например, каждые 10 пунктов IQ увеличивают эффективность сотрудника на 2%. Правда, отсюда не следует, что на работу стоит нанимать более умных, потому что 10 пунктов IQ – это много, а 2% прироста результативности – очень мало. К тому же умникам надо больше платить.

Выводы о событиях в будущем. Это так называемая предиктивная аналитика – она предсказывает результат, который вы получите, если предпримете определенное действие.

Расскажем подробнее, как получить ответ на эти вопросы.

Интересуясь, правильные ли в компании системы управления персоналом, ее руководитель хочет понимать, в какие управленческие/HR-процессы стоит инвестировать, а от каких отказаться. HR-менеджерам нужно доказать, что в организации правильно ставят цели и оценивают результаты, обучают, мотивируют и продвигают людей. Скажем, никто никогда не озвучивал реальных доказательств, что тимбилдинг приводит к росту эффективности командной работы, однако мероприятия на сплочение команды нравятся компаниям, и они их заказывают регулярно. Оценить реальную эффективность этих и других практик без цифр вряд ли получится.

Для анализа эффективности HR-систем мы разработали продукт под названием HR КПД (см. рис. 1). Он представляет собой информационную панель показателей (или «дашборд» – от английского dashboard), измеряющих вклад различных HR-практик в бизнес. Частый запрос такого рода – оценка системы обучения, поскольку обучение – одна из наиболее крупных статей расходов на персонал. Схема действий следующая: нужно взять выборку людей с одинаковой результативностью, часть из которых прошла учебный курс, а часть – нет, чтобы посмотреть, как изменились их результаты.

HR-менеджерам нужно собрать данные и доказать, что в организации правильно ставят цели и оценивают результаты, обучают, мотивируют и продвигают людей

Одна розничная компания, активно инвестирующая в развитие персонала, решила оценить эффективность программ обучения. Подсчеты показали, что из множества курсов только один дает действительный прирост результативности сотрудников. А конкурсы профессионального мастерства в том виде, как они проводились, оказались бесполезными: победители этих конкурсов были в среднем

менее эффективны, чем их коллеги.

Кроме программ обучения руководителям интересно также, приносит ли отдачу система управления талантами. Анализ данных в крупном банке показал, что, несмотря на тщательный отбор и обучение кадрового резерва, повышение получили немногие резервисты, причем треть сотрудников сами отказывались от повышения. Причина была отнюдь не в том, что люди не хотели расти, – просто карьерный рост предполагал переезд в другой регион. При отборе в кадровый резерв у сотрудников не спрашивали согласия на переезд (а многие и не сказали бы правду, боясь показаться нелояльными). В итоге компании пришлось пересматривать свои критерии отбора в «пул талантов».

Живой расчет

Чтобы ответить на второй вопрос – правильные ли у нас люди – HR-менеджерам придется предоставить бизнесу следующую информацию:

- Смогут ли сотрудники эффективно выполнять работу, на которую их наняли?
- Каким потенциалом они обладают? До каких позиций смогут дорасти?
- Надолго ли задержатся в компании?

Многие HR-менеджеры отвечают на эти вопросы интуитивно, исходя из своих знаний и прошлого опыта. Например, некоторые считают, что лучше всех работают матери-одиночки и женщины с детьми; чем старше сотрудник, тем он лояльнее; наибольшим потенциалом обладает тот, у кого «горят глаза». На деле эти представления часто ошибочны, что приводит к финансовым потерям.

Целевой профиль сотрудника должен строиться на основе данных. Для этого «ЭКОПСИ Консалтинг» разработала инструмент под названием DEEP (Data Enabled Employee Profile) (см. рис. 1). Мы отбираем лучших (по какому-либо признаку) людей и худших, а затем находим значимые отличия между выборками. Например, чтобы выяснить, какие люди остаются в компании, нужно сравнить профиль старожилов и новичков, что в итоге даст портрет лояльного сотрудника. Какие результаты можно получить с помощью DEEP, мы расскажем на примере крупного российского банка (с. 35). ■

Идеальный продавец: аналитика против мифов

Григорий Финкельштейн, партнер, руководитель Центра анализа данных «ЭКОПСИ Консалтинг»

Задача бизнеса – набирать и продвигать хороших сотрудников и расставаться с плохими. Но как понять, какие качества делают лучших людей лучшими? Используя HR-аналитику, мы помогли крупному банку выявить истинные факторы, влияющие на результативность персонала.

Анализируй это

«Почему большинство наших штатных продавцов финансовых услуг не показывают нужную эффективность?» – с таким вопросом к нам недавно обратился крупный российский банк, который активно работает с физическими и юридическими лицами. От продавцов зависят результаты организации, и председатель правления решил выяснить, что с людьми не так. Вопрос стоял остро: уволив 10% худших продавцов и заменив их хотя бы средними, компания могла увеличить свою прибыль на 15%. Каждый HR-менеджер может сходу набросать портрет идеального продавца: молодой, общительный, стрессоустойчивый...

Однако эта картина зачастую далека от действительности. Чтобы привлечь действительно эффективных сотрудников, нужно опираться на данные, а не на интуицию. Для решения этой задачи мы использовали методику DEEP (Data Enabled Employee Profile) и построили профиль успешного

Вопрос стоял остро — если бы компания уволила 10% худших продавцов и заменила их хотя бы средними, прибыль могла бы вырасти на 15%

сотрудника, а также выяснили, чем лучшие продавцы отличаются от худших. Методика позволяет сформулировать модель компетенций (ценностей, способностей), которая с большой точностью определяет успех в будущей деятельности. Именно такую модель стоит использовать для отбора и продвижения персонала. ►►

Как составить профиль успеха

Для анализа можно использовать биографические данные и психологические характеристики сотрудников, замеры компетенций. Среди личностных опросников лучше выбирать те, которые защищены от манипулирования (так называемые ипсативные методики, когда человек не может выбрать из предложенных вариантов один социально желательный ответ). Например, в «ЭКОПСИ Консалтинг» используется батарея опросников cut-e.

Для оценки эффективности нужен объективный показатель – например, объем продаж в денежном выражении. Если такого нет, руководитель сам может определить, кто лучший сотрудник, а кто худший. Процент выполнения плана лучше не использовать: этот показатель резко меняется от года к году.

Делая далекоидущие выводы, следует помнить и о возможных ошибках. Например, существует так называемая ошибка малых чисел, когда тенденции малой выборки принимаются за тенденции большой выборки (например, в выборке продавцов более 80% оказались мужчинами, но это не значит, что пол влияет на успешность продаж). Другим примером может служить ошибка подтверждения, когда исследователи не сравнивают особенности, обнаруженные у лучших сотрудников, с особенностями худших (то, что 95% лучших оказались правшами, ничего не значит: среди худших также 95% правшей).

