

*Микаил, Джибразль, Заэна, Урва, Махад и Мохиб —
в конце каждого дня размышляйте не только об «урожае,
который вы собрали», но и о «семенах, которые посеяли»*

*Крис, Ли, Джейкоб, Хейден, Джеймс и Мел — говорят,
мудрость приходит с возрастом и опытом.
Помните, что жизнь одна, но прожить ее можно по-разному,
поэтому как следует обдумывайте каждый свой выбор*

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Предисловие</i>	9
<i>Введение</i>	13
Часть I. Контекст перемен	
Глава 1. Переосмысление HR <i>Контекст перемен</i>	19
Глава 2. Эпоха данных и HR-аналитики	59
Часть II. Внедрение подхода, основанного на данных	
Глава 3. Деловое мышление в сфере HR	87
Глава 4. Внедрение новых методов работы	107
Глава 5. Работа с данными	138
Часть III. Создание ценности с помощью HR-аналитики	
Глава 6. Концепция кадровой аналитики	171
Глава 7. Кадровая аналитика как источник бизнес-информации	209
Глава 8. Реализация проектов в области HR-аналитики	244
Часть IV. Взгляд в будущее	
Глава 9. Как добиться более активного применения аналитики и работы с данными в сфере HR	272
Глава 10. Дальнейший путь <i>Как перейти от намерений к формированию кадровой службы будущего с помощью HR-аналитики</i>	324
<i>Благодарности</i>	371
<i>Об авторах</i>	373
<i>Примечания</i>	377

ПРЕДИСЛОВИЕ

На наших глазах разворачивается новая, четвертая промышленная революция, которая несет в мир бизнеса невиданные ранее перемены. Появление революционных технологий, таких как искусственный интеллект, роботизированная автоматизация процессов, умные машины, расширенная реальность, блокчейн и т. д., нарушает привычную работу организаций. Многие из перечисленных технологий и сами по себе способны вызвать сбои, а действуя одновременно, усиливают взаимный эффект друг от друга, и это ведет к глубокому переосмыслению всего рабочего процесса.

Одним из самых ценных деловых активов в результате этой четвертой промышленной революции становятся данные и наша способность извлекать из них ценность. Наш мир все больше и больше оцифровывается, объемы данных стремительно растут, и компании, которые смогут их использовать, оставят своих конкурентов далеко позади. Для современного бизнеса данные стали источником жизненной силы, и наибольшего успеха добьются те организации, которые будут использовать их во всех аспектах своей деятельности, в том числе в работе с персоналом (или даже — особенно в работе с персоналом).

Четвертая промышленная революция также окажет огромное влияние на трудовую сферу, на профессии, в которых будут заняты люди в будущем, и на навыки, которые им для этого будут нужны. Исходя из этого, кадровое подразделение должно быть сильным стратегическим бизнес-партнером, который помогает сформировать компанию в плане людей, структуры и корпоративной культуры, одновременно перестраиваясь, чтобы стать более ориентированной на работу с данными и цифровые технологии. Это означает, что службы HR столкнутся с двойной нагрузкой и им придется научиться с ней справляться.

Задача новой кадровой службы — помочь организации повысить уровень компетентности в области информационных технологий и обработки данных, переосмыслить функции работников, перестроить организаци-

онные структуры и способствовать созданию корпоративной культуры, опирающейся на данные. В то же время отделы по работе с персоналом должны реорганизовать и собственную работу, поскольку цифровизация и использование данных вносят серьезные коррективы в процессы подбора, найма и обучения работников, управления производительностью и многие другие.

Руководителям компаний нужно, чтобы кадровое подразделение стало главным инициатором перемен и движущей силой, которая делает возможным принятие решений на основе фактов и обеспечивает компанию ценными идеями и находками. Руководители служб персонала должны будут обеспечивать сбор точных данных и развивать навыки, технологии и корпоративную культуру, которые позволят превратить эти данные в новые идеи. Мой опыт показывает, что HR-подразделения зачастую сильно отстают в плане информационной грамотности от других отделов, таких как маркетинговый или финансовый. Повышение уровня грамотности при работе с данными среди сотрудников кадровых отделов станет одним из главных критериев, отличающих успешные службы персонала от тех, которые выполняют лишь свои прямые задачи и рассматриваются исключительно как источник расходов, что, разумеется, повышает риск их упразднения или передачи их функций сторонним подрядчикам.

