

# HR TECH:

**Как новые технологии  
совершают революцию в HR**



# Содержание

Введение	2
Интервью с Антоном Дерляткой и Тарасом Полищуком	4
Интервью с Валерием Якубовичем, профессором бизнес-школы ESSEC	8
HR Tech: опыт лидеров	14
HR Tech в России	20
Интервью с Мариной Починок, Директором департамента по управлению талантами Сбербанка	28



# Станислав Шекшня

*Профессор предпринимательского лидерства бизнес-школы INSEAD, Старший партнер компании Ward Howell, президент Talent Equity Institute*

## Введение

Сегодняшний номер Talent Equity Newsletter посвящен по-настоящему большой теме — технологиям в управлении талантами. Мне эта тема представляется настолько большой, что я долго сомневался в способностях нашего скромного издания не то что осветить, но даже подобраться к ней. Молодые коллеги убедили, что нужно быть смелее, и номер увидел свет. Он появился благодаря нашим коллегам, всерьез занимающимся темой технологии

в управлении людьми и обдумывающим последствия технологической революции в этой области, — Марине Починок, Валерию Якубовичу, Антону Дерлятке, Тарасу Полищуку. Вдохновленные их видением, мы провели небольшое исследование о том, как технологии в управлении талантами развиваются в России, и публикуем его результаты. Мы также попытались рассказать о некоторых аспектах опыта технологических лидеров — Google, Slack, Workday.

Станислав Шекшня занимается развитием высших руководителей бизнеса и организаций с 2002 г. Он работает как индивидуально с владельцами и руководителями компаний, так и с управленческими командами. Станислав также преподает лидерство и корпоративное управление в международной школе бизнеса INSEAD (Франция).

Станислав — автор шести книг, включая бестселлер «Управление персоналом современной организации» (семь изданий с 1995 г.), а также «Как эффективно управлять свободными людьми. Коучинг», «Новые лидеры российского бизнеса», «Как это сказать по-русски», «Корпоративное управление в России» и более 50 статей, опубликованных в таких изданиях, как «Коммерсантъ», «Ведомости», «Эксперт», «Секрет фирмы», «Генеральный директор», Forbes,

«Управление персоналом», «Компания», Harvard Business Review Russia, Harvard Business Review Germany, Academy of Management Executive, European Management Journal, Journal of West-East Business, California Management Review, Compensation and Benefits Review, Journal of Management Inquiry, Organizational Dynamics, The International Executive, World Business, L'Expansion Management Review.

В своей первой профессиональной жизни Станислав Шекшня был топ-менеджером, занимал позиции генерального директора и председателя совета директоров, исполнительного директора и директора по человеческим ресурсам в таких компаниях, как «Альфа-Телеком», «Вымпелком», Millicom International Cellular, Otis Elevator, СУЭК «Русская Рыбопромышленная компания». Работал и работает в советах директоров НЛМК, Dentsu Aegis, NIS, Ener 1, DTEK BV, VimpelCom.

Я надеюсь, что каждый читатель найдет в этом номере что-то интересное для себя и у всех появится интерес к дальнейшему изучению этой неисчерпаемой темы. Для меня, как бывшего эйчара, поистине захватывающей стала возможность систематически принимать управленческие решения в отношении сотрудников на основании данных, или «фактов» (как говорил про лидеров 5-го уровня Джим Коллинз). Надеюсь, что тем

самым технология переведет HR из разряда «гуманитарных» (читай — второразрядных) функций управления в разряд «точных» (перворазрядных) и поставит в один ряд с финансами и операциями. Без чего, уверен, устойчивый успех в современном бизнесе невозможен.

Интересного чтения!

