

HR

ПАРТНЕР

Время Вызовы Решения

ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR: ЭВОЛЮЦИЯ или революция?

20

3/4 HR-руководителей в мире
готовы к цифровым переменам и уверены
в способности HR трансформировать
сотрудников и себя, согласно результатам
исследования «Будущее HR-2019».

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД



более
250
очных
и дистанционных
программ обучения



200
слушателей
еженедельно



universitetrzd.ru
info@curzd.ru
vk.com/curzd

facebook.com/curzd
[instagram: universitet_rzd](https://instagram.com/universitet_rzd)
[#университетржд](https://vk.com/curzd)

Корпоративный университет РЖД предлагает руководителям и партнерам холдинга «РЖД» уникальные образовательные продукты, в том числе по цифровой трансформации бизнеса, использует современные инструменты оценки персонала, формирует управленческую культуру, создает эффективную развивающую среду и распространяет лучшие управленческие практики, идеи и инициативы.



- Является членом Всемирного совета корпоративных университетов (GCCU) и обладателем действующего сертификата GCCU (уровень Compliance).



- Является членом Европейского фонда развития менеджмента (EFMD).
- Сотрудничает с ведущими международными и российскими бизнес-школами, академическими университетами, агентствами и образовательными ассоциациями.
- Развивает международное сотрудничество, организуя образовательные проекты в странах Азиатско-Тихоокеанского региона (Япония, Южная Корея, Китай) и Европы (Испания, Германия, Финляндия, Австрия) и обучая руководителей зарубежных железнодорожных компаний на объектах РЖД.

«Цифра» делает наш мир более связным, открытым и прозрачным. Прозрачность – важное слово для современности. Вспоминается история немецкого физика Вильгельма Рентгена, который в самом конце XIX века открыл загадочные «икс-лучи» и получил возможность видеть невидимое. Его случайное открытие не только стало стимулом для развития науки и перевернуло диагностику в медицине, но и произвело настоящий фурор в обществе. Публика была обеспокоена тем, что теперь «приватность под угрозой». Многие всерьез опасались, что будет невозможно скрыть ни своих мыслей в голове, ни тел под одеждой! Но время все расставило по своим местам. Сегодня мы сами решаем, что выставлять на всеобщее обозрение в социальных сетях, рентгеновская физика переживает новый расцвет (Курчатовский синхротрон, например, дает возможность увидеть расположение атомов, это позволяет определить тип вещества и предсказать его свойства), а прозрачность организаций, команд, управления, производственных процессов обеспечивает именно «цифра». Цифровые двойники позволяют моделировать любые производственные ситуации и подбирать наиболее оптимальные сценарии. Цифровые решения практически уничтожили дистанцию между потребителем и производителем, продукты обновляются очень быстро благодаря обратной связи. Цифровые сервисы сделали прозрачным взаимодействие в командах и наглядным статус каждой задачи. Наконец, «цифра» позволяет увидеть и оценить человеческий капитал организации, управлять развитием каждого работника и эффективно распределять компетенции по ключевым для компании направлениям. Она становится мощным инструментом развития любого бизнеса, но только в том случае, если в организации есть специалисты, которые умеют работать с данными. Данные и люди – вот два ключевых фактора успеха цифровой трансформации.

В новом номере журнала «HR-ПАРТНЕР. Время. Вызовы. Решения», который вы держите в руках, представители крупнейших компаний («Российские железные дороги», Сбербанк, «Ростелеком», «Уралкалий», МТС, General Electric, KPMG) делятся своим опытом цифровой трансформации и рассказывают, как «цифра» меняет клиентский опыт, операционные процессы и бизнес-модели, как бизнес может адаптироваться к этим изменениям, создавая новые, более прибыльные и полезные клиенту продукты, но главное – как «цифра» меняет людей и рабочие места и как цифровые решения в области управления людьми делают современные компании инновационными.

В цифровом мире требования компаний к качеству функции управления людьми постоянно растут, меняется и роль HRM как подразделения и профессиональной команды: «эксперты по людям» учатся работать с данными и опираться на них в принятии решений, говорит директор Департамента HRM-технологий и аналитики ПАО «Ростелеком» Никита Черкасенко.

В реализации цифровых проектов работодатели преимущественно ориентируются на молодых и амбициозных сотрудников, но молодежи зачастую не хватает жизненного опыта, умения общаться с клиентами и партнерами и, что немаловажно, глубоких отраслевых знаний. Исследования и практики передовых российских и зарубежных организаций подтверждают, что компетенции и потенциал старшего поколения – чрезвычайно важный ресурс для устойчивого развития компании в цифровом мире. О мифах и реальности работы с возрастными сотрудниками в высокотехнологичной компании рассказывает директор Департамента корпоративной социальной ответственности ПАО «МТС» Елена Серегина.

Осознанный подход к внедрению цифровых технологий предполагает серьезные изменения в корпоративной культуре. О динамике таких изменений, о важности цифровых образовательных инициатив и формирования бэкграунда из знаний и цифровых компетенций у персонала, о синергии триединства «цифровой платформы, цифровой команды и цифровой культуры» для успешной трансформации транспортно-логистического холдинга в «умную» компанию размышляет директор по информационным технологиям ОАО «РЖД» Евгений Чаркин.

Увлекательного вам чтения!

Редакция журнала
«HR-ПАРТНЕР. Время. Вызовы. Решения»

ГЛАВНОЕ

4 ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СОЗДАЕТ «УМНУЮ КОМПАНИЮ»
Директор по информационным технологиям ОАО «РЖД» Евгений Чаркин – о специфике формирования новой цифровой корпоративной культуры, о цифровом образовании работников холдинга и принципах построения цифровой команды



ЛЮДИ И ТЕХНОЛОГИИ



6 «ЦИФРА» ПОТРЕБУЕТ ОТ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ
Руководитель направления «Инновации и цифровые технологии» Московской школы управления «Сколково» Владимир Коровкин – о требованиях цифрового мира к управленцам

8 ПРОГРАММНЫЙ КОД ПРИХОДИТ НА СМЕНУ РЕГЛАМЕНТАМ
О том, как «цифра» меняет организацию, почему руководитель должен уметь разбираться в программном коде и чему нужно учить детей, рассказывает руководитель Школы информационных технологий Корпоративного университета Сбербанка Алексей Липчанский

14 НА СМЕНУ АВТОМАТИЗАЦИИ И БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ ПРИХОДЯТ ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ
Эксперты GE Россия/СНГ – о цифровых инструментах повышения производительности, внедрении концепции FastWorks и изменении образа мышления сотрудников

16 ЛЮДИ И «ЦИФРА»
Директор по информационным технологиям ПАО «Уралкалий» Кирилл Алифанов – о приоритетных цифровых проектах компании и требованиях, которые цифровизация бизнеса предъявляет к персоналу

ИНСТРУМЕНТЫ И РЕШЕНИЯ

20 ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR
Директор налогового-правового отдела группы по оказанию услуг в области управления персоналом и налогообложения физических лиц KPMG Ольга Юнусова оценивает готовность HR-руководителей к цифровым переменам

22 ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ HR

24 ПОГРУЖЕНИЕ В «ЦИФРУ»
Результаты совместного исследования SAP и Deloitte «Digital HR 2019»

26 ПОРТРЕТ РОССИЙСКОГО ЦИФРОВОГО HR

28 ТРИ РОЛИ ЭЙЧАРА
Генеральный директор Severgroup TalentTech Андрей Митюков – о второй волне цифровизации HR

30 ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ HR

32 АНАЛИЗИРУЙ ЭТО
Директор департамента HRM-технологий и аналитики ПАО «Ростелеком» Никита Черкасенко – о современной роли HRM-команды в управлении бизнесом и о разнице между автоматизацией и цифровой трансформацией

ПРОДВИЖЕНИЕ

36 ТАКАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНАЯ ГОСКОМПАНИЯ
Эксперты «ЭКОПСИ Консалтинг» размышляют о вызовах, стоящих перед госкомпаниями в конкуренции за таланты

КОМАНДА

40 ВОЗРАСТНЫМ ВЕЗДЕ У НАС ДОРОГА
Директор Департамента корпоративной социальной ответственности ПАО «МТС» Елена Серегина развенчивает мифы о возрастных сотрудниках



46 AGE DIVERSITY: КЛЮЧ К НОВЫМ HR-ПРАКТИКАМ
Ведущий консультант практики «HR-маркетинг» «ЭКОПСИ Консалтинг» Виктория Кабакова – о новой возрастной революции и эйджизме

ПРАКТИКА

52 ОЦЕНИТЬ ОБЪЕКТИВНО
Генеральный директор SHL Russia&CIS Ирина Зарина – о роли оценки персонала в современной рабочей среде



БИБЛИОТЕКА

64 ВЫБОР РЕДАКЦИИ
Книги о том, как быть эффективными в цифровом мире

ЦИФРОВАЯ
ТРАНСФОРМАЦИЯ
СОЗДАЕТ

«УМНУЮ КОМПАНИЮ»

ДИРЕКТОР
ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ
ТЕХНОЛОГИЯМ ОАО «РЖД»
ЕВГЕНИЙ ЧАРКИН –
О СПЕЦИФИКЕ ФОРМИРОВАНИЯ
НОВОЙ ЦИФРОВОЙ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ,
О ЦИФРОВОМ ОБРАЗОВАНИИ
РАБОТНИКОВ ХОЛДИНГА
И ПРИНЦИПАХ ПОСТРОЕНИЯ
ЦИФРОВОЙ
КОМАНДЫ.

ТРАНСФОРМИРУЕМ ОСОЗНАННО

Сегодня мы проводим масштабную цифровую трансформацию ОАО «РЖД», для того чтобы сделать транспортно-логистический бизнес компании более гибким и эффективным. Свою задачу мы видим, в частности, в том, чтобы предвидеть появление новых инновационных решений и своевременно реагировать на них, внимательно искать и находить области, где применение цифровых технологий может дать максимальный эффект. При этом важно отметить, что мы внедряем новые технологии не ради них самих и не потому, что это тренд, а исключительно потому, что мы осознаем, как «цифра» изменит качество нашей ежедневной деятельности и скажется на эффективности, доходности и управляемости нашего бизнеса.

Именно осознанный подход к информационным технологиям предполагает серьезные изменения в корпоративной культуре: мы понимаем, что любые изменения будут тем эффективнее, чем больший уровень готовности к ним будет в компании. Успешно формировать цифровую культуру можно при условии комплексной вовлеченности персонала в новые процессы, поэтому очень важно делать очевидными

преимущества цифровизации как для руководителей, так и для рядовых работников, то есть распространять знания о цифровых технологиях. С этой целью мы совместно с коллегами из HR-подразделения реализуем образовательные инициативы, направленные на формирование необходимого общего уровня IT-грамотности в компании, и разрабатываем программы, которые готовят для холдинга специалистов в узких областях цифровых знаний.

Так, руководители компании приобретают цифровые навыки через разные образовательные форматы, среди которых и стратегические сессии, и специализированные программы Корпоративного университета с участием экспертов международного уровня в области больших данных, искусственного интеллекта, блокчейна, интернета вещей.

Вместе с тем, чтобы донести до всех работников компании информацию о тонкостях цифровых процессов в железнодорожной отрасли, о новых технологиях и опыте их применения, мы начали выпускать ежеквартальный «Вестник цифровой трансформации РЖД», а сейчас работаем над его мобильной версией.

Мы считаем руководителей главной силой формирования цифровой культуры – именно они выполняют роль «драйвера перемен». В них нужно перманентно «взрачивать потребность» использовать цифровые технологии и тем самым ненавязчиво подводить к осознанию необходимости развития цифровой культуры и применения цифровых инструментов в повседневной деятельности. Мы инвестируем и в другие категории работников, при этом дифференцируем подходы: так, руководители бизнес-подразделений оценивают бизнес-эффекты от внедрения информационных технологий, а рядовые работники осваивают новые техпроцессы на базе цифровых технологий, направленные

на снижение числа рутинных операций и повышение эффективности повседневной деятельности. Однако только знаний недостаточно – требуется создать творческую атмосферу, в которой будут расти талантливые кадры, способные внедрять необходимые для цифрового бизнеса инновации. Огромный плюс цифровой трансформации в том, что она стимулирует рост вовлеченности персонала в процесс принятия решений и приводит к созданию «умной компании» (Smart company), в которой отношения между сотрудниками строятся на основе компетентности, доверия, наставничества, помощи и поддержки.

«ЦИФРА» – ЛЮДЯМ

Мы инвестируем не только в формирование цифровой базы знаний, но и в создание единой комфортной цифровой среды, одним из инструментов которой является Сервисный портал работника, который уже становится пространством взаимодействия и коммуникации между сотрудниками холдинга.

Внедрение инновационных технологий, новаторские идеи и их реализация – прерогатива молодых. Экспериментальное видение и знания таких людей сегодня сложно переоценить, поэтому вовлечение молодых компетентных менеджеров в цифровые и инновационные процессы мы считаем важным и необходимым. Не секрет, что новые поколения значительно лучше нас понимают и чувствуют новые технологии, которые будут использоваться в самом ближайшем будущем, и именно эта категория работников должна становиться связующим мостиком между производством (ключевым бизнесом) и «цифрой». Мы, в свою очередь, уже учимся у них и будем продолжать учиться, обмениваться опытом и знаниями, а значит, выступать единой инновационной командой. В компании действуют разные коммуникационные площадки, где генерируются идеи и молодежь вовлекается в процессы



Евгений Чаркин,
директор по информационным
технологиям
ОАО «РЖД»

инновационного развития, например конкурс «Новое звено». Автоматизированная система сбора и обработки предложений сотрудников (система «4И») за годы его проведения стала настоящей интеллектуальной платформой, где инноваторы знакомятся с опытом предшественников, обмениваются мнениями с коллегами и получают рекомендации экспертов. Это бесценный опыт формирования живой культуры инноваций в компании. Мы намерены ее развивать и дальше.

Цифровые технологии внедряют люди. Эти люди вкладывают свои компетенции в сложную командную работу, они умеют быть результативными в условиях многозадачности. Этот навык является ключевым в деятельности современных команд, выстраивающих процессы на основе цифровых платформенных решений. Именно синергия всех составляющих – новой цифровой платформы, новой цифровой команды, новой цифровой культуры – последовательно трансформирует холдинг и создает современную высокоэффективную «умную» компанию «Российские железные дороги». HR

«ЦИФРА» ПОТРЕБУЕТ ОТ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ



Владимир Коровкин,
руководитель направления
«Инновации и цифровые
технологии» Московской школы
управления «Сколково»

Цифровая трансформация – в отличие от цифровизации – означает либо создание новых бизнес-моделей, либо кардинальную стратегическую перестройку внутренних производственных и управленческих процессов. Из этого напрямую следует, что суть ее не во внедрении новых технологий как таковых, а в серьезных организационных изменениях.

Стремительное наступление искусственного интеллекта означает, что самые привычные рабочие задачи потребуют совершенно новых компетенций. Человеку необходимо научиться развивать и использовать те особенности,

которые выигрышно отличают его от машин: любопытство, многозадачность, критическое мышление, творческий подход.

В производственных и управленческих процессах будущего человек будет работать прежде всего с исключениями из правил, от него потребуются быстрое принятие решений в условиях неопределенности, хорошие навыки коммуникации и способность находить командные решения плохо формализуемых задач. До настоящего момента подобные компетенции можно было проявить лишь на важных управленческих постах. Теперь они будут требоваться и от линейных менеджеров, и от производственного персонала.



**ЧЕЛОВЕКУ НЕОБХОДИМО НАУЧИТЬСЯ
РАЗВИВАТЬ И ИСПОЛЬЗОВАТЬ
ТЕ ОСОБЕННОСТИ, КОТОРЫЕ ВЫИГРЫШНО
ОТЛИЧАЮТ ЕГО ОТ МАШИН**

Корпоративные иерархии станут более плоскими, управление – сетевым. Это потребует совершенно иной корпоративной культуры, основанной на свободе и личной ответственности за результат, поощряющей эксперименты, дающей право на ошибку, стимулирующей горизонтальные взаимодействия.



ПРОГРАММНЫЙ КОД ПРИХОДИТ НА СМЕНУ РЕГЛАМЕНТАМ

О ТОМ, КАК «ЦИФРА» МЕНЯЕТ ОРГАНИЗАЦИЮ, ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН УМЕТЬ РАЗБИРАТЬСЯ В ПРОГРАММНОМ КОДЕ И ЧЕМУ НУЖНО УЧИТЬ ДЕТЕЙ, РАССКАЗЫВАЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ ШКОЛЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА СБЕРБАНКА АЛЕКСЕЙ ЛИПЧАНСКИЙ.



Алексей Липчанский,

руководитель Школы информационных технологий Корпоративного университета Сбербанка

– Алексей, сегодня Сбербанк не ограничивает свой бизнес банковскими и финансовыми услугами и ищет возможность заработать в других сегментах рынка за счет цифровых сервисов. Каких навыков требует развитие цифрового бизнеса от работника?

– Самый главный запрос (он отражен в стратегии банка) – на работников с инновационным мышлением и умением работать с цифровыми технологиями. Это для нас два ключевых навыка для развития. Напрямую они не связаны друг с другом, поэтому новаторы, даже если они не являются профессионалами в области IT (иначе говоря, если они не физики, а лирики), все равно могут быть полезны банку. Нам важна их способность менять существующие процессы, создавать совершенно новые продукты и форматы общения с клиентами, потому что #Sber – это уже больше чем банк, это экосистема самых разных участников, продуктов и сервисов. Вместе с тем часто именно лирики или специалисты в процессах способны лучше обосновать, какие из существующих банковских продуктов или процессов переводить в «цифру» или

автоматизировать на данном этапе нет необходимости, потому что лучше знают наших клиентов.

– Кстати, а что именно переводить в «цифру» не стоит?

– Неактуальные, «умершие» продукты: они и в цифровом виде не будут пользоваться спросом у клиентов. То же касается кривых процессов, требующих оптимизации или ликвидации. Автоматизация ненужного лишь мультиплицирует хаос. Например, когда мы оцифровывали выдачу материально-товарных ценностей (по регламенту для получения продукции со склада необходимо было пройти 24 согласования), работа практически остановилась: начальники административно-хозяйственных отделов, кладовщики, логисты и даже водители, которые всегда были далеки от IT, должны были отвлекаться от своей работы, от обслуживания внутренних клиентов, чтобы провести операцию в системе. В результате все 24 функциональные роли в системе стали исполнять всего два человека. Это показательный пример: в каждой компании есть несовершенные процессы, которые не должны быть оцифрованы до оптимизации. Цель автоматизации и роботизации состоит в том, чтобы высвободить людей для полезной, неалгоритмизируемой активности, а не посадить всех за терминалы.

ЦИФРОВЫЕ НАВЫКИ

– В чем реальная значимость упомянутых вами ранее цифровых навыков для современного работника Сбербанка?

– Цифровые навыки нужно рассматривать в связке с потребностями наших основных стейкхолдеров: самого работника, банка и его акционеров. Мы прямо говорим нашим работникам, что сегодня цифровые навыки нужны в любом бизнесе. Переход на «цифру» – это не требование нашего банка, это реальность сегодняшнего дня: клиенты практически все свое время проводят в виртуальном мире. Они там живут, работают и отдыхают,

EVERYTHING IS CONNECTED
EVERYTHING IS CONNECTED
EVERYTHING IS CONNECTED
EVERYTHING IS CONNECTED...

NOT A VIRUS
AUTORUN.INF
NOT A VIRUS
AUTORUN.INF
REBOOT.INI
TOP_SECRET
REBOOT.INI
TOP_SECRET

а значит, и любая компания, предлагающая продукты и услуги, сегодня должна присутствовать в виртуальном мире. Каждый человек, где бы он ни работал, должен научиться ориентироваться в этом мире, чтобы уметь давать клиентам ответ на прикладные вопросы: как приложение работает в смартфоне, как в нем самостоятельно выполнить ту или иную операцию, как заплатить картой или как объяснить что-то своим родным? Более того, мы считаем важным помогать сотрудникам осознавать не только свою значимость для организации, но и свое место в этом мире. Такая осознанность помогает правильно сориентировать будущие поколения, и мы много работаем в этом направлении. Дети – одна из ключевых аудиторий в образовательной миссии Корпоративного университета Сбербанка. Я часто объясняю на своих учебных треках, что сегодня детей нужно не просто обучать профессиям программиста, экономиста или юриста, как раньше, а давать им конкретные вещи, например учить какому-то определенному языку программирования или работе с программами для создания графических образов. Безусловно, одновременно с этим молодые люди должны получать высшее образование. Но платить им будут за владение конкретными инструментами и способность комбинировать эти инструменты с теми знаниями, которые они получили в высшей школе, а также умение быстро и постоянно переобучаться. Иными словами, клиентоориентированность,

личностное развитие, экономика в самых различных сочетаниях с робототехникой, программированием облачных решений, дизайном и искусственным интеллектом – вот набор профессиональных компетенций будущего. В дочерних компаниях Сбербанка уже давно смотрят не на послужной список кандидатов в резюме, а на конкретные навыки, которыми они обладают.

– Вы говорили о том, что цифровые навыки нужны не только работнику, но и банку.

– Конечно, хорошо, когда лично у тебя есть полезные навыки. Однако у нашей жизни есть бизнес-сторона: в экономике последнее слово за клиентами, акционерами, внутренними целями развития бизнес-процессов. Работнику важно понимать, что сегодня Сбербанк конкурирует не с банками, а социальными сетями, интернет-магазинами, онлайн-играми, с интеграторами такси. Нет смысла конкурировать с банками в условиях, когда любой чат или социальная сеть легко вживляет в себя финансовый сервис. Маржинальность традиционного банковского бизнеса катастрофически падает: 1,5–4% – это уже хорошие цифры, отрицательная ставка финансирования вошла в банковский оборот. Поэтому наши сотрудники должны уметь делать и нефинансовые сервисы лучше наших новых конкурентов, а это в дополнение к банкингу требует роста других компетенций.

– А что значит цифровая составляющая бизнеса для акционеров и инвесторов?

– Доверие акционеров и инвесторов очень важно. Постоянное внедрение новых технологических решений в бизнес выглядит привлекательно для инвесторов: они видят, что организация развивается, значит, можно вкладывать в нее деньги, а люди будут покупать акции этой компании. Получается, чтобы инвестирование продолжалось, мы должны быть не просто банком, а тем самым финтехом. Финтех-организации ценятся на фондовом рынке на порядок выше традиционных банков. Это очень понятный сигнал. «Цифровые драконы» очень быстро вытеснили нефтяных и финансовых королей рынка 2000-х.

КОМПЕТЕНТНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

– Насколько хорошо должны быть развиты цифровые навыки у руководителя и насколько они ему необходимы сегодня, на ваш взгляд?

