



- КАК ОБЕСПЕЧИТЬ РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ УДАЛЁННОЙ РАБОТЫ?
- КАК ЗАЩИТИТЬ И ОПЕРАТИВНО ЗАКРЫВАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНЫЕ ПОЗИЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА И УДАЛЁННОЙ РАБОТЫ?
- КАК ПОМОЧЬ СОТРУДНИКАМ НАХОДИТЬ ЗОНЫ РАЗВИТИЯ И РАЗВИВАТЬСЯ В НУЖНОМ НАПРАВЛЕНИИ В ЛЮБЫХ УСЛОВИЯХ?

НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ НА
УДАЛЁННОЙ РАБОТЕ



ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



ВРЕМЯ

с 11:00 до 12:00
(по Московскому
времени)



ВОПРОСЫ

Вопросы ведущему
можно задавать
в «общем чате»
в течение всего
вебинара



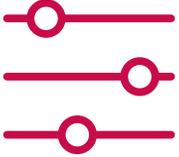
ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть технические
вопросы – пишите
в «общий чат»

ЭКОПСИ — это...

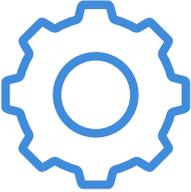
**КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ**

**ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ**

№1 
В РЕЙТИНГЕ*

более
500 
ПРОЕКТОВ В ГОД

120+ 
КОНСУЛЬТАНТОВ

более
30 
ЛЕТ НА РЫНКЕ

**НАША МИССИЯ: ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ —
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ**

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR на базе SAP SuccessFactors



- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии

* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2018 г.

Подтвержденная экспертиза в области SAP SuccessFactors

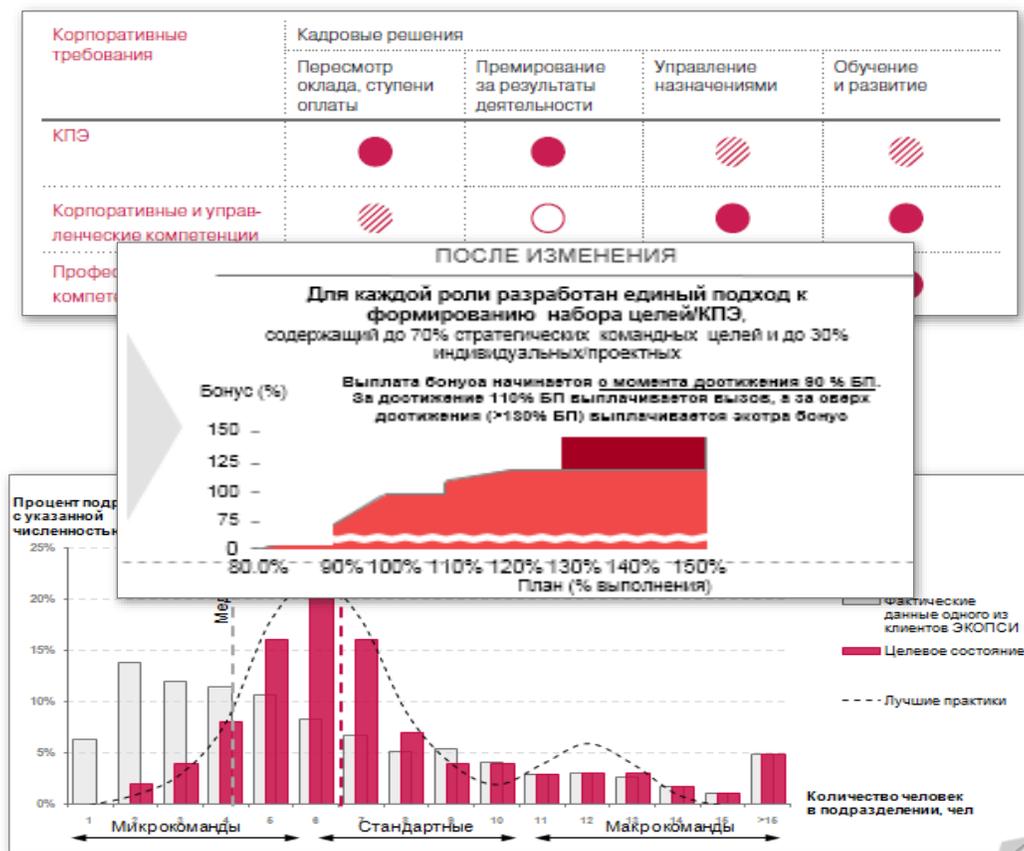
- С 2013 года мы успешно развиваем направление автоматизации, применяя накопленный опыт выстраивания эффективных HR процессов.
- Являясь Золотым партнером SAP, ЭКОПСИ стала первой компанией в России, получившей сертификат **SAP Recognized Expertise** для решений SAP SuccessFactors.
- В 2016 году ЭКОПСИ признана **лучшим партнером SAP по облачным решениям** на территории СНГ.
- В 2017 году ЭКОПСИ получила Гран-при XVIII саммита HR-директоров России и СНГ в номинации **«HR-консультант года»** за внедрение SAP SuccessFactors в компании КРОК.
- В 2018 году ЭКОПСИ стала серебряным призером **SAP Quality Award** на территории СНГ в номинации **«Быстрый старт»** за проект для Красцветмет.
- В 2018 году компанией SAP нам присвоен статус **Cloud Focus Partner**
- В 2019 году компания ЭКОПСИ стала золотым призером **SAP Quality Award** в номинации **Business Transformation** в Central Eastern Europe за проект с компанией **МЕТИНВЕСТ Холдинг**