Изначально в нашу выборку попали 700 человек – продавцы розничных отделений банка (РП) и менеджеры по корпоративным продажам (КП). Компания предоставила данные о каждом сотруднике. Помимо объема продаж и анкетных сведений (пол, возраст, семейное положение, наличие детей, наличие высшего образования, общий стаж и стаж в данной должности) в нашем распоряжении оказалась информация о личностных характеристиках сотрудников – результаты исследований с помощью батареи тестов (тесты на интеллект и личностные опросники), которую в банке использовали для внутренних целей.

Для анализа данных мы применили метод гребневой регрессии – он позволяет найти зависимость между несколькими параметрами (предикторами) и оценить их влияние на оцениваемую величину (в данном случае – объем продаж).

Первые результаты подсчетов оказались парадоксальными: лучшие и худшие продавцы ничем друг от друга не отличаются. В чем же дело? Во время обсуждения с правлением банка мы предположили, что кроме личных навыков сотрудников на результат могут влиять и внешние факторы. Например, проходимость офиса (для РП) или обороты клиентов (для КП). Мы постарались нивелировать эти факторы. Если в отделении банка работает много сотрудников, вероятнее всего, оно расположено в людном месте. А точка с маленьким штатом может быть расположена как в людном месте, так и в «глуши». Значит, из выборки стоит исключить людей, работающих в небольших отделениях. Рассуждая в том же ключе, мы исключили из выборки корпоративных продавцов тех сотрудников, которые работают с клиентами из среднего бизнеса (у них по определению выше объем продаж), но оставили людей, продающих услуги микро- и малому бизнесу. Все эти процедуры сократили выборку до 400 человек. В итоге нам удалось выявить характеристики, которые действительно отличают лучших сотрудников от худших. Уже при найме можно с большой вероятностью предсказать, кто из кандидатов в какую категорию попадет – в розничных продажах эта вероятность составляет более 90%, в корпоративных – 78%. А главное, мы нашли не только подтверждение своим гипотезам, но и новые, неожиданные факты.

Развенчание мифов

Ряд традиционных представлений, на которые опирался банк при подборе персонала, на практике оказались ошибочными.

Миф: молодые люди продают лучше, чем сотрудники в возрасте.

Реальность: в розничных продажах возраст никак не влияет на результат, а в корпоративном секторе все еще интереснее: чем старше продавец, тем он эффективнее. Объяснение этому простое: юридические лица больше доверяют зрелым профессионалам.

Миф: люди с высшим образованием более эффективны.

Реальность: это так только для розничных продаж. Дело в том, что в рознице высокая текучесть кадров – люди в среднем работают недолго и уходят, не успев толком обучиться, а в таких условиях сотрудники с высшим образованием быстрее вникают в новые задачи. В корпоративных же продажах зависимости между образованием и эффективностью работы нет: в этом сегменте текучесть ниже, так что сотрудники успевают освоить нужные навыки. Поэтому нет необходимости требовать от кандидатов диплом вуза, тем более по профильной специальности.

Миф: в рознице более эффективны общительные люди.

Реальность: наоборот, в рознице общительные сотрудники менее эффективны – замкнутые работают лучше. Дело в том, что через отделения банка идет поток клиентов, которых нужно обслуживать быстро. Эффективный продавец не тратит время на лишние разговоры.

Миф: розничные продавцы должны быть прагматичны и думать про интересы компании.

Реальность: в рознице прагматичность никак не влияет на объем продаж, а в корпоративном секторе ситуация и вовсе обратная – эффективны люди с высокой внутренней этичностью, то есть те, кто не «впаривает» продукт, а думает в первую очередь об интересах клиента.

Мы получили еще один вывод, который перечеркнул представления о карьерном продвижении. В банке считали, что на позициях с одинаковыми названиями требуются одинаковые компетенции, поэтому лучших розничных продавцов переводили на повышение в корпоративные продажи. Однако наши данные показали, что эта практика порочна: у РП и КП разные профили успеха, и «тасовать» продавцов нельзя. Универсального профиля успеха менеджера по продажам в принципе не существует – все зависит от того, как организованы бизнес-процессы в компании. К сотруднику, работающему в розничном отделении, клиенты приходят сами, а корпоративный продавец должен ездить к клиентам – и это существенное отличие. Смена бизнес-процессов может кардинально изменить результативность сотрудников. Например, один из наших клиентов расширил обязанности продавцов, добавив новую услугу, а позже обнаружил, что сотрудники, которые прежде были самыми эффективными, утратили ведущие позиции.

Выводы

Получив результаты исследования, в банке перестроили систему рекрутинга продавцов, а также обновили и другие HR-практики. Обнаружив, что в первые два года продавцы показывают низкие результаты, HR-менеджеры поняли, что важно не только подбирать людей определенного профиля, но и удерживать имеющихся. Опираясь на наши советы, в банке ввели премирование за выслугу лет, за повышение категории, а также предприняли другие шаги, направленные на снижение текучести персонала. ■

Таблица. Что влияет на эффективность розничных банковских продавцов (РП) и корпоративных продавцов (КП), работающих с микро- и малым бизнесом

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	НЕОЖИДААННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
ВЛИЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ	
• Ответственность (для РП и КП)	• Этичность (для КП)
• Образование и эрудиция (для РП)	• Возраст (для КП: чем старше, тем лучше)
• Ориентация на клиента (для РП)	• Общительность (для КП)
НЕ ВЛИЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ	
• Пол	• Образование и эрудиция (для КП)
• Наличие детей	• Общительность (для РП)



Честь и верность: что стоит за приверженностью персонала

Андрей Онучин, директор по консалтингу, руководитель практики «Социология бизнеса» «ЭКОПСИ Консалтинг»

Есть компании, где сотрудники задерживаются надолго, готовы расти и развиваться вместе с компанией и отстаивать ее интересы. С чем это связано? Все дело в приверженности персонала. Мы провели масштабное исследование и выделили четыре фактора, которые в наибольшей степени влияют на приверженность людей.

«ЭКОПСИ Консалтинг» ежегодно проводит исследование вовлеченности персонала среди компаний – участников конкурса «HR-бренд года». Кроме того, мы организуем подобные опросы по заказу наших клиентов. Собранный массив данных позволил нам выявить интересные закономерности и разработать собственную модель вовлеченности. Она базируется на трех составляющих.

1. Увлеченность работой. Человек, который увлечен своей работой, получает удовольствие от самого процесса деятельности. Он занимается делом, которое ему нравится, черпает в нем энер-

гию и смысл, максимально реализует свои способности. Увлеченность работой не обязательно связана с конкретной компанией – здесь скорее важна профессиональная идентичность человека, а не место, где он находит приложение своим талантам. Сотрудник, увлеченный работой, но не имеющий приверженности компании, может спокойно уволиться и уйти к другому работодателю.