Вот для чего нужна эта книга. Надим Хан и Дэйв Миллнер подготовили четкий план по созданию отдела кадров, способного эффективно работать с данными. Они предлагают читателям продуманные подходы, практические модели и множество примеров из реальной жизни, а также идеи ведущих экспертов. Все вместе это составляет необычайно полезное практическое руководство по организации работы службы HR на основе использования данных.

Я разделяю мнение Надима и Дэйва о том, что данные и их анализ должны быть приведены в соответствие с главными бизнес-целями компании. На практике я вижу слишком много аналитики и отчетности, которыми отдел HR занимается просто потому, что у него есть какие-то данные, а вот анализа, основанного на стратегических информационных потребностях компании, явно не хватает.

Из этой книги вы узнаете, насколько важно, чтобы стратегия работы с персоналом соответствовала бизнес-целям компании, а принципы кадровой аналитики — стратегическим задачам службы HR. Это позволит перейти от написания отчетов и анализа уже не актуальных данных

(именно с этим я очень часто сталкиваюсь, наблюдая за работой кадровых служб) к аналитике, которая дает информацию о будущем и содержит важные идеи, помогающие организациям подготовиться к четвертой промышленной революции.

Бернард Мэпп, футуролог и автор бестселлеров
Data-Driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance;
Data Strategy: How to profit from a world of big data,
analytics and the Internet of Things
и The Intelligence Revolution: Transforming your business with AI

ВВЕДЕНИЕ

Эта встреча произошла в ноябре 2018 года в Амстердаме. Только что закончилась плодотворная конференция на тему HR-аналитики, и ее участники, на протяжении последних двух дней жившие в ритме непрерывного марафона заседаний, семинаров и делового общения, наконец смогли перевести дух. В этот момент мы и познакомились — Надим Хан, исследователь и специалист по организационному развитию, и Дэйв Миллнер, опытный производственный психолог, сразу же увидев друг в друге единомышленников по вопросам кадровой аналитики. Мы оба считали, что работа с персоналом, в которой, по нашему общему мнению, крайне важен человеческий фактор, имеет решающее значение для эффективной работы организации, особенно если учесть, какое количество новых задач стоит перед кадровыми подразделениями в современных условиях.

Внедрение новых технологий становится все более интенсивным и осуществляется в условиях взаимодействия с рабочей силой, чьи ожидания, возможности и устремления становятся как никогда разнообразными. На каждую компанию, крупную или мелкую, обрушились горы данных и множество вспомогательных задач. Отделы маркетинга в последнее время начали активно заниматься данными и аналитикой, и это привело к тому, что руководство компаний стало видеть в них стратегических партнеров. Внедрение кадровой аналитики началось с того, что крупные и средние компании поняли, какие возможности в плане новых идей может им дать работа с данными.

Исходя из этого мы и решили написать книгу для сотрудников кадровой сферы, HR-бизнес-партнеров, а также специалистов по обучению и развитию персонала из любой точки земного шара. Не учебник, напичканный уравнениями и сложной терминологией, в которых способен разобраться лишь высококвалифицированный специалист по статистике, а пригласительный билет в путешествие, которое побудило бы практиков взглянуть на свои задачи с точки зрения деловых интересов и вызвало бы желание использовать данные, позволяющие увидеть про-

блемы, связанные с бизнесом и кадрами, в ином свете. Судя по полученным откликам, специалистам по аналитике и данным наша книга также будет полезна — прочитав ее, они станут лучше понимать особенности работы кадровых отделов и стоящие перед ними задачи, ведь, как вы увидите, аналитикам нужно знать, как работает HR, и наоборот. Так о чем же эта книга?

Тема HR-аналитики вызывает все больший интерес. Не проходит и дня без новых статей и конференций, продвигающих привлекательную сторону аналитики, с потрясающими презентациями и увлекательными историями о том, как с ее помощью различным организациям удалось сэкономить немалые средства. В этих разговорах есть смысл — они задают цели, к которым следует стремиться, но по-настоящему изменить подход к работе с персоналом удастся только тогда, когда подобным образом начнет мыслить вся кадровая служба, каждый ее сотрудник.

Тема HR-аналитики может привести в замешательство. Сложные исследования и прогнозы, требующие опыта и умения работать с данными, не провести без экспертов-аналитиков и психологов; однако для понимания большей части полученных результатов достаточно знания математики.