35+ консультантов в практике SF
25+ реализованных проектов SAP SF

ЭКОПСИ как партнер: ИТ+HR

Показатели



Привносим в проект лучшие HR-практики, собранные за годы лидерства на рынке HR-консалтинга, **без увеличения стоимости проекта**

- Аудит автоматизируемых процессов;
- На этапе детализации ТЗ — понятные и конкретные улучшения методологии, которые внедряются быстро, но дают большую отдачу;
- На этапе обучения — опыт, собранный при обучении более 200 тысяч человек. Мы сделаем так, что система действительно будет использоваться сотрудниками после внедрения;
- На этапе техподдержки — комплексную поддержку, сочетая HR и IT экспертизу, решая те проблемы, которые не может решить обычный IT-интегратор;
- При необходимости, разработаем методологию и выстроим концепцию HR-системы

Управление эффективностью сотрудников на удаленной работе



Григорий Финкельштейн,
партнер ЭКОПСИ, руководитель
направления «HR-консалтинг»



Анастасия Гурьева,
старший консультант практики
SAP SuccessFactors



Валерия Куропаткина,
директор по развитию практики
SAP SuccessFactors

Непрерывное развитие сотрудников на удалённой работе

- 1 Практики и подходы к развитию сотрудников
- 2 Карьерное развитие и обучение в системе SAP SuccessFactors
- 3 Примеры и результаты внедрения SAP SuccessFactors

Обеспечение квалифицированным персоналом было актуально до кризиса

37%

работодателей называют **кадровый дефицит** главной сложностью в ведении бизнеса*



- ❑ На рынок выходит **самая малочисленная** группа молодых специалистов, родившихся в 1990-е.
- ❑ Несоответствие потребностей бизнеса и умений работников продолжает усиливаться, работодателям все труднее найти квалифицированный персонал из-за быстрых изменений на рынке. Постоянно появляются новые профессии и специализации, особенно это заметно в быстроразвивающихся и меняющихся индустриях – IT, digital, telecom. **Новые типы вакансий в компаниях появляются быстрее, чем кандидаты успевают наработать новую экспертизу или обучиться новым инструментам.**
- ❑ На рынке образовалась, так называемая, «**квалификационная яма**», когда не хватает специалистов определенных профессий при переизбытке других.



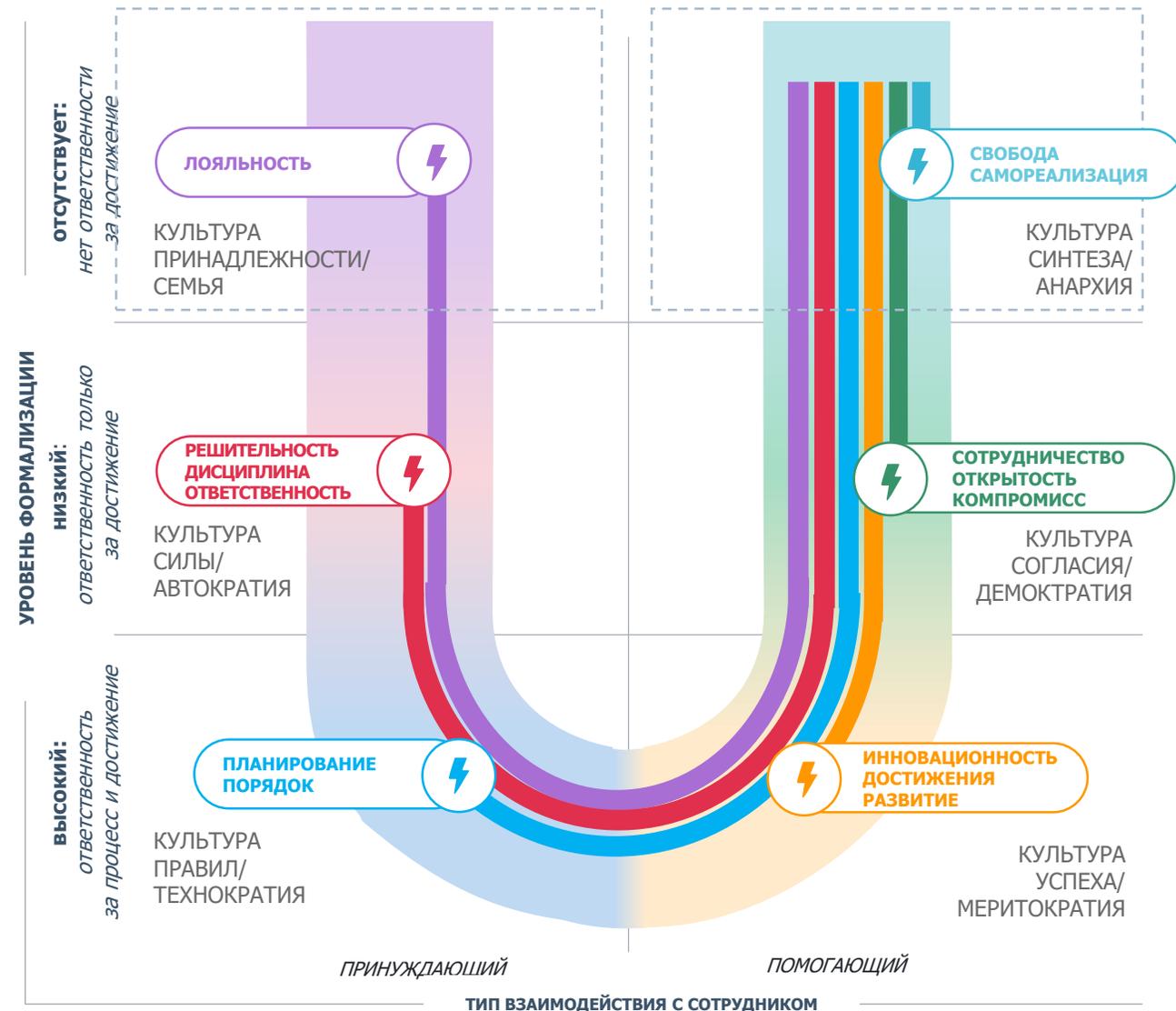
Организации можно классифицировать по культурам