Вовлеченность персонала базируется на трех составляющих: увлеченность работой, инициативность, приверженность компании

2. Инициативность. Человек не просто любит свою работу и получает от нее удовольствие, но готов пройти «лишнюю милю». Здесь важна проактивность – готовность прикладывать значительные усилия для достижения высоких результатов, равнодушие, желание сделать ►►

больше, чем предусмотрено должностными обязанностями. Инициативность заметно влияет на результаты труда сотрудников.

- 3. Приверженность компании.** Эта характеристика отражает желание человека продолжать сотрудничество с компанией, личную заинтересованность в процветании своего подразделения

Приверженный сотрудник разделяет цели и ценности компании, чувствует ответственность за ее успехи и неудачи

и организации в целом. Приверженный сотрудник разделяет цели и ценности компании, чувствует ответственность за ее успехи и неудачи, готов работать на ее благо. Он идентифицирует себя с организацией и является проводником ее HR-бренда во внешнем мире. Приверженность часто путают с лояльностью, поэтому важно разграничить эти понятия. Лояльный сотрудник готов оставаться в компании, но это не значит, что он будет вместе с ней расти и развиваться. Возможно, человеку просто «тепло и уютно», и поэтому он не собирается искать другое место. Приверженность включает в себя элементы лояльности, но предполагает активные действия со стороны сотрудника.

Наш опыт показывает, что между вовлеченностью сотрудников и эффективностью их работы существует прямая связь. Например, по заказу одной крупной компании мы сравнили процент выполнения личных КПЭ персонала с индивидуальными показателями вовлеченности и получили высокую корреляцию (0,63). А так как приверженность компании – это важный компонент вовлеченности, то мы решили подробно изучить, какие факторы влияют на приверженность и каким образом ею можно управлять.

Законы привлекательности

В нашем исследовании приняли участие 256 компаний из самых разных сфер бизнеса. Среди них были как крупные (более

10 тыс. сотрудников), так и небольшие организации (100–200 человек). Электронную анкету заполнили более 45 тыс. человек. Десять компаний использовали также бумажный вариант анкеты, чтобы опросить производственный персонал, у которого затруднен доступ к интернету. Анкета состояла из 45 вопросов. Треть из них была направлена на измерение вовлеченности и помогала понять, насколько человек доволен своей работой и своей компанией. Кроме того, мы включили в анкету вопросы, измеряющие отношение сотрудников к 13 организационным индикаторам – условиям труда, компенсационному пакету, бизнес-процессам и т. д. Это отношение влияет на атмосферу в компании и, соответственно, на вовлеченность людей, работающих на конкретной позиции. Значимость индикаторов не является постоянной – она меняется от компании к компании. Например, в одной организации высокая вовлеченность может коррелировать с хорошими отношениями с коллегами, а в другой на первом месте будет доверие к топ-менеджерам.

Шесть вопросов, которые позволяют оценить приверженность персонала:

1. Я рекомендую нашу компанию своим друзьям и знакомым как хорошего работодателя.
2. Я планирую покинуть компанию в течение ближайшего года.
3. Когда меня спрашивают, я с гордостью называю компанию, в которой работаю.
4. Я готов браться за неприятные для меня задачи, если это необходимо для успеха компании.
5. Я переживаю за успехи и трудности своей организации, даже если они не затрагивают меня лично.
6. Я готов прикладывать значительные усилия, чтобы сделать карьеру в компании.

Чтобы выяснить, какие организационные индикаторы в наибольшей степени связаны с приверженностью персонала, мы использовали метод регуляризованной логистической регрессии и выделили в итоге четыре фактора.

1. **Ценности.** Если собственные ценности сотрудников совпадают с ценностями организации, возникает подлинная приверженность. В этом случае люди понимают и принимают миссию, стратегию и ценности своего работодателя и считают (осознанно или на уровне ощущения), что занимаются полезным делом и работают там, где и должны работать.
2. **Мотивация.** Этот фактор объединяет довольно большую группу индикаторов. Для людей важен не столько размер зарплаты, сколько справедливый характер системы вознаграждения, вера в то, что все их усилия оплачиваются по заслугам. Заметное влияние оказывает также нематериальная мотивация – внимание к успехам сотрудников, благодарность за работу.
3. **Условия труда.** Эти индикаторы говорят главным образом о том, насколько «рабочей» является атмосфера в компании. В первую очередь сотрудникам важно иметь удобное рабочее место и комфортные условия труда. Кроме того, должны быть понятными и логичными бизнес-процессы – бессмысленная работа и неэффективные межфункциональные взаимодействия могут снизить приверженность. Важны также профессионализм коллег, четкое определение зон ответственности и задач, доступность рабочей информации. Наконец, приверженность укрепляется, когда люди могут доверять топ-менеджерам.
4. **Непосредственный руководитель.** Этот фактор сложно переоценить, поскольку давно известно, что люди приходят в компанию, а уходят от руководителя. Непосредственный руководитель должен быть хорошим организатором, от него требуется поддерживать инициативы снизу, вовремя и в нужном объеме давать людям развивающую обратную связь.

Работая с каждым из этих четырех факторов, можно в значительной степени влиять на приверженность сотрудников. Ценно-

сти компании и отношение к ним изменить довольно сложно, однако стоит проанализировать, что именно руководители доносят до персонала, не противоречат ли слова реальным делам. Если менеджеры заявляют, что о клиентах нужно заботиться, а на практике дают невыполнимые обещания и не исправляют ошибки, сотрудники будут чувствовать себя обманутыми. Важно публично порицать или извиняться от людей, которые не соответствуют ценностям компании.

Работа с мотивацией не предполагает, что нужно платить больше всех. Главное – обеспечить прозрачность и справедливость выплат, а также благодарить людей за проявленные усилия. Время от времени стоит пересматривать бизнес-процессы и условия труда, выявлять барьеры (где-то накопились ошибки, что-то уже устарело) – это не только поможет наладить порядок, но и укрепит приверженность людей. Качества непосредственных руководи-

На приверженность персонала влияют ценности, мотивация, условия труда и непосредственный руководитель

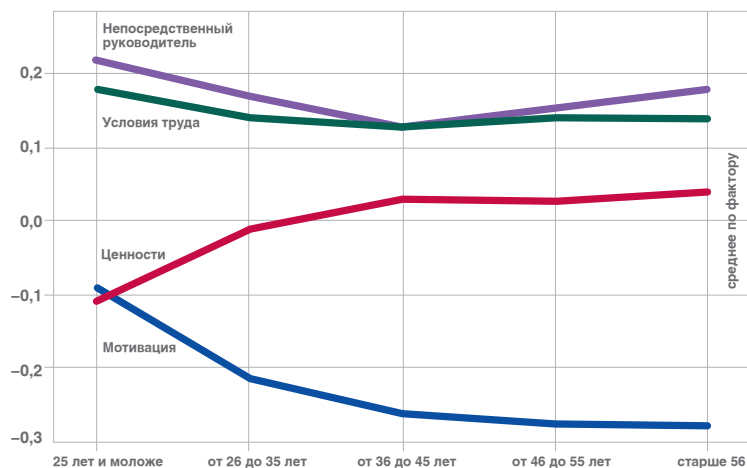
лей могут стать проблемой: поменять плохих менеджеров на хороших в наше время не так-то легко. Однако многие наши клиенты сегодня переучивают руководителей, а с теми, кто не способен измениться, расстаются. Кроме того, HR-подразделения пересматривают системы управления талантами, чтобы менеджеры, которые «идут по головам», не имели шансов сделать карьеру.