– Хочу пояснить необходимый уровень на примере из жизни. Обычно в agile-команде работают девять человек, которые выполняют разные роли: руководителя проекта, владельца микросервиса, бизнес-аналитика, IT-архитектора продукта, разработчика, тестировщика, а иногда и внедренца-сопровожденца. Если мы хотим, чтобы продукт был выпущен быстро, практически все в команде, включая неформального лидера, должны уметь что-то исправить в коде, отследить прогресс разработки проекта, проанализировать реализованный процесс, протестировать, оценить риски и влияние на клиента. Как минимум код нужно уметь читать. По-другому работать не получится, ведь от команды каждые две недели требуется выпуск обновленного продукта. Это может быть новая строчка в банковской выписке или новое изображение, значок на сайте или в приложении, но это уже обновленный продукт, новый релиз. Вы просто не успеете в новом мире сделать полноценную

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ, ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ, ЭКОНОМИКА В САМЫХ РАЗЛИЧНЫХ СОЧЕТАНИЯХ С РОБОТОТЕХНИКОЙ, ПРОГРАММИРОВАНИЕМ ОБЛАЧНЫХ РЕШЕНИЙ, ДИЗАЙНОМ И ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ – ВОТ НАБОР ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ БУДУЩЕГО

документацию, регламент или презентацию, чтобы все понимали, в чем суть изменений. Программный код и есть новый регламент. Как он реализован, таким и будет продукт. Поэтому программный код должен быть хорошо задокументирован внутри комментариями. Вот почему так важно предвидеть переиспользование готовых модулей на основе OpenSource- или InnerSource-подходов: это позволяет собирать продукт силами одной команды из платформенных кубиков, как из заготовок или деталей конструктора. Для понимания: «кубиком» может быть программный модуль, реализующий открытие лицевого счета, платеж, выписку, проверку пароля. Тогда команда может собрать даже свой новый релиз гиперпопулярного «Сбербанк онлайн» для детей из лицевого счета физического лица, платежки, выписки и пароля, добавив игровой контент. «Сбербанк бизнес онлайн» для юридических лиц недавно дополнили «кубиком» для внешнеэкономической деятельности, что увеличило его привлекательность для тысяч клиентов. Аналогичным образом прирастает функциональностью «ДомКлик» – сервис о недвижимости с онлайн-решением по ипотеке от Сбербанка. Сегодня вы уже можете продать свою квартиру на этой площадке в обмен на новую. Цифровой специалист должен уметь мыслить этими блоками функций. Таким образом, грань между программистом и бизнесменом все более условна, цифровые навыки постепенно становятся частью

soft skills. Мы все больше просто разговариваем на языке IT.

– Каким образом руководитель в финансовой структуре приобретает и развивает свои цифровые навыки?

– У нас есть матрица цифровых компетенций для всех основных ролей, и она постоянно развивается. Исходя из роли, которую играет работник, мы рекомендуем ему развиваться по определенной ветке, где обозначены достижения и требуемые компетенции. Эти компетенции могут быть выражены как в общем понимании цифровых трендов и корпоративной IT-архитектуры, так и в специальных знаниях, например в правилах создания пользовательского интерфейса продукта. Каждая компетенция формируется благодаря прохождению определенной образовательной траектории, которая включает два вида программ: одни для получения базовых цифровых навыков, где мы даем обзор, другие сосредоточены на развитии продвинутых цифровых навыков, они позволяют изучить специализированные технологии для создания продукта.

– С чего начинается обучение?

– Мы идем от простого к сложному. Начинаем с основ: рассказываем, что такое интернет, криптовалюта, чем криптовалюта отличается от блокчейна, что такое agile, какие бывают виды производства программных продуктов. Кроме того, мы показываем человеку, где он находится сейчас и чего может достичь, чтобы

понимать, в каком направлении развиваться. Человек, занятый в полном жизненном цикле цифрового продукта, должен хорошо представлять себе все этапы разработки программного продукта – от замысла до внедрения, а лучше до вывода из эксплуатации. В создании продукта участвуют практически все сотрудники банка, вплоть до клиентских менеджеров, которые дают обратную связь разработчикам. Но у каждого своя роль. И мы показываем, какие человеку нужны навыки, если он хочет выстраивать карьеру в той или иной роли, а в дальнейшем раскладываем каждый из цифровых навыков на специализированные роли, даем знание специфических инструментов, например, программных продуктов, автоматизации и роботизации процессов. Обычно работнику дается возможность выбрать из всего пула программ те, которые ему нужны для его траектории развития. Но чаще всего предлагаем к изучению элементарный язык программирования, основы машинного обучения и искусственного интеллекта.

КОД ВСЕМУ ГОЛОВА

– Не слишком ли это глубокие знания для руководителей? Это же hard skills?

– Практически это то, что мы в школах и институтах проходили в виде макросов к Excel. Это элементарные навыки.

Есть одна важная причина, почему даже высшим руководителям нужно давать языки программирования

ЦЕЛЬ АВТОМАТИЗАЦИИ И РОБОТИЗАЦИИ – ВЫСВОБОДИТЬ ЛЮДЕЙ ДЛЯ ПОЛЕЗНОЙ НЕАЛГОРИТМИЗИРУЕМОЙ АКТИВНОСТИ

на уровне элементарных знаний. Дело в том, что в цифровом мире становится все меньше и меньше бумажных нормативных документов, которые подробно описывают бизнес-процесс. Регламенты создаются до четырех месяцев и не успевают в time to market, продукт создается и обновляется гораздо быстрее. Фактически нормативный документ, который говорит нам о том, как процесс реализован сейчас, – это не что иное, как алгоритм и программный код. И мы учим топ-менеджеров по-

платформы обязана быть нерушимой. Это безопасность, ведение счетов, внешнеэкономическая деятельность, межбанковские расчеты, работа с федеральными надзорными органами, службой судебных приставов, жалобы и обращения и тому подобные процессы. Особое искусство состоит в том, чтобы определить менее критичные процессы, которые нужны клиенту быстро, здесь и сейчас. Новая цифровая организация должна осознавать риск и быть готова оплачивать реализа-

такого обучения мы не можем допустить человека к рабочему месту. И есть рекомендованные курсы. Прохождение обучения не оказывает влияния на доходы, систему премирования или оценку профессиональной деятельности сотрудников, но ценность для личности и работодателя прибавляет, без всякого сомнения.

– Влияют ли результаты обучения на карьерное продвижение?

– Как показывает практика, прямая связь здесь не работает. Если пообещать людям, что прохождение курсов автоматически поднимет их на следующую ступеньку, это нарушит рыночный баланс, то есть соотношение реальных потребностей и предложений в банке по тому или иному навыку. При решениях по продвижению, кроме обучения, учитывается еще много факторов, и это правильно.

OPEN SOURCE для HR

– Как мотивировать людей, чтобы они развивались и приобретали те навыки, которые нужны и им самим, и компании, в которой они работают?

– Лучше всего мотивируют истории успеха. Если у человека есть перед глазами опыт коллеги, который представил сертификаты, подтверждающие его навыки, и его взяли в команду, эта команда создала новый продукт и этот продукт взлетел, то такой пример работает намного лучше, чем возможность получить премию.

Важно, чтобы человек не просто приобрел тот или иной навык, а поучаствовал во внутренней конкуренции. Для нас это ключевой момент: сегодня в банке на базе автоматизированной системы ведется системный учет компетенций работников. Они фиксируются и официально подтверждаются или Корпоративным университетом Сбербанка, или самим банком, который проводит на своей базе обучающие курсы и программы. Возможно подтверждение внешним

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ – ЭТО ТОТ РЕСУРС НАВЫКОВ, КОТОРЫЙ ОРГАНИЗАЦИЯ МОЖЕТ ОПЕРАТИВНО ПЕРЕРАСПРЕДЕЛИТЬ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ И ЗАДАЧАМ, ЧТОБЫ БЫСТРЕЕ ЗАРАБОТАТЬ ДЕНЬГИ

нимать этот код и видеть, как на самом деле работает их процесс или продукт. Более того, думаю, недалеко то время, когда бизнес-владелец продукта сможет сам интерактивно изменить алгоритм процесса в системе визуализации, что не сложнее содержания уроков информатики в школе. Система описания бизнес-процессов сама изменит код и свойства цифрового продукта без программиста, а новые программисты будут писать такие системы и «кубики»-заготовки к ним.

– Кстати, а как вы поступаете в ситуации, когда нормативные документы начинают противоречить практике и постоянно обновляемому коду продукта?

– Все критичные процессы, где велика цена ошибки, поддерживаются банком до детальных описаний. Они снабжены резервными аварийными планами, потому что основа

цию этих рисков, если выгода и ценность от быстрой реализации новых сервисов покрывает эти новые риски. Именно в духе этой риск-культуры принимаются решения о выплатах клиенту без долгого разбирательства, которое может обернуться потерей клиента, да и сам процесс детального арбитража может отнять у организации больше ресурсов, чем стоят претензии. В цифровом мире новые риски и новая ответственность экосистем: по сути, мы уходим от образа девушки, сверяющей личность с фото в паспорте, на централизованный уровень. По-моему, это на порядок более надежно и социально справедливо.

– Насколько обязательным является прохождение обучающих программ?

– Есть обязательные программы, например обучение по охране труда, этого требует закон, и без

5 КЛЮЧЕВЫХ ТРЕНДОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕСА

#1

СИСТЕМНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА – основа для достижения успеха в новом цифровом мире

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН:

- компания как платформа для малых организаций / команд;
- новый способ работы в командах и ключевая компетенция co-creation.

#2

#3

AGILE – от экспериментов до масштабного внедрения для ускорения инновационных процессов.

РАДИКАЛЬНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ЦИФРОВОЙ ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ – главный вызов для трансформации.

#4

#5

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ – драйверы трансформации. Способность к обучению в организации – это конкурентное преимущество. НА ИНДИВИДУАЛЬНОМ УРОВНЕ: осознанная готовность к изменениям и цифровая грамотность. НА УРОВНЕ КОМАНД: умение работать в горизонтальных командах, коллаборативность. НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИЙ: управление трансформациями, сочетание подходов; глубокий анализ клиентов; создание экосистемы бизнеса.

провайдером. И, соответственно, руководитель и HR-службы всегда знают пул тех навыков, которые есть в их распоряжении. Это и есть наш человеческий капитал, тот ресурс человеческих навыков, который банк может оперативно перераспределить по направлениям и задачам, чтобы быстрее заработать деньги. Это самое важное для бизнеса и для акционеров. В программном мире есть термин – open source, когда код выложен в общий доступ и ты его можешь брать и использовать для создания нового продукта. Этот же принцип из новой экономики общего соиздания и потребления теперь работает в HR.

– Получается, что цифровизация бизнеса трансформирует и HR?

– Цифровой мир и цифровые продукты перестраивают бизнес, а бизнес, соответственно, перестраивает требуемые ресурсы. К новым ресурсам нужен новый подход. На конвейерном производстве каждый был занят своей операцией, а сейчас необходимы роботы, которых можно быстро перевести с одного места на другое. Сегодня бизнесу от человека требуется универсализм. Но пока такой «универсальный солдат» не создан (надеюсь, и не будет), мы должны уметь собирать команды, опираясь на требуемые компетенции, и уметь оперативно разбирать и переформировывать их, чтобы быстро налаживать выпуск нужного продукта или прекращать его производство, направлять в другие продукты, когда необходимость в нем будет утрачена. Новый уровень информационных связей в обществе позволяет реализовать такую экосистему подбора и соответствия HR-компетенций. Именно поэтому мой совет людям, которые хотят расти, такой: развивайте свои лучшие навыки до совершенства, ведь если вы что-то любите и умеете делать блестяще, то новый мир HR обязательно об этом узнает и предложит работу мечты. **HR**

НА СМЕНУ АВТОМАТИЗАЦИИ И БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ ПРИХОДЯТ ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ

В ПРЕДЫДУЩИЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ У МАШИНОСТРОИТЕЛЕЙ БЫЛО ДВА ОСНОВНЫХ ИНСТРУМЕНТА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И СНИЖЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ – ЭТО АВТОМАТИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА. СЕГОДНЯ ОНИ ОКАЗАЛИСЬ В ЗОНЕ УБЫВАЮЩЕЙ ПОЛЕЗНОСТИ ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА ОПТИМИЗИРОВАННЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДОК. ТЕПЕРЬ БИЗНЕС ИЩЕТ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОСТА ЗА СЧЕТ ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ.



Кирилл Сабуров,
директор по маркетингу
и развитию
GE Россия/СНГ



Юлия Петрова,
менеджер по работе
с персоналом
GE Россия/СНГ

Цифровая трансформация целесообразна на предприятиях, где уже существует высокая загрузка и выстроены процессы бережливого производства, а также там, где уже присутствует повышенная степень автоматизации и сенсоризации оборудования. Если перевести в цифровой формат неэффективное производство, то серьезных результатов экономии не достичь.

Компания GE успешно опробовала новый «гибридный» тип предприятий – «Цифровое производство» (Brilliant Manufacturing), объединивший в себе цифровое и бережливое производство. В рамках этого подхода компания произвела трансформацию заводов в «заводы нового поколения» – Brilliant Factories – универсальные высокотехнологичные многоцелевые производственные комплексы. Показательным опытом внедрения концепции GE Brilliant Factory стал завод, открытый в 2016 году в округе Пуна (Индия): одно предприятие стало обслуживать четыре бизнес-подразделения, обеспечивая выпуск широкой линейки продукции – от компонентов авиационных двигателей до комплектующих для локомотивов и ветроэнергетических турбин. Станочный парк завода в режиме онлайн передает

в производственно-аналитический центр информацию о своем техническом состоянии и производственной загрузке. Это позволяет оперативно принимать решения, обеспечивающие высокое качество продукции и бесперебойную работу. В результате новаций на производственной площадке удалось сократить затраты на 1 млн долл. для каждого станка с ЧПУ, повысить загрузку станкопарка на 18%, снизить переменные издержки на 40%, увеличить оборачиваемость запасов на три оборота.

ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА

Цифровая трансформация заставляет менять не только подходы к производству – меняется образ мышления сотрудников, их подход к работе, а у HR появляются новые цифровые инструменты, позволяющие управлять развитием и продуктивностью персонала.

В GE в дополнение к концепции Lean, соответствовавшей бережливому производству, несколько лет назад пришла концепция Fast Works, сочетающая в себе элементы экономики стартапов и agile-подход. В основе новой модели работы лежит принцип индивидуального лидерства каждого сотрудника, который заключается в умении проявлять инициативу и быстро принимать правильные решения. При этом важно поддерживать очень тесное взаимодействие с заказчиками, чтобы лучше понимать их запросы. Это позволяет учесть пожелания потенциальных потребителей

НОВЫЕ ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОЗВОЛЯЮТ УПРАВЛЯТЬ РАЗВИТИЕМ И ПРОДУКТИВНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

еще нерожденного продукта прежде, чем потратить на его разработку миллионы.

ОТ ОЦЕНКИ – К РАЗВИТИЮ

Внедрение концепции Fast Works явилось одним из драйверов перехода компании на новую систему оценки персонала – Performance Development (PD), которая также подразумевает постоянное плотное общение и с коллегами, и с внутренними заказчиками. В основе системы лежит оценка нескольких аспектов: результат сотрудника (чего он достиг) и ценностная составляющая (как относительно ценностей компании он достигал результата). Внедрив новую систему несколько лет назад, GE одной из первых на рынке полностью отказалась от рейтингов при оценке сотрудников и сфокусировалась на их развитии, введя систему постоянной обратной связи. Каждый сотрудник может запрашивать и давать моментальную обратную связь коллеге любого уровня, включая руководство. Обратная связь конфиденциальна и предполагается в нескольких форматах: Continue (то, что получается хорошо и стоит продолжать) и Consider (то, над чем еще стоит работать либо на что

стоит взглянуть с другой стороны). Такие «отзывы» помогают поставить задачи и разработать план по развитию сотрудника, а также сфокусироваться на приоритетных для него компетенциях, необходимых в текущей должности либо на новой позиции. Система Touch Points – встреч с руководителем – дает возможность проводить постоянную корректировку целей под нужды рынка и заказчиков в течение года (в отличие от фиксированных KPI на год), улавливать динамику конъюнктуры и оценивать достижение намеченных целей. Специально разработанное цифровое приложение PD, легко устанавливающееся на мобильный телефон и планшет, помогает сотрудникам держать руку на пульсе собственного развития.

В контексте постоянных стремительных перемен GE рассматривает каждого члена своей команды не как носителя функции, а как человека, способного внести свой ценный вклад в общее дело. Цифровизация упрощает HR-процессы, экономит время сотрудников и позволяет лучше сосредоточиться на бизнес-задачах, что, в свою очередь, способствует повышению конкурентоспособности компании. **HR**

ОТ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ — К СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ

РЕВОЛЮЦИОННЫЙ ПОДХОД



ПОЛНЫЙ ОТКАЗ
ОТ РЕЙТИНГОВ
ПРИ ОЦЕНКЕ
СОТРУДНИКОВ



НЕПРЕРЫВНОСТЬ
ПРОЦЕССА.
УХОД
ОТ ЕЖЕГОДНЫХ
ЦИКЛОВ



ГИБКОСТЬ
В ВОЗМОЖНОСТИ
КОРРЕКТИРОВКИ
ЦЕЛЕЙ



ПОЛУЧЕНИЕ
ОБРАТНОЙ СВЯЗИ
НЕ ТОЛЬКО С ВЕРХУ
ВНИЗ, НО И СНИЗУ
ВВЕРХ И
ПО ГОРИЗОНТАЛИ



ПРОСТАЯ,
МОБИЛЬНАЯ
И УДОБНАЯ
ПЛАТФОРМА

ДИРЕКТОР
ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ
ТЕХНОЛОГИЯМ
ПАО «УРАЛКАЛИЙ»
КИРИЛЛ АЛИФАНОВ –
О ПРИОРИТЕТНЫХ ЦИФРОВЫХ
ПРОЕКТАХ КОМПАНИИ
И ТРЕБОВАНИЯХ, КОТОРЫЕ
ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА
ПРЕДЪЯВЛЯЕТ К ПЕРСОНАЛУ.

ЛЮДИ И «ЦИФРА»



Кирилл Алифанов,
директор по информационным
технологиям
ПАО «Уралкалий»



«Уралкалий» – это промышленная производственная компания, которая занимается добычей руды, перерабатывает ее на обогатительных фабриках и продает свой продукт – удобрения – по всему миру. На цифровые технологии мы смотрим с точки зрения тех новых возможностей, которые они открывают для развития нашего производственного комплекса и получения дополнительных доходов от продаж. Все наши проекты в сфере цифровизации сводятся к решению двух больших задач – созданию цифровой модели взаимоотношения с клиентами и внедрению цифрового двойника производства.

Сегодня цифровизация сельского хозяйства идет активными

темпами: используются беспилотники, внедряется искусственный интеллект для прогнозирования урожайности. Эти и другие новые технологии позволяют лучше контролировать использование земель, предсказывать урожайность и, как следствие, точнее планировать финансовые результаты в агробизнесе. На глобальном рынке компании нашего сектора разрабатывают собственные высокотехнологичные системы сельскохозяйственного менеджмента, через которые они напрямую продают свою продукцию клиенту.

Для нас «цифра» – это, с одной стороны, инструмент для изучения потребностей фермеров, с другой – это новые каналы коммуникации, которые позволяют напрямую обращаться к каждому клиенту,

чтобы рассказывать о влиянии нашего продукта на результат фермерской работы.

ПРОЕКТЫ

Наш крупнейший цифровой проект – цифровизация операционной модели – предполагает создание горно-геологической информационной системы. Сегодня эта система внедряется на всех пяти рудоуправлениях компании, в этот процесс вовлечен весь производственный персонал. Мы переносим в «цифру» все, чтобы было сделано за 80 лет истории существования нашей компании, а это огромный объем информации. Сегодня мы создаем цифровой двойник нашего рудника, единую базу данных, с которой уже сейчас начали работать все

производственники, маркшейдеры, геологи, технологи.

Предоставляя подразделениям доступ к базе данных, в которой отражены все ресурсы подземного комплекса, мы повышаем эффективность производства. Если раньше у нас были незаменимые специалисты, уникальные люди, которые держали в голове всю информацию, то теперь незаменимой становится система. Благодаря ей любые данные могут быть получены за пару

минут, что позволяет нашим производственникам выполнять свою работу гораздо быстрее.

Один из наиболее приоритетных вопросов для нас – безопасность. В отличие от конкурентов, которые работают на глубине порядка 1000 м, «Уралкалий» добывает руду на горизонте 450 м, но в очень сложных горно-геологических условиях, сталкиваясь с водными линзами и искривлениями геологических слоев. Благодаря цифровой модели подземного комплекса мы можем контролировать любые изменения под землей и лучше понимать, с чем столкнемся, если будем вести проходку в том или ином направлении: какие там геологические условия, как расположены пласты, велись ли там раньше разработки. Также цифровые технологии лежат в основе системы позиционирования, которую мы начинаем использовать, это позволяет нам видеть, где под землей находятся наши сотрудники, сколько их всего в шахте, в каком горизонте они работают. Если происходит нештатная ситуация, мы можем всех быстро эвакуировать из шахты.

Именно в контроле за обстановкой под землей и в повышении безопасности работы на рудниках мы видим основной эффект от внедрения горно-геологической информационной системы. Это дорогостоящий проект (сотни миллионов рублей), но эти инвестиции оправданы, поскольку речь идет о жизни и здоровье людей.

Еще одно важное для компании направление – цифровизация строительства. Мы внедряем BIM-технологии, чтобы лучше контролировать процессы проектирования, сроки строительства, а также эксплуатацию наших объектов.

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ
ПРЕДПОЛАГАЕТ СОЗДАНИЕ ГОРНО-
ГЕОЛОГИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ**

ЛЮДИ

Основные вызовы цифровизации лежат не в технологической плоскости, они связаны с человеческим фактором. Внедрение инноваций – это планомерное постоянное объяснение, зачем новые технологии нужны самим людям, как это улучшит их работу, сделает ее проще, лучше, безопаснее. Однако в полной мере люди осознают все плюсы цифровых решений, когда сами начинают с ними работать, поэтому в фокусе нашего внимания – управление изменениями и обучение людей новым навыкам, позволяющим работать с новыми технологиями и техникой.

Переход на «цифру» стремительно меняет профессии, например профессию проектировщика. Если раньше специалисты работали с кульманом, то теперь проектирование ведется в программе AutoCAD. Наши проектировщики уже сегодня должны работать с технологиями виртуальной реальности: например, проектанты сидят в Перми, а строители работают в Березниках, и, используя шлемы виртуальной реальности, они могут вместе гулять по строящемуся объекту и онлайн вносить правки в проект. Кажется, это технологии завтрашнего дня, но именно так уже ведется работа по одному нашему пилотному проекту.

Сегодня очень активно ведутся дискуссии о том, как быстро «цифра» будет вытеснять людей. Однако, как показывает наш опыт, не все так однозначно. Когда мы начали оцифровку наших производственных данных, то столкнулись с необходимостью привлечь к работе возрастных специалистов, людей предпенсионного возраста, у которых был накоплен уникальный производственный опыт. Мы организовали обучение этих работников, отвлекали людей от работы, привлекали подрядчиков. Это процесс долгий, но, учитывая объемы информации, которую нужно перевести в цифровой формат, другого пути у нас не было. Завести данные в систему автоматически было невозможно. Нужно было

их проанализировать, привязать к горизонту, продумать, как это сделать, и человек без специального образования, а самое главное – без опыта на производстве, выполнить это не может.

Обучение сотрудников предпенсионного и даже пенсионного возраста – это большой и важный для нас проект, и имеет он, конечно, не только производственное значение, но и гуманитарное. Компания продлевает профессиональную жизнь человека, дает ему дополнительные возможности для роста и заработка, это активная и полноценная жизнь – общаясь с коллегами, передавая свой опыт, человек чувствует свою значимость.

Кстати, именно этот проект по цифровизации дал нам прекрасную возможность выстроить команды из разновозрастных работников. Мы объединяем вместе молодых и пожилых работников: молодежь делится теорией и практикой в области компьютерной грамотности, а старшие коллеги передают молодым отраслевые знания.