# ИНТЕРВЬЮ

## с Антоном Дерляткой и Тарасом Полищуком



### Антон Дерлятка

*В качестве Старшего Партнера Ward Howell Антон Дерлятка курирует развитие новых направлений бизнеса, а также инвестиционное подразделение компании — фонд Talent Equity Ventures, который специализируется на инвестициях в индустрию HR Tech в США и Европе. Он также является главой совета партнеров компании.*

*Антон окончил London Business School, факультет кибернетики Московского инженерно-физического института и ряд программ executive education в Stanford University Graduate School of Business и UC Berkeley.*



### Тарас Полищук

*Ведущий эксперт в области HR-технологий и инновационных решений в HR, со-основатель и генеральный директор GlobalHRU, международной обучающей и коммуникационной платформы для профессионалов в области HR и рекрутмента. Тарас является со-основателем международной серии мероприятий HR Unconferences.*

*Тарас также является советником в инвестиционном фонде Talent Equity Ventures (TEqV), и отвечает за поиск и отбор проектов, а также развитие портфельных компаний фонда. В прошлом Тарас участвовал в формировании и развитии лидерских команд в рамках Ward Howell. Тарас является выпускником магистратуры МГУ им. Ломоносова.*

#### **TEI: Что происходит сейчас с точки зрения технологий в HR?**

**Антон:** Сейчас в HR идет процесс слома, когда технологии начинают играть все большую роль в принятии решений, причем для всех отраслей. Главное преимущество использования технологий в HR — возможность начать измерять эффект

воздействия HR на бизнес. Подобная проблема раньше была актуальна для маркетинга, но с появлением digital marketing проблема подсчета возврата на маркетинговые инвестиции стала менее острой. Схожая ситуация и в HR — технологии могут помочь увидеть возврат на инвестиции. Я думаю, что в определенный момент HR Tech полностью поглотит традиционный HR, потому что без

технологий в этой индустрии станет невозможно существовать. Это то, что случилось с бухгалтерией, например — сейчас мы просто не можем представить эту сферу вне технологий. Сегодня HR находится в революционной точке, и, боюсь, много тех, кто этого не осознает.

### **TEI: И в каких областях управления персоналом внедрение технологий приносит наибольшую ценность?**

**Тарас:** Я бы выделил четыре направления. Первое — это базовая автоматизация: кадровое администрирование, обработка резюме и т. д. Внедрение технологий в этой области приносит быстрый и видимый экономический эффект. Второе направление — это сфера принятия решений. HR Tech позволяет менеджерам принимать решения о людях, их продвижениях и зарплатах на основе данных, а не интуиции. В ноябре 2015 г. Bloomberg Businessweek опубликовал статью, наделавшую много шума: исследование Национального бюро экономических исследований (США) на основе более 300 000 наймов в колл-центры показало, что специально разработанный алгоритм отбирал более успешных кандидатов, чем профессиональные рекрутеры (успешность кандидата определялась сроком его работы в компании и оценками эффективности).

Третье направление — это коммуникации. Еще совсем недавно основным способом рекламы открытых вакансий были объявления в газетах. Сейчас аудитория фактически безгранична, а география поиска кандидатов может быть расширена до всего мира. Но имея роскошь самого широкого выбора, тем более важно находить правильных кандидатов в максимально короткий промежуток времени, используя нишевые каналы, где есть именно те кандидаты, которые вам необходимы.

Четвертое направление — вовлеченность. Все большую популярность приобретают интерактивные форматы взаимодействия с сотрудниками. Дистанционное обучение и e-learning становятся все более часто используемыми форматами, многие компании внедряют и используют для обучения сотрудников игры, моделирующие бизнес-среду.

**Антон:** Кроме сказанного выше, компании сейчас очень нуждаются в сквозной HR платформе,

которая способна интегрировать данные, существующие в различных частях организации и разных форматах. При этом у индивидуальных решений (рекрутинг, оценка, performance management) может быть разный интерфейс, но платформа должна агрегировать все доступные данные, поэтому они должны быть в едином формате, быть доступными из разных частей организации и максимально полными.