Тем не менее мы бы хотели добиться того, чтобы кадровые службы при обсуждении своей деятельности говорили на коммерчески ориентированном языке бизнеса, а не на своем привычном HR-языке. Поскольку мы продолжаем повышать квалификацию руководителей и менеджеров в отношении их обязательств перед работниками, необходимо, чтобы наши рекомендации выглядели понятными и целесообразными. Сложность в том, что способности других подразделений производить расчеты могут превосходить те, которыми обладаем мы в кадровых службах.

Тема HR-аналитики связана с будущим. В течение последних пяти лет о будущем трудовой сферы ведется много разговоров — говорят, что процессы станут автоматизированными, а все рабочие места займут роботы. Автоматизация действительно происходит и, разумеется, повлияет на перераспределение рабочих мест. Важно, что автоматизация сопровождается появлением данных, и игнорировать этот новый источник информации было бы самонадеянно и глупо. Цифровые технологии могут предоставить свежие кадровые идеи, способы сотрудничества в рамках организации и помогают в решении проблем, которые раньше не принимались во внимание.

Цель нашей книги состоит, во-первых, в том, чтобы разъяснить, что такое кадровая аналитика, а во-вторых, — объяснить, как ее примене-

ние может повысить эффективность работы организации. Мы надеемся показать, как организации по всему миру внедряют HR-аналитику и постепенно приближаются к созданию новой кадровой службы, что и составляет основу нашего исследования.

Книга состоит из четырех частей, которые, где возможно, сопровождаются разборами конкретных случаев, учебных сценариев и примерами из практики других организаций и поставщиков.

«Часть I. Контекст перемен» описывает задачи, стоящие перед современными кадровыми службами, те преобразования, через которые они уже прошли, и, что гораздо важнее, те, что необходимы для формирования принципиально нового подхода к работе с персоналом. Мы покажем, какие из существующих возможностей способны помочь привести действия кадровой службы в соответствие с бизнес-целями организации, наладив связи с другими подразделениями компании, которые обеспечат принятие правильных решений и гарантию того, что работа с персоналом, все более опирающаяся на анализ данных, создает реальную ценность.

«Часть II. Внедрение подхода, основанного на данных» рассматривает критически важную составляющую этих перемен — деловое мышление. Мы выясним, как оно повлияет на кадровую сферу и ее работников в будущем, и сосредоточимся на том, как при решении проблем научиться рассуждать, в большей степени опираясь на цифры.

«Часть III. Кадровая аналитика, создающая ценность» рассказывает о том, каким образом организации могут пройти свой путь по внедрению аналитики. Мы не даем инструкций, как следует развивать этот подход, а делимся конкретными примерами, которые позволят понять некоторые ключевые принципы, необходимые для успешного перехода к более активному использованию данных. Мы также рассказываем о том, какие последствия подобная переменная может иметь для корпоративной культуры, и намечаем концепцию, благодаря которой вы сможете развивать подобные проекты, даже если среди вас нет специалиста по аналитике.

«Часть IV. Взгляд в будущее» позволяет нам взглянуть на будущее через две призмы. С точки зрения отдельного сотрудника мы делимся проверенными временем процессом и методологией, которые научат вас чаще применять данные при выполнении ваших непосредственных обязанностей, начиная с оценки KPI и заканчивая подходом к внедрению изменений. И наконец, мы смотрим в будущее с позиции кадровой службы — какой она станет после внедрения HR-аналитики, которая

изменит методы работы и позволит получать совсем другие результаты, основанные на анализе данных.

Мы с оптимизмом смотрим в будущее HR и действуем как катализатор перемен в мире бизнеса, поведенческих и культурных сдвигов, которые подкреплены фактами и новыми знаниями, полученными при работе с данными. В конце концов, реальное конкурентное преимущество даже в условиях повсеместной автоматизации по-прежнему составляют люди.

Мы не смогли бы написать эту книгу без помощи, поддержки и ценных идей аналитиков и HR-экспертов, различных компаний и научных организаций, которые разделяют наше представление о важности работы с персоналом как сегодня, так и в будущем. От всей души благодарим их!

Желаем вам успешно освоить работу с данными — ведь возможности и авторитет нашего подразделения зависят от тех перемен, которые все мы осуществляем сегодня.