Для молодежи работа в таких командах – это прекрасная профессиональная школа. Но, к сожалению, молодое поколение не всегда видит перспективы, которые ей может дать работа у нас. Если человеку интересны информационные технологии, он, как правило, стремится уехать в города побольше: в Пермь, Екатеринбург, Петербург или Москву.

У компании сегодня непростая ситуация на рынке труда: в общей сложности у нас работают 20 тыс. человек (12 тыс. человек в «Уралкалии», еще 8 тыс. – в дочерних организациях), и основное производство расположено в двух относительно небольших городах, в каждом проживает порядка 100 тыс. человек.

Наша задача – показать молодежи, что интересную работу, в том числе и в IT, можно найти и в родном городе в нашей компании. Перед нашими эйчарами стоит задача создать привлекательный образ работодателя в молодежной среде,

ПЕРЕД НАШИМИ ЭЙЧАРАМИ СТОИТ ЗАДАЧА СОЗДАТЬ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ ОБРАЗ РАБОТОДАТЕЛЯ В МОЛОДЕЖНОЙ СРЕДЕ, ПОКАЗАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

показать профессиональные перспективы, подсказать, какие необходимы подготовка и навыки, в том числе и цифровые.

В нашей компании, как и во многих иных, поиск талантов и борьба за них начинается со школы. Так, для школьников действуют специальные профориентационные программы, работает музей, в котором мы регулярно показываем им, как устроено наше производство. Есть и социальные инициативы для подрастающего поколения: «Уралкалий» поддерживает баскетбольную команду, активно развивает молодежный спорт не только внутри компании, но и в городах нашего присутствия. Наконец, есть площадки в социальных сетях, где мы рассказываем о компании и, таким образом, пытаемся привлечь внимание молодежной аудитории.

И отдельное направление – работа с вузами. Сегодня наша компания активно сотрудничает с политехническими институтами, Горным институтом в Санкт-Петербурге, другими высшими учебными заведениями, которые готовят геологов, инженеров, проектировщиков. Мы берем студентов стажерами, чтобы дать им возможность поближе познакомиться с отраслевой спецификой, это относится и к IT-подразделению, и к другим подразделениям компании. Такая практика у нас достаточно развита и дает свои плоды.

Цифровизация производства выдвигает новые требования к персоналу. Конечно, мы доносим эти требования до наших профильных институтов, которые готовят работников для отрасли. Но проблема стоит очень остро: мы видим, что студент, который приходит к нам на практику, не готов приступить к работе. Здесь нужно объединить усилия всем: и обществу, и работодателям, и законодателям. Нужно менять профессиональные стандарты, ведь цифровизация нашей жизни требует новых компетенций, и эта работа уже ведется. Но начинать нужно со специализированной подготовки педагогов. **HR**



ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR



Ольга Юнусова,
директор налогово-правового
отдела группы по оказанию услуг
в области управления персоналом
и налогообложения физических
лиц KPMG

ПРИМЕРНО 3/4 HR-РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ГОТОВЫ К ЦИФРОВЫМ ПЕРЕМЕНАМ
И УВЕРЕНЫ В СПОСОБНОСТИ HR
ТРАНСФОРМИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ
И СЕБЯ.

Вместе с тем только 40% эйчаров подтвердили, что в их компаниях есть четкий план цифровой трансформации HR. Эти противоречивые результаты отражены в глобальном исследовании «Будущее HR – 2019»*,

* В исследовании, которое было проведено в 2018 году, приняли участие более 1000 HR-руководителей компаний с различной индустриальной принадлежностью из 64 стран мира.

которое провела компания KPMG, чтобы выяснить, насколько сегодня HR готов к эпохе цифровых перемен.

ТОЧКИ ЦИФРОВОГО РОСТА

В ближайшей перспективе компании готовы вкладывать средства прежде всего в предиктивную аналитику (60% опрошенных), автоматизацию бизнес-процессов (53%), включая роботизацию, а также искусственный интеллект (47%). Именно эти направления HR-руководители называют

наиболее важными для HR-функций своих компаний.

В числе основных барьеров на пути цифровой трансформации HR-руководители назвали корпоративную культуру (40% респондентов), которая больше ориентирована на решение конкретных задач, чем на инновации и эксперименты.

Российские компании также не остались в стороне от современных трендов в области цифровых технологий в HR. Однако, как

показывает практика, довольно большой процент отечественных компаний останавливается на этапе оценки экономической целесообразности и ресурсной трудоемкости проведения требуемых изменений, а разрабатываемые планы цифровизации, как правило, остаются лишь планами.

Даже если компании решают встать на путь цифровой трансформации HR, то начинают они с регламентированных законодательством процессов, в первую очередь кадрового администрирования. На сегодняшний день внедрение электронного кадрового документооборота реализуется во многих крупных российских компаниях.

Вместе с тем стоит отметить, что на нашем рынке есть примеры успешной цифровизации и других направлений HR (например, комплексная автоматизация всех этапов процесса поиска и отбора кандидатов в крупной телекоммуникационной компании или автоматизированный процесс адаптации и обучения работников в одной из компаний – ретейлеров).

МОДЕЛЬ HR БУДУЩЕГО

Для того чтобы успешно развивать свои цифровые проекты, службам управления персоналом необходимо сфокусироваться не на технологиях, а на людях, помогая перейти прежде всего к новому образу мышления.

ПРИОРИТЕТЫ В ИНВЕСТИЦИЯХ



**ПРЕДИКТИВНАЯ
АНАЛИТИКА**

60%

Он нужен как самим эйчарам, так и остальным работникам компании. Главная черта такого мышления – гибкость и адаптивность, основанные на признании высокой скорости изменений в эпоху цифровизации.

Также в фокусе внимания HR должно быть создание рабочей среды, в которой возможна интеграция машинного и человеческого труда.

Умение использовать большие данные и аналитику в работе с человеческим капиталом компании – еще один важный навык для HR. Эти технологии обеспечивают бизнесу дополнительное конкурентное преимущество.

Кроме того, сегодня от HR требуется более глубокое понимание человека. Во-первых, эйчар должен уметь проектировать опыт



**БОЛЕЕ СЛОЖНАЯ
АВТОМАТИЗАЦИЯ
ПРОЦЕССОВ**

53%

сотрудника (Employee Experiences, EX), так же как сегодня маркетологи проектируют опыт клиента. Это даст возможность организации постоянно ориентироваться на работника, корректировать свою корпоративную культуру и создавать среду, которая в максимальной степени учитывает интересы человека и способствует раскрытию его талантов и способностей. А более глубокое изучение навыков, сильных сторон и целей сотрудников позволяет HR сформулировать ценностное предложение (Employee Value Proposition, EVP), то есть предлагать тот самый «набор смыслов», который делает компанию привлекательным работодателем и позволяет ей выигрывать конкуренцию за таланты на рынке труда. **HR**



**ИСКУССТВЕННЫЙ
ИНТЕЛЛЕКТ**

47%

ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ФОКУСЫ ДЛЯ HR БУДУЩЕГО

**БОЛЕЕ ГЛУБОКОЕ ИЗУЧЕНИЕ
НАВЫКОВ, СИЛЬНЫХ СТОРОН И ЦЕЛЕЙ
СОТРУДНИКОВ** для точного управления
впечатлениями сотрудников; признание
ценности EX и EVP

**ПОДГОТОВКА К ИНТЕГРАЦИИ
МАШИННОГО И ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ТРУДА**
в будущую рабочую среду

СОЗДАНИЕ НОВОГО ОБРАЗА МЫШЛЕНИЯ,
признающего скорость изменений в эпоху
цифровизации

**ПРЕОБРАЗОВАНИЕ HR-ФУНКЦИИ
И ПОВЫШЕНИЕ ЕЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ
БИЗНЕСА** благодаря внедрению новых
технологий, которые за счет использования
данных и аналитики помогут получить
бизнесу конкурентное преимущество

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ HR

56%

РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ИСПОЛЬЗУЮТ HR-АНАЛИТИКУ. ОДНАКО ТОЛЬКО В 7% РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ЕСТЬ ДОЛЖНОСТЬ HR-АНАЛИТИКА

PEOPLE
ANALYTICS

АЛГОРИТМЫ И СРЕДСТВА МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ПОЗВОЛЯЮТ БЫСТРО ОБЪЕДИНИТЬ ДАННЫЕ, ВЫЯВИТЬ СВЯЗИ И УВИДЕТЬ ТЕНДЕНЦИИ

РОБОТИЗАЦИЯ

РОБОТЫ (ЧАТ-БОТЫ, ГОЛОСОВЫЕ АССИСТЕНТЫ, СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММНЫЕ РЕШЕНИЯ) сокращают финансовые и временные затраты на трудоемкие операции в рекрутинге, адаптации, управлении эффективностью, корпоративном образовании.

HR-АНАЛИТИКА ПОМОГАЕТ:

- находить связь между моделями поведения и эффективностью;
- управлять талантами, выстраивая карьерные траектории;
- выявлять лидеров и лучшие практики, подталкивая руководителей к наиболее продуктивному стилю лидерства;
- управлять компенсациями и льготами;
- выстраивать индивидуальные образовательные треки, учитывая результативность работника;
- прогнозировать модели поведения;
- анализировать настроение работников и их вовлеченность;
- оценивать привлекательность работодателя и качество корпоративной среды;
- изучать неформальные сети отношений в организации и взаимодействие работников между собой, чтобы управлять производительностью команд.

РОБОТЫ УМЕЮТ:

- искать кандидатов на массовые должности (операторов call-центров, менеджеров по продажам, IT-специалистов);
- проводить с ними первичное собеседование;
- оценивать полученные результаты;
- адаптировать новичков, отвечая на их вопросы.

HR-боты уже работают в Mail.Ru, «Ростелекоме», «Бургер Кинге», МТС, «Ашане», банках «Открытие» и «Тинькофф» и многих других крупных компаниях.

ОБЛАЧНЫЕ РЕШЕНИЯ (SAP, SUCCESSFACTORS, ORACLE, WORKDAY И ДРУГИЕ)

позволяют перейти на единую платформу управления персоналом, работать с единой базой данных и использовать единые стандарты.

ОБЛАЧНЫЕ
СИСТЕМЫ

ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ОБЛАЧНЫМИ HR-СИСТЕМАМИ ПОЛЬЗУЮТСЯ ТАКИЕ КОМПАНИИ, КАК СБЕРБАНК, «РОСТЕЛЕКОМ», «ЛАБОРАТОРИЯ КАСПЕРСКОГО», PEPISCO И ДРУГИЕ

СОФТ ПОЗВОЛЯЕТ ОТСЛЕЖИВАТЬ И ПРЕДОСТАВЛЯТЬ ОНЛАЙН ВСЮ ДОСТУПНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О РАБОТНИКАХ: на каких позициях они работают; видеть их нагрузку, результативность, льготы и отпуска, уровень развития компетенций; выстраивать индивидуальные рекомендации по обучению. Интегрированный подход позволяет улучшать продуктивность каждого работника и слаженность командной работы, а также повышать качество кадровых решений.

АВТОМАТИЗАЦИЯ

БЛАГОДАРЯ АВТОМАТИЗАЦИИ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ

(администрирование персонала, планирование и отчетность, обучение и оценка, кадровый документооборот) HR-команды могут уделять больше времени работе с людьми, построению отношений и культуры на рабочем месте. В свою очередь, работники получают более комфортную рабочую среду.

ПРОЦЕССЫ КОММУНИКАЦИИ, ОБУЧЕНИЯ И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА АВТОМАТИЗИРОВАНЫ СЕГОДНЯ В КАЖДОЙ ПЯТОЙ РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ,

15%
В ОРГАНИЗАЦИЙ ВСЕ ОБРАБАТЫВАЮТ ВРУЧНУЮ

ПОГРУЖЕНИЕ В «ЦИФРУ»

НА КАКОЙ СТАДИИ
ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ
НАХОДИТСЯ
HR В РОССИИ?
ЭТОТ ВОПРОС
СТАЛ ГЛАВНЫМ
В СОВМЕСТНОМ
ИССЛЕДОВАНИИ
SAP И DELOITTE
«DIGITAL HR 2019».



В опросе* приняли участие не только представители служб управления персоналом, но и сотрудники других функций. Это позволило получить достаточно достоверные результаты: если HR-специалисты заявляли об автоматизации тех или иных процессов в своей компании, то представители других функций должны были подтвердить эти данные, рассказав о своих новых возможностях.

Участников попросили оценить по четырехбалльной шкале степень цифровизации основных

HR-процессов: кадровое дело-производство, подбор, адаптация, обучение, развитие, управление эффективностью, аналитика.

В результате была сформирована модель цифровой зрелости HR (см. таблицу на стр. 25).

Средний балл по всем процессам позволил дать общую оценку

**СОГЛАСНО ДАННЫМ
ИССЛЕДОВАНИЯ,
СРЕДНИЙ БАЛЛ
РОССИЙСКИХ
КОМПАНИЙ – 1,9**

компании, а средний балл по компаниям показал позицию отрасли или страны в целом.

**РОССИЙСКИЙ РЫНОК:
ТЕРРИТОРИЯ ЦИФРОВЫХ
РАЗРЫВОВ**

Российские работодатели в целом находятся где-то посередине пути от «бумажного» к «интеллектуальному» HR. Согласно данным исследования, средний балл российских компаний – 1,9. Это значит, что на отечественном рынке процессы автоматизированы, но в разной степени и почти без связи друг с другом, и многое делается вручную.

Международные компании, работающие в России, немного впереди

* В исследовании приняли участие 496 работников, представляющих 435 организаций из 14 отраслей.

МОДЕЛЬ ЗРЕЛОСТИ DIGITAL HR

1 балл

HR на бумаге

- Процессы делаются вручную.
- Процессы не структурированы.

2 балла

Фрагментарная автоматизация

- Разные системы для разных процессов.
- Данные хранятся в разных местах.
- Кастомизация через доработку.
- Масштабирование затруднено.

3 балла

Зрелая автоматизация

- Процессы связаны, упрощены и стандартизированы.
- Кастомизация путем настройки, а не доработки.
- Мобильный доступ с любых устройств.
- Единая точка входа.
- Единая платформа данных.

4 балла

Интеллектуальный HR

- Машинное обучение.
- Интеллектуальные возможности.
- Предиктивная аналитика.
- Постоянная оптимизация.
- VR/AR.
- Единый интерфейс при множестве дополнительных приложений.

Чем более зрелой является организация, тем большую ценность для бизнеса представляет цифровизация HR-процессов

(их средний балл – 2,07, у российских – 1,83). При этом разброс оценок у международных компаний меньше, чем у российских. В зарубежных более ровный уровень автоматизации и ниже доля компаний с «бумажным» HR, тогда как в российском бизнесе есть очень продвинутые компании, но автоматизация началась еще не везде.

РАЗМЕР ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Флагманы цифровизации – это большие компании, где количество работников измеряется десятками тысяч человек. При таком размере просто невозможно обойтись без автоматизации HR-процессов, в то время как многие компании до 100 человек живут даже без HR, не говоря уже об автоматизации.

ВОЙНА ЗА ТАЛАНТЫ ПОДТАЛКИВАЕТ К «ЦИФРЕ»

Самые продвинутые отрасли в области цифрового HR перешагнули порог в два балла и уже переходят от фрагментарной автоматизации к ее зрелой стадии. Финансовые и IT-компании давно находятся в состоянии интенсивной войны за таланты и вынуждены применять самые современные технологии.

СТЕПЕНЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ: ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИФИКА

БАЛЛЫ	ОТРАСЛЬ
2+ баллов	• Финансы и банки • Металлургия и горная добыча • IT / Телеком
1,9–2 балла	• Розница • FMCG / Фарма • Медиа / Интернет / E-commerce
1,7–1,9 балла	• Нефть и газ • Профессиональные услуги • Производство • Транспорт / Логистика
1,5–1,7 балла	• Энергетика • Строительство • Образование

В число цифровых лидеров вошли и металлургия – российская металлургия активно внедряет передовые практики, чтобы получить конкурентное преимущество на мировом рынке.

В группе преследователей есть отрасли, где HR-процессы всегда были хорошо выстроены (например, FMCG), а также те, где HR-функция не так развита, но применяется много новых технологических инструментов (медиа и e-commerce).

В третьей группе (добывающие, производственные, транспортно-логистические компании) многое зависит от потребностей бизнеса, но в целом здесь гораздо медленнее внедряют новые HR-технологии.

Четвертая группа – это компании тех отраслей (энергетика, образование, строительство), где о цифровизации HR-процессов еще только задумываются.

СВОЯ РУБАШКА БЛИЖЕ К ТЕЛУ

Любопытно, что HR и бизнес видят цифровизацию в разных перспективах. Так, согласно исследованию, HR считает более важной автоматизацию кадрового делопроизводства и целеполагания, а бизнес – обучения и развития. **HR**

ПОРТРЕТ РОССИЙСКОГО ЦИФРОВОГО HR

КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

55% сотрудников лично приносят в отдел кадров подписанные у руководителя документы, чтобы подать заявление на отпуск.

50% HR-служб запустили функцию самообслуживания по кадровым процессам на корпоративном портале.

11% HR-специалистов внедрили в своих компаниях систему отслеживания кадровых запросов и скорости их исполнения.

4% респондентов в кадровых вопросах помогает чат-бот.

ПОДБОР

61% HR-специалистов ведут базу кандидатов в IT-системе.

38% HR-специалистов требуют от руководителей заполнять заявку на подбор в Word или Excel.

23% нанимающих менеджеров имеют доступ в систему автоматизации подбора (ATS).

6% HR-специалистов применяют для подбора чат-ботов.

ОБУЧЕНИЕ

44% сотрудников должны написать заявление руководителю или в отдел персонала, если хотят пройти обучение.

41% HR-специалистов администрируют обучение в Excel, так как IT-системы обучения в компании нет.

26% сотрудников учатся на мобильных устройствах.

7% сотрудников учатся с помощью технологий виртуальной или дополненной реальности.

АНАЛИТИКА И ДАННЫЕ

60% HR-специалистов делают аналитику вручную в Excel.

35% HR-специалистов обходятся без регулярных процессов HR-аналитики и управления данными.

15% HR-специалистов – счастливчики, у которых все HR-данные хранятся в одной интегрированной системе.

3% HR-специалистов применяют инструменты предиктивной аналитики на основе машинного обучения.

РАЗВИТИЕ

32% HR-специалистов вручную разрабатывают индивидуальные планы для сотрудников.

19% HR-специалистов хранят все данные об оценке и развитии сотрудников в IT-системе.

19% сотрудников могут посмотреть в системе, какие навыки требуются для различных должностей.

7% HR-специалистов внедрили IT-систему, автоматически составляющую план развития на основе карьерного трека сотрудника.

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И ОЦЕНКА

50% сотрудников получают всю информацию о целях, их выполнении и бонусах только устно от своего руководителя.

39% HR-специалистов проводят процесс оценки и калибровки вручную с помощью Excel.

26% сотрудников могут видеть данные о своих планах и их выполнении в информационной системе.

9% HR-специалистов внедрили в компании автоматизированную систему расчета бонусов на основании оценки.

СОВМЕСТНАЯ РАБОТА И УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

60% сотрудников могут работать удаленно с помощью VPN и других технологий.

59% сотрудников используют общедоступные мессенджеры для рабочих чатов, из них почти половина – заблокированный в России Telegram.

49% HR-специалистов работают в компаниях, где система управления знаниями – это общий диск на сервере.

2% HR-специалистов внедряют инструменты управления знаниями на основе ИИ или краудсорсинга.

АДАПТАЦИЯ

48% HR-специалистов внедрили в компании инструменты адаптации на корпоративном портале или в приложении.

42% сотрудников заявили, что в их компаниях нет инструментов адаптации и каждый менеджер адаптирует новых сотрудников как придется.

14% HR-специалистов работают с IT-системой, которая сама формирует программу адаптации сотрудника в зависимости от должности.

4% HR-специалистов применяют для адаптации чат-ботов.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И ЛЬГОТЫ

53% HR-специалистов сообщили, что в их компаниях пересмотр вознаграждения не формализован и делается индивидуально по инициативе руководителей.

32% сотрудников могут получить информацию о своих льготах на корпоративном портале.

19% HR-специалистов ведут регулярные процессы пересмотра вознаграждения в информационной системе.

4% HR-специалистов внедряют в компании системы well-being на основе оценки данных о здоровье и благополучии сотрудника.



Андрей Митюков,
генеральный директор
Severgroup TalentTech



Сегодня профессионалы в области HR должны научиться успешно действовать одновременно в трех ролях.

Они по-прежнему являются главными экспертами в компании по работе с персоналом и сфокусированы на выстраивании стандартов и управлении сотрудниками и командами.

Вместе с тем HRD должен быть полноценным бизнес-партнером, который хорошо понимает цели компании, способен автоматизировать под них HR-сервисы и предоставлять данные, которые позволяют анализировать эффективность работы персонала.

И, безусловно, у HRD должно быть четкое видение парадигмы, в которой сегодня работает бизнес. В XXI веке источник конкурентного преимущества компании – это ее люди и культура, а значит, руководитель по персоналу должен быть бизнес-лидером, который не просто управляет командой, а объединяет таланты и ценности, мобилизует и подталкивает людей к изменениям. Он инициирует создание проектных команд внутри компании, заботится о формировании благоприятного рабочего климата для согласованных действий команд. Изменения в мире, экономике и рабочих процессах

ТРИ РОЛИ ЭЙЧАРА

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
SEVERGROUP TALENTTECH

АНДРЕЙ МИТЮКОВ

УВЕРЕН: В САМОМ БЛИЖАЙШЕМ БУДУЩЕМ HR НАКРОЕТ ВТОРАЯ ВОЛНА ЦИФРОВИЗАЦИИ И РОБОТЫ СТАНУТ ТАКОЙ ЖЕ ОБЫДЕННОСТЬЮ, КАК И ОБЛАЧНЫЕ ПЛАТФОРМЫ.

происходят очень быстро, и ключевая задача современного HRD состоит в том, чтобы вести людей через эти изменения.

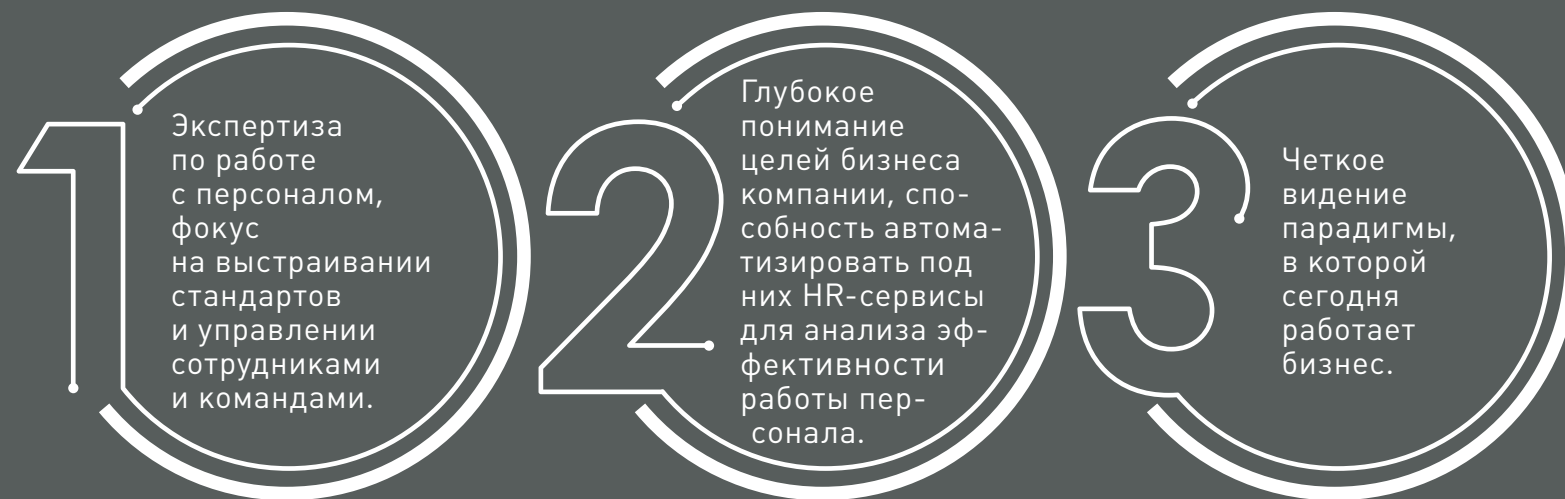
ВЫЗОВЫ

HRD необходимо учиться работать в новых условиях. Перед ними сегодня стоят серьезные вызовы: демографическая яма, увеличение пенсионного возраста и тотальная цифровизация. Эти факторы приносят изменения в их ежедневную

деятельность. Директора по персоналу должны находить ответы на сложные вопросы. Например, как создать эффективную рабочую среду в коллективе, где работают разные поколения? Ситуация, когда в рабочей команде проекта могут трудиться сотрудники 23, 35 и 50 лет одновременно, вполне обыденная сейчас, но совершенно новая в глобальном плане.