### **TEI: Значит ли это, что такие ERP-гиганты, как Oracle, SAP, должны исчезнуть или они могут перейти на некий**

#### **новый уровень?**

**Антон:** Хороший вопрос, и я не знаю на него ответа. Если они будут достаточно умело трансформироваться, то вполне могут сохранить ту лидерскую роль, какую имеют сейчас. Но сейчас действительно хорошего ERP-решения не существует, они все лоскутные: что-то закрывает один процесс, что-то — другой. Есть решения, которые пытаются выступить в качестве сквозной платформы, — SuccessFactors, Taleo, но им тяжело трансформироваться. Либо они смогут это сделать, либо появятся новые игроки, которые смогут их выдвинуть с рынка. Один из ярких примеров — это Workday, пока они успешно конкурируют, но нельзя сказать, что способны монополизировать рынок.



**Talent Equity Ventures (TEqV)** — корпоративный венчурный фонд группы компаний Ward Howell, инвестирующий в технологические стартапы в области HR и образования. Инвестиционный фокус TEqV — стартапы на стадии интенсивного роста с большим потенциалом для географического масштабирования.

## TEI: Есть ли единое HR Tech сообщество и что оно из себя представляет?

**Антон:** Оно достаточно небольшое, как и на любом рынке, есть разные типы игроков: сами компании-вендоры — производители решений, консалтинговые компании и инвестфонды, клиенты — потребители решений, а также так называемые luminaries — эксперты, которые знают всех в индустрии и пытаются это знание монетизировать. Это сообщество базируется преимущественно в США и достаточно небольшое — 300–500 человек. Еще несколько лет назад специализированных инвесторов в нем не было. Но со временем появилось несколько типов фондов — во-первых, корпоративные фонды крупных игроков в HR-индустрии: например, собственные фонды или инкубаторы/акселераторы создали Randstad, Cornerstone и др. Во-вторых, посевными инвестициями на ранних стадиях стали заниматься private equity фонды, которые до этого инвестировали в HR, но на стадии growth equity (более поздняя стадия инвестирования). В-третьих, появились «ангелы», которые начали фокусно смотреть именно на HR-индустрию. Изменения проходят не только в HR Tech, в целом венчурная индустрия реформируется и от общей (generalist) модели переходит к специализированной модели, появляются вертикальные фонды, которые специализируются на определенных индустриях и даже отдельных секторах. Нам повезло

попасть в самое начало этого тренда и стать частью HR Tech сообщества.



**RolePoint** строит поисковую технологию, позволяющую достичь более широкого охвата кандидатов. RolePoint автоматизирует систему рекомендаций внутри компании для создания потока кандидатов, представленных в компанию ее собственными сотрудниками. Доказано, что рекомендованные сотрудниками кандидаты лучше вписываются в корпоративную культуру компании, что позволяет уменьшить текучесть персонала и снизить затраты на его привлечение.



**Entelo** помогает компаниям находить нужных кандидатов в нужный момент. Анализируя более 70 переменных, запатентованная платформа Sonar идентифицирует релевантных кандидатов, с наибольшей вероятностью готовых рассматривать предложения о работе на позициях, открытых в компании. Собственная база данных более чем с 10 млн кандидатов позволяет Entelo быть эффективным инструментом для поиска талантов.

## TEI: Есть ли какие-то отдельные темы, горячо обсуждаемые сейчас?

**Тарас:** Мода на темы меняется. Например, крупнейшая конференция HR Tech в Лас-Вегасе ежегодно собирает 5000–6000 человек. В 2014 г. все обсуждали Big Data и аналитику данных. В 2015 г. фокус переместился на вовлеченность персонала — как сотрудники ходят на работу, счастливы ли они, чувствуют ли ответственность и смысл. В этом направлении все обсуждают системы геймификации.

Возьмем пример рекомендаций кандидатов сотрудниками: как правило, вовлеченность персонала в этот процесс достаточно низкая. У многих компаний есть политики выплаты денежных компенсаций после прохождения рекомендованным кандидатом испытательного срока, но исследования показывают, что подобные системы неэффективны. Вознаграждение не должно быть отложено во времени, а должно выплачиваться по факту дачи рекомендации — во-первых, это существенно увеличивает объем поступающих резюме, во-вторых, снимается ответственность с рекомендателя. Можно пойти дальше и создать геймифицированную систему — например, онлайн-рейтинги чемпионов с нематериальной мотивацией для победителей. Например, кто порекомендовал больше всех кандидатов в этом месяце, получает

дополнительные пять дней к отпуску. Это такая игровая механика, которая была придумана 100 лет назад, но до сих пор работает. Кроме того, это существенно снижает расходы для компании.