Икс плюс игрек

Кроме четырех факторов, влияющих на приверженность персонала, мы обнаружили еще одну закономерность: индивидуальная значимость этих факторов зависит от возраста сотрудников. Чем старше сотрудник, тем важнее для него ценности, тогда как для молодых на первом месте стоят мотивация и условия труда. Непосредственный руководитель имеет равную значимость для сотрудников всех возра-



Рисунок 1. Как возраст сотрудников влияет на значимость основных факторов приверженности компании



тов (см. рис. 1). Мы пока не готовы достоверно объяснить полученные выводы (для этого нужно проводить дополнительные исследования), однако можем выдвинуть несколько предположений.

Тот факт, что для возрастных сотрудников («беби-бумеры» и «иксы») так важны ценности, хорошо согласуется с теорией поколений. Молодые люди («игреки») более свободны и склонны дистанцироваться от любых идеологем. Возможно, причина еще и в том, что у зрелых сотрудников меньше возможностей для смены работы, поэтому им так важно оставаться в компании, ценности которой они разделяют. Молодежь в этом плане более мобильна. Наконец, ценности обычно преломляются через содержание работы, и, согласно нашим ис-

следованиям, чем младше сотрудники, тем меньше они удовлетворены этим содержанием. Это может объясняться тем, что им пока не предлагают сложных и ответственных задач либо они сами не умеют их находить.

Что касается условий труда, то поколение Y не делает поблажек работодателю: молодые нетерпимы к тому, что кажется им неправильным и бессмысленным. Для поддержания должного уровня мотивации им очень важна похвала, что связано с особенностями воспитания. Сегодня многие педагоги считают, что поощрять нужно каждого ребенка независимо от его достижений. И если в компании нет никаких поощрений, кроме ежемесячной зарплаты, молодежь чувствует себя некомфортно – им важно получить свой «лайк».

Выводы

1. Современная модель работы с персоналом предполагает серьезную осмысленную работу с приверженностью сотрудников. Это позволяет сохранить лучших людей и повысить привлекательность компании в глазах молодежи.
2. Анализ факторов, влияющих на приверженность, позволит компании определить свои сильные и слабые стороны, выстроить приоритеты и заняться улучшением системы управления. «ЭКОПСИ Консалтинг» готова помочь компаниям провести такой анализ, оценить все факторы и разработать схему действий, обеспечивающую максимальную приверженность персонала. ■

Сертификационный тренинг по тесту Potential in Focus (PIF)

26 июля, 30 августа, 27 сентября, 25 октября, 29 ноября, 13 декабря

ГРАФИК ОТКРЫТОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЭКСПЕРТОВ HR – HR REVOLUTION

ДАТА	ТЕМА	ВЕДУЩИЙ
19.08	Валидность vs. Шарлатанство. Как подготовить и провести качественный АЦ. Знакомство с существующими и общепринятыми стандартами	Ю. Иванова , директор по консалтингу, руководитель Центра оценки
02.09	HR-аналитика как основа для определения требований к персоналу. Методология DEEP: профиль сотрудника, основанный на данных	Г. Финкельштейн , партнер, руководитель Центра анализа данных
16.09	Обратная связь 360 градусов: нераскрытый потенциал метода	А. Онучин , директор по консалтингу, руководитель практики «Социология бизнеса»
23.09	Модель организационного здоровья М.Розина. Как провести экспресс-диагностику и построить план организационного развития	М. Розин , управляющий партнер
30.09	Оценка потенциала: тренды и технологии	Ю. Иванова , директор по консалтингу, руководитель Центра оценки
14.10	Фасилитация сессий	П. Безручко , управляющий партнер
19.10	Что необходимо, чтобы действительно развивать корпоративную культуру компаний?	В. Луцкина , партнер, руководитель практики «HR-консалтинг»
21.10	Вовлеченность: от измерения к управлению	А. Онучин , директор по консалтингу, руководитель практики «Социология бизнеса»
28.10	Как построить полезную и работающую систему KPI?	Д. Мартыненко , партнер, руководитель направления «Управление организационной эффективностью»
18.11	Выбор оптимального подхода к созданию системы окладов. Грейды, бэнды, квалификационные группы	Д. Мартыненко , партнер Е. Маршук , консультант
25.11	Как системно управлять профессиональным развитием сотрудников в компании?	М. Балакшин , партнер, руководитель практики «Управление профессиональной компетентностью»
06.12	Организационное развитие: методология Requisite Organization	П. Безручко , управляющий партнер
09.12	HR-аналитика как инструмент повышения эффективности HR-функции. HR КПД – дэшборд показателей, измеряющих вклад различных HR практик в бизнес компании	Г. Финкельштейн , партнер, руководитель Центра анализа данных
16.12	Автоматизация HR: существующие на рынке альтернативы, их преимущества и недостатки (делимся опытом проектов)	М. Колосницкая , партнер, руководитель практики SuccessFactors



ЧТО ТАКОЕ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОПСИ?



Платные открытые
1-2-дневные семинары,
направленные на углубленное
изучение различных HR-тем



Фокус обучения:

- Уникальный практический опыт реализации проектов по теме (lessons learned)

- Современные тенденции (HR Revolution)



Ведущие обучения –
ключевые эксперты «ЭКОПСИ»,
менеджеры и архитекторы
проектов по теме обучения

univer@ecopsy.ru

+7 495 795 21 15
www.ecopsy.ru
(раздел «Университет ЭКОПСИ»)



700
B 3AME

Встреча
9:30 / BT



Типажи отцов, способствующих развитию управленческих талантов сыновей

Мария Макарушкина, партнер, руководитель практики «VIP-консультирование» «ЭКОПСИ Консалтинг»

Буквально на днях я стала свидетелем необычного эпизода. Во время рабочей встречи моего клиента – руководителя компании – с коллегами я услышала, как один из менеджеров вдруг сказал: «Да, это сложный вопрос. Я сейчас позвоню папе – может быть, он посоветует, как нам лучше действовать». И позвонил. И отец ему что-то действительно посоветовал. Я была изумлена и самим фактом обращения, и тем, насколько открыто это было сделано.