Еще один из актуальных вопросов сегодня – фриланс и самозанятость.

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПРОФЕССИОНАЛА В ОБЛАСТИ HR



Сегодня это уже не просто модный тренд, а действительно новая экономическая среда. Мы не так давно провели исследование рынка массовых специальностей и увидели, что в ближайшие несколько лет количество «свободных» работников будет только увеличиваться. Как нанимать таких сотрудников, как выстраивать с ними отношения, чем мотивировать и как удерживать? Все эти вопросы приобретают новую значимость в условиях, когда количество штатных сотрудников постепенно будет уменьшаться.

Цифровизация – несомненное благо для общества. «Цифра» во многом упрощает нашу жизнь: мы теперь тратим меньше времени на решение обыденных вопросов и большинство необходимых операций производим через смартфон. С другой стороны, нас окружает невероятное, по меркам наших родителей, количество информации, мы живем в постоянном информационном шуме. Это приводит к выгоранию, повышению тревожности и снижению производительности. Возможно ли создать такие условия, которые помогут командам работать эффективнее? Это глобальная стратегическая задача нового времени, в решение которой вовлечены эйчары во всем мире.

ПЕРСПЕКТИВЫ

В ближайшем будущем мы все чаще будем решать типичные HR-вопросы при помощи технологий. Сегодня появляются инструменты, которые избавляют рекрутера от пересмотра сотни резюме в процессе поиска сотрудника на определенную позицию. Мобильные приложения ищут сотрудников, тестируют и проводят интервью и предлагают отобранных кандидатов. Считаю, что первая волна диджитализации HR-функции уже произошла: облачные плат-

формы и ATS-системы для этапа рекрутмента уже прочно обосновались в нашей работе. Следующим шагом должно стать глубинное привлечение технологий искусственного интеллекта и машинного обучения.

удовлетворенности сотрудников и exit-интервью (опрос сотрудников после увольнения). Робот может в десятки раз быстрее обзвонить базу респондентов, и, кстати, практика показала, что с нечеловеком сотрудники гораздо откровеннее, и этот факт помог одному нашему клиенту выявить проблемы менеджмента, о которых в компании раньше даже не подозревали.

Второе перспективное направление – это предиктивная аналитика, технология, которая на основе боль-

СЛЕДУЮЩИМ ШАГОМ ДОЛЖНО СТАТЬ ГЛУБИННОЕ ПРИВЛЕЧЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ

формы и ATS-системы для этапа рекрутмента уже прочно обосновались в нашей работе.

Следующим шагом должно стать глубинное привлечение технологий искусственного интеллекта и машинного обучения. Так, наша компания Sever.AI успешно сотрудничает с крупными ретейлерами и нефтепромышленными компаниями: нанимает персонал, проводит опросы

шого пласта данных, математических моделей и статистических инструментов способна прогнозировать поведение людей. В настоящий момент эта технология находится на раннем этапе развития, но у нее большие перспективы: аналитика поможет HRD более эффективно формировать рабочие команды, карьерные стратегии и даже прогнозировать возможное увольнение. **HR**

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ HR

Анализ больших данных позволяет предвосхищать события, автоматизация и роботизация существенно сокращают временные и финансовые затраты на решение рутинных задач, освобождая время для уникальных процессов и работы с людьми.

ИЗ ЧИСЛА ОПРОШЕННЫХ СЧИТАЮТ, ЧТО ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

- экономит время – **76%**
- экономит деньги – **30%**
- минимизирует предвзятое отношение – **43%**
- выявляет наиболее подходящих кандидатов – **31%**

В России **64%** предприятий в 2018 году приглашали на удаленную работу.

Наиболее востребованы на удаленных позициях:

- программисты и разработчики;
- менеджеры по продажам;
- интернет-маркетологи;
- трафик-менеджеры;
- рекрутеры;
- специалисты техподдержки;
- операторы call-центров;
- переводчики;
- веб-дизайнеры;
- контент-менеджеры.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ HR

УПРАВЛЕНИЕ УДАЛЕННЫМИ СОТРУДНИКАМИ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ:
в HR приходят принципы потребительского маркетинга

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ ВЫЗОВ

WELL-BEING: БЛАГОПОЛУЧИЕ СОТРУДНИКОВ

РАЗВИТИЕ HR-БРЕНДА

Быстрая обратная связь от кандидатов на работу и действующих сотрудников – это хорошая возможность для работодателя оценить свою культуру и управление.

Успех в бизнесе во многом зависит от того, умеют ли HR создавать для каждого конкретного человека среду, в которой он сможет реализовать себя, интегрировать в одну команду представителей разных поколений.

В 2019 году зеты обошли миллениалов по численности и составляют **32%** населения планеты.

Имидж работодателя складывается из двух составляющих: что думают о своей компании сотрудники и как ее воспринимают потенциальные соискатели. HR не только поддерживает благоприятную рабочую атмосферу внутри компании, но и прорабатывает стратегию продвижения бренда, изучает ожидания аудитории, формирует предложение по вакансиям, тестирует каналы коммуникации и площадки привлечения.

95% опрошенных считают, что «то, как потенциальный работодатель относится к ним как к кандидатам, является отражением того, как к ним потом будут относиться уже в качестве работника»

Найти специалистов с необходимыми навыками становится все труднее, тем более делать это надо быстрее, чем раньше. В итоге работодатели готовы брать неидеального, но хорошо обучаемого работника, и прежде всего рассматривают внутренних кандидатов. Компании затрачивают значительные усилия, чтобы удержать ценных сотрудников.

45% работодателей жалуются, что не находят людей с необходимыми навыками.

ОБОСТРЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ ЗА ТАЛАНТЫ

ВОЗНИКНОВЕНИЕ НОВЫХ ПРОФЕССИЙ

Бизнес от HR требует проактивности. HR должны понимать, где искать специалистов новых профессий, как их оценивать, чему учить и как мотивировать.

ТОП-5 НАВЫКОВ В ВАКАНСИЯХ, С КОТОРЫМИ КОМПАНИЯМ БЫЛО СЛОЖНЕЕ ВСЕГО:

- облачные и распределенные вычисления;
- статистический анализ и интеллектуальный анализ данных;
- внедрение софта;
- web-разработка;
- дизайн интерфейсов.

Компании будущего – это компании команд, которые формируются на небольшой период времени, чтобы работать над определенным проектом. В таких организациях, где идет постоянное перераспределение сотрудников между проектными командами, HR сфокусирован на навыках работников. Через эту

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К РАБОТНИКАМ

РОСТ ДОЛИ SOCIAL LEARNING
в корпоративном обучении

ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ:
от иерархий – к проектной работе команд

Ведущие компании выстраивают систему корпоративного обучения как платформу для взаимодействия и обмена опытом и видят свою главную задачу в создании благоприятной обучающей среды, а системы на основании ИИ способны рекомендовать обучение, находить курсы и проводить обучение каждого сотрудника. При этом от работника требуется умение самостоятельно черпать знания, которые ему нужны, и делиться ими с коллегами.

ТОП-5 НАВЫКОВ, КОТОРЫМИ ДОЛЖНЫ ОВЛАДЕТЬ СОТРУДНИКИ:

- лидерство,
- тайм-менеджмент,
- совместная работа,
- коммуникации,
- специальное ПО и софт.

DIVERSITY MANAGEMENT

Цель Diversity заключается в том, чтобы дать возможность проявить себя и занять значимую должность в компании тем, кто имеет высокую квалификацию, независимо от возраста, пола, национальности или вероисповедания. Diversity Management – это не просто терпимость к тем или иным людям, а именно умение работать и взаимодействовать с ними.

Компании, в которых есть представители разных национальностей, на **35%** вероятнее покажут более высокие результаты, чем компании без какого-либо разнообразия.

Источники: LinkedIn, Bloomberg, ManpowerGroup, iCIMS Inc. McKinsey, HH.ru, potok.io.

призму строятся управление персоналом, планирование обучения, работа с талантами, формирование и развитие команд, а также поиск эффективной лидерской модели.

Классические карьерные лифты плохо работают в динамичной среде. Сегодня HR становятся консультантами, помогая работнику выстроить уникальную карьерную траекторию и обеспечивая его теми ресурсами, которые нужны для дальнейшего профессионального роста.

ИЗ ЧИСЛА ОПРОШЕННЫХ СЧИТАЮТ, ЧТО ДАННЫЕ НУЖНЫ СПЕЦИАЛИСТАМ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ТАЛАНТОВ, ЧТОБЫ:

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| работать над удержанием сотрудников | оценивать пробелы в знаниях и навыках | создавать наиболее релевантные офферы |
| 59% | 50% | 50% |



Сегодня функция управления персоналом стремительно меняется, и, как следствие, мы наблюдаем изменение HRM-систем. Среди ключевых трендов, предопределяющих такие изменения, я бы выделил масштабное проникновение информационных и компьютерных технологий в бизнес и сформировавшиеся пользовательские привычки к instant, perfect и free сервисам. Отмечу, что технологии становились неотъемлемой частью мирового бизнеса, и HRM в частности, уже с начала 80-х годов прошлого века, а в России они появились десятилетием позже, одновременно с зарождением бизнеса в начале 90-х, однако сейчас можно с уверенностью говорить о том, что в самом ближайшем будущем бизнес-процессы без включения в них на этапе проектирования преимуществ, которые дает использование ИК-технологий, будут не просто малоэффективными, а неэффективными в принципе: это неизбежно в условиях цифровой трансформации. Повышаются и требования компаний к качеству функции управления людьми: доля стоимости HR в структуре расходов бизнеса растет, а благодаря автоматизации возросло качество практик управления другими ресурсами. Закономерно, что сегодня бизнес ждет такого же качества управления со стороны HRM. Безусловно, меняется и роль HRM как подразделения и профессиональной команды: мы должны лучше разбираться в средствах, которые нам предлагает ИК-индустрия, и применять их в цифровой трансформации своих процессов. Иными словами, оставаясь «экспертами по людям», мы должны учиться работать с данными и опираться на них в принятии решений.



Никита Черкасенко,
директор департамента
HRM-технологий и аналитики
ПАО «Ростелеком»

Вместе с тем очень важно разделять автоматизацию и цифровую трансформацию. Сегодня многие процессы управления персоналом автоматизируются, и здесь мне бы хотелось акцентировать внимание на том, что говорить об эффектах автоматизации осмысленно можно только в разрезе детализации ее до отдельных операций. Например, разговор про автоматизацию подбора в целом будет довольно абстрактным: в процессе подбора в конкретной компании есть как абсолютно типовые, транзакционные шаги (например, поиск резюме по критериям и сравнение кандидатов по этим критериям на основе информации из резюме, автоматизация которых дает понятные преимущества; рекрутер может просмотреть 50–150 резюме в день, а алгоритм – тысячи), так и шаги, которые алгоритмизировать невозможно, а значит, и автоматизировать их – напрасная трата времени и ресурсов. Иными словами,

НАШ ИДЕАЛ – МОДЕЛЬ INSTANT & PERFECT, И ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ СОТРУДНИКА И КОМПАНИИ МЫ СТРЕМИМСЯ ПРИБЛИЗИТЬСЯ К НЕМУ

ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА
HRM-ТЕХНОЛОГИЙ
И АНАЛИТИКИ

ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

НИКИТА ЧЕРКАСЕНКО –

О СОВРЕМЕННОЙ РОЛИ HRM-КОМАНДЫ
В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ
И О РАЗНИЦЕ МЕЖДУ
АВТОМАТИЗАЦИЕЙ И ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИЕЙ.

АНАЛИЗИРУЙ ЭТО

БЛАГОДАРЯ АВТОМАТИЗИРОВАННОМУ СЕРВИСУ ЗАКАЗАТЬ ПРОПУСК ДЛЯ ГОСТЯ В ОФИС ТЕПЕРЬ МОЖНО С МОБИЛЬНОГО ТЕЛЕФОНА И ВСЕГО ЗА 20 СЕКУНД (РАНЕЕ ЭТА ОПЕРАЦИЯ ЗАНИМАЛА ОКОЛО 10 МИНУТ)

автоматизация предполагает типовой алгоритмизированный шаг в процессе, который дает возможность сэкономить на стоимости повторов, одновременно экономится время на шаге, будь то парсинг резюме по критериям, расчет зарплат на десятки тысяч сотрудников или назначение дистанционных курсов под профиль должности. Качественная автоматизация кадрового администрирования также дает ощутимый эффект: в прошлом году мы начали заводить личные дела новых работников в электронном виде, что позволило сильно упростить для сотрудника кадровой службы поиск информации и подготовку ответов по запросу на уточнения, например от пенсионного фонда. Кроме того, автоматизация дает возможность экономить бумагу и место для ее хранения (а в «Ростелекоме» личные дела – это около полумиллиона объектов хранения). HRM-системы способны работать не только с количественными, но и с качественными показателями, что в первую очередь подразумевает большую совместную работу бизнес-аналитиков с коллегами, занимающимися data science. В результате, опираясь на данные, можно работать с такими тонкими категориями, как вовлеченность или желание работника покинуть компанию.

Если говорить о наиболее востребованных в компании решениях, то важно дифференцировать функционально эффективные и необходимые, при этом зачастую

не вызывающие восторга у пользователей, и сервисы, которые воспринимаются ими очень позитивно. Приведу пример. Заявка на подбор у нас представляет собой довольно объемную форму, включающую наряду с информацией о том, кого и когда надо нанять, и другие задачи, как то: организация рабочего места, доступ в корпоративные ИС, трудовой договор и многое другое. С точки зрения восьми разных пользователей этой формы она громоздкая и избыточная, однако сегодня она единая вместо прежних восьми разрозненных и позволяет ничего не упустить в процессе поиска и привлечения нового сотрудника. Зато большой популярностью пользуется сервис, благодаря которому заказать пропуск для гостя в офис теперь возможно с мобильного телефона и всего за 20 секунд (ранее эта операция занимала около 10 минут). Не менее востребованной среди сотрудников компании является возможность подать заявление на отпуск через чат-бот или веб-сервис вместо традиционного бумажного заявления. В целом мы стараемся фокусироваться не на системах, а на удобстве сервисов – именно это приоритетно для сотрудников. Наш идеал – модель instant & perfect, и во взаимодействии сотрудника и компании мы стремимся приблизиться к этому идеалу.

Сегодня процессы автоматизации – устойчивый тренд во многих российских компаниях, численность

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПОЛАГАЕТ ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА, КОТОРОЕ ДАСТ НУЖНЫЙ БИЗНЕСУ КОНЕЧНЫЙ ПРОДУКТ ИЛИ СЕРВИС ИЛИ СДЕЛАЕТ ЕГО БЫСТРЕЕ И ДЕШЕВЛЕ



сотрудников в которых составляет более 1000 человек: при таких масштабах без транзакционных систем не обойтись. При этом сами системы довольно универсальны, я бы сказал, by design, иначе разработчикам невозможно было бы их поддерживать и развивать. Но вот конкретное внедрение практически всегда имеет определенную специфику для каждой компании и напрямую зависит от процессов, исторических данных и справочников, которые необходимо перенести, и настройка целевой системы под них – это большая и кропотливая работа, которая занимает не меньше половины трудозатрат при внедрении. Например, при автоматизации процесса постановки KPI и расчета временной части вознаграждения на их основе, учитывая, что до автоматизации показатели ставились, итоги подводились, а премии считались, например, в xls, начинать необходимо с систематизации справочника самих показателей, данных, которые участвуют в их расчете, источников этих данных, видов начислений, которыми будут выплачиваться элементы переменного вознаграждения. Именно поэтому реализация проекта по внедрению всегда требует скрупулезной методической подготовки.

С цифровой трансформацией все несколько сложнее: под ней, в отличие от автоматизации, я бы предложил понимать такое перепроектирование процесса, которое позволит

с использованием преимуществ автоматизации и более широкого круга технологий дать тот конечный продукт или сервис, который бизнес получает быстрее и дешевле, или принципиально новый продукт или сервис, который окажется бизнесу нужен. То есть в случае с HRM-процессами дать бизнесу сервис, позволяющий обучать или привлекать к работе сотрудников, не привязываясь к устоявшимся процессам подбора или управления обучением. Прибегая в качестве иллюстрации к цитате Бернара Вебера, утверждавшего, что трансформация – это изобретение лампочки, а не усовершенствование свечей, резюмирую: автоматизировать нужно все, что автоматизировать можно, но фокусироваться стоит на трансформации.

На мой взгляд, российский рынок HR не только готов к дальнейшей экспансии автоматизированных систем, но в чем-то уже даже более требователен к автоматизации и цифровизации HRM-процессов, чем, например, рынок европейский. Требования, предъявляемые российскими заказчиками к кастомизации HRM-систем, сложности функционала и бизнес-логики, уровню безопасности, часто оказываются выше привычного западным вендорам уровня. В России также уже сформировался пул специалистов, прошедших не один масштабный проект по автоматизации HRM, и он довольно велик. Вместе с тем проекты по автоматизации (и автоматизация HRM

не исключение) в российских компаниях часто идут тяжело, с превышением сроков и бюджетов, не в последнюю очередь связанными с динамично меняющимся объемом требований к системам. Мне кажется, нам надо привыкать к тому, что все мы – пользователи систем и сервисов – становимся и их соразработчиками как минимум на уровне квалифицированного формирования требований и ожиданий, управления изменениями на этапах внедрения.

Одним из драйверов, оказывающим значительное влияние на развитие HRM в России, является федеральная программа «Цифровая экономика». Объем и разнообразие инициатив, запланированных к реализации в направлениях от инфраструктуры и безопасности до нормативного регулирования, не могут не дать существенный толчок и нашей, для многих из них смежной индустрии. Так, инициативы, связанные с нормативным регулированием трудовых отношений и кадрового документооборота уже сейчас существенно меняют подходы к организации кадровых, базовых для HRM процессов. Наиболее востребованными наряду с общими трендами на микросервисы и умных помощников, на мой взгляд, будут отечественные решения под базовые процессы (кадровое администрирование, расчет вознаграждений, рекрутинг), пригодные к масштабированию на крупные организации. HR

ТАКАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНАЯ ГОСКОМПАНИЯ

КАК
РАБОТОДАТЕЛЮ
ВЫСТРОИТЬ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ
HR-БРЕНД?
СЕГОДНЯ ЭТОТ
ВОПРОС СТОИТ
НА ПОВЕСТКЕ ДНЯ
КРУПНЕЙШИХ
КОМПАНИЙ.



ля начала разберемся в самом понятии, которому в последнее время уделяется столь пристальное внимание. Бренд работодателя – это представление о компании как о месте работы, которое есть как у сотрудников организации, так и у кандидатов с внешнего рынка. Этот образ формируется, даже если им специально не заниматься. Он есть всегда, а вот каково его содержание и наполнение, является ли он привлекательным для целевой аудитории на рынке труда, выделяет ли он конкретную компанию среди других работодателей – все это зависит от целенаправленной работы. Бренд – это не только о том, как привлечь с рынка лучших профессионалов, подходящих именно для вашей компании, но и о том, как их удержать, сделать лояльными на длительное время.

ПАРТНЕРЫ
«ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ» –
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ
«HR-МАРКЕТИНГ»
ВЕРОНИКА ЛУЦКИНА
И ВЕДУЩИЙ КОНСУЛЬТАНТ ПРАКТИКИ
«HR-МАРКЕТИНГ»
ВИКТОРИЯ КАБАКОВА –
РАЗМЫШЛЯЮТ О ВЫЗОВАХ,
СТОЯЩИХ ПЕРЕД ГОСКОМПАНИЯМИ
В КОНКУРЕНЦИИ
ЗА ТАЛАНТЫ.

ТРЕНДЫ НА РЫНКЕ ТРУДА

1. Уменьшается количество людей трудоспособного возраста.
2. Наблюдается дефицит квалифицированных кадров.
3. За таланты все конкурируют со всеми.

ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО РЫНКА ТРУДА

В нашей стране битва за кадры носит острый характер и будет только усиливаться. Это объясняется спецификой демографической ситуации в России.

Одни и те же работники нужны в совершенно разных компаниях, которые готовы «доработать» специалиста под выполнение определенных задач, развивая у него необходимые навыки и не обращая внимания на базовое образование. Так, инженер, который окончил университет путей сообщения, может пойти работать в рекламное агентство, а не в РЖД. Сегодня на рынке труда все компании конкурируют со всеми. Нет абсолютно никакой разницы, коммерческая это организация или госкомпания. У нас имеются один рынок кандидатов,

одинаковые методы, приемы и практики работы с персоналом и похожие проблемы с набором кадров.

Именно поэтому становится актуальной задача по созданию сильного бренда вашей компании как работодателя. Именно он становится для кандидата важным фактором при рассмотрении предложений на рынке труда. Чтобы компания могла рассчитывать на лучших сотрудников, необходимо уделять HR-бренду особое внимание, делать это последовательно, системно, оперативно и гибко. В наш стремительный век даже для того, чтобы просто стоять на месте, нужно бежать в два раза быстрее.

В этой ситуации у госкомпаний есть как риски, так и возможности. Риск заключается в ско-

рости принятия решений, определенной «неповоротливости», связанной с высокой бюрократией. Во многом именно из-за этого госкомпании могут проигрывать интенсивную борьбу за наиболее востребованных специалистов. В качестве уникальной возможности может выступать значимость деятельности госкомпании для улучшения жизни в стране, масштабность их проектов, что для многих молодых специалистов может быть важным фактором в принятии решения о выборе работодателя.

Существует три основных этапа работы с HR-брендом: исследование впечатлений работников, разработка предложения для своей целевой аудитории и выстраивание стратегии продвижения на рынке труда.

ЭТАП I. ИЗМЕРЯЕМ



Бренд – это совокупность мнений и впечатлений людей о компании, но их можно и нужно оцифровать. Есть специальные инструменты, как количественные, так и качественные, которые позволяют измерить бренд работодателя, оценить его сильные и слабые стороны и понять, в каком направлении надо двигаться.

При измерении нужно не просто посмотреть, как на вас смотрят кандидаты и потенциальные сотрудники. Важно «пересечь» все восприятия – использовать кросс-тест бренда работодателя.