**Антон:** Кстати, одной из первых инвестиций TEqV стал стартап RolePoint, позволяющий автоматизировать систему рекомендаций внутри компании.

### **TEI: Какие компании на рынке можно назвать бенчмарками с точки зрения использования технологий в HR?**

**Антон:** Существуют корпоративные бенчмарки, т. е. потребители технологий, и бенчмарки среди провайдеров технологий. К первым относятся такие компании, как Amazon, Google (при этом они разрабатывают и собственные решения), вторых очень много, могу назвать, например, Workday, Entelo.

### **TEI: В каких случаях внедрение технологических решений заканчивается неудачей?**

**Антон:** К сожалению, во многих. Это случается, когда компания либо не обладает достаточными навыками для успешной интеграции нового HR-решения в «зоопарк» решений уже существующих, либо просто не имеет реальной потребности, а покупает решение просто для галочки и внутри компании нет желания и навыков, чтобы разобраться в этом решении. Ну и, конечно, вендоры тоже зачастую просто пока не способны дать пользователю удобное и интуитивное решение, которое не требует нескольких недель или месяцев, чтобы в нем разобраться.

**Тарас:** Когда нет бизнес-процессов для технологии, поэтому всегда нужно начинать с вы-

страивания процессов. Например, процесс оценки результативности. Многие компании уже отказались от системы полугодовых и годовых оценок, потому что это огромный стресс для организации, требует колоссального количества ресурсов, неэффективно, потому что есть временной разрыв между действием и оценкой

этого действия. Новый подход заключается в постоянной и моментальной обратной связи, и есть технологические решения, позволяющие это делать. Например, мобильное приложение Impraise, которое позволяет ставить задачи и оценивать их выполнение. Но без изменения процесса технологии бессильны.

### **TEI: Что происходит на российском рынке в HR Tech?**

**Антон:** Мы, как всегда, отстаем лет на 5–10, но традиционно появляются пионеры, которые адаптируют лучшие практики. Таких особенно много среди тех-

нологических компаний, например Mail.Ru Group. Но у большинства российских компаний пока нет осознанной потребности и нет понимания, как этим заниматься.

### **TEI: Что в таком случае можно посоветовать российским HR-директорам, которые хотят продвинуть свою компанию в области HR Tech?**

**Антон:** Во-первых, все еще актуален совет выучить английский язык. Во-вторых, ездить на профильные конференции (крупнейшая проходит ежегодно в Лас-Вегасе), внимательно слушать и задавать вопросы. Если раньше границы были более прозрачные, то сейчас доступ к лучшим практикам будет ухудшаться, поэтому единственным выходом станет самообразование.



**Impraise** — мобильное и веб-приложение, которое позволяет делиться обратной связью в режиме реального времени. Impraise стимулирует культуру непрерывного обучения, где все вовлечены в собственное личное и профессиональное развитие и развитие своих коллег. Приложение позволяет отслеживать и анализировать свою результативность в режиме реального времени, оставаться мотивированным на достижение целей, получать признание от коллег.