Многие руководители время от времени упоминают о важной роли отца в их становлении и в сегодняшних достижениях. Они порой очень ориентированы на отцов – на их мнения, оценки, наставления. Я часто слышу такие высказывания: «Все, что я сейчас имею, все мои успехи – заслуга одного человека: моего отца», «Я делаю все, чтобы быть достойным своего папы. Он бесконечно добр и мудр». Именно отец задает главную модель социального поведения

многих людей, их управленческих установок, лидерского стиля.

Руководители из другого круга, не менее многочисленного, являются «антиподами» отцовского образа: они зачастую действуют вопреки, со знаком «минус» к отцовской фигуре.

Именно отец задает главную модель социального поведения многих людей, их управленческих установок, лидерского стиля

На основании рассказов успешных руководителей о своем детстве, семье, основах воспитания я выделила несколько отцовских типажей, которые сознательно либо неосознанно способствуют развитию социальных и управленческих талантов сыновей – как напрямую, так и наперекор (ведь подчас негативный образ отца наглядно показывает, ►►

Материал подготовлен на основе статьи, опубликованной в газете «Ведомости» № 4038 от 22 марта 2016 г.

как не надо действовать сыну, если он желает добиться в этой жизни успеха и счастья).

Отец-король. Он повелевает, наставляет и управляет. В его руках находится вся семейная власть. Он кормит семью, принимает решения, определяет стиль жизни домашних, охотно занимается воспитанием детей, берет на себя ответственность за семейные дела. Именно такой типаж отца описывает большинство менеджеров, успешных сегодня. С одной стороны, дети таких отцов нередко сами превращаются в королей. Пройдя путь от выхода (порой



нелегкого) из-под могущественной родительской власти, они в дальнейшем обретают собственный мощный ресурс и создают свое «королевство» – бизнес, компанию, направление деятельности. Они амбициозны, уверены в себе,

дисциплинированы, довольно доминантны, но при этом великодушны и щедры. Они знают, как принимать решения, как действовать, как управлять.

С другой стороны, дети отцов-королей не всегда становятся королями. Часто их удел – быть хорошими подданными. Повзрослев, они так и остаются исполнительными, лояльными и не рвущимися к власти людьми. Они с детства умеют смирять свои эмоции, подчиняться указаниям сверху. Они не очень решительны и смелы. Они привыкли, что над ними всегда есть «точка финальной ответственности». Среди вторых лиц компании, заместителей, представителей среднего менеджмента часто можно увидеть надежных подданных – детей короля.

Дети отцов-королей не всегда становятся королями. Они с детства умеют усмирять свои эмоции, подчиняться указаниям сверху

Отец-принц. Он сосредоточен на собственных интересах и проблемах, непредсказуем в своих поступках и воспитательных мерах, переменчив, эгоцентричен, не отличается высоким уровнем зрелости (как родительской, так и личностной). Вот несколько примеров.

«Помню, как папа однажды решил серьезно заняться со мной математикой. Обычно он совершенно не интересовался моей жизнью – а тут вдруг несколько дней проверял по вечерам уроки, читал учебник, с энтузиазмом объяснял мне новый материал. Я был в восторге от его внезапного интереса. Скажу больше: я стал даже готовиться к нашему вечернему общению, отыскивал сложные темы... Но очень скоро ему это надоело. Примерно через неделю на мое предложение вместе порешать задачи он вяло отмахнулся: “Ладно, ты и так нормально соображаешь – ступай!” Потом его



время от времени мучила совесть, что он не уделяет мне никакого внимания, – и тогда он снова на короткий период старался со мной активно дружить. Но я знал, что скоро ему все наскучит, и уже не

верил в серьезность его намерений», – с горечью вспоминает свое детство руководитель департамента производственного холдинга. Отец-принц бывает капризным, инфантильным и безответственным.

Еще одна зарисовка из прошлого одного высокопоставленного государственного служащего. «Когда мне было лет 12-13, отец загорелся идеей поехать на велосипедах по русскому Северу. Он прочитал про такие маршруты и решил повторить. Никто из нас не отличался любовью к велосипедной езде, но отец очень вдохновился. Сейчас смешно вспоминать эти злоключения, но тогда мне было не до смеха. Отец ничего не продумал, не подготовился как надо, все пустил на самотек. У нас не было тренировок, не было плана поездки, не было договоренностей о ночлеге. Маршрут оказался совершенно не приспособлен для любителей. Две недели мы оба страшно мучились: тащили на себе велосипеды, голодали, мерзли, болели. К тому же он еще постоянно меня в чем-то обвинял. Это было ужасно! Он никогда не был мне ни опорой, ни примером».

Сыновья отцов-принцев быстро взрослеют, рано становятся самостоятельными, учатся всегда полагаться на собственные силы, а порой даже начинают опекать своего нерадивого родителя. Из них часто вырастают мудрые, ответственные, терпеливые руководители, привыкшие рассчитывать

на себя, смотреть вперед, активно действовать, думать о ресурсах, заботиться об окружающих, учитывать переменчивость среды и быть готовыми к любым поворотам судьбы.

Отец-воин. Он воюет, приказывает, диктует. Он ждет безропотного подчинения. Его авторитет априори непререкаем. Он находится в состоянии борьбы с миром – борьбы вечной, жесткой и беспощадной. В нем много агрессии, направленной как внутрь семьи, так и вовне. По сути, он непрестанно воюет с сыном, несмотря на многочисленные одержанные победы. Он постоянно задает строгие правила и тщательно контролирует их исполнение. Все время отчитывает, критикует, ругает и никогда не хвалит. Ему трудно угодить. Рядом с ним сложно и порой страшно. Такие



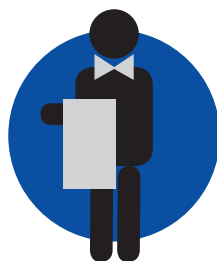
отцы, конечно, гордятся успехами сыновей как представителей своей «крови», но детям об этом не говорят.