КРОСС-ТЕСТ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ:

1. Сравнить мнения сотрудников о компании и мнение рынка.
2. Сравнить образы компаний между собой.
3. Сопоставить мнения по отраслям.

Именно на пересечении правильно организованных сравнений возникает четкий замер, конкретная цифра. Во-первых, это рейтинги по узнаваемости и привлекательности компаний, которые соискатели и сотрудники сравнивают между собой. Во-вторых, вы увидите факторы, которые действительно значимы при выборе работодателя (например, насколько человеку важен соцпакет или интересные рабочие задачи, когда он ищет себе работу). В-третьих, вы получите оценку компании как работодателя по этим критериям. Например, компания получила низкую оценку по фактору «карьерные возможности» – это значит, что надо разбираться, почему же такое мнение сложилось, каковы для него основания и что с этим дальше делать.

BRAND



ЭТАП II. СТРОИМ

После того как получены оценки по конкретной компании и по ее конкурентам, мы понимаем, как можем позиционировать компанию как работодателя на рынке труда, что именно будет привлекать нужных нам людей. Здесь важно, есть ли у вас интересная идея и четкое представление о том, как компания будет выглядеть в глазах целевой аудитории, осмысляла ли компания свое место на рынке. Собственно, здесь мы подошли к тем самым

волшебным словам – EVP, Employee Value Proposition – ценностное предложение работодателя, о котором все говорят, но мало кто знает, как его правильно сформулировать. Этот этап нельзя просто проскочить, начав делать хаотичные проекты, хотя, к сожалению, именно так многие и делают. Ценностное предложение

базируется на самоопределении компании. Пока не поймете, кто вы, не сможете толком объяснить себя другим. На этом этапе разработки HR-бренда нужно найти ответы на такие вопросы: в чем состоят наши особенности как компании? что мы предлагаем сотрудникам? в чем наше уникальное отличие от других?

EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP) – НАБОР ПРЕИМУЩЕСТВ, БЛАГ, ВЫГОД, КОТОРЫЕ ПОЛУЧАЮТ ЛЮДИ, РАБОТАЮЩИЕ В КОМПАНИИ, И КОТОРЫЕ ВОСПРИНИМАЮТСЯ ИМИ КАК ЦЕННОСТЬ

ПРИОРИТЕТЫ МОЛОДЫХ IT-СПЕЦИАЛИСТОВ ПРИ ВЫБОРЕ МЕСТА РАБОТЫ

ВАЖНЫЕ ФАКТОРЫ

- ✓ Интересная задача, продукт или услуга.
- ✓ Влияние этого продукта или услуги на мир.
- ✓ Профессиональный рост и личностное развитие в реализации сложных и интересных масштабных задач.

«ГИГИЕНИЧЕСКИЕ» ФАКТОРЫ

- ✓ Уровень зарплаты.
- ✓ Социальный пакет.
- ✓ Современный айтишный офис.



ЭТАП III. УПРАВЛЯЕМ

Понимая портрет своей целевой аудитории профессионалов, измерив восприятие компании на рынке труда и сопоставив его с восприятием работающих сотрудников, сформировав свое уникальное ценностное предложение, можно выстроить грамотную стратегию продвижения. Уже существует ряд проектов и подходов, которые существенно влияют на работу с брендом работодателя в госкомпаниях.

В качестве примера приведем конкурс «Лидеры России». Этот

серьезный и масштабный конкурс сломал стереотипы о том, как люди могут сделать карьеру, в том числе попасть на государственную службу. «Лидеры России» – это заявка на то, что государственное управление и госкомпания ждут лидеров совершенно нового типа и готовы привлекать их на ключевые позиции. Для целевой аудитории – ярких, активных, компетентных людей, готовых браться за масштабные задачи и справляться с вызовами, – было донесено

ключевое сообщение: «Государство и госкомпания в вас заинтересованы, вы нужны на важных позициях, у вас есть возможность повлиять на жизнь страны в целом». Программа дала позитивный толчок для госкомпаний на конкурентном рынке борьбы за таланты. Стоит воспользоваться этой волной интереса талантливых людей к госслужбе, привлекая участников

АЛГОРИТМ СОЗДАНИЯ HR-БРЕНДА

- Ставим задачу.
- Изучаем и осмысляем ситуацию в компании.
- Строим стратегию.
- Реализуем план.

При формировании бренда работодателя важно учитывать желания молодежи.

Поколение Y или Z является центральной и самой востребованной целевой аудиторией для HR. Во многом так происходит потому, что определенные знания и навыки действительно больше присущи именно молодому поколению, это прежде всего IT-компетенции. Сейчас именно за профессионалов в IT-сфере идут наиболее серьезные кадровые битвы. Какие преимущества есть в этой борьбе у госкомпаний?

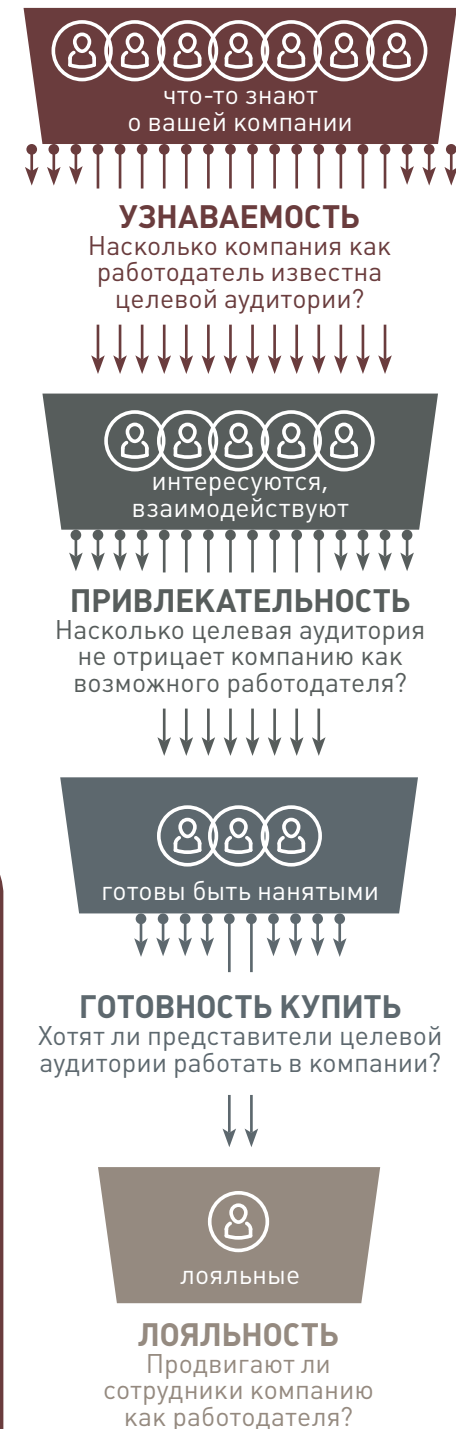
Масштабное исследование «ЭКОПСИ» по восприятию брендов работодателей в IT-отрасли показало, что здесь для кандидатов важным фактором является не только интересная задача, продукт или услуга, которую они делают, но в значимой мере влияние этого продукта или услуги на мир. «Мы хотим менять

мир к лучшему нашими разработками», будь то мобильное приложение или игра, «мы хотим делать крутой продукт». Есть и патристический аспект: IT-специалисты хотят, чтобы их работа влияла на улучшение жизни в нашей стране. Например, они часто отмечают такой «меняющий жизнь в стране к лучшему» проект, как «Яндекс.Образование», миссия которого – помощь учителям в развитии потенциала детей. Еще одна привлекательная задача – создание собственной российской операционной системы, независимой и защищенной. Второй важный фактор для IT-специалистов – собственный рост и развитие и как профессионала, и как личности в сложных интересных масштабных задачах, которые им дает компания. Эти факторы самореализации при выборе работы для IT-специалиста затмевают зарплату, соцпакет и «модный айтишный офис», которые из важных критериев выбора переместились в «гигиенические» факторы. И госкомпания, как мы видим из нашего исследования, получают в этой гонке за кадры неожиданное преимущество: они как раз могут предложить масштабную и интересную задачу, которая повлияет на качество жизни в стране.

Для работы с брендом работодателя нет разницы, является ли организация государственной или коммерческой. Чтобы создать HR-бренд, все проходят один и тот же

путь. Но для каждой компании есть свои ресурсы и ограничения. Важно их понять и работать с ними, последовательно и целенаправленно выстраивая привлекательный и качественный бренд работодателя, показывающий преимущества работодателя, значимые для целевой аудитории на рынке труда. [HR](#)

МАРКЕТИНГОВАЯ ВОРОНКА, ХАРАКТЕРИЗУЮЩАЯ СИЛУ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ



конкурса или реализуя похожие проекты для своей компании.

Второй важный момент, который нужно учитывать, – многие госкомпания являются отраслеобразующими или градообразующими и уже поэтому имеют возможность задавать моду, действовать масштабно и на многих уровнях сразу, что недоступно коммерческим организациям в целом. Такие компании, как РЖД и «Росатом», имеют возможность заботиться о кадрах еще со школы, вуза, чтобы обеспечить в качестве потенциальных сотрудников тех, кто знает и любит бренд буквально с детства. Этот

тренд уже активно поддерживают и коммерческие компании. Так, «СИБУР» и «ФосАгро» активно продвигают химию: делают специальные классы, школы или летние лагеря для школьников с уклоном на химию, физику и математику, поддерживают стипендиями студентов. Госкорпорация «Росатом» уже больше 10 лет ведет программу для молодых профессионалов «ТеМП», с помощью которой привлекает молодежь, создавая мост между поколениями: задачи молодым профессионалам ставят те, кто уже давно работает в отрасли, и они же выступают в качестве наставников.

ВОЗРАСТНЫМ ВЕЗДЕ У НАС

НУЖНЫ ВСЕ

Сегодня возрастные сотрудники — одна из самых уязвимых групп на рынке труда. В самом деле, трудно найти эйчара, который ни разу не отказывал кандидату из-за возраста. Как свидетельствуют опросы HeadHunter, наличие возрастной дискриминации признают 81% работодателей и 74% соискателей. И, как полагают соискатели старше 45 лет, возраст является главной причиной отказа в трудоустройстве. Сложился устойчивый стереотип: возрастных сотрудников считают менее продуктивными, активными и обучаемыми, чем молодых. Хотя такой подход не подтверждают ни современные исследования, ни практика передовых западных и российских компаний.

Эксперты согласны, что в российском обществе укоренен эйджизм. «Рынок не любит если не работников, то кандидатов в возрасте уж точно», — говорит партнер «ШАГ Консалтинг», руководитель направления «Точечный подбор» Елена Кисель. Сегодня стратегия работы с возрастным персоналом есть только у самых крупных компаний, преимущественно производственных, которые отслеживают возрастную структуру сотрудников, чтобы оптимально сочетать знания и опыт старшего поколения с энергией и нешаблонным подходом к решению задач молодого. «Мы работали также с крупной розничной сетью, в которой устали от текучки молодых продавцов и стали набирать на работу пенсионеров, работодатель остался очень

доволен их добросовестностью, старательностью и лояльностью, — говорит Елена Кисель. — Но, на наш взгляд, это пока отдельные случаи, и о тренде говорить пока преждевременно».

Тем не менее демографическая реальность требует особого внимания к работникам старшего поколения. Население стареет, и доля молодых работников падает. Это тенденция на десятилетия, и она актуальна как для западного мира, так и для России.

На Западе продолжительность профессиональной жизни дольше, чем у нас, и зарубежные крупные компании за два последних десятилетия наработали хороший опыт интеграции возрастных работников в свои команды. В России успешных кейсов пока не так много, но интерес к потенциалу возрастных работников растет. Обсуждаются лучшие практики, изучается опыт зарубежных компаний, проводятся исследования, все это позволяет переосмысливать свои подходы, отказываться от стереотипов и объективно оценивать возможности старшего поколения работников. Так, например, КА «ВИЗАВИ Консалт» организовало дискуссию на площадке «Антиклуба» на тему «Сотрудники 50+: мифы и реальность», где речь шла о положительном опыте интеграции возрастных работников в командную работу (кейсы инвестиционной компании The Hartford Financial Services Group, автопроизводителей BMW

и Mercedes-Benz, промышленного гиганта GE). Интересный опыт работы со старшим поколением был представлен МТС — сотовый оператор позиционирует себя как компанию для всех возрастов (читайте интервью на стр. 41). Большой интерес вызвали результаты исследования «ЭКОПСИ Консалтинг», открывающие сильные стороны «стариков», которые только перешагивают 45-летний рубеж: выясняется, что они работают не менее эффективно, чем молодежь, совершают меньше ошибок, лояльнее относятся к работодателю, не испытывают сложности в обучении и при этом более ответственны (подробности на стр. 46). Эти примеры свидетельствуют о том, что сильную и сбалансированную в возрастном отношении команду следует выстраивать через компетентностный подход. Эйчары и руководители компании должны смотреть не на возраст работников, а на их компетенции, и понимать, какие компетенции необходимы для решения той или иной задачи. **HR**



Елена Серегина,
директор Департамента
корпоративной социальной
ответственности
ПАО «МТС»

— Елена, сегодня все сфокусированы на молодежи — как привлечь и удержать талантливых молодых работников. А рекрутеры МТС к тому же серьезно занялись еще и представителями старшего поколения. Почему?

— Мы стали ощущать дефицит потенциальных молодых кандидатов на стартовые позиции. В некоторых регионах стало нелегко находить работников в контактные центры и продавцов в розничные салоны. Это связано и с демографической ситуацией, и с высокой конкуренцией на рынке труда. В больших городах много различных работодателей, а следовательно, у молодежи всегда есть альтернативные предложения по трудоустройству. К тому же надо учитывать психологию молодых людей: они не всегда сразу настроены делать карьеру. Они ищут себя, ищут подработку, приходят в компанию, чтобы посмотреть, как там все устроено, попробовать свои силы. Поэтому три года тому назад мы обратили внимание еще и на возрастных кандидатов, ведь цифровые технологии — это удел уже не только молодых. Гаджеты, цифровые сервисы, инновационные продукты активно входят в жизнь каждого, высокие технологии стали

О ТОМ, КАКУЮ
ПОЛЬЗУ БИЗНЕСУ ПРИНОСЯТ
ВОЗРАСТНЫЕ СОТРУДНИКИ
И КАКИЕ МИФЫ МЕШАЮТ
ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ
С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ
ПОКОЛЕНИЯ X, РАССКАЗЫВАЕТ
ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА
КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПАО «МТС»
ЕЛЕНА СЕРЕГИНА.

более доступными в освоении всеми возрастными категориями. Значит, возрастным сотрудникам не так сложно будет адаптироваться к работе в цифровой компании и общаться с клиентами на одном языке. В итоге мы пошли двумя путями. Во-первых, скорректировали обучение работников, чтобы их коммуникация с возрастными клиентами была более эффективной, а во-вторых, начали нанимать людей зрелого возраста, оглядываясь на опыт, накопленный в нашей отрасли. Такие крупные компании, как, например, Vodafone и Deutsche Telekom, давно берут возрастных работников, и те успешно продают цифровые услуги всем покупателям: и молодым, и пожилым.

– Наверное, и повышение пенсионного возраста тоже повлияло на это решение?

– Повышение пенсионного возраста стало значимым фактором для всех компаний и повлияло на многие кадровые процессы: и на механику найма, и на коммуникации, и на адаптацию работников. Так или иначе, сегодня все крупные российские компании учатся работать с возрастными сотрудниками и интегрировать их в свои команды.

– Тем не менее компания в целом остается молодежной?

– МТС исполнилось 25 лет. Мы зрелая компания, которая умеет взаимодействовать со всеми возрастными категориями как клиентов, так и соискателей.

– Среди рекрутеров накопился набор претензий к возрастным работникам...

– Вокруг возрастных работников сложилось много мифов. Говорят, что они более требовательны к условиям труда, что хуже адаптируются, что хотят большей зарплаты или что плохо обучаемы. А у нас все-таки цифровая компания, и им придется столкнуться с большим количеством образовательного контента. Еще говорят, что работники старшего поколения часто болеют, а «молодым»

руководителям ими сложно управлять. Вот этими мифами и вызвано скептическое отношение рекрутеров к возрастным соискателям.

– Все оказалось неправдой?

– Чтобы выяснить, как обстоят дела на самом деле, мы проводили исследования. Выяснилось, например, что возрастные работники в целом обучаемы так же хорошо, как и молодые, но некоторым из них – таких около 10% – требуется немного больше времени на прояснение каких-то вопросов. И тут важно понимать, чем это вызвано и готова ли компания работать с возрастными сотрудниками. Все дело в том, что представители среднего и старшего поколения зачастую не так глубоко погружены в технологии, как молодежь, потому что они формировались в среде, где не было такого количества информации. Но если дать возрастному работнику наставника из числа молодых коллег, то обучение будет эффективным. Наставничество дает хорошие результаты. Об этом же

вполне объяснимо: дети у них, как правило, уже взрослые.

У них нет завышенных карьерных амбиций. Возрастные кандидаты реалистично смотрят на свои возможности, для работодателя это тоже огромный плюс. И зарплату они требуют ровно такую же, как и молодые.

Получается, что среднее и старшее поколение – это люди устойчивые эмоционально, терпеливые, стабильные. В итоге плюсов у них оказалось больше, чем минусов. И все это надо было показать руководителям, которые принимают решение о найме.

– А где источник этих многочисленных мифов?

– Мифы укоренены в общественном сознании. Даже само существование пенсионной системы их так или иначе поддерживает. Многим кажется естественным, что с тобой уже что-то не так, если ты подходишь к пенсионному возрасту. Интересно, что изменение пенсионного возраста

ВОКРУГ ВОЗРАСТНЫХ РАБОТНИКОВ СЛОЖИЛОСЬ МНОГО МИФОВ, НО БИЗНЕС ГОТОВ ПЕРЕСМАТРИВАТЬ УСТОЯВШИЕСЯ ШТАМПЫ

говорит и зарубежный опыт в сфере адаптации: если у возрастного сотрудника есть молодой наставник, то адаптация пройдет быстро.

Еще один миф – невысокая производительность труда, то есть показатель эффективности. Наши замеры показали, что он у возрастных сотрудников находится на том же уровне, что и у более молодых работников.

Также говорят, что возрастные чаще болеют. Мы посмотрели на количество больничных листов – теория также не подтвердилась. И декретные отпуска, и больничные по уходу за детьми они берут реже, что тоже

было в числе тех стимулов, которые подтолкнули отечественный бизнес к проведению дополнительных исследований о возрастных работниках, и полученные результаты не подтвердили стереотипы.

– Сложно было разрушить эти стереотипы в корпоративной среде?

– Нет, бизнес готов пересматривать устоявшиеся штампы. К тому же у наших руководителей был перед глазами международный опыт, ведь на Западе ситуация с возрастными работниками уже давно совершенно иная. Кстати, о большом потенциале людей в возрасте говорит специфика

ВОЗРАСТНЫЕ РАБОТНИКИ

МИФЫ

ПЛОХО ОБУЧАЕМЫ



СЛОЖНО УПРАВЛЯЕМЫ МОЛОДЫМИ РУКОВОДИТЕЛЯМИ

НЕОБХОДИМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ ПО НАЙМУ И ОБУЧЕНИЮ

ЧАЩЕ БОЛЕЮТ

ТРЕБУЮТ БОЛЕЕ ВЫСОКОЙ ЗАРПЛАТЫ

МЕНЕЕ ПРОДУКТИВНЫ

РЕАЛЬНОСТЬ

ВРЕМЯ ОБУЧЕНИЯ ТАКОЕ ЖЕ, КАК У МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

ЧЕСТНЫ СПОКОЙНЫ И НЕНАВЯЗЧИВЫ УМЕЮТ И ХОТЯТ РАБОТАТЬ С ЛЮДЬМИ МУДРЫ И ЗНАЮТ ЖИЗНЕННЫЕ СЛОЖНОСТИ



ЧУВСТВУЮТ ЭМОЦИИ И СОПЕРЕЖИВАЮТ ВНУШАЮТ ДОВЕРИЕ ОБЛАДАЮТ ГРАМОТНОЙ УСТНОЙ РЕЧЬЮ ОБЛАДАЮТ ПРЕЗЕНТАБЕЛЬНЫМ ВНЕШНИМ ВИДОМ

РЕЖЕ БЕРУТ БОЛЬНИЧНЫЕ ЛИСТЫ



СТАБИЛЬНЫ В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ЦИКЛЕ

развития социального предпринимательства. За рубежом большинство социальных предпринимателей – это как раз пенсионеры. У них есть финансовые ресурсы, они могут выбирать путь для своего дальнейшего развития и делают это довольно активно.

Помимо социального предпринимательства хорошим аргументом для руководителей компании были цифры. Сейчас в России 47 млн пенсионеров, из них более 60% – это пользователи интернета, причем половина из них пользуется интернетом с мобильных устройств. Моей маме 87, и она пользуется мобильным телефо-

позиции. Думали, что быстро сможем найти представителей среднего и старшего поколения, но сделать это было непросто. Долго не могли понять, почему к нам не идут соискатели 40+. Оказалось, что о нас как работодателе сформировалось мнение, что мы компания только для молодых и энергичных, хотя мы никогда не ставили возрастных ограничений по приему. Но неготовность ощущалась не только у кандидатов, но и внутри компании. И мы в 2017 году запустили специальный проект по привлечению возрастных работников, который называется «МТС – компания для всех возрастов».

основную массу потенциальных работников.

Изменили рекламную коммуникацию, сделали ее более близкой к целевой аудитории – наши возрастные сотрудники сами стали моделями.

Еще мы наработали уникальный опыт с центрами занятости населения. Тут тоже, кстати, столкнулись с мифом: якобы в центрах занятости кандидаты исключительно низкого уровня. На самом деле качественных кандидатов найти можно, нужно только выстраивать грамотную коммуникацию с теми, кто приходит в эти центры. Если кандидат не совсем подходит нам по профилю, мы его обучаем, проводим в центрах занятости мастер-классы, чтобы поднять уровень интернет-грамотности и обучить новым технологиям.

– В чем состояли основные ошибки эйчаров при найме возрастных работников?

– Самой типичной ошибкой был стиль коммуникации. Разговор с возрастным кандидатом шел на молодежном языке. Молодые рекрутеры не понимали, что если перед ними человек другого поколения, то нужно подстраиваться под него.

– На чем вы делаете акценты в обучении руководителей?

– Руководителей учим, как правильно подготовить и ввести возрастного кандидата в молодежный коллектив, чтобы у человека было меньше поводов для стресса и конфликтов. И еще нужно уметь подготовить коллектив,

чтобы молодежь позитивно приняла нового члена команды. Мы стараемся как можно больше руководителей вовлечь в этот проект, потому что видим, что формирование культуры, поддерживающей работу в разновозрастной среде, – это наиболее правильный путь удержать человека в коллективе и повысить эффективность работы компании.

Сегодня в МТС действует четыре тренинговых курса, которые позволяют руководителям лучше узнать все стороны взаимоотношений в разновозрастной команде. Мы освоили новые форматы обучения, стали организовывать социальные батлы: работаем с руководителями в течение всего дня, погружаем их в ценностный мир представителей разных возрастных групп, и потом они уже сами доносят до своих коллективов, как нужно выстраивать взаимодействие с возрастной аудиторией. И если делать замеры до и после такого тренинга, видно, как меняется отношение человека к возрастному коллеге. Люди уходят совершенно другими. Но при этом я хочу подчеркнуть, что изменение отношения к возрастным сотрудникам – это длительный процесс: чтобы изменить менталитет в коллективе, потребуется время.