Организации описываются с использованием двух шкал:

- **Уровень формализации процессов:** насколько сильны в организации инструменты управления сотрудником, не зависящие от людей (насколько организация – «машина»)
- **Тип взаимодействия с сотрудником:** как организация обеспечивает выполнение сотрудниками своих требований, через помощь ему вести себя правильно (помогающая) или через принуждение

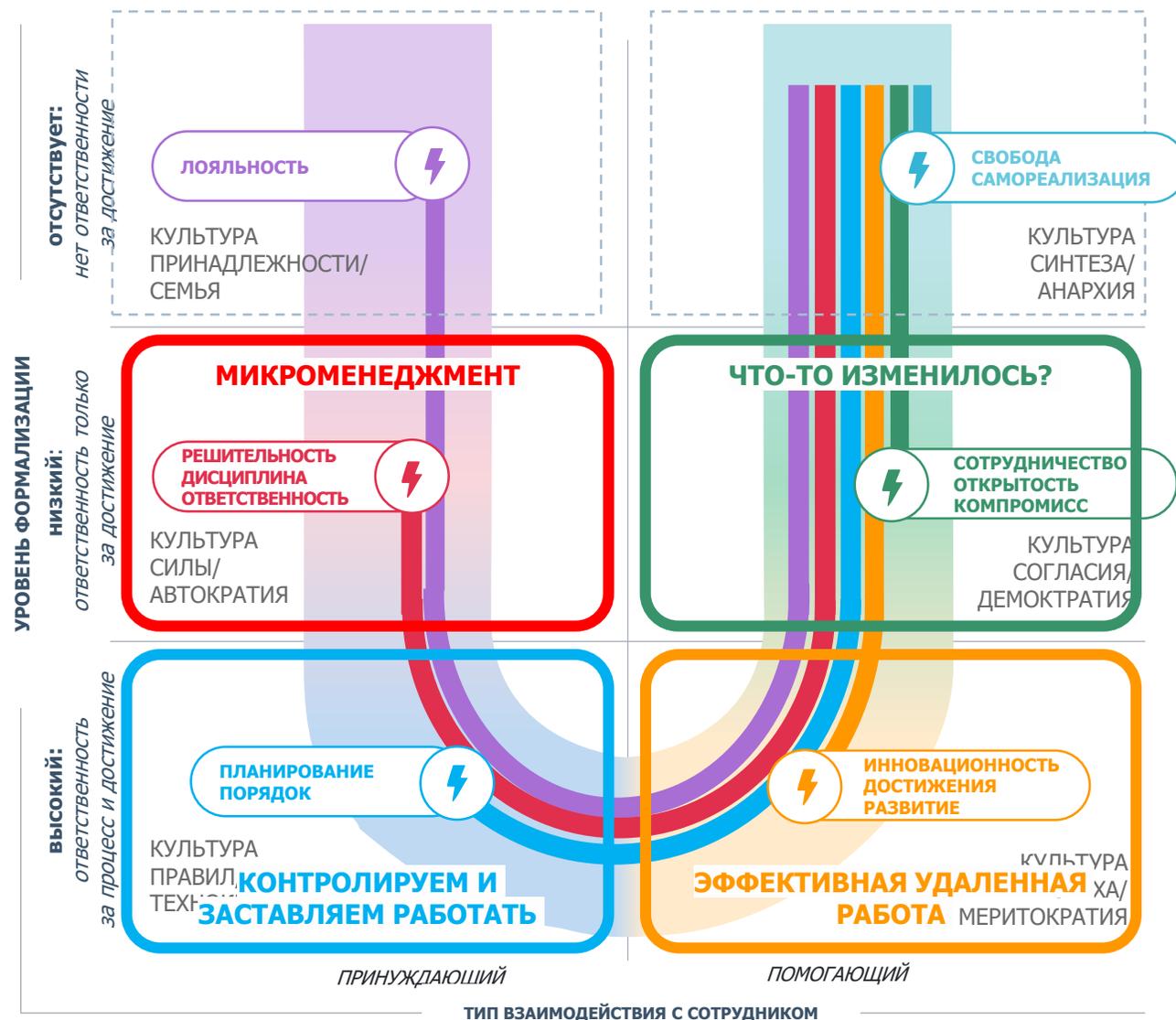
При переходе к культуре:

- **Автократия** – появляются зоны ответственности каждого из подчинённых перед руководителем
- **Технократия** – правила отчуждаются от отдающего указания руководителя
- **Меритократия** – сотрудники самостоятельно ставят себе высокие цели, их не надо заставлять
- **Демократия** – растёт уровень доверия к людям, снимаются ограничения на поведение



Как организована удаленная работа в каждой культуре

- **Автократия** – Руководитель не верит в то, что сотрудник может прожить без непрерывного контроля и все время дает задания и раздает указания. Непрерывные совещания
- **Технократия** – заставляем сотрудников не отлынивать, установка на компьютеры сотрудников шпионского ПО
- **Меритократия** – конечно, вместе было удобнее, но и так нормально
- **Демократия** – кого-то интересовало, где я работаю?



Каждая культура ставит свои задачи перед HR



Этапы обеспечения компании квалифицированным персоналом



Обеспечение компании персоналом – единый процесс с едиными правилами

Ключевые дилеммы обеспечения компании квалифицированными кадрами

	ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ	ПЕРСОНАЛЬНЫЙ	ПРОАКТИВНЫЙ	
КВАЛИФИКАЦИЯ подходит для конкретной позиции; включает в себя профессиональные навыки и знания	Ищем и нанимаем тех, у кого уже есть профессиональные знания и навыки, потенциал нам почти не важен	Потенциал и квалификация одинаково важны. Не повышаем людей с низким потенциалом и с низкой квалификацией	Берем людей с высоким потенциалом, даже с низкой квалификацией	ПОТЕНЦИАЛ прогноз эффективности сотрудника после повышения
ЧЕЛОВЕК ПОД ПОЗИЦИЮ Любой кандидат должен соответствовать требованиям заранее определенной должности	Ищем людей под конкретную позицию с конкретными должностными обязанностями	Мы находим подходящую позицию для сотрудника среди существующих открытых позиций	Создаем позицию под каждого человека с потенциалом, учитывая его цели. Затем обучаем его, если необходимо	ПОЗИЦИЯ ПОД ЧЕЛОВЕКА Если кандидат хороший, для него должна быть создана подходящая позиция
ЭКСКЛЮЗИВНОСТЬ Компания отбирает определенные группы сотрудников и работает над их профессиональным и карьерным развитием.	Использование воронок для отбора кандидатов. Только у сотрудников прошедших воронку есть возможности в развитии	У каждого сотрудника есть возможности для развития в соответствии с его ИПР, но возможности для карьерного роста есть у предварительно выбранной группы кандидатов.	Каждый сотрудник может подать заявку на любую должность или программу развития	ИНКЛЮЗИВНОСТЬ Сотрудники имеют равные права и возможности в профессиональном и карьерном росте.
СПОНСОРСКАЯ Компания определяет, как сотрудник должен развиваться и какую должность занять	В системе четко сформулировано: как, чему и когда учить человека, на какую позицию развивать	Сотрудник и его руководитель совместно принимают решение об индивидуальном плане развития и карьеры	Каждый сотрудник сам определяет куда и как ему развиваться, чему и где учиться. Программы обучения разрабатываются под индивидуальные потребности	ПРОАКТИВНАЯ Сотрудник определяет, как он хочет развиваться и какую карьеру он хочет построить

В настоящее время идеальная экосистема обеспечения квалифицированным персоналом многим представляется так.....



Подбор

- Ищем самых ярких людей на рынке, даже с нерелевантным опытом
- Разнообразие опыта ценится и поощряется



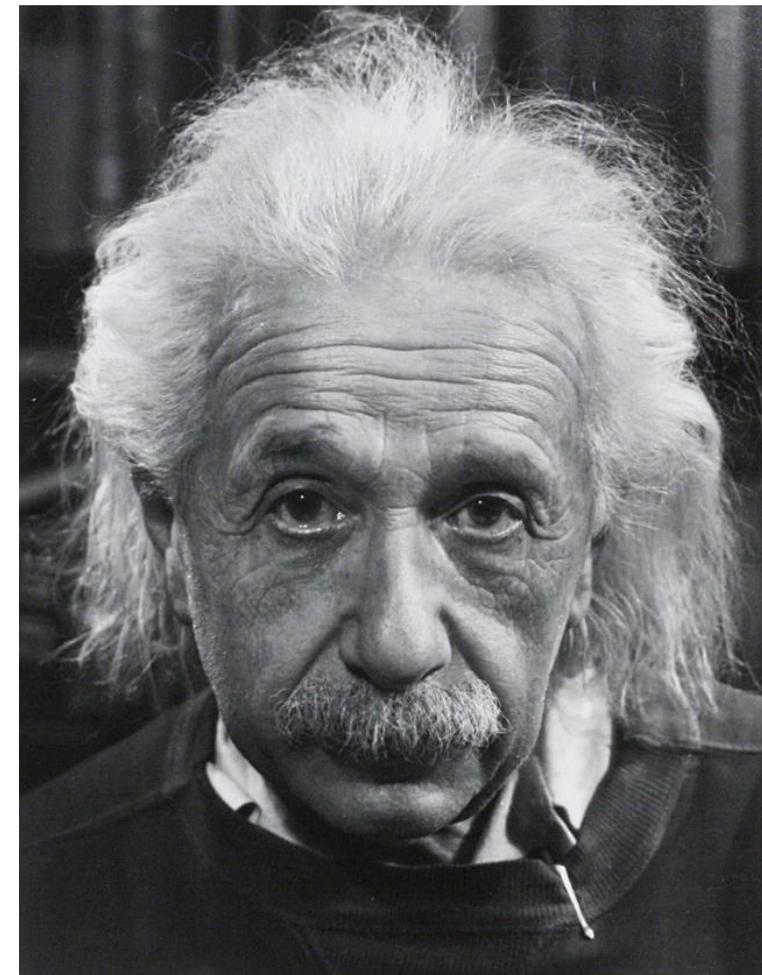
Обучение персонала

- Каждый сотрудник сам определяет, какое обучение ему необходимо. Компания может только рекомендовать программы обучения и выделять ресурсы для обучения



Карьерное развитие

- На любую открывающуюся в компании вакансию объявляется открытый конкурс
- Любой человек может предложить свою кандидатуру на повышение
- Выбор происходит на основании потенциала сотрудника и готовности команды работать с ним
- Под самых ярких людей создаем позиции, на которых они принесут наибольший вклад



Станет ли экосистема менее эффективной, если будет выглядеть так?



Подбор

- Ищем ярких профессионалов, готовых непрерывно повышать свою квалификацию
- Продвигаем свой HR-бренд в профессиональных сообществах



Обучение персонала

- Менторы вместе с сотрудниками определяют западающие знания, навыки и компетенции индивидуально для каждого сотрудника, формируется ИПР (соответствующий его карьерным планам)
- Стандартные программы для развития навыков так же могут существовать



Карьерное развитие

- Для каждого сотрудника разрабатывается план развития карьеры, в первую очередь рассчитанный на обогащение работы
- Кадровый комитет отбирает наиболее потенциальных сотрудников, из которых формируется Talent Pool. Этим сотрудников готовят к продвижению вверх



Для некоторых бизнесов эффективной будет следующая экосистема:



Подбор

- Ищем сотрудников, соответствующих требованиям по квалификации



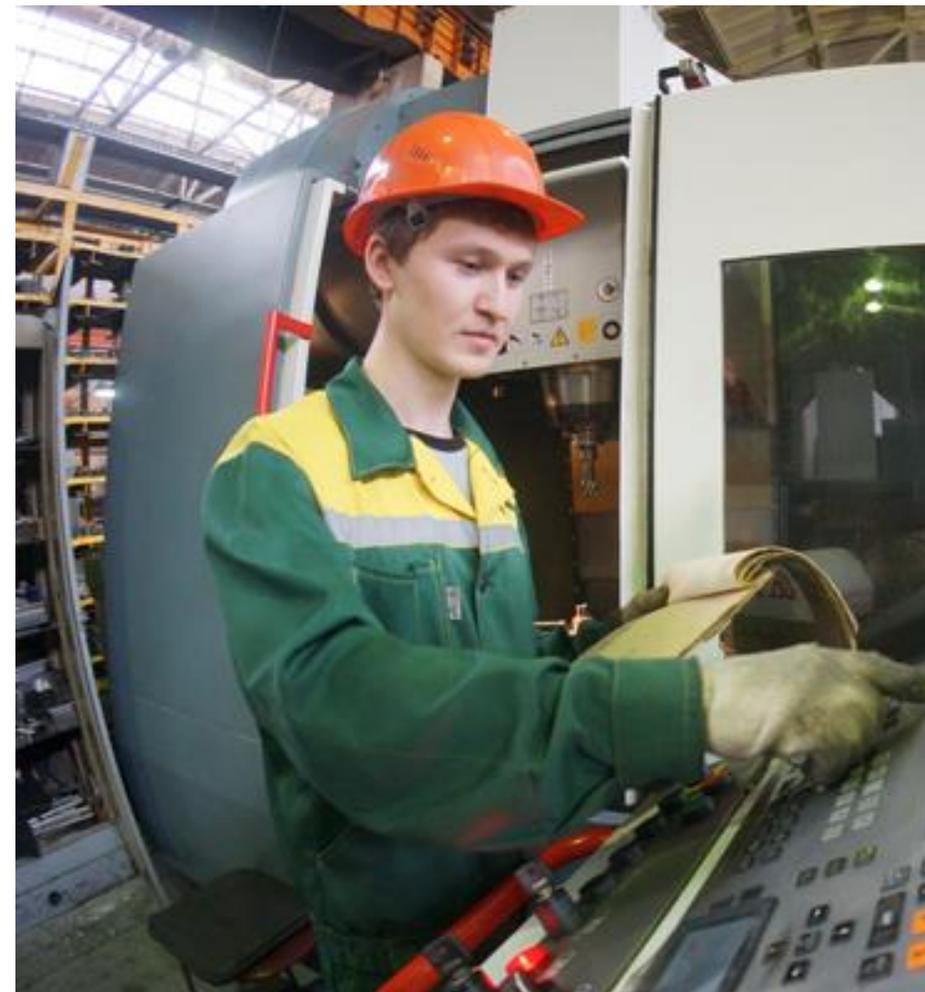
Обучение персонала

- Регулярно оцениваем и повышаем квалификацию каждого сотрудника используя массовые и категоричные программы обучения