По моим наблюдениям, у успешных людей типаж отца-воина встречается заметно реже, чем предыдущие. Такой ребенок с детства привыкает беспрекословно повиноваться родителю, исполнять его волю и подавлять собственную. Он боится проявить самостоятельность. У него появляются страхи и комплексы, неотраженные негативные эмоции, много скрытой и явной боли. Диктат отца ломает характер сына. В лучшем случае такие дети становятся прирожденными «солдатами» – выносливыми, покорными слову руководства, закаленными жизнью во фронтовой зоне. В худшем – несчастными, бессильными, подавленными и внутренне искореженными людьми. Но в некоторых случаях такие дети вырываются из-под суровой отцовской власти, озлобившись, но не сломавшись. Испытывая постоянное насилие вместо отцовской любви, они учатся противопоставлять этому собственную силу и непреклонность характера. В дальнейшем сыновья сами превращаются в безжалостных воинов – ведь именно этот образец они видят перед глазами.

В российском менеджменте я неоднократно встречала на высоких позициях таких людей – жестоких, директивных, бессердечных. Иногда сыновья отцов-воинов находят себя в армии. Однако этот типаж

отца все-таки не способствует будущему процветанию сына, а наоборот, гарантирует ребенку впоследствии серьезные проблемы и трудности.

Отец-слуга. Сыновья таких отцов, несмотря на внутреннее благополучие, имеют не очень высокие шансы на социальный успех. Отец-слуга во всем потворствует, потакает и уступает сыну. Не ругает и не наказывает ребенка. Он не столько помогает, сколько сам за него все делает. Главная цель отца-слуги – оградить сына от любых неприятностей и сложностей, чтобы мальчику было хорошо, чтобы он ни о чем не беспокоился и ни в чем не нуждался. В некоторых случаях отец-слуга сам пережил трудное, нищее детство и делает все, чтобы его ребенок был доволен жизнью. В других случаях отец-слуга – человек, ставший родителем в немолодом возрасте, и долгожданный сын становится смыслом его жизни, а потому все потребности и желания мальчика должны быть удовлетворены любой ценой.



К сожалению, дети таких отцов вырастают эгоистичными, несамостоятельными, привередливыми, скандальными. Это выраженные нарциссы с неадекватно завышенной самооценкой, за пределами притязаниями и очень средними способностями. Порой они действительно «выбиваются» в начальники и даже могут преуспеть, но только при наличии лояльного, исполнительного окружения (что-то – а уж требовать и командовать они умеют: приучены с детства). Естественно, отцы бывают самые разные, у каждого человека – свой, уникальный. Классификация, приведенная выше, позволила мне выделить наиболее распространенные типаж отцов именно тех людей, которые добились заметных успехов, сделали карьеру, состоялись. Отцы – это данность. Но крайне полезно подумать о своей роли в жизни собственного ребенка: создаем ли мы условия для его будущего процветания – или неосознанно ставим барьеры? Способствуем ли своими словами и поступками формированию уверенного в себе человека – или лишь снижаем самооценку ребенка? Как наши воспитательные меры отзовутся в перспективе? Кстати, гораздо более близкой, чем нам кажется. ■



«Мне интересны как организмы, так и механизмы»

Майя Колосницына, партнер, руководитель практики SuccessFactors
“ЭКОПСИ Консалтинг”

Беседовала **Юлия Фуколова**

Недавно в «ЭКОПСИ Консалтинг» появилось новое направление, которое занимается автоматизацией HR-процессов. Его возглавила Майя Колосницына – один из партнеров компании. Она рассказала, как возник ее интерес к высоким технологиям, легко ли завоевать доверие на рынке IT-услуг и почему в бизнесе системы важны не меньше, чем люди.

О людях и системах

Специальности, связанные с Human Resources, появились в вузах сравнительно недавно, а до тех пор люди приходили в профессию разными путями. Как это было у тебя?

Я как раз не попала в HR – во всяком случае, в моем понимании. HR-менеджеры находятся внутри организации и день за днем обеспечивают ее правильными людьми: нанимают сотрудников на работу, увольняют, развивают и т. д. Я же ощущаю себя не HR-ом, а скорее организационным

доктором, для которого самое важное – способность увидеть со стороны, что в компании работает неоптимальным образом. В каждой организации есть две взаимосвязанные, но все-таки разные реальности – люди и системы. Диагностировать надо и то и другое, и уже по итогам первичной диагностики выбирать первоочередную точку приложения усилий. Иногда сбоят система, иногда проблема в людях.

Я ощущаю себя организационным доктором, который может увидеть со стороны, что в компании работает неоптимальным образом

А с чем ты чаще имеешь дело – с системами или с людьми?

Наверное, я одна из немногих в «ЭКОПСИ Консалтинг», кто работает и с тем и с другим. Мне интересны как организмы, так и механизмы. Заниматься только системами ►►

ми скучно: в отрыве от людей они выглядят мертвыми и бессмысленными. А на одном лишь человеческом факторе, без выстроенных процедур бизнес «не летает» – или «летает», но не слишком эффективно. Есть два полюса: на одном находится персональный менеджмент, ручное управление, на другом – регулярный менеджмент и выстроенные процедуры. Помню, еще в начале своей карьеры в консалтинге я пыталась объяснить это клиенту, владельцу небольшой, но довольно успешной компании.

Системы нужны для того, чтобы избавить владельцев и менеджеров принимать сотни персональных решений в день

Что он делал не так?

Он был авторитарным руководителем: все решения принимал единолично, а больше всего ценил лояльность – люди работали с ним по 15–20 лет. Но когда компания собралась на IPO, ему пришлось вводить процедуры регулярного менеджмента. И вот тут начались проблемы. Он нанял в команду специалистов с западным образованием и опытом работы в международных компаниях, но старожилы восприняли новичков в штыки, каждая из сторон то и дело бегали к владельцу жаловаться. Он очень устал от конфликтов и пригласил меня оценить команду, выяснить, что с людьми не так. Людей я оценила. Но дело было не в них, а в системах – точнее, в их отсутствии. Бизнес-процессы не были выстроены, менеджеры не имели измеримых целей на год, а их полномочия заканчивались ровно в том месте, где нужно было что-то решать. Решения принимал только один человек в организации; он же в любой момент мог изменить решения, принятые менеджерами. Таким образом, все сотрудники ждали визы владельца. Системы нужны как раз для того, чтобы избавить владельцев и менеджеров от необходимости принимать сотни персональных решений в день и дать возможность правильным людям работать самостоятельно.

Где ты училась работать с людьми и организациями?

Сначала я поступила на факультет психологии МГУ, но после первого курса перевелась в питерский университет (СПбГУ), потому что со мной случилась большая любовь. Я узнала, что в научном мире многие противопоставляют московскую и питерскую школу психологии, и искренне верила, что МГУ – лучший вуз страны, а потому поначалу всерьез жалела, что уехала из Москвы. Но питерский психфак оказался инновационным и полным жизни, московскому академизму они противопоставили практический подход, к тому же преподаватели СПбГУ, которые мне нравились, с большим уважением отзывались о московском факультете, поэтому мое сожаление быстро сошло на нет.