ЧАСТЬ I

Контекст перемен

ГЛАВА 1

Переосмысление HR

Контекст перемен

Мир наполнен информацией, и она влияет на нашу жизнь. Она предсказывает, что мы хотели бы купить, опираясь на наши прежние потребительские привычки, проводит поминутную оценку состояния наших автомобилей и с помощью разных приложений отслеживает благополучие сотрудников на рабочем месте.

На протяжении 10 лет бизнес исследовал область больших данных, чтобы выработать стратегии развития в условиях жесткой глобальной конкуренции, высоких ожиданий потребителей и необходимости решать все новые и новые операционные задачи для обеспечения эффективности и производительности. Бернард Марр¹ утверждает: «Те компании, которые рассматривают данные как стратегический ресурс, выживут и преуспеют». Но как это относится к HR?

Взгляните, к примеру, на Credit Suisse. Там оценили рентабельность инвестиций в кадровую аналитику — она показала, что, сократив персонал всего на 1%, компания может сэкономить от \$75 до 100 млн².

В течение последних 50 лет в сфере HR постоянно возникают все более сложные задачи, которые сформировали спрос на профессионалов, в большей степени ориентированных на работу с данными, чем мы видим сегодня. Есть компании-исключения вроде Credit Suisse, которые в своей работе с персоналом очень важную роль отводят внедрению аналитики и обработки данных, но таким путем обычно идут крупные корпорации. Это явление нельзя назвать обычным для каждого отдела HR. Мы же убеждены: маленькие организации обладают достаточной гибкостью и возможностями, чтобы легко получить данные, позволяющие им грамотно сместить акценты. Чего им не хватает, так это соответствующего образа мыслей и желания

работать с цифрами — мы же пошли в HR не для того, чтобы целыми днями что-то считать, правда? Перед практикующими специалистами в сфере работы с персоналом (в самом широком смысле, включая отдел обучения и повышения квалификации, а также другие подразделения современной кадровой службы) стоит непростая задача — сосредоточить свое внимание на данных. В конце концов, слова, не подкрепленные числами, — это всего лишь мнения!

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

- **HR и новый мир трудовых отношений:** речь пойдет о ключевых направлениях и тенденциях в области цифровых технологий, которые сегодня оказывают влияние на многие организации. Мы расскажем о модели, позволяющей свести воедино все сложности современного мира, в котором мы живем и работаем.
- **Переход к новым принципам работы с персоналом:** здесь мы оглянемся назад, оценим достижения HR на сегодняшний день и поговорим о необходимости перемен — то есть о перестройке устаревшей кадровой службы и создании на ее месте новой, способной справляться с современными задачами.
- **HR-подразделение будущего:** его главная цель — изменить свое мышление и сосредоточиться не только на цифрах, но и на сложных запросах бизнеса, которые неизбежно вращаются вокруг роста доходов, а не сводятся к уменьшению расходов (в конце концов, так ли уж много еще расходов получится сократить?).

HR и новый мир трудовых отношений

Сегодня не так просто угнаться за темпом развития трудовой сферы, которая постоянно меняется под влиянием новых технологий и демографической ситуации. Компаниям и их сотрудникам, как никогда прежде, необходимо приспосабливаться к постоянному потоку инноваций, количество которых будет только расти по мере перехода к динамичным рабочим местам будущего, каждый аспект которых пронизан достижениями технологического прогресса. Не проходит и дня без новых идей и отчетов о воздействии автоматизации, перемен и о том, как это повлияет на работу в будущем.

Схема 1.1 демонстрирует темы, которые чаще всего встречаются в этих многочисленных отчетах, и обобщает главное — то, что следует