Карьерное развитие

- Для каждой позиции существует пул преемников
- Существуют стандартные карьерные маршруты для каждой должности. У каждого сотрудника есть понимание, каков его следующий шаг в карьере





Более
7 тыс. клиентов



100+ млн.
пользователей в
мире



60+ отраслей



177 стран



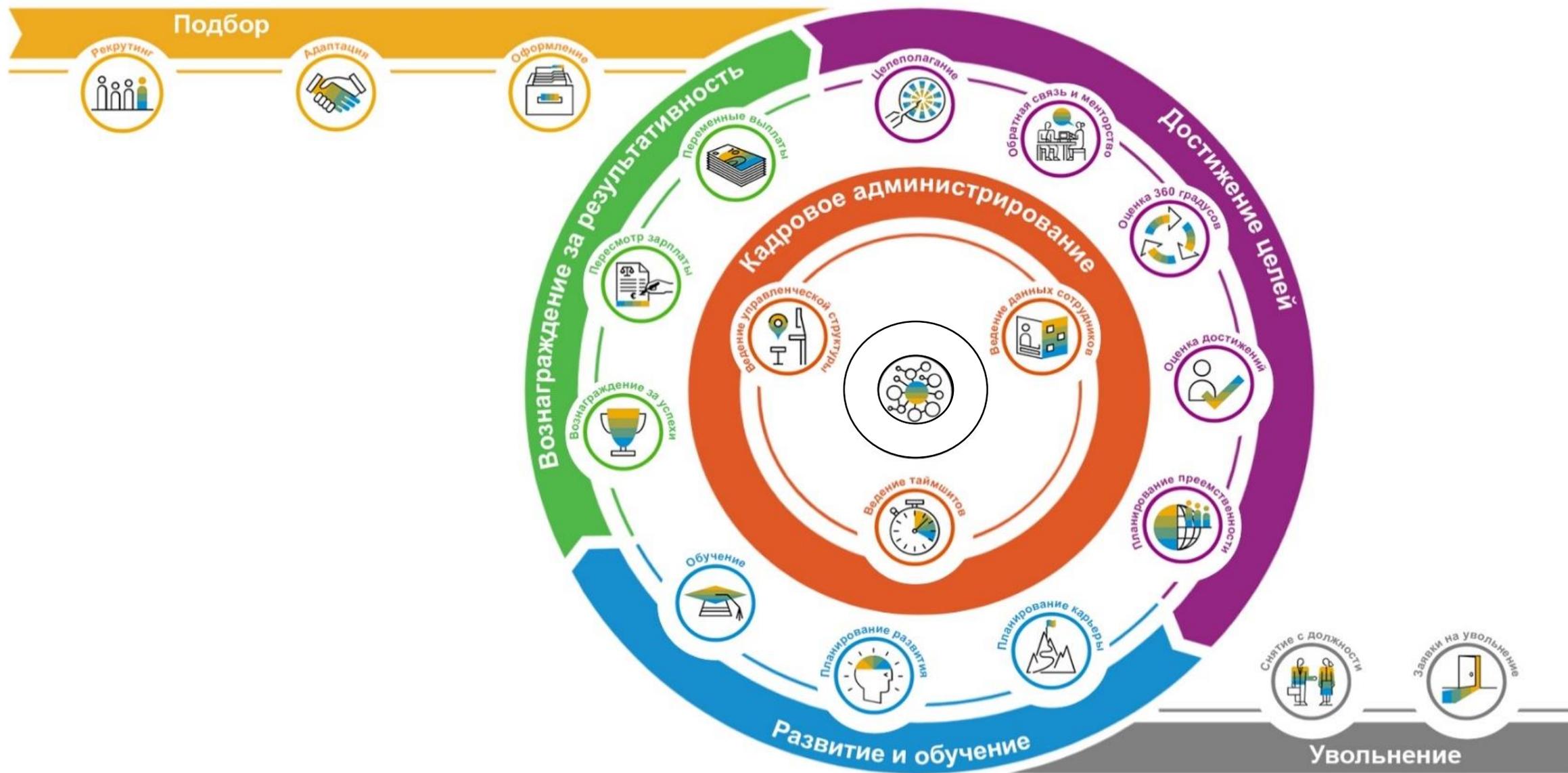
38 языков

SAP SuccessFactors



- **Облачная HR-IT** система, доступная с **любого устройства** (компьютер, планшет, телефон и др.) через интернет
- **Состоит из отдельных интегрируемых модулей**, покрывающих весь контур HR-процессов (подбор, оценка, обучение и пр.)
- **Лидер среди комплексных систем** управления талантами. Постоянно развивается в соответствии с лучшими практиками – 2 обновления в год
- Кредо системы – **повышение общей эффективности** компании за счет выстраивания интегрированных HR-процессов в целостную систему

Что автоматизируем?