– В чем выражаются конфликтные ситуации в разновозрастных коллективах?

– Мы анализировали причины ухода возрастных работников и пришли к выводу, что многое зависит от того, как люди коммуницируют

МИНУСЫ ИМИДЖА МОЛОДЕЖНОЙ КОМПАНИИ

ИМИДЖ МОЛОДЕЖНОЙ КОМПАНИИ НЕ СОЗДАЕТ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРИ ВЫБОРЕ РАБОДАТЕЛЯ

РЕКРУТЕРЫ НЕ ГОТОВЫ НАНИМАТЬ ЛЮДЕЙ ЗРЕЛОГО ВОЗРАСТА

САМА КОМПАНИЯ НЕ ГОТОВА ФОРМИРОВАТЬ РАЗНОВОЗРАСТНЫЕ КОМАНДЫ

МОЛОДЕЖНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА МОЖЕТ НЕ ПРИНИМАТЬ ЦЕННОСТИ РАБОТНИКОВ СТАРШИХ ПОКОЛЕНИЙ

и насколько они толерантны друг к другу.

Когда у команды молодой руководитель, сложности могут быть с двух сторон. Работник старшего поколения может возмущаться: какое право имеет делать ему замечания человек, который в два раза его младше? Очевидно, что коммуникация была выстроена не на том языке, которого ожидал возрастной сотрудник. Но бывает и так, что и сами молодые руководители не всегда готовы правильно ставить задачи и спрашивать с тех, кто значительно старше их по возрасту.

– В чем вы видите основную ценность проекта работы с возрастными работниками?

– Изменяя отношение к тому, с кем ты работаешь в одном коллективе, ты меняешь отношение к тем, для кого ты работаешь. Это взаимосвязанные вещи. Конечно, поколенческие различия остаются, ведь мы сформированы в разных средах, у нас свои предпочтения и энергетика. Но если мы можем понимать и уважать друг друга, то можем и дополнять. Это как в семье: если ты способен осознать ценности всех возрастов, то будет крепкая семья. То же самое с компанией и командой. Вот в чем сила разновозрастных коллективов.

– А если говорить о результатах в цифрах, что этот проект дал бизнесу компании?

– В тех регионах, где мы начали работать с возрастными работниками, существенно сократилось время найма сотрудников – вакансии стали закрываться на 4% быстрее. В кол-центрах и в рознице увеличилась вовлеченность персонала. За время проекта отток среди сотрудников 40+ снизился в среднем на 3%, а поток кандидатов поколения X на массовые вакансии вырос. И существенно улучшились показатели обслуживания возрастных клиентов – их уровень удовлетворенности от использования услуг компании вырос на 17% в тех подразделениях, где работают сотрудники той же возрастной категории. **HR**

ЕСЛИ МЫ МОЖЕМ ПОНИМАТЬ И УВАЖАТЬ ДРУГ ДРУГА, ТО МОЖЕМ И ДОПОЛНЯТЬ. ВОТ В ЧЕМ СИЛА РАЗНОВОЗРАСТНЫХ КОЛЛЕКТИВОВ

ном очень давно, в том числе камерой и разными приложениями.

– А какие риски у бизнеса, если он находится во власти поколенческих стереотипов?

– Мифы, которые складываются вокруг возрастной аудитории, в первую очередь негативно влияют на имидж компании. У нас 200 российских городов, где мы очень активно ищем кандидатов на стартовые

– С чего нужно начинать, создавая разновозрастную команду?

– Мы начинали с обучения руководителей и специалистов по работе с персоналом. Сначала это был пилот в 12 регионах – сегодня масштабируем свой опыт по всей территории присутствия. Сделали специальный тренинг для эйчаров, учили, как правильно проводить собеседование. Это особенно важно для первого интервью, на котором компания теряет



AGE DIVERSITY:

КЛЮЧ К НОВЫМ HR-ПРАКТИКАМ



РАЗНООБРАЗИЕ ВОЗРАСТНЫХ КОГОРТ ВНУТРИ КОМПАНИЙ СТАНОВИТСЯ ОСНОВНЫМ ТРЕНДОМ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ.

Виктория Кабакова,
ведущий консультант
практики «HR-маркетинг»
«ЭКОПСИ Консалтинг»

КЛАССИФИКАЦИЯ ВОЗРАСТОВ
ПО ДАННЫМ ВОЗ, 2017 ГОД



Мы живем в удивительное время с точки зрения восприятия возраста. На наших глазах происходит социальная революция: человечество переосмысляет понятия взросления и старости, пытаясь переварить новые возможности появившихся в запасе лет. В 2017 году Всемирная организация здравоохранения приняла новую классификацию, по которой изменились параметры молодости и старости. Теперь молодыми считаются люди от 18 до 44 лет (до этого верхняя граница была 29 лет) и лишь только возраст более 75 лет считается старостью. Нам с вами подарили 15 дополнительных лет (в социальном плане). Как эти «бонусные годы» скажутся на статусе работников и на состоянии рынка труда?

Рынок труда сейчас уникален: на нем сразу четыре, а то и пять поколений работников. Активно проявляют себя беби-бумеры (60+, которые с продлением пенсионного возраста теперь будут в игре), царицы иксы, вошли в расцвет игреки, активно выходит на сцену поколение Z, а где-то еще продолжает трудиться «молчаливое поколение» (70+).

Создается удивительная ситуация разнообразия возрастных когорт и внутри компаний. Конечно, есть отраслевая специфика распределения возрастов. Есть молодые отрасли: IT, маркетинг, реклама, телеком, СМИ. Там 20-летний студент уже может быть ведущим специалистом, а маститый и опытный сотрудник только недавно отметил 30-летие. Есть отрасли наукоемкие, «инженерные», где большая прослойка сотрудников

за 55: образование, атомная промышленность, конструкторские бюро и НИИ, авиастроение, радиоэлектроника, то есть те направления, где идет передача опыта из рук в руки, где необходим высокоинтеллектуальный труд и уникальный опыт специалистов долго не теряет своей актуальности и востребованности. В России в этом смысле особенно интересная ситуация: образовался провал в инженерных специальностях, когда в 1990-х – 2000-х молодежь шла учиться на юристов и экономистов, а престиж инженерных специальностей резко упал. Поэтому здесь до сих пор все держится на «старой гвардии». Только в последние годы ситуация стала постепенно выправляться, но молодежь пока не обладает достаточной экспертизой, чтобы заменить опытных специалистов.

Есть два фактора, которые определяют российскую специфику HR-практик по отношению к возрасту сотрудников.

Первый фактор – объективный: молодежи мало. Демографические ямы (революционная, военная, 1990-х годов) создали дефицит молодежи, что и стало одной из причин повышения пенсионного возраста (но здесь мы только догоняем Европу, в которой средний возраст выхода на пенсию – 65 лет). За играками и зетами гоняются, потому что их мало, но... это не означает, что все «отловленные» редкие молодые кадры решат кадровые проблемы компании.

Второй фактор – субъективный: ценность и редкость молодых кадров приводит к недооценке «вышедших в тираж». Человек 40+ уже не считается хорошим работником. Социальные стереотипы приводят к пренебрежению, неумению работать с людьми этого возраста, непониманию их ценности. Если в ближайшее время компании не справятся с эйджизмом, то попросту окажутся за бортом.

Главное, что нужно сейчас понять, – разнообразие возрастных когорт становится основным трендом, и он надолго, поэтому строить HR-практики надо совершенно иначе – на принципе age diversity. Давайте посмотрим: из более чем 700 проектов компаний из разных отраслей, поданных на разные HR-премии, только 3% проектов было направлено на работу со старшим поколением и более 70% – на молодежь

(игреков и зетов). В реальности это означает, что интересы и потребности как минимум 3/5 рабочего коллектива (три из пяти возможных возрастных когорт) пока вообще не учтены в дизайне HR-практик. Нужны обновленные модели работы с разными сотрудниками: новая employer journey map, адаптированная к возрастному разнообразию. Для каждой возрастной когорты нужно продумывать особенности организации работы, дизайна рабочего места, обучения, карьеры, особенностей работы в команде и т.п. С разнообразием нужно уметь работать и управлять им – термин diversity management прочно вошел в практики ведущих компаний.

Давайте посмотрим, что стоит учитывать при дизайне команд, где есть возрастное разнообразие, какие индикаторы связаны с вовлеченностью персонала через призму возраста. Все данные ниже собраны на основе исследования вовлеченности, которое уже на протяжении девяти лет проводит компания «ЭКОПСИ» в рамках составления рейтинга работодателей. За это время в нем приняли участие более 1800 компаний и свыше 350 тыс. сотрудников.

Получились интересные наблюдения*, которые показали нам различия разных возрастов. В аналитике рассматривались три основных, самых многочисленных поколения, которые присутствуют на рынке труда в настоящее время: беби-бумеры, иксы и играки.

ЛОЯЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ, ЦЕННОСТИ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Есть существенная разница между лояльностью работодателю среди разных поколений: сотрудники-иксы более лояльны, чем играки. Пик лояльности выпадает на возраст 51–55 лет, стык беби-бумеров и иксов. Чем объяснить? Простым привыканием и неготовностью более взрослых людей менять работу и меняться самим или более осознанным выбором работодателя у более взрослых людей (рис. 1)?

Чем выше возраст сотрудника, тем больше он выражает согласия с ценностями компании.

ЧЕМ МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛЕЗНО ВОЗРАСТНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ КОМАНД РАБОДАТЕЛЮ?

1. КОММУНИКАЦИЯ. Больше гибкости при взаимодействии с разными типами клиентов, партнеров.
2. ПРОДУКТ проще кастомизировать под разные целевые аудитории, если есть разные люди в команде.
3. РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ. Разнообразие компетенций и опыта, многовариативный обмен навыками и опытом.
4. АНТИХРУПКОСТЬ КОМПАНИИ. Гибкость, адаптивность, устойчивость больше присущи тем командам, где есть разнообразие.

Рис. 1. Я НЕ планирую покинуть компанию в течение ближайшего года*

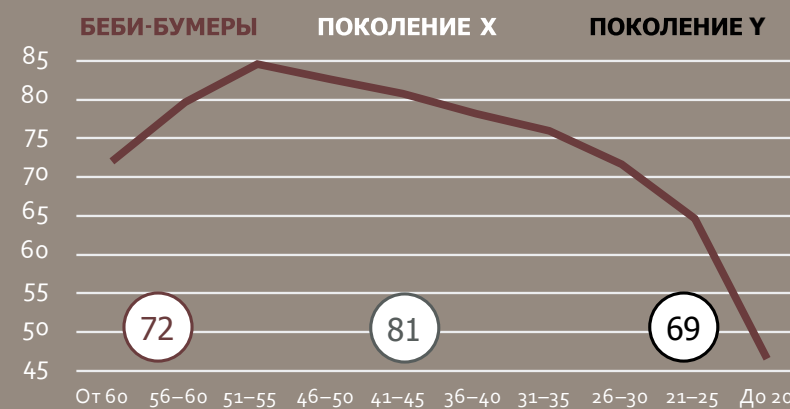


Рис. 2. Ценности нашей компании согласуются с моими личными ценностями

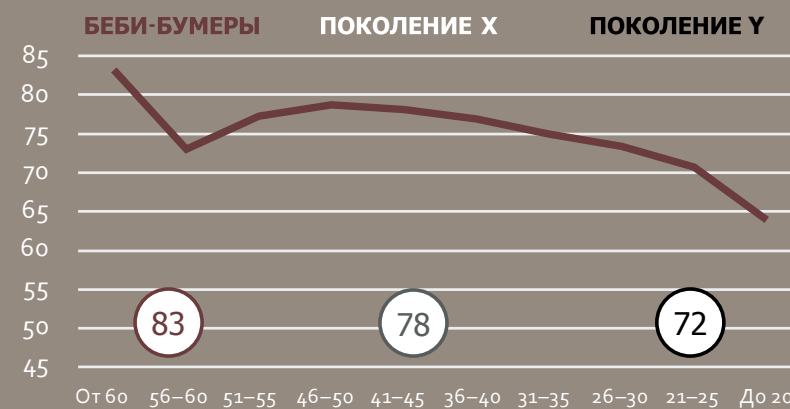
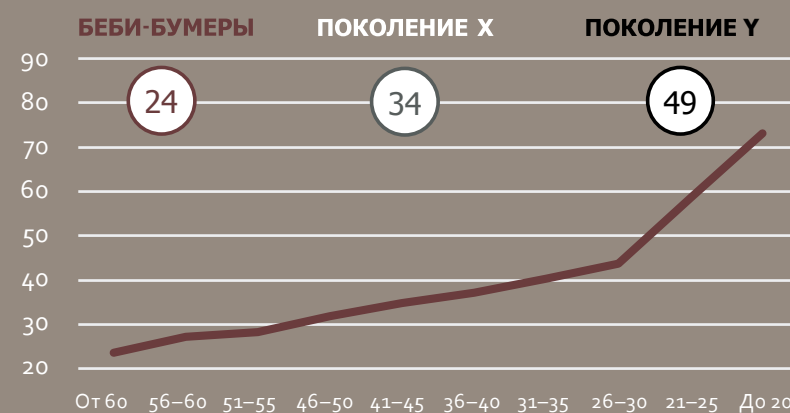


Рис. 3. Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно



* Здесь и далее на рис. 1, 2, 3, 4, 6 показаны индексы удовлетворенности по возрастам (разница ответов % ответивших на вопрос позитивно – % ответивших на вопрос негативно). Для расчета ИУ по поколениям использовались ответы респондентов, возраст которых входит в «ядро» поколения.

Возможные объяснения: либо люди, взрослея, ищут подходящие им по ценностям компании (уходя из неподходящих), либо сживаются с ценностями компании. Как вариант, молодежь не всегда осознает собственные ценности в полной мере, поэтому не может солидаризироваться с ценностями компании (рис. 2).

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ (МАТЕРИАЛЬНАЯ И НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ)

Играки более уверены в монетизируемости своих усилий, навыков и способностей. Беби-бумеры и иксы таких надежд не питают, они сдержанно-пессимистичны в отношении влияния собственных усилий на свой экономический успех. Уверенность в себе с точки зрения монетизации собственных навыков падает с возрастом. Есть версия, что это исключительно российская специфика. У нас в стране ярко выражена ситуация с эйджизмом, которую подтверждают 81% работодателей и 74% сотрудников. Люди более старшего возраста чувствуют, что никому не нужны, а молодежь, напротив, чувствует себя более востребованной (рис. 3).

Играки чаще откликаются на усилия компании в плане поощрений и мотивации: они в среднем на 15–20% чаще отмечают, что «компания мотивирует сотрудников добиваться наилучших результатов». Но по факту во многих компаниях практики и активности действительно направлены в большей степени на играков, поэтому пессимизм беби-бумеров и иксов в отношении мотивации вполне обоснован (рис. 4).

Удовлетворенность нематериальной мотивацией. Про нематериальную мотивацию такой яркой разницы нет. Все понимают, что компания готова мотивировать всех, но молодежь отмечает, что к ним более активно обращают эти усилия, хотя, скорее всего, так и есть (рис. 5).

* Нужно сразу оговориться, что показанные различия могут быть связаны как с возрастными особенностями, так и с поколенческими. Поколение – это общность людей, которая сложилась в конкретном историческом периоде и не повторялась более. То есть особенности поколения X связаны с тем, что они родились в определенные годы, определенным образом выросли, жили в определенной социально-экономической и политической ситуации. С другой стороны, есть возрастные особенности, которые показаны в ряде исследований, говорящих о том, что 20-летние иксы гораздо больше соответствовали 20-летним игракам, чем самим себе в старшем возрасте.

Рис. 4. Наша компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов

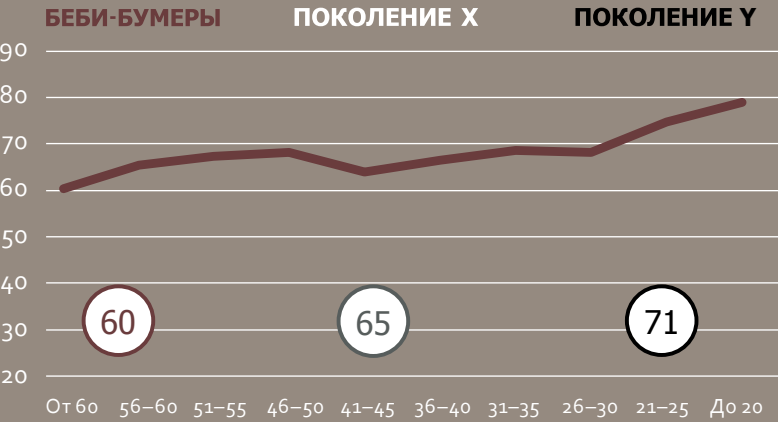


Рис. 6. Я НЕ чувствую выгорания, постоянной усталости и раздражения от работы

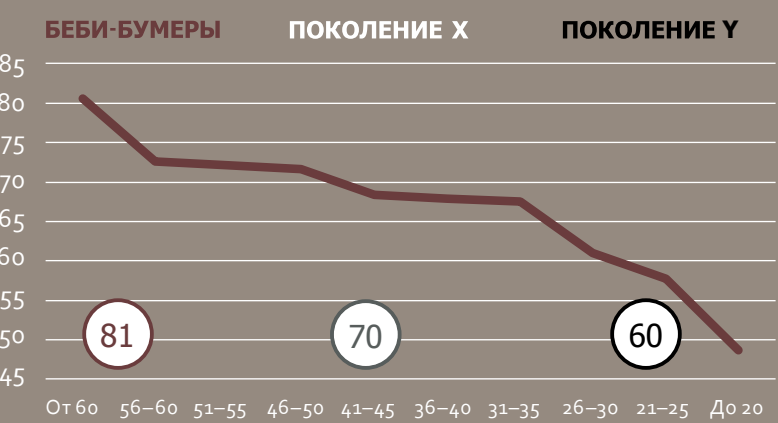
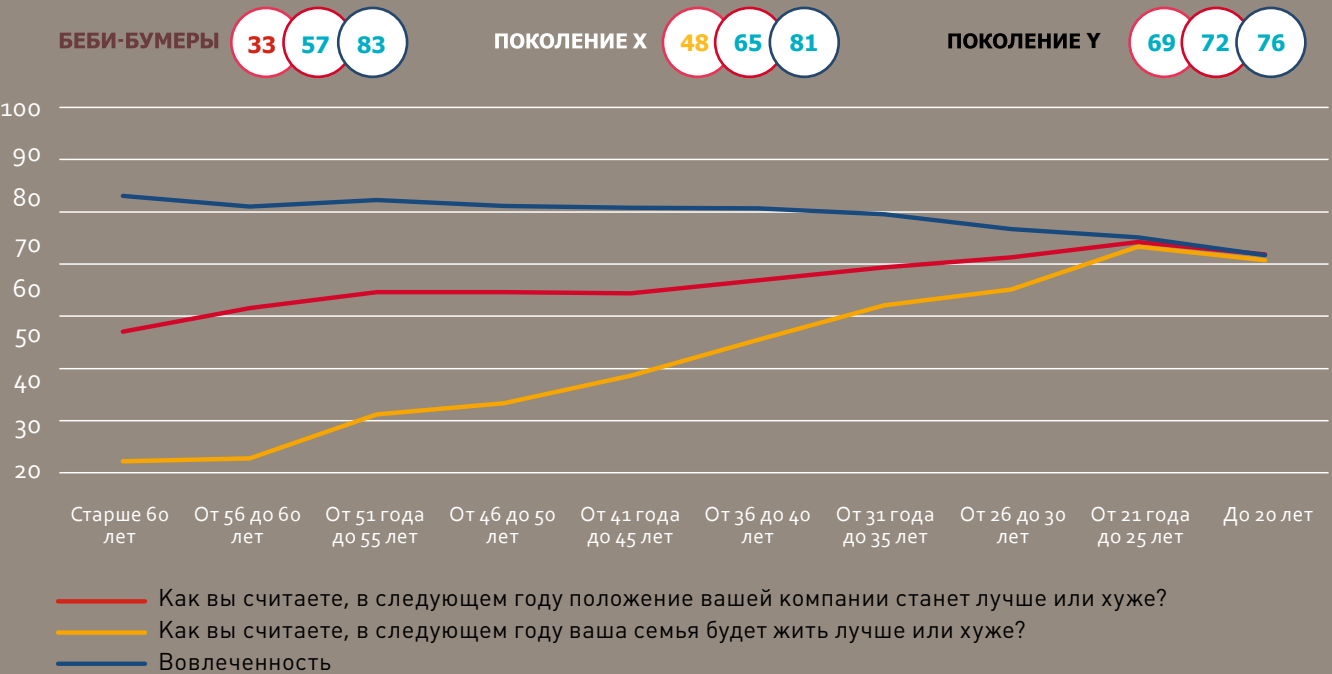


Рис. 7. СОЦИАЛЬНЫЙ ОПТИМИЗМ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ: ВОЗРАСТНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ



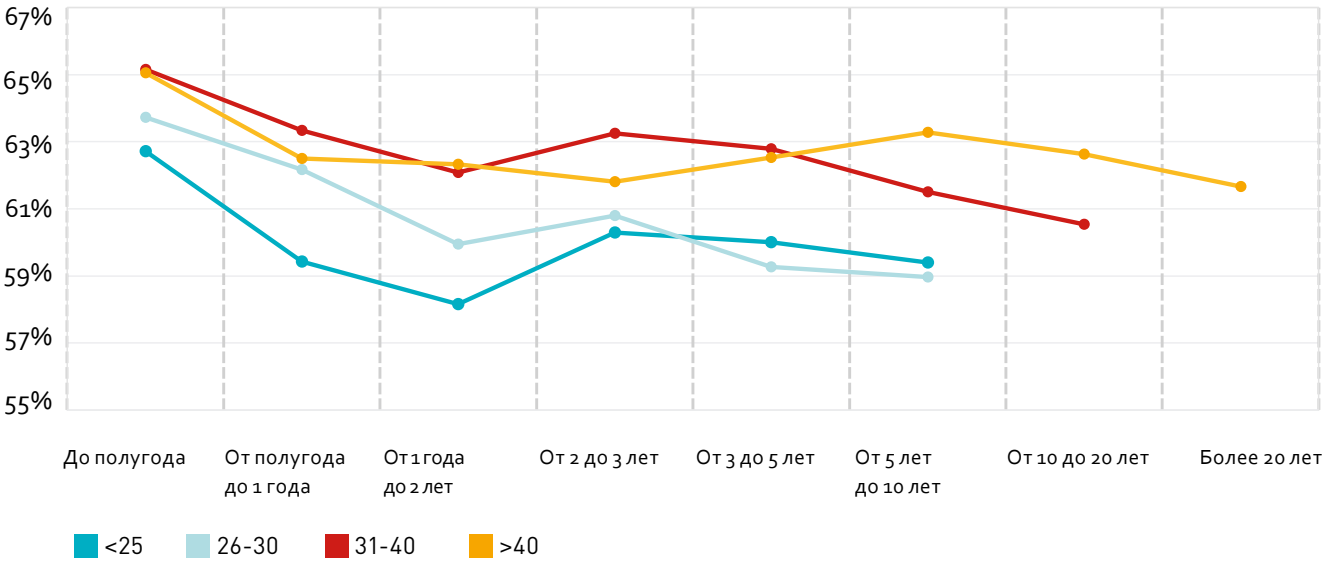
Показана разница ответов % ответивших на вопрос позитивно – % ответивших на вопрос негативно.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И СОЦИАЛЬНЫЙ ОПТИМИЗМ (СУБЪЕКТИВНЫЙ ПРОГНОЗ СИТУАЦИИ В КОМПАНИИ И В СЕМЬЕ) – интересные срезы, которые тоже позволяют увидеть особенности сотрудников разных возрастов. Беби-бумеры и иксы более устойчивы к эмоциональному выгоранию, чем истреки. Опять-таки, в чем объяснение? Более крепкое поколение или просто с возрастом приходит большая психологическая устойчивость (рис. 6)?

А вот социальный оптимизм драматически падает по мере взросления. Люди за 50 не верят, что смогут серьезно улучшить уровень своей жизни. Может быть, это особенность поколения, на молодость которого пришелся слом социального строя в России в 90-х, и потому люди не питают иллюзий (рис. 7).

Тем не менее, чем старше человек, тем меньше вовлеченность зависит от личного оптимизма, вовлеченность с возрастом (или это зависит от поколения?) становится своеобразной внутренней характеристикой: более взрослые сотрудники умеют сами себя вовлекать, находить интерес в том, что делают (рис. 7).

Рис. 8. ЗАВИСИМОСТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ОТ ВОЗРАСТА И СТАЖА



У молодежи все показатели (и вовлеченность, и личный оптимизм, и вера в перспективы компании) сопутствуют друг другу, а в возрасте 20–25 лет вообще практически сливаются. Предполагаем, что причина этого явления в том, что с возрастом человек учится диверсифицировать причины собственных неудач, то есть он понимает, что зависит от него, а что зависит от среды или работодателя. А для молодежи, судя по всему, разочарование от работодателя может стать серьезной причиной разочарования в себе и приводит к снижению вовлеченности.

ЗАВИСИМОСТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ОТ ВОЗРАСТА И СТАЖА

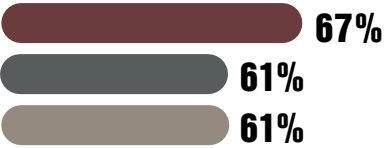
Тут мы смотрели не только возраст, но и продолжительность работы в компании. Более взрослые люди приходят с уже более высоким уровнем вовлеченности, и падает она не так резко: через полгода первая влюбленность и очарование от компании снижаются, но не так критично, как у молодежи. И выправляется этот спад вовлеченности у более старших сотрудников быстрее (около года занимает выход на плато). У молодежи вовлеченность падает глубже, и показатели улучшаются дольше: от 1 года до 2 лет (рис. 8).

Все эти факты нужно учитывать и при создании и изменении HR-практик:

Рис. 5. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА



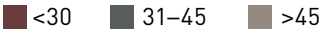
Я получаю достаточно признания и похвалы, когда хорошо делаю свою работу



Наша компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников



Наша компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов



создании EVP, организации систем мотивации, разработке программ по вовлеченности и прочее. Необходимо продумывать, что предложить сотрудникам, ориентируясь на разные поколения. Получается, что управление, например, вовлеченностью более зрелых людей должно строиться на других законах, чем при работе с молодежью. Нужно продумывать, чем и как удерживать тех и других.

На данный момент в России практически нет образцов работы компаний с людьми разных возрастов, нет примеров развитых практик работы с разными возрастными группами. Какой из этого можно сделать вывод? Сам подход «управление разнообразием» по отношению к возрасту расцветет и приживется только в той компании, где уже есть достаточная зрелость корпоративной культуры. Беда в том, что в России пока не много компаний, вышедших на такой уровень развития корпоративной культуры, при котором осознается цена разнообразия как такового, его влияния на итоговую эффективность компании. По сути, наличие практики age diversity в компании показывает, что компания вышла на достаточный уровень зрелости корпоративной культуры, чтобы оценить значимость разнообразия и осознанно управлять им. **HR**



Ирина Зарина,
генеральный директор
SHL Russia&CIS

ОЦЕНИТЬ ОБЪЕКТИВНО

ТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ ЯВЛЯЕТСЯ
ПРИОРИТЕТНОЙ ДЛЯ
БОЛЬШИНСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ.
ПОНИМАНИЕ РЕСУРСОВ И ИХ
ОГРАНИЧЕНИЙ, ВОЗМОЖНЫХ
РИСКОВ – ОСНОВА СТАБИЛЬНОЙ
РАБОТЫ КОМПАНИИ.

Значастую от уровня сотруд-
ников зависит, добьется
ли организация успеха или
столкнется с неудачей.
Люди – это самая дорого-
стоящая инвестиция и самый зна-
чительный фактор риска для любой
компании. Но в то же время именно
сотрудники – это основной источ-
ник конкурентного преимущества
бизнеса и главная возможность
опередить конкурентов.

РОЛЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЕ

Компании адаптируются к изменениям в рабочей среде, а потребность в точных и объективных решениях продолжает расти.

ТОЧНОСТЬ РЕШЕНИЙ В БЫСТРО МЕНЯЮЩЕЙСЯ СРЕДЕ

Изменения перестали быть временным явлением, организации привыкли к ним как к константе. Мир находится в постоянном движении, поэтому точность принимаемых решений становится критически важной. Для непрерывного развития необходимо, чтобы правильные люди находились на правильных местах. Однако быстрота изменений в сочетании с потребностью в быстрой результативности новых сотрудников делает цену ошибок особенно высокой. Ситуация осложняется тем, что прошлые успехи не могут предсказать будущее, так как должности, даже с одним и тем же названием, трансформируются, наполняются иным содержанием.

Грядущий кризис лидерства

Иерархические структуры в компаниях перестают быть вертикальными, команды становятся географически распределенными, а круг обязанностей сотрудников разрастается, из-за чего высокая результативность руководителей становится предельно важной.

Накал борьбы за таланты

Спрос на критически важные таланты растет семимильными шагами, и спрос на должности, для которых необходим опыт в области новейших технологий и анализе данных, значительно превышает предложение. Оценка талантов помогает работодателям быстро выявлять наиболее подходящих кандидатов и отслеживать их на протяжении процесса найма. Таким образом, речь идет о конкуренции за потенциальных кандидатов. Тот, кто лучше спрогнозирует, справится или нет сотрудник с будущими обязанностями, тот и выиграл.

Возможность усилить бренд работодателя

Кандидаты все чаще хотят самостоятельно управлять процессом найма и принимать обоснованные решения касательно работы. Их опыт соискателя не только влияет на решение стать сотрудником компании, но и оказывает более широкое влияние на других людей, так как кандидаты стали чаще использовать социальные сети для обмена опытом. К примеру, решение о принятии на работу почти равно по силе воздействия на кандидата с удовлетворением от процедуры отбора (понятная, прозрачная и быстрая). Это открывает перед нами возможность управлять опытом кандидатов и усиливать бренд компании, причем независимо от того, взяли мы на работу сотрудника или нет.

Данные для проактивного управления внутренней мобильностью и карьерными путями

Отношения между работодателями и сотрудниками переходят на новую ступень благодаря развитию гиг-экономики и проектной работы. Кандидаты ищут возможность улучшить свои навыки, обрести новые знания. Компаниям необходимо выстраивать процессы для более быстрого управления талантами с меньшим упором на длительную карьеру. Оценка талантов дает возможность применять индивидуальный подход для развития, роста и удержания сотрудников.

Таким образом, вопрос состоит не в том, стоит ли использовать инструменты объективной оценки. Вопрос скорее о поиске взаимовыгодных путей сотрудничества для компаний и кандидатов. Так, для кандидатов в области IT, технологий, математики важнее всего не вертикальный карьерный рост, а возможность попробовать себя в разных проектах и задачах и накопить знания. Понимая,

на что способен сотрудник, компания может успешно выстраивать «карьерную траекторию», причем горизонтальную.

Фактически процесс принятия управленческих решений можно оптимизировать благодаря объективной оценке, которая позволит избавиться от интуитивного подхода и минимизировать риски руководителей при принятии решений о персонале.

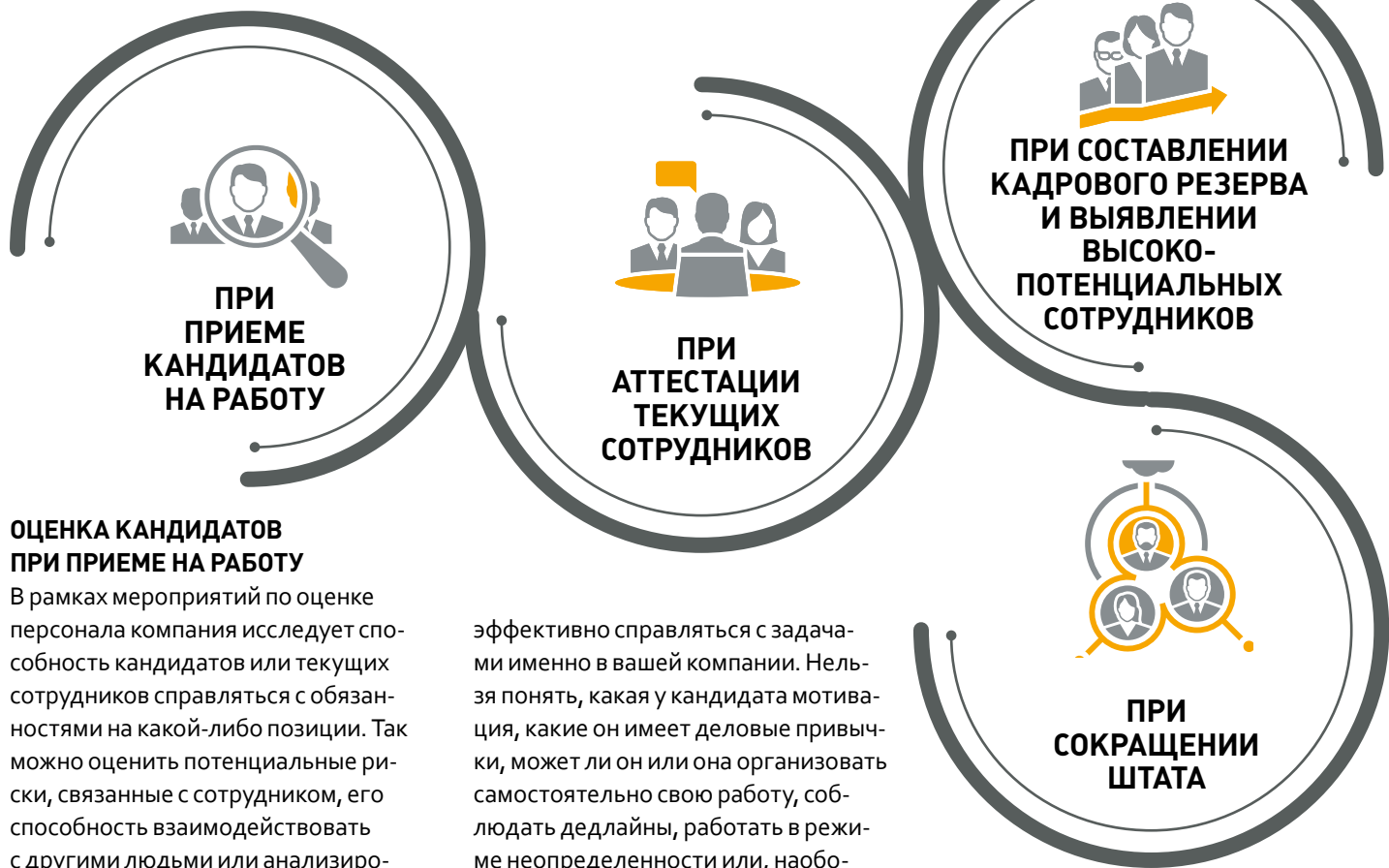
«ПОСЛУШАЙТЕ, Я НА САМОМ ДЕЛЕ НЕ ЗНАЮ, КУДА ПЛЫТЬ. И ВСЕ, ЧТО Я ЗНАЮ, ЭТО ТО, ЧТО ЕСЛИ НА КОРАБЛЕ БУДУТ НУЖНЫЕ ЛЮДИ И ОНИ БУДУТ НА НУЖНЫХ МЕСТАХ, А НЕНУЖНЫЕ ОСТАНУТСЯ НА БЕРЕГУ, ТО МЫ КАКНИБУДЬ РАЗБЕРЕМСЯ, КУДА ПЛЫТЬ, ЧТОБЫ ДОБРАТЬСЯ ТУДА, ГДЕ НАМ БУДЕТ ХОРОШО».

Дж. Коллинз

«От хорошего к великому»



ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ПРОВОДИТСЯ:



ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

В рамках мероприятий по оценке персонала компания исследует способность кандидатов или текущих сотрудников справляться с обязанностями на какой-либо позиции. Так можно оценить потенциальные риски, связанные с сотрудником, его способность взаимодействовать с другими людьми или анализировать данные. Вся эта информация помогает отобрать именно того кандидата, который наилучшим образом подойдет на позицию.

Все кандидаты предоставляют резюме, но оно дает информацию о знаниях, навыках, компетенциях соискателя, а это, как показывает практика, только верхушка айсберга. По резюме сложно понять, будет ли кандидат

эффективно справляться с задачами именно в вашей компании. Нельзя понять, какая у кандидата мотивация, какие он имеет деловые привычки, может ли он или она организовать самостоятельно свою работу, соблюдать дедлайны, работать в режиме неопределенности или, наоборот, в режиме структурированных бизнес-процессов.

Для принятия верного решения о приеме на работу того или иного кандидата (особенно если речь идет о работниках на руководящие позиции) нужно больше объективной информации о будущем сотруднике. Тут помогут инструменты объективной оценки персонала.

Есть три составляющие оценки, которые можно анализировать. Во-первых, это результаты прошлой деятельности: что было достигнуто и есть ли вероятность повторения успеха и в вашей компании. Во-вторых, вы можете оценить, как кандидат ведет себя в настоящее время, собирать рекомендации, провести структурированное интервью: как он или она действовали в разных ситуациях, за счет чего достигались результаты. В-третьих, можно оценить потенциал – способность к обучению и к развитию, мотивацию к работе. Лучше рассматривать все данные аспекты в комплексе. Самое простейшее, что можно оценить, – это знания и навыки сотрудника. Три остальные зоны – способности, мотивация, личностные особенности – оценить сложнее, тут необходимо комплексное использование инструментов оценки. Проще говоря, принимают на работу за резюме, а расстаются из-за поведения и отношения.

ТРИ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОЦЕНКИ. ЧТО УЧИТЫВАЕТЕ ВЫ?



ПЕРЕД ПРОВЕДЕНИЕМ ОЦЕНКИ ВНУТРИ КОМПАНИИ

До начала оценочных проектов действующих сотрудников важно определиться с тем, что именно будет оцениваться. Для того чтобы наиболее точно спрогнозировать успешность сотрудника, нужно определить те качества, которые позволят ему добиваться высоких результатов в рамках компании в целом или позиции в частности. Подобные качества обычно называют компетенциями, и они и являются теми критериями, по которым проводится оценка. Правильный их выбор является, с одной стороны, достаточно сложной задачей, так как представления сотрудников отдела персонала или руководителя о позиции могут не совпадать с реальностью, а с другой – он крайне важен, так как именно эти критерии помогут отличить более успешного сотрудника от менее успешного.

Минимально необходимый набор для работы на управленческой позиции: аналитическое мышление, готовность брать на себя ответственность и руководить другими людьми, умение убеждать и объяснять.

ИНСТРУМЕНТЫ ОБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКИ

то, что кандидат сам рассказывает о себе



→ Интервью ● Опросники ←



то, как кандидат проявляет себя в действии

→ Упражнения ● Тесты ←

ИНТЕРВЬЮ

В России интервью считается одним из самых популярных инструментов для получения первичных сведений о кандидате на вакантную должность.

Интервью бывают биографическими, структурированными и неструктурированными, интервью по компетенциям/CBI (где выстраиваются воронки вопросов, чтобы проявлялись компетенции: «Приведите пример сложной задачи в прошлом. Что вы делали, все ли получилось?»).

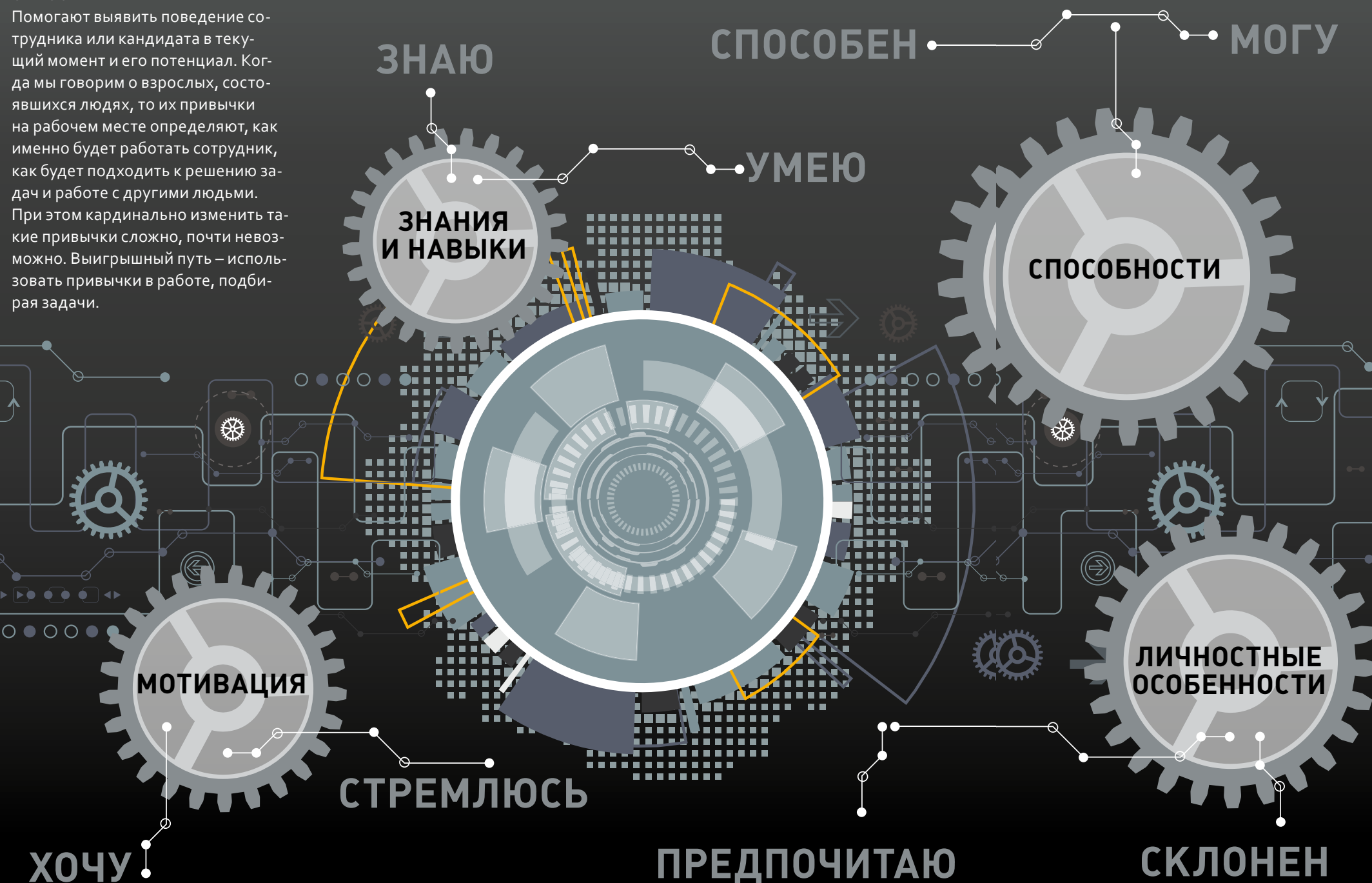
Обладая высокой степенью популярности, этот метод не является высокоэффективным для оценки потенциальной результативности будущего работника. Низкая эффективность инструмента объясняется субъективными факторами как со стороны работодателя (личная симпатия или негативное отношение к кандидату, следование интуиции при принятии решения, завышение оценки для ускорения процесса найма), так и со стороны кандидата (стремление преувеличить свои знания и способности). Также важно понимать, что интервью оценивает поведение сотрудника в прошлом.

Повысить эффективность прогноза (валидность) интервью могут разработанные специалистами способы. Наиболее эффективные из них – обучение интервьюеров и структурированное интервью. Если первый способ позволяет обнаружить недочеты при первичном анализе кандидата и избежать ошибок в дальнейшем, то в случае структурированного интервью происходит увеличение степени объективности собеседования, а также появляется возможность сравнивать кандидатов между собой по одним и тем же критериям.

Интервью по компетенциям – это структурированная методика оценки. Целью интервью по компетенциям является определение профессиональных качеств или способностей кандидата, то есть выявление его компетенций. Данный вид интервью наиболее широко используется для внутреннего найма. В то же время предпочтения HR очевидно смещаются в пользу более объективных инструментов: тестов профессиональных знаний и навыков, личностных опросников.

ОПРОСНИКИ

Помогают выявить поведение сотрудника или кандидата в текущий момент и его потенциал. Когда мы говорим о взрослых, состоявшихся людях, то их привычки на рабочем месте определяют, как именно будет работать сотрудник, как будет подходить к решению задач и работе с другими людьми. При этом кардинально изменить такие привычки сложно, почти невозможно. Выигрышный путь – использовать привычки в работе, подбирая задачи.

**Личностные: как склонен действовать в рабочих ситуациях?**

Личностные опросники позволяют определить стиль поведения человека на рабочем месте: особенности взаимодействия с людьми, управления задачами, управления собой, что позволяет спрогнозировать, насколько он будет соответствовать требованиям, предъявляемым к его позиции. Такая информация

о сотруднике является основой его успешного развития как работника компании, а значит, и успеха компании в целом.

Пример: OPO SHL.

Мотивационные: что дает энергию и позволяет сделать больше? Мотивационный опросник обеспечивает структурированное описание ситуаций и задач, которые побуждают сотрудника более интенсивно

и продуктивно работать. Например, одних стимулируют ситуации самостоятельной работы, неопределенность воспринимается как возможность, для других же это будет стрессовой ситуацией. Мотивационный опросник может успешно применяться в консультировании по развитию карьеры, для развития менеджерских компетенций, управления эффективностью работы, отбора персонала,

распределения функциональных обязанностей работников, формирования и развития команд и так далее. Пример: MQ SHL.

Интересы/Профориентация: какие задачи и занятия больше по душе?

Стоит исследовать интересы кандидата, если вы работаете с молодыми, еще не определившимися специалистами.

ТЕСТЫ

Важным преимуществом использования тестов как части оценки деятельности является то, что они используются не только при массовом и точечном подборе персонала, но и для снижения текучести сотрудников в организации, мотивации талантливых сотрудников, повышения эффективности.

Тесты бывают двух типов

Тесты знаний: тесты на знание английского языка, тесты на знание компьютерных программ и так далее.

Тесты способностей: вербальные, числовые, тесты системного мышления, тесты на сверку информации, понимание законов механики и так далее.

Фактически мы проверяем, насколько быстро и эффективно сотрудник может справляться с большими массивами данных. С учетом огромного количества информации продуктивность зависит от скорости обработки входящего потока.

Деловые упражнения

Разработанные под специальную задачу кейсы, решая которые кандидат демонстрирует свои способности и потенциал. Это возможность увидеть кандидата в деле и не ждать при этом окончания испытательного срока, чтобы сделать

ТЕСТЫ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ МОТИВАЦИИ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ

вывод, справится он или нет с конкретным видом задач.

ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ (АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРЫ)

Это сложный комплексный вариант оценки, в ходе которого используются тесты, опросники, структурированное интервью и различные деловые упражнения. Так имитируется рабочая деятельность сотрудника, что позволяет спрогнозировать успешность кандидата. Решая задачу внутреннего найма и продвижения, HR из крупных компаний значительно чаще прибегают к центрам оценки, которые помогают глубоко и подробно измерить уровень компетенций кандидата. Для сравнения: HR из среднего бизнеса чаще используют ситуационные кейс-тесты – более быстрый и доступный инструмент оценки некоторых критически важных составляющих потенциала к проявлению необходимых компетенций (LATR 2018).



ВАЛИДНОСТЬ
ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ

ИДЕАЛЬНАЯ
ОЦЕНКА



КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ
ЯВЛЯЮТСЯ НАИБОЛЕЕ
ПРЕДСКАЗАТЕЛЬНЫМИ?

Идеальная оценка сотрудников обеспечивается применением психометрических инструментов оценки, то есть опросами и тестами.

Валидными (то есть прогнозирующими эффективность в работе) инструментами являются оценка стажа работы и рекомендаций, тесты на основе рабочих задач и личностные опросники, результаты структурированного интервью, тесты способностей и ассессмент-центры (внутренние центры оценки и развития). На шкале валидности представлены данные инструментов. Обратите внимание, что шкала от 0 до 1, при этом 0 – это случайное предсказание, подброс монетки. Так, например, максимальный результат 0,7 валидности достигается только при оценке в ассессмент-центрах, где все инструменты объективной оценки применяются в комплексе.

Любая графология и астрология не являются валидными инструментами оценки.

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
В РОССИИ

В России системная оценка персонала успешно используется с середины 1990-х годов.

Наиболее широко применяются интервью по компетенциям и тесты навыков и знаний: эти инструменты объективной

оценки персонала предоставляют возможность тонкой настройки критериев и факторов оценки, что позволяет в значительной мере отразить в оценке конкретные особенности организации, требования данной должности, запросы нанимающего руководителя и т.п.

В начале мы отсеиваем, а затем выбираем лучших. В зависимости от уровня позиции мы проходим один или несколько этапов. Так, для бывших студентов бывает достаточно отсеять тестами способностей тех, кто будет медленно вникать в вашу деятельность. При этом для топ-менеджеров важно проверить, насколько поведенческие привычки, стиль работы соответствуют контексту и задачам вашей компании.

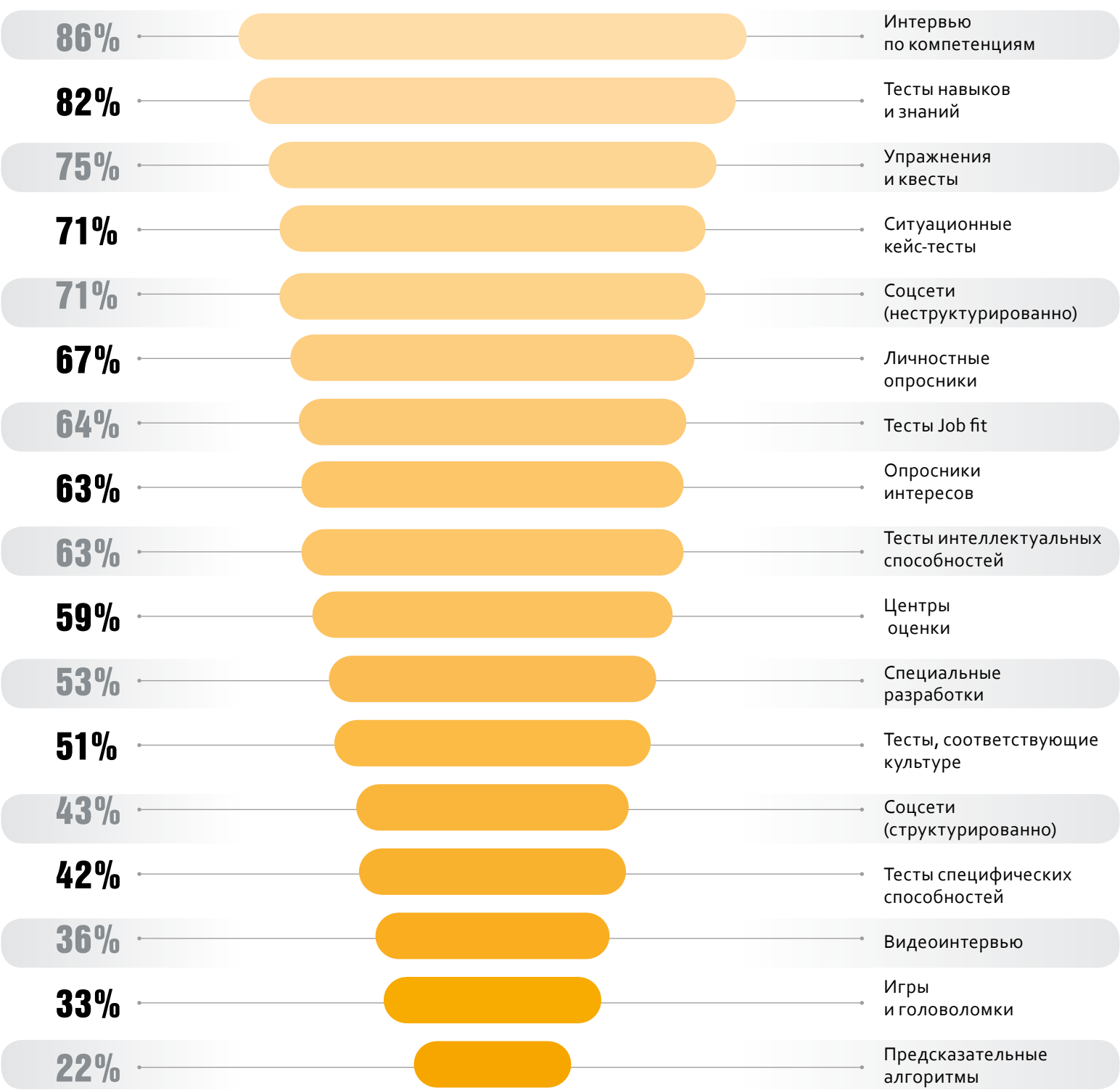
Чем выше уровень должности, на которую претендует кандидат, тем более длительная процедура оценки является оправданной – так считают российские HR. Почти 70% убеждены, что оценка руководителей высшего звена должна занимать более часа, но лишь 33% полагают, что такие затраты времени оправданы при оценке менеджеров. Аналогично 50% HR убеждены, что оценка выпускников и молодых специалистов должна занимать не более 20 минут, но если речь идет об оценке рядовых специалистов, то с этим согласны уже менее трети HR, а в случае оценки менеджеров – всего 15%.

РЕШАЯ ЗАДАЧИ ВНУТРЕННЕГО НАЙМА И ПРОДВИЖЕНИЯ, HR ИЗ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ ЗНАЧИТЕЛЬНО ЧАЩЕ ПРИБЕГАЮТ К ЦЕНТРАМ ОЦЕНКИ, В ТО ВРЕМЯ КАК HR ИЗ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ПРЕДПОЧИТАЮТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СИТУАЦИОННЫЕ КЕЙС-ТЕСТЫ

SHL | RUSSIA

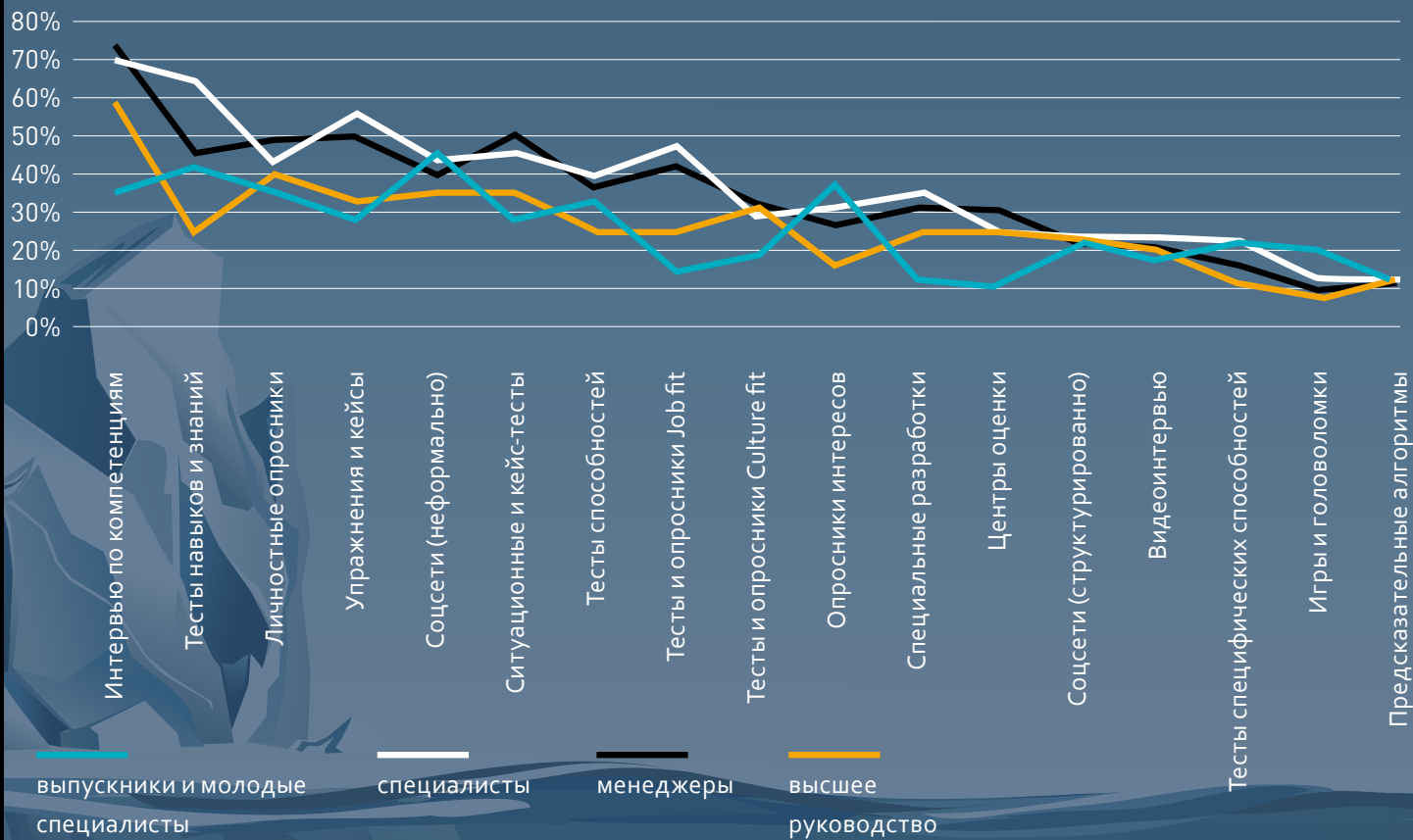
САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ –
ИНТЕРВЬЮ И ТЕСТЫ НАВЫКОВ И ЗНАНИЙ

Какие инструменты оценки и источники данных используются хотя бы для одной задачи/процесса HR?



ВЫБОР ИНСТРУМЕНТА ОЦЕНКИ ПРИ НАЙМЕ ЛИШЬ ОТЧАСТИ ЗАВИСИТ ОТ УРОВНЯ ДОЛЖНОСТИ

Какие инструменты оценки и источники данных используются при найме на должности разных уровней?



Большая часть инструментов оценки используется равномерно, то есть доля компаний, применяющих их для оценки кандидатов на разные уровни должностей, близка.

Важными исключениями из этой общей закономерности оказались, во-первых, интервью по компетенциям и центры оценки, которые значительно реже используются для оценки выпускников и молодых специалистов, чем для кандидатов на позиции, предполагающие наличие определенного опыта; во-вторых, тесты навыков и знаний, которые значительно чаще применяются при оценке специалистов, чем других категорий; наконец, отдельные упражнения

и кейсы, ситуационные и кейс-тесты, тесты и опросники на соответствие должности, которые чаще используются для оценки специалистов и менеджеров.

Интересно, что HR из крупных компаний значительно реже обращаются к неформальной информации из социальных сетей при найме кандидатов на должности специалистов и менеджеров, а также существенно чаще используют центры оценки и видеоинтервью при найме менеджеров и директоров. Для сравнения: HR из компаний среднего размера при найме менеджеров чаще полагаются на ситуационные и кейс-тесты, а также

на оценку профессиональных знаний и навыков кандидатов.

HR из организаций, в которых диджитализация уже повлияла на процессы найма и отбора, при оценке выпускников и специалистов несколько чаще используют видеоинтервью и предсказательные алгоритмы, зато реже применяют ситуационные и кейс-тесты, а также инструменты оценки соответствия культуре и должности. В то же время при оценке менеджеров и директоров они чаще обращаются к информации из социальных сетей и опросникам интересов, но значительно реже используют тесты профессиональных знаний и навыков.

ПЕРЕД НАЧАЛОМ ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

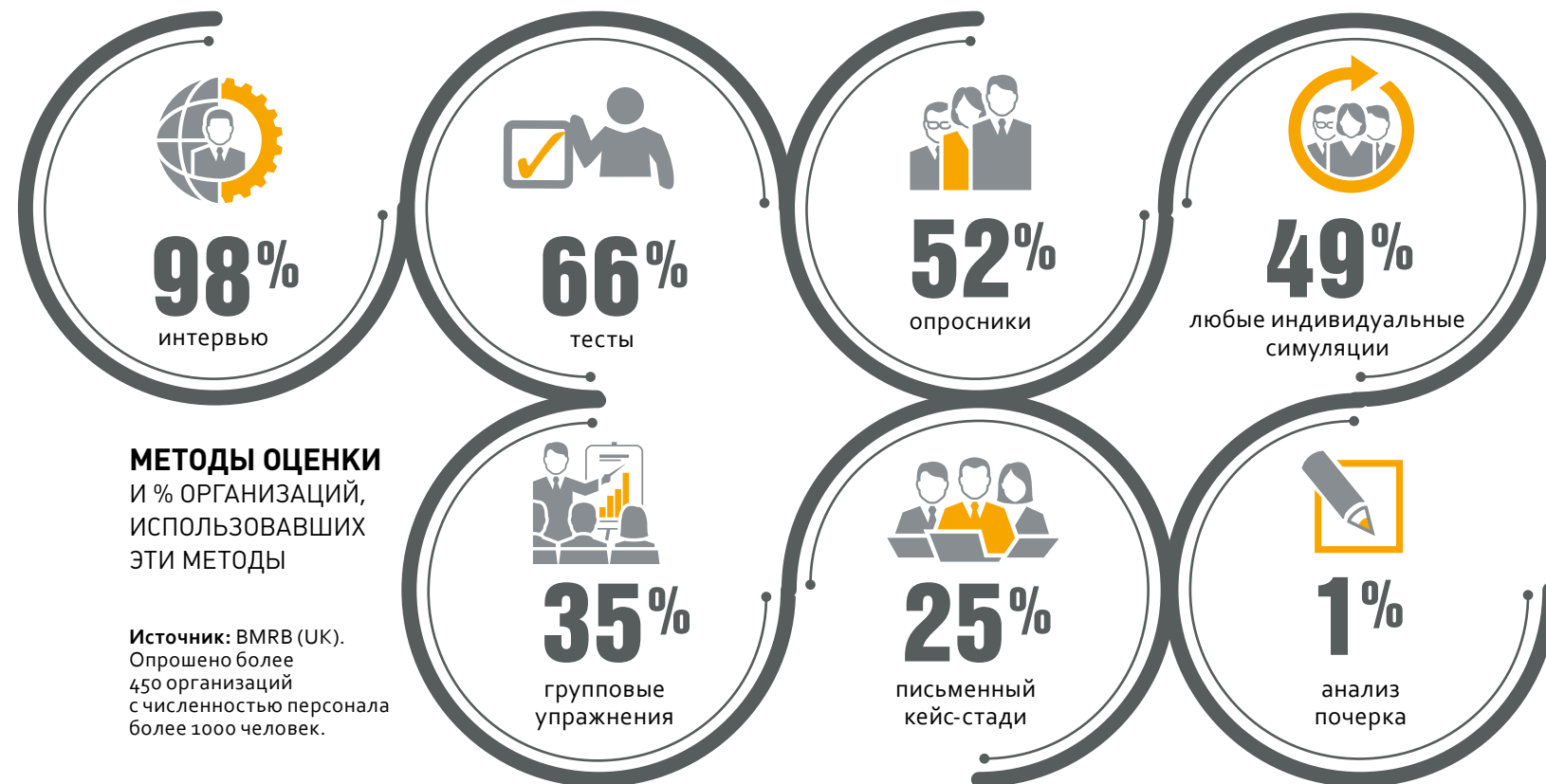
После того как отобраны адекватные ситуации подходы, необходимо убедиться, что те, кто будет применять эти методы, достаточно квалифицированы для такой работы. Иногда встречаются ситуации, когда невладение персоналом достаточными знаниями и опытом в этой области ставили крест на оценке в компаниях и подрывали авторитет процедуры. Рекомендуется не только пройти обучение и перенять методологию у надежного провайдера подобного рода услуг, но и крайне желательно заказать фасилитацию проведения подобных мероприятий, чтобы была возможность на раннем этапе

исправить возникающие ошибки или ответить на вопросы. Важно понимать, что неверная информация может поставить под вопрос применение подобных методов

в компании в будущем и привести к сопротивлению со стороны персонала.

Важно не игнорировать подготовительные мероприятия, активно оповещать и информировать о целях и задачах оценки, правильно отбирать критерии и методы под эти критерии и корректно использовать полученные результаты. Соблюдение этих правил поможет вам успешно проводить подобные мероприятия в своей компании и добиваться нужных результатов. **HR**

ПРОВОДИТЬ ОЦЕНОЧНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В КОМПАНИИ ДОЛЖНЫ ТОЛЬКО КВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ СОТРУДНИКИ, ПРОШЕДШИЕ ОБУЧЕНИЕ У НАДЕЖНОГО ПРОВАЙДЕРА И ВЛАДЕЮЩИЕ МЕТОДОЛОГИЕЙ



МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И % ОРГАНИЗАЦИЙ, ИСПОЛЬЗОВАВШИХ ЭТИ МЕТОДЫ

Источник: BMRB (UK).
Опрошено более 450 организаций с численностью персонала более 1000 человек.

ВЫБОР РЕДАКЦИИ



Авторы: Майкл Мэлоун, Салим Исмаил, Юри ван Геест.
Взрывной рост. Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать).
Альпина Паблишер, 2019

Мир вступил в эпоху больших скоростей: высокотехнологичным компаниям хватает всего нескольких лет, чтобы начать зарабатывать миллиарды. Соответственно, сегодня только экспоненциальные организации имеют шанс выжить на рынке. Разбирая кейсы успешных компаний, анализируя опыт бизнеса, который вписался в новые условия, авторы дают рекомендации, как адаптировать к переменам существующие организации или создать новую компанию и управлять ей. Любая компания – от стартапа до огромной корпорации – может научиться использовать новые подходы и технологии, чтобы добиться экспоненциального роста. Эта книга – что-то вроде «пособия по выживанию» для топ-менеджеров и руководителей. Она хорошо структурирована, дает практические рекомендации по построению экспоненциальных компаний. Все это позволяет читателю вникнуть в стратегию успешного бизнеса и его организационную культуру и понять, как использовать силу современных трендов, чтобы вырваться вперед.



Авторы: Сангит Пол Чаудари, Маршалл ван Альстайн, Джеффри Паркер.
Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас.
Манн, Иванов и Фербер, 2017

Современная экономика – это экономика платформ. Uber, Airbnb, Amazon, Apple, PayPal. Они выиграли за счет того, что разрушили обычный порядок вещей и выстроили собственные платформы. Как устроен платформенный бизнес? Именно на этот вопрос и отвечают три ведущих эксперта. Они анализируют, как устроены успешные компании, работающие по платформенной модели, и за счет чего они развивают свой бизнес. Книга дает рекомендации, как выстроить свою экосистему и как ей управлять, соединяя покупателей и производителей (главное – придать платформе ценность, а эта работа тесно связана с символами и эмоциями людей, которым нужно пространство для сотрудничества и сотворчества). Авторы не обходят стороной важный вопрос: как традиционные компании могут адаптироваться к изменяющемуся рынку? И, наконец, анализируют, какие рынки наиболее перспективны для платформенной модели (шансы есть у многих отраслей, начиная от здравоохранения, связи и транспорта до СМИ, туризма и энергетики).



Автор: Роб Фитцпатрик.
Спроси маму. Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут?
Альпина Паблишер, 2019

Главное для любого предпринимателя – «выйти из офиса», чтобы понять, что на самом деле нужно клиентам. Однако этот «выход» будет продуктивным только в том случае, если вы научитесь задавать правильные вопросы. Большинство предпринимателей спрашивают неправильно: «Нравится ли вам наша идея или продукт?» Роб Фитцпатрик считает, что это все равно что спрашивать маму, по душе ли ей ваша идея, – на самом деле она так любит вас, что в любом случае похвалит. Но потребитель не мама. И автор написал неплохой учебник, который может помочь довести любой новый продукт или услугу до ума. Книга написана легко и понятно, в ней детально излагаются основные принципы и трудности такого, казалось бы, простого дела, как интервью потенциальных клиентов. Автор подсказывает, в каком направлении следует развивать беседу, какие уточняющие вопросы ставить, как избегать социально желаемых ответов, как понять, что в продукте хорошо или плохо, нужен ли он рынку, как его правильно позиционировать – и все это со множеством реальных примеров.



Издание: Журнал «HR-ПАРТНЕР.
ВремяВызовыРешения»
Учредитель: АНО ДПО «Корпоративный
университет РЖД»
Адрес учредителя: 142172, Российская
Федерация, г. Москва, г. Щербинка,
Бутовский тупик, д. 1а
Телефон учредителя: +7 (499) 260-47-71
Адрес редакции: 107078, г. Москва,
ул. Мясницкая, д. 48
E-mail: hrpartnerinfo@gmail.com
Главный редактор: Сергей Сысоев
Руководитель проекта: Марина Мисюра
Подписано в печать: 21.11.2019.
Тираж: 1500 экз. Свободная цена.
Издание зарегистрировано в Федеральной
службе по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых
коммуникаций
Свидетельство о регистрации СМИ
№ФС 77 71639 от 13.11.2017.
Перепечатка материалов без согласия
АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»
запрещена

людиpeople

Издатель: ГК «ЛЮДИРЕОПЛЕ»
111116, Москва, ул. Энергетическая, дом 16,
корпус 2, этаж 1, пом. 67, комн. 1.
Тел.: +7 (495) 988-18-06 | vashagazeta.com
E-mail: ask@vashagazeta.com
Генеральный директор: Владимир Змеющенко
Ответственный редактор: Вилорика Иванова
Редактор проекта: Елена Ушкова
Дизайнеры: Наталья Тихонкова, Александра
Гутлянская
Бильдредактор: Евгения Краснова
Цветокорректор: Александр Киселев
Директор по производству: Олег Мерочкин
Фото: Shutterstock, ТАСС



Совершенствоваться – значит

МЕНЯТЬСЯ,

быть совершенным – значит

**МЕНЯТЬСЯ
ЧАСТО**

Уинстон Черчилль



universitetrzd.ru
info@curzd.ru
vk.com/curzd

facebook.com/curzd
[instagram: universitet_rzd](https://instagram.com/universitet_rzd)
[#университетржд](https://twitter.com/университетржд)

ГЛОУ