# ИНТЕРВЬЮ С ВАЛЕРИЕМ ЯКУБОВИЧЕМ



*Валерий Якубович занимается исследованиями в области организационного развития и поведения, управления персоналом, лидерства. Его научные интересы касаются роли социальных отношений и сетей в бизнесе, а также их взаимосвязей с результативностью и обменом знаниями в различных группах и организациях. У Валерия есть ряд публикаций в ведущих академических журналах, таких как Organization Science, Harvard Business Review, American Sociological Review и др.*

*Валерий преподавал в Chicago Booth School of Business (University of Chicago) и Wharton School (University of Pennsylvania). В настоящий момент является профессором менеджмента бизнес-школы ESSEC и преподает в бизнес-школе INSEAD. Помимо академической деятельности Валерий занимается консультированием компаний и некоммерческих организаций по вопросам инновационных практик управления.*

**TEI: Валерий, как появилось направление Big Data и какие основные подходы используются сейчас в бизнесе и академической науке?**

С развитием компьютерных мощностей у компаний начало появляться огромное количество данных в процессе их повседневной деятельности — данные о клиентах, операциях, сервисах и услугах. Например, компания внедряет ERP-систему с целью

повышения эффективности производства и как побочный продукт получает большой массив данных, сбор которых ей ничего не стоил — не потребовал проведения дорогих фокус-групп, качественных интервью и др. Допустим, ERP-система агрегирует данные о сотрудниках: опыт работы до прихода в компанию, показатели результативности, изменение заработной платы, карьерный рост. Возникает вопрос: что делать с этими данными?

