

ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR

Цифровые решения повышают эффективность работы HR и формируют новую модель управления персоналом.

В современных реалиях digital-решения обеспечивают компаниям гибкость, которая позволяет дотянуться до своей аудитории и оперативно адаптироваться к стремительно меняющейся реальности, с ее нестабильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью.

Сначала цифровые сервисы создавались для внешних аудиторий, упрощая клиентам доступ к услугам компании, увеличивая скорость и качество обслуживания. И это сделало их важным источником конкурентоспособности и роста бизнеса. Теперь в цифровой формат очень активно переводится взаимодействие с внутренней аудиторией. Digital-решения в сфере HR делают процесс управления человеческими ресурсами последовательно выстроенным, измеримым, более эффективным. Кроме того, цифровая среда позволяет комфортно себя чувствовать в компании представителям молодого поколения – «игрекам» и «зетам», для которых она уже является неотъемлемой частью жизни. Более того, отсутствие такой среды зача-

стую является импульсом к трудовой миграции на рынке труда. Поэтому для компании, которая хочет побороться за молодежь, так важно создавать инструменты, позволяющие коммуницировать с работодателем, учиться, развиваться и реализовывать себя.

Цифровизация HR начинается с автоматизации кадрового делопроизводства, потом автоматизируются и оцифровываются рутинные операции в управлении персоналом, финальный этап – сбор данных и использование искусственного интеллекта, создание HR-аналитики. Digital-решения работают и дают вполне измеримый результат.

Цифровая железная дорога

В начале 2000-х годов в ОАО «РЖД» была запущена Единая корпоративная автоматизированная система управления трудовыми ресурсами (ЕК АСУТР) на базе SAP. РЖД является одним из крупнейших в Европе клиентов SAP. Система обеспечивает учет рабочего времени, расчет заработной платы, позволяет вести штатное расписание и так далее. Функционал этой системы

постоянно расширяется; автоматизируются процессы организационного менеджмента, кадрового учета, охраны и нормирования труда, сводной кадровой отчетности, взаимодействия с другими системами холдинга «РЖД», подбора и расстановки руководящих кадров, формирования кадрового резерва.

Сегодня за счет IT-решений компания, во-первых, повышает эффективность существующих процессов и HR-функций (в первую очередь речь идет о кадровом администрировании, оценочных процедурах, формировании кадрового резерва, наградном процессе) и делает более комфортной и клиентоориентированной внутреннюю среду, развивая Сервисный портал работника. Второе направление – создание новых цифровых решений, основанных на обработке больших данных и использовании искусственного интеллекта.

Электронный кадровый документооборот

В РЖД оформляется порядка двух десятков кадровых документов на каждого работника, что требует значитель-

ЦЕЛЬ	КОМПАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ	РЕШЕНИЕ
Привлечение кандидатов	МТС	Анализ больших данных помог на 15% сократить фонд рабочего времени.	Прогнозирование посещаемости розничных точек позволило настроить гибкий график сотрудников салонов МТС. Загрузка салонов планируется исходя из профилей покупателей.
	Альфа-Банк	Принято на работу более 100 молодых специалистов поколений Y и Z, которым ценности компании были близки и интересны.	С помощью инструментов соцмедиа автоматизированные системы отбирали целевых кандидатов, учитывая их образование, геолокацию, интересы и социальную активность.
	Google	Определив количество кандидатов для каждой позиции, сократили издержки и повысили эффективность процесса найма.	Проведены анализ и сравнение данных из десятков тысяч проведенных интервью. На основе показателей эффективности текущих работников были определены признаки кандидата, который будет наиболее успешен.
Адаптация персонала	КРОК	Существенно сокращено время на рутинную работу сотрудников HR-службы. Сроки организации образовательных мероприятий сокращены на 91%.	Были внедрены чат-боты, которые сопровождают сотрудника на всех этапах взаимодействия с HR, начиная с адаптации.
Вовлечение и удержание	«Северсталь»	Сотрудники компании предложили около 300 инновационных идей развития, за 1 год реализовано более 230 предложений.	Создана цифровая экосистема для профессионального общения в направлениях «Инновации «Северстали», «Экспертная сеть». Специалисты собираются в рабочие группы (в том числе онлайн и в мессенджерах) для решения актуальных вопросов.
	КРОК	Создано комфортное пространство для совместной работы над проектами и развития корпоративной базы знаний. Мотивация сотрудников существенно выросла.	Многофункциональная деловая соцсеть КРОКlive с игровыми механиками. Платформа обеспечивает хранение и обмен информацией, обсуждение рабочих вопросов в закрытых группах с защищенным удаленным доступом.
Завершение карьеры	«Ростелеком»	Компания может прогнозировать увольнения сотрудников с высокой точностью. Появилась возможность оценивать влияние и эффективность различных мер для удержания сотрудников.	Комплексная математическая модель на основе данных системы кадрового делопроизводства и макроэкономических показателей. Точность модели свыше 95%.
	Xerox	Компания выявила мотивацию работников, что позволило снизить количество увольнений на 20% за полгода.	Созданы алгоритмы big data, которые анализируют сотрудников на основе информации об их поведении онлайн, обновлений профилей в социальных сетях, трудовой истории, эффективности работы, данных о заработной плате и прочих данных.
	DELL	Компания может прогнозировать увольнения сотрудников с точностью около 66%.	Комплексная математическая модель на основе big data (включая соцсети сотрудников).

IT-решения повышают эффективность существующих HR-процессов и делают более комфортной и клиентоориентированной внутреннюю среду компании

ных трудозатрат, учитывая размеры организации. Перед РЖД стоит задача автоматизировать кадровое делопроизводство.

Важно отметить, что российское законодательство не запрещает компаниям вести электронный документооборот. Более того, государство активно создает условия, в которых отечественные компании могут пользоваться плодами технического прогресса и снижать свои издержки, ведь электронный документооборот дает бизнесу весомую экономию, а работникам – больше удобства и прозрачности в оформлении трудовых отношений. Так, Министерство труда и социальной защиты РФ весной этого года запустило тестовый проект внедрения электронного документооборота в крупных компаниях. В этом эксперименте, помимо РЖД, участвуют «Ростелеком», «Яндекс», Газпромбанк, АвтоВАЗ, «Мечел» и другие.

«Российские железные дороги» вошли в этот проект с четырьмя кадровыми процессами:

- оформление командировок;
- ознакомление работника с графиком отпусков и с уведомлением о предоставлении отпуска;
- ознакомление работника с локальными нормативными актами работодателя;
- извещение работника о составных частях заработной платы.

В качестве пилотной площадки проекта выбраны два подразделения: Северная железная дорога и Главный вычислительный центр.

Как показал эксперимент, внедрение электронного кадрового документооборота выгодно в первую очередь самому работнику. Теперь, к примеру, не обязательно идти в HR-службу, чтобы ознакомиться с приказом, многие кадровые операции уже можно делать в личном кабинете. И, что также важно, документы в электронном виде снижают нагрузку на кадровые подразделения и позволяют сократить расходы, связанные с закупкой бумаги и транспортировкой документов.

«Наши специалисты по управлению персоналом смогут больше времени уделять собственно HR-функции – непосредственно работе с людьми, а не с документами», – отметил начальник департамента управления персоналом Сергей Саратов.

Оценочные процедуры

Оценочные процедуры лежат в основе ключевых HR-процессов, это исходная точка для принятия решений о назначениях, отправке работника на обучение и формировании кадрового резерва в РЖД. Сегодня вся существующая система работы с персоналом в компании в части найма, продвижения и развития строится на единой платформе – Единых корпоративных требованиях к персоналу. Оценка работников ведется по четырем блокам («Корпоративные компетенции», «Профессиональные компетенции», «Потенциал и мобильность», «Результативность и опыт»), что позволяет компании принимать решения, основываясь на совокупности объективных критериев. Сейчас эта платформа автоматизирована на базовом уровне и интегрирована в ЕК АСУТР, ведется работа по ее дальнейшему развитию.

«Мы планируем к 2020 году полностью автоматизировать все блоки, чтобы кадровый резерв можно было формировать онлайн», – говорит заместитель генерального директора компании Дмитрий Шаханов.

При этом в РЖД планомерно обновляется и расширяется инструментарий оценки, чтобы в итоге получить систему, охватывающую все категории персонала, и этот новый

инструментарий тоже должен быть автоматизирован.

«Сейчас в ЕК АСУТР интегрированы отчеты различных видов, инструменты оценки, результаты прохождения работником оценочных процедур, также ведется работа по автоматизации карьерных маршрутов», – говорит Сергей Саратов.

Планируется, что блок «Корпоративные компетенции» будет расширен «Профессиональным личностным опросником», который даст комплексную оценку личности работника и информацию о предпочитаемых ролях при работе в команде, стилях лидерства, факторах, вызывающих стресс, и стилях поведения в стрессовых ситуациях.

В блоке «Профессиональные компетенции» планомерно разрабатываются новые модели профессиональных компетенций, а также инструменты для их оценки.

В блоке «Потенциал и мобильность» появятся два новых инструмента: тесты аналитических способностей и мотивационный опросник.

В блоке «Результативность» персональная эффективность оценивается по показателям КПЭ, список которых пока проработан для уровня руководителей, которые назначаются приказом генерального директора.

Вся информация по работнику в итоге будет сводиться в единое заключение (так называемый комплексный отчет по кандидату). Этот инструмент также будет интегрирован в ЕК АСУТР в ближайшее время и станет доступным как для руководителей, так и для специалистов по управлению персоналом.

В целевой модели система должна по заданным критериям формировать

список потенциальных кандидатов на ту или иную целевую позицию. А каждый работник, зайдя в свой личный кабинет, может увидеть свои оценки, обратную связь от руководителя, возможности для своего карьерного роста и здесь получить рекомендации для обучения.

Сервисный портал

Для РЖД запуск Сервисного портала, или, как его называют работники, «Личный кабинет», – один из ключевых проектов. По сути, компания переходит на новую, сервисную модель работы с внутренней аудиторией благодаря новой платформе услуги. Льготы, гарантии и вся корпоративная информация будут доступны работнику по требованию, а компания получает удобный инструмент для сегментирования аудитории, трансляции корпоративной информации и сбора обратной связи.

«Этот проект выгоден и компании, и работнику», – говорит Сергей Саратов. – С одной стороны, компания снижает

затраты на оформление документов, с другой – работник экономит свое личное время, заказывая онлайн справки и документы. Для нас это большой проект. Компания делает еще один шаг, чтобы стать в глазах своих работников современным, привлекательным работодателем.

К личному кабинету предполагается подключить не только всех работников компании, но и пенсионеров. До конца года должно быть запущено 25 функциональностей, появится мобильная версия.

Создание системы E-Learning

Сегодня в РЖД существует система дистанционного обучения, но она используется преимущественно для проведения технической учебы или проверки знаний. Компании нужна современная платформа, которая станет ключевым элементом развивающей корпоративной среды и будет поощрять работников самостоятельно получать знания.

«Мы сфокусированы на создании современной E-Learning-системы, использующей удобные для пользователя форматы, которые будут доступны с мобильных устройств», – говорит Сергей Саратов. – Это позволит нам увеличить охват работников образовательными программами, повысить эффективность корпоративного обучения и оптимизировать на него расходы».

Перспективы: Big Data и предиктивная HR-аналитика

РЖД – самая большая компания с самыми большими данными, которая не может позволить себе не пользоваться этим ресурсом при принятии управленческих решений. Big Data и предиктивная HR-аналитика позволяют принимать более точные кадровые решения.

Сейчас компания разрабатывает инструмент, который позволит прогнозировать отток сотрудников – пилотный проект уже реализован, и в этом году специалисты по управлению персоналом смогут им воспользоваться. [BR](#)

Новые инструменты оценки в рамках системы Единых корпоративных требований (ЕКТ)