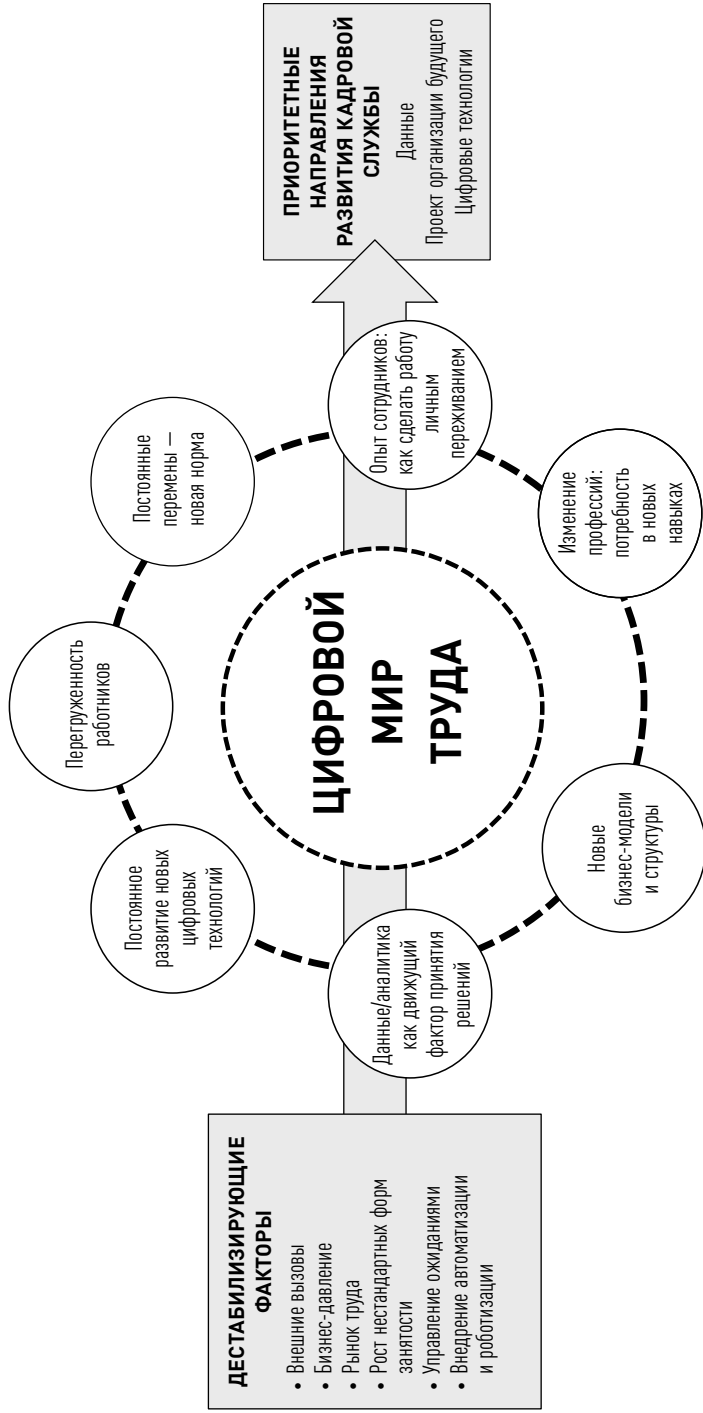


Схема 1.1. Мегатенденции цифрового мира труда

принять во внимание, если вы и ваша организация хотите быть готовыми к будущему.

Трудовые отношения в цифровом мире

Ключевые элементы цифрового мира труда обусловлены постоянно возникающими новыми факторами, нарушающими привычное равновесие. Их влияние ощущают на себе все организации. К ним относятся постоянно меняющиеся рынки и внешние силы, все более частый наем внештатных работников и требования автоматизации.

Давайте рассмотрим некоторые из этих мегатенденций, поскольку все они будут оказывать влияние на новую службу HR, на работающих в ней специалистов и на изменение требований, которые будут к ней предъявляться.

ПЕРЕГРУЖЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ

Давление на сотрудников существует на всех уровнях. Ожидания от них все время растут. При этом начальникам отделов, подразделений и руководителям высшего звена приходится осуществлять управление в условиях как никогда сложных отношений, растущего уровня автоматизации и постоянных изменений. Основные проблемы здесь связаны со следующими моментами:

- **Исполнение:** желание «добиваться большего меньшими средствами», обусловленное жесткой структурой расходов, которая по понятным причинам характерна для большинства организаций.
- **Ожидания от сотрудников:** по мере внедрения автоматизации растет потребность в изучении новых процессов и методик, получении новых навыков. Но есть и подводные камни, такие как поиск времени на обучение и развитие в условиях растущих требований к быстрому выполнению работы. Например, как успевать осваивать новые рабочие приложения, если они постоянно меняются?
- **Приоритеты руководителей:** их задача — найти правильный баланс между операционной задачей / выполнением процесса и растущим желанием «человеческого контакта», который так необходим для создания комфортных условий работы.
- **«Пропускная способность» директора компании:** у него есть четкая ориентация на результат, основанная на требованиях много-

численных заинтересованных сторон и их ожиданиях. Однако его роль в плане широты и глубины решаемых вопросов становится все более и более сложной, начиная с корпоративной культуры и финансирования проектов и заканчивая ясными мотивирующими посланиями, вдохновляющими сотрудников.