Большинство психологов – люди гуманитарного склада, но ты занимаешься автоматизацией HR. Откуда возник интерес к технологиям?

На самом деле я не чистый гуманитарий: я окончила математическую школу, над которой шефствовал МГТУ им. Баумана, на УПК занималась программированием, изучала языки бейсик и фортран. Почти все мои одноклассники с первой попытки поступили в МФТИ, на мехмат и ВМК МГУ и в другие именитые технические вузы. Так что необычным может показаться не мой интерес к IT, а скорее тот факт, что я оказалась на факультете психологии. В школе, впрочем, мне всегда нравилась литература, и я собиралась стать филологом, пока не обнаружила, что и в моей любимой литературе мне больше всего интересны люди и их внутренняя жизнь. Думаю, что я могу довольно глубоко понять человека и предсказать его поведение в тех или иных ситуациях.

О проектах и клиентах

Почему ты решила стать консультантом?

У меня никогда не было осознанного желания или решения стать консультантом, скорее само так получилось – и мне понравилось. Эта профессия – «помогающая», и она постоянно заставляет думать, решать

очень разные задачи. Такое невероятное разнообразие трудно себе вообразить, работая где-то in house.

Тогда спрошу иначе: как это получилось?

Во время учебы и после получения диплома я бралась за самую разную работу. Участвовала в избирательных кампаниях, работала на телефоне экстренной психологической помощи, проводила соцопросы и вела тренинги. Потом меня пригласили в Московскую федерацию профсоюзов в отдел инновационных технологий обучения – прививать профсоюзным лидерам навыки делового общения. В итоге я набрала руку в разработке и проведении разного рода публичных мероприятий, тренингов и семинаров. Со временем в «ЭКОПСИ» научилась проводить центр оценки и индивидуальный ассесмент – это уже было тесно связано с психологией.

А как ты оказалась в «ЭКОПСИ»?

В 1999 году я откликнулась на объявление в газете – правда, не знала, что его разместила «ЭКОПСИ». Компания в то время искала универсальных консультантов с целым букетом компетенций: кандидат должен был быть тонким психологом и хорошим коммуникатором, уметь вести тренинги и составлять психологические портреты, а также обладать аналитическим мышлением для решения консалтинговых задач. Плюс знать английский язык – «ЭКОПСИ» тогда была частью RHR International. Во время ассесмента мы выполняли самые разные задания: надо было придумать на ходу кусок тренинга и провести его, проанализировать бизнес-кейс и предложить решение, провести трудные переговоры и многое другое.

Пожалуй, тщательнее отбирают только космонавтов или шпионов!

У меня тоже мелькала такая мысль. Владимир Столин (основатель «ЭКОПСИ Консалтинг», – HRT), который давал мне обратную связь по итогам ассесмент-центра, признался, что я всех приятно удивила. Он сказал, что коммуникативные способности и навыки тренера в сочетании с аналитическим мышлением позволят мне не только работать с людьми, но и выполнять консалтинговые проекты, разрабатывать системы. Английского я тогда не знала, но, несмотря на это, меня взяли, и я сразу включилась в несколько интересных проектов.



Что это были за проекты – можешь рассказать?

Начала обучать тайм-менеджменту сотрудников Philip Morris – их HR-менеджеры выбирали самые продвинутые тренинги на рынке от самых лучших провайдеров, а затем выбранные тренеры колесили по всем заводам, обучая десятки и сотни людей по своей теме. В «Альфа-банке» готовила топ-менеджеров к публичным выступлениям и учила их менеджеров по



работе с клиентами продавать кредитные продукты – вместе с сотрудниками банка научилась оценивать финансовое состояние заемщика, читать баланс, фильтровать заемщиков на соответствие формату банка... Потом нам стали активно заказывать ассесмент-центры, и надо было разрабатывать пакет упражнений с нуля. Сегодня оценщикам намного проще: есть огромная библиотека оценочных заданий под самые разные компетенции – мы же под каждый ассесмент-центр придумывали их сами.

Командировок было много?

«Много» – не то слово... Иногда случались такие командировки, что стоили десятка обычных. Помню, к одному из клиентов надо было лететь в Нижневартовск, а оттуда еще часа четыре добираться «на оленях». Днем я проводила ассесмент-центры для кадрового резерва ЮКОСа, а вечером и ночью писала стандарты для региональных тренеров компании JTI. После такой нагрузки невольно начинаешь делить весь мир на клиентов и коллег...

Чему ты научилась за это время?

В первую очередь – выявлять проблемы, искать и структурировать решения. А еще задаваться вопросом, почему клиент не всегда применяет наши советы. Плохо упаковали? Или «таблетка» правильная – но у клиента есть внутренние причины ее не использовать? Например, в одном проекте по изменению корпоративной культуры в большой производственной компании мы рекомендовали HR брендировать идею трансформации – сделать ее яркой, оснастить лозунгами и логотипом и начать изменения сверху, чтобы процесс возглавил генеральный директор. На словах все были «за», но на каждом шагу возникало сопротивление. Потом выяснилось, что первое лицо – человек крайне непубличный, он не любит выходить в народ. То есть в теории он за перемены, но возглавить революцию не готов. Пришлось исходить из этой данности и делать революцию «ползучей»: начинать снизу и двигаться максимально незаметно.



Твое сотрудничество с «ЭКОПСИ» перерывалось на несколько лет. Чем ты в это время занималась?

В 2009 году я предприняла попытку сменить амплуа и ушла из компании. Мне сделали интересное предложение: попросили помочь западной бизнес-школе с выходом на российский рынок. Потом я вела большие и маленькие проекты как фрилансер и даже преподавала в течение года цигун. Для человека, у которого раньше вообще не было свободного времени, это стало крутой сменой стиля жизни.

О высоких технологиях в HR

Но ты все же вернулась в «ЭКОПСИ», чтобы возглавить новое направление – HR-IT. Расскажи, для чего оно появилось в компании?

В консалтинге есть одна особенность: мы не всегда имеем возможность пощупать результат. Лично я от этого немного страдала. Мы придумываем идеи, фактически меняем видение клиента – но отдаем ему лишь отчет, концепцию или регламент, а дальше он сам внедряет идеи, на коленке или как-то еще. Теперь же мы предлагаем заказчику не полуфабрикат в виде описания и табличек Excel, а удобный инструмент – SAP SuccessFactors, в котором можно сразу начинать работать (см. статью на с. 11. – HRT).

Однако компании, которые предлагают консалтинг в области HR, сами не занимаются автоматизацией. Почему «ЭКОПСИ» решила быть не как все?

Здесь есть несколько стратегических соображений.