Демонстрация

- 1 Матрица талантов и сравнение сотрудников в команде
- 2 Выбор целевой должности для развития
- 3 Выявление разрывов между требованиями к должности и компетенциями сотрудника
- 4 Составление и ведение индивидуальных планов развития
- 5 Проведение очного и дистанционного обучения
- 6 Мониторинг обучения и тестирование сотрудников
- 7 Оценка эффективности обучения
- 8 Поиск и назначение преемников, определение готовности к роли

Планирование карьеры и ИПР (Career Development and Planning)

Наглядное индивидуальное карьерное дерево для каждого сотрудника и ИПР с учетом текущего уровня развития компетенций и с привязкой к конкретным обучающим мероприятиям в LMS

The screenshot displays the SAP SuccessFactors Career Development Planning interface. It features several key components:

- Карьерная ведомость (Career Path):** Shows the employee's current roles and recommended roles. A progress indicator for 'Executive Management' shows 88% completion.
- Цели развития (Development Goals):** A table listing goals with columns for 'Goal', 'Development Area', 'Competency', 'Start Date', 'End Date', and 'Status'. One goal is marked as 'В соответствии с планом' (In line with plan).
- Компетенции для Ехе... (Competencies for Executive Management):** A bar chart showing progress on various competencies, with a '2+' rating for 'Мыслить глобально' (Think globally) and '0+' for 'Вовлечение и мотивация коллег' (Engagement and motivation of colleagues).
- Просмотр служебной лестницы (Career Ladder):** A flowchart showing the career path from 'Менеджер операторов пр...' to 'Директор по рознице макр...'. The current role is highlighted in yellow.

- ▶ Создание ИПР для всех сотрудников и их интеграция в процессы оценки.
- ▶ Привязка целей развития к компетенциям.
- ▶ Назначение обучающих мероприятий в рамках цели развития: из внутренней матрицы развивающих действий, курсов из системы управления обучением (LMS).
- ▶ Профилирование должностей компании и просмотр требований к ним сотрудниками.
- ▶ Визуальный анализ карьерного пути к выбранной должности сотрудников, графическое сравнение своих оценок с требуемыми.
- ▶ Целостный процесс развития талантов: целевая должность – необходимые компетенции – цели развития – набор развивающих действий.

Наставничество (Mentoring)

Автоматически подобранные на основании объективных факторов пары сотрудник-наставник, для наиболее эффективного неформального обучения и поддержки, благодаря которым работники смогут максимально реализовывать свой потенциал

The image displays several screenshots of the SAP SuccessFactors Mentoring Program interface. The main interface is titled 'Mentoring Program' and is divided into three main sections: 'SET-UP', 'IN-PROGRESS', and 'FINISHED'.

- SET-UP:** This section includes a 'Women in Leadership Program' and a 'My Test Program'. It shows 'Set-Up Status: Matching' and 'Next Step: Confirm all matches by 9/23/2016'. There are dropdown menus for 'Preferred', 'Excellent', 'Good', 'Average', and 'Unmatched mentees'. A 'Review Matching' button is visible.
- IN-PROGRESS:** This section features a 'Mentor-Mentee Matching' screen. It shows 'MATCHED (3)' and 'NOT MATCHED (3)'. There are filters for 'All Matches (3)', 'Preferred (3)', 'Excellent (2)', 'Good (2)', and 'Average (2)'. It displays a list of mentors and mentees with their profiles, preferences, and competencies.
- FINISHED:** This section shows a '2016 New Hire Training' program. It includes a 'Mentees (3)' list with profiles for Lara Hamilton, Rose McCoy, and Tony Almeida. Each profile shows 'Action Plans' and 'Development Goals'.

- ▶ Возможность подбирать для сотрудников идеальных наставников, основываясь на компетенциях, навыках, месте работы и индивидуальных потребностях
- ▶ Создание и администрирование наставнических программ, распределять по которым людей удобно как в индивидуальном порядке, так и с помощью динамических групп
- ▶ Набор удобных и наглядных плиток и панелей, с помощью которых сотрудники и наставники могут видеть ход и результаты взаимодействия, планировать встречи и фиксировать прогресс

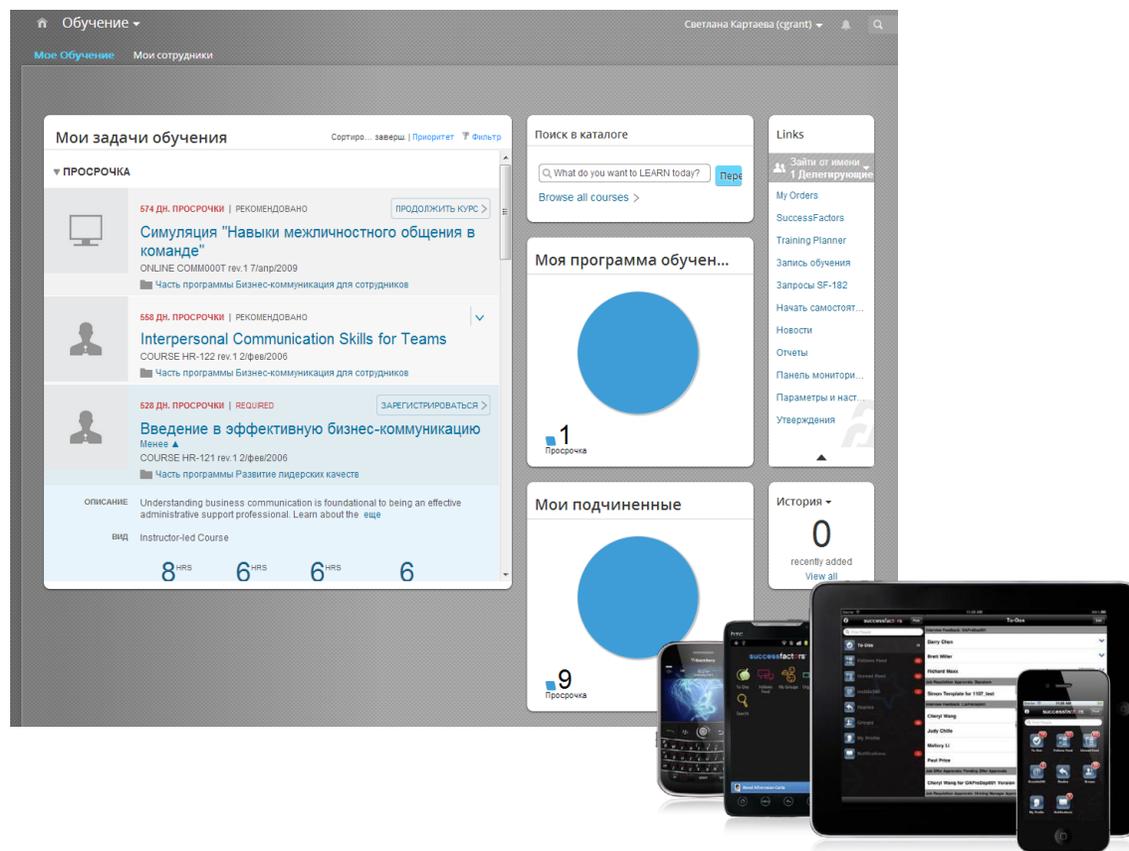
Кадровые перестановки и резерв (Succession)