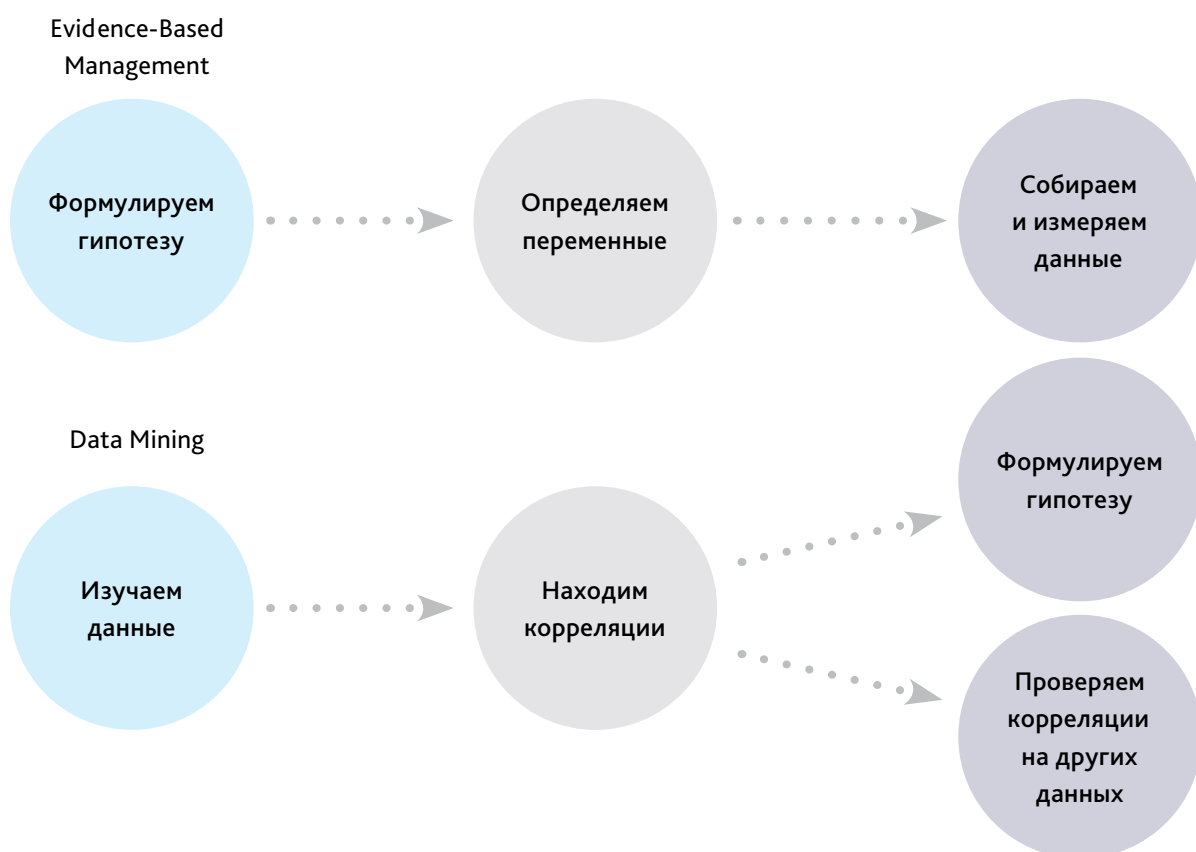


Есть два подхода, которые путают даже специалисты по большим данным. Первый подход — традиционный, который отстаивается ведущими бизнес-школами. Для того чтобы провести исследование, необходимо сначала сформулировать цель, задачи, гипотезы исследования, разработать концепции, перевести их в измеряемые переменные, измерить переменные и доказать либо опровергнуть гипотезу. И здесь Big Data выступают в качестве метода проверки гипотез.

Ранее, в силу того что большой массив данных просто невозможно было получить, исследования делались на данных ограниченного числа компаний или небольшого рынка труда. Если посмотреть на лучшие исследования в менеджменте, которые двинули науку вперед, они сделаны как раз на единичных или же на маленьких рынках. Возьмем,

например, известное исследование Марка Грановеттера, профессора Stanford University, о силе «слабых связей». В 1973 г. он провел исследования инженеров в пригороде Бостона и выяснил, что при поиске работы гораздо более значимым фактором является сила «слабых связей» — социальная сеть за пределами ближайшего круга общения. Что нам говорит пригород Бостона о целом мире, какая связь между бостонскими инженерами и, например, лондонскими банкирами? Почти никакой. Но идея получила широкое распространение, и в дальнейшем уже другие исследователи примеряли ее к другим рынкам и профессиям (я, например, учился у Грановеттера и использовал его теорию в исследовании самарского рынка труда в конце 1990-х).

Начиная с Фредерика Тейлора наука о менеджмен-



те сформулировала огромное количество гипотез на всевозможные темы, и практикам бизнеса будет трудно придумать вопрос, который еще не был изучен в науке, тем более что, как правило, практиков волнуют одни и те же проблемы: как влияет зарплата на производительность? как опыт и образование влияют на результативность? Так вот тестирование существующих теорий на данных конкретной компании и выработка практических решений для бизнеса — это и есть первый подход. Он получил название Evidence-Based Management и становится сейчас популярным в больших корпорациях. Например, Google нанимает аспирантов-социологов, которые могут тестировать, какие теории работают или не работают конкретно для Google.

Второй подход — это так называемый Data Mining: у нас нет конкретной гипотезы, но есть массивы данных, в которых сокрыта какая-то полезная информация, главное — ее обнаружить.

Этот способ больше по душе практикам, а не ученым. Практикам не важны причинно-следственные связи между переменными. Например, одна из исследовательских компаний выяснила, что у оранжевых автомобилей на вторичном рынке в 2 раза меньше шансов быть неисправными. Трудно найти причинно-следственную связь, но для перекупщиков автомобилей эта корреляция существенно облегчает работу. Это так называемая predictive analytics — предсказание будущего поведения объектов на основе выявленных исторических корреляций. Таких корреляций потенциально может быть очень много — как найти ту, которая имеет наибольший эффект? Можно создать модель, учитывающую все возможные корреляции, но, к сожалению, модели с большим количеством переменных плохо работают, и всегда встает вопрос об оптимальном количестве переменных. Если ваши ставки достаточно высоки — например, вы рассылаете рекламные материалы в количестве миллионов штук, полу-

чая отдачу в 0,5%, — то, даже увеличив за счет работы с данными (например, сегментируя всех получателей по регионам с более высокой отдачей, полу, возрасту и т. д.) отдачу до 5%, в итоге получите существенный экономический эффект. Но 5%-ный успех в маркетинге не равнозначен успеху, например, в подборе людей, где нужна большая степень уверенности — 80–90%.

Например, видеосервис Netflix в 2006 г. запустил соревнование по улучшению своего алгоритма рекомендации фильмов пользователям.