Во-первых, мы хотим быть технологичной компанией и предлагать клиентам технологичные решения. И теперь у нас есть инструмент, который позволит реализовывать любые процессы управления персоналом не только методологически правильно, но и технологически совершенно. Всю нашу методологию и инструментарий, будь то оценка по КПЭ или матрица развивающих действий для различных категорий персонала по всем ви-

дам компетенций, мы можем «положить» в SuccessFactors.

Во-вторых, спрос на HR-IT растет, этот тренд докатился и до России. Это ненормально, когда в компании десятки HR-менеджеров 2–3 месяца в году занимаются только регулярной ежегодной оценкой – сначала запускают процесс, потом собирают результаты, обрабатывают, носят с табличками, без усталости напоминают менеджерам о необходимости встретиться с подчиненными или собирают заявки на обучение по электронной почте. Компании рано или поздно придут к автоматизации, и это оправданная инвестиция, потому что позволяет превратить отдел кадров в стратегического партнера для бизнеса, а заодно оптимизировать численность HR-специалистов, занятых простым ручным трудом. HR-профессионалы смогут освободить руки и мозг для более креативных задач.

Автоматизация поможет HR-профессионалам освободить руки и мозг для более важных креативных задач

Наконец, автоматизация – это прекрасная возможность для сбора данных. Уважающие себя компании уже не работают без HR-аналитики (см. статью на с. 24. – HRT), а SuccessFactors позволяет одной кнопкой сформировать нужный отчет.

А почему выбор пал на SuccessFactors? На рынке ведь много других систем.

Еще в 2005 году по заказу одного из клиентов мы изучали HR-IT-системы, существующие на рынке, но все они показались нам далекими от совершенства. А в 2012 году наш партнер Григорий Финкельштейн обратил внимание на SuccessFactors (в 2011 году эту компанию купил SAP. – HRT). У SF много достоинств. Она красивая, функциональная и удобная для пользователя. Кроме того, она очень гибкая в настройке и позволяет реализовать многие «хотелки» клиентов. А главное – с ее помощью можно видеть HR-процессы целостно, во





Увидев SuccessFactors, я сразу поняла: это именно то, что я хотела бы продвигать. В нее изначально заложены лучшие HR-практики

взаимосвязи и выстраивать «интегрированный HR» – управлять жизнью человека в организации от поиска кандидата до момента увольнения. Мы договорились с SAP о сотрудничестве и стали их партнером по внедрению SF. Про себя могу сказать, что, увидев систему, я сразу поняла: это именно то, что я хотела бы продвигать. В том числе потому, что в нее изначально заложены лучшие HR-практики.

Да, но внедрять подобные системы должны люди с IT-бэкграундом и соответствующими компетенциями, люди,

которые могут разговаривать с айтишниками на одном языке. Есть ли подобные специалисты в «ЭКОПСИ»?

У нас они есть. В практике SuccessFactors работают как HR-консультанты, так и IT-специалисты, которые понимают, что такое интеграция, что можно дописать и что нельзя. Они не только могут объяснить, какие HR-процессы заложены в системе, но легко ответят также на вопросы о ее внутренней архитектуре.

Получается, ключевым преимуществом «ЭКОПСИ» в этой области является понимание HR-процессов, а также штат IT-профессионалов?

Да, мы понимаем и про HR-методологию, и про IT-оболочку, можем и усовершенствовать процессы клиента, и автоматизировать их. Выгода для заказчика в том, что ему не нужно обращаться к разным подрядчикам – проект целиком способна выполнить одна команда.

Есть ли у твоей команды опыт успешных внедрений SuccessFactors?

Например, Touch Bank – электронный банк OTP Group (см. статью на с. 17. – HRT). Мы разработали для них систему КПЭ, премирования, а затем все автоматизировали, внедрили модули постановки целей, оценки по компетенциям и расчета вознаграждения. Сейчас внедряем SuccessFactors в компании «ФосАгро» – автоматизируем систему КПЭ, которые мы же и разработали три года назад.

Какие цели ты ставишь перед собой?

Возглавив направление, я обнаружила, что «ЭКОПСИ» хорошо знают как HR-консалтинговую компанию, но у клиентов возникает когнитивный диссонанс, когда они слышат, что мы занимаемся еще и автоматизацией. Нас никогда не рассматривали в таком ракурсе. Моя цель – изменить это восприятие. У нас есть все основания занять достойное место среди других игроков, стать для клиентов полноценным партнером, предлагающим комплексное решение – и HR-методологию, и ее автоматизацию. ■

Управление эффективностью организации

- ▶ Проектирование оргструктур
- ▶ Нормирование численности
- ▶ Оптимизация бизнес-процессов
- ▶ Система управления эффективностью
- ▶ Поддержка организационных преобразований
- ▶ Проекты повышения производительности и Lean-преобразований

Управление персоналом

- ▶ Кадровый аудит и кадровая стратегия
- ▶ Разработка корпоративных и профессиональных компетенций
- ▶ Системы мотивации
- ▶ Системы обучения и корпоративные университеты
- ▶ Системы управления талантами
- ▶ Трансформация корпоративной культуры
- ▶ Управление вовлеченностью
- ▶ Усиление бренда работодателя
- ▶ Разработка и передача инструментов оценки и развития

SuccessFactors

- ▶ Подбор и адаптация
- ▶ Постановка целей и оценка
- ▶ Управление вознаграждениями
- ▶ Кадровый резерв, планирование карьеры и ИГР
- ▶ Обучение, social networking
- ▶ Аналитика и планирование численности



Оценка персонала

- ▶ Executive Assessment
- ▶ Smart Management Assessment
- ▶ Оценочная стратегическая сессия
- ▶ Ассесмент-центр
- ▶ Web@ссесмент
- ▶ Кейс-тестинг
- ▶ Оценочная конференция
- ▶ Интервью по компетенциям
- ▶ Включенное наблюдение
- ▶ Тестирование профессиональных компетенций и деловых качеств
- ▶ Обратная связь «360 градусов»

Исследования

- ▶ Исследования удовлетворенности и вовлеченности
- ▶ Исследования корпоративной культуры
- ▶ Исследования бренда работодателя
- ▶ Исследования межфункционального взаимодействия
- ▶ Исследования клиентоориентированности
- ▶ Исследования HR-практик (в т. ч. HR-бенчмаркинг)
- ▶ Исследования командной эффективности

Развитие персонала

- ▶ Модульные программы обучения
- ▶ Отдельные обучающие программы
- ▶ Бизнес-симуляции
- ▶ Большие внедренческие мероприятия
- ▶ Коучинг топ-менеджеров
- ▶ Программы развития команд
- ▶ Стратегические сессии и содержательные фасилитации

Подписка на журнал The Human Resources Times



Подписка на журнал бесплатная

Подписаться можно по телефону +7 495 795-21-15
или по электронной почте: info@ecopsy.ru

www.ecopsy.ru