Инструмент поиска преемников с учетом уровня готовности, эффективности – под ключевые должности или с учетом рисков потери сотрудника

- ▶ Два подхода к обеспечению преемственности: номинация кандидатов на замещение должности и создание кадровых резервов
- ▶ Мгновенный поиск талантов по любым критериям среди всех сотрудников компании и всех внешних кандидатов
- ▶ Визуальный анализ результата кадровых перестановок – нахождение разрывов в обеспечении преемственности
- ▶ Выделение ключевых позиций, сотрудников с высоким риском ухода, ключевых сотрудников компании и т.д.
- ▶ Сочетание оценок эффективности и потенциала для выявления Hi-Po и использование этих данных при поиске талантов

Обучение (Learning)

Ведущая система управления обучением (LMS), интегрированная с соц.сетью Jam и мобильным приложением, позволяет реализовать концепции «blended learning» и другие современные подходы к организации обучения



- ▶ Управление дистанционным и очным обучением
- ▶ Поддержка управления всеми аспектами процесса обучения: бюджетирование, координация и обновление курсов, ресертификация, поддержка версионности, аналитика и т.д.
- ▶ Возможность записи и последующего анализа статистики прохождения тестов и электронных курсов, гибкая настройка доступа к каталогам, автоматическое назначение курсов по заданным параметрам
- ▶ Поддержка курсов в форматах SCORM и AICC
- ▶ Поддержка тестов в разных форматах
- ▶ Доступ с мобильных устройств, в т.ч. в оффлайн
- ▶ Использование интегрированной соцсети для фасилитации неформального обучения вне мероприятий, создания wiki, опросов, Q&A с экспертами и т.д.

Решение каких задач мы увидели за 15 минут демонстрации?

- Проведение кадровых комитетов, сравнение сотрудников и принятие кадровых решений
- Составление и ведение индивидуальных планов развития для каждого сотрудника
- Выявление разрывов между требованиями к должности и компетенциями сотрудника
- Поиск и назначение преемников на основании актуальных данных
- Оперативная оценка готовности к занятию должности
- Работа с кадровым резервом и пулами талантов
- Поиск, выбор и назначение учебных и развивающих мероприятий
- Ведение очного и дистанционного обучения
- Создание персонализированных программ обучения для сотрудников
- Мониторинг прохождения обучения и тестирование сотрудников
- Оценка эффективности обучения
- Отчеты и аналитика по карьерному развитию и обучению

Развитие сотрудников с помощью SAP SuccessFactors в России

ИТ и телекоммуникации



Девелопмент



Фармацевтика



Производство, дистрибуция и ритейл



Банки



Золотодобыча



Металлургия



Химическая промышленность



Сельское хозяйство



... и многие другие

- Повышение скорости принятия решений и прозрачности решений менеджеров
- На **35%** снижение затрат на администрирование процесса формирования и контроля прохождения ИПР
- На **70%** повышение % успешного прохождения ИПР
- На **100%** повышение % сотрудников удовлетворенных внутрикорпоративными программами развития
- До **100%** стратегически значимых позиций защищены кадровым резервом

- На **15%** сокращение затрат на командировочные расходы за счет активного внедрения дистанционного обучения
- На **37%** сокращение затрат на администрирование процесса обучения
- На **20 %** рост качества обучения благодаря планированию развития
- На **25%** увеличение количества сотрудников, проходящих обучение
- Вовлечение менеджеров в процесс оценки с помощью возможности работы с мобильных устройств и user-friendly interface

Полный цикл внедрения VS готовое решение для развития и обучения

Длительность внедрения





ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Будем рады ответить на Ваши вопросы!

[Наш канал о SAP SuccessFactors и наших проектах](#)

Об одном из наших решений на базе
SAP SuccessFactors: <https://sf.ecopsy.ru/>