- **Благополучие сотрудников:** все эти вопросы необходимо учесть в программе улучшения благополучия — это становится одной из основных задач, связанных с рабочей силой, что делает особенно важной борьбу со стрессами и болезнями сотрудников.

Какие бы задачи ни ставились в этой области, все данные, которые вы можете собрать о ваших сотрудниках, крайне важны для понимания их отношения к работе в вашей компании. Лучше выяснить это до того, как они уволятся.

ПОСТОЯННЫЕ ПЕРЕМЕНЫ — НОВАЯ НОРМА

Такие разговоры велись много лет, но теперь уже очевидно, что это становится реальностью. Вот некоторые из наиболее распространенных сложностей:

- **Приспосабливаемость к изменениям:** нежелание меняться годами создавало проблемы, но теперь перемены касаются каждого и затрагивают все, начиная с обучения на основе автоматизации и заканчивая усовершенствованием рабочих процессов. Задача состоит в том, чтобы научиться приспосабливаться к изменениям на работе, поскольку сопротивляться им отныне бесполезно; перемены наступят несмотря ни на что, так что идите им навстречу!
- **Программы изменений:** в организациях по-прежнему реализуются масштабные программы, но ключевое отличие состоит в том, что теперь они представляют собой серию небольших тестовых проектов, которые формируют картину в целом. Это означает высокий уровень вовлеченности сотрудников³, нужный для того, чтобы заручиться их поддержкой и получать отклики в режиме реального времени. Такая вовлеченность поможет не только повысить качество разрабатываемого решения, но и построить по-настоящему крепкую связь с сотрудниками.

Обновленный процесс управления производительностью в компании IBM — пример влияния высокой вовлеченности сотрудников в планиро-

вание и внедрение изменений⁴. Процесс преобразований строился вокруг выявления необходимых стратегических изменений и принятия решения, с чего начать. Это сопровождалось вовлечением работников в поддержку усилий по преобразованию, в данном случае — через коллективный сбор идей и предложений, в котором участвовала вся компания. Также руководители компании увидели преимущества изменений — им было наглядно продемонстрировано, как можно усовершенствовать работу с персоналом на основе данных.

Затем, отталкиваясь от многочисленных рабочих вариантов и циклов обратной связи, они внедриli обновленный процесс — и все это осуществлялось самими сотрудниками, по-прежнему вовлеченными в его разработку. Все больше преобразований внутри организации сопровождаются информацией и идеями, полученными от работников, чтобы убедиться в правильности принятых решений; в конце концов компаниям, которые прошли через многие реорганизации, явно не удалось сделать все правильно с первого раза!

ОПЫТ СОТРУДНИКОВ:

КАК СДЕЛАТЬ РАБОТУ ЛИЧНЫМ ПЕРЕЖИВАНИЕМ

Так называемая битва за сердца и умы работников становится как никогда важной, особенно с учетом того, что теперь представители различных поколений, как правило, работают вместе. Мы точно знаем, что каждый сотрудник стремится внести свой вклад в общее дело, но руководители не смогут осуществлять эффективное управление, если мы будем продолжать мыслить стереотипами, как любят делать в СМИ, — поколение Z, миллениалы и т. д. Если говорить о мотивации и вовлеченности сотрудников, то, как известно, невозможно с уверенностью утверждать, что вызовет у них заинтересованность, не проработав с ними какое-то время, не пообщавшись на важные темы.

Вот почему личные впечатления сотрудников имеют такое значение: у них могут быть разные ожидания, и они уже не так терпеливы, как раньше, не всегда готовы безропотно принимать правила, по которым организована их работа в компании. Кроме того, мир становится все более автоматизированным — как организации могут использовать эти технологии, чтобы сделать рабочий опыт своих сотрудников и позитивным, и значимым лично для них?

У понятия «опыт сотрудников» есть множество определений — простое и близкое нам отсылает к «впечатлениям и чувствам сотрудников,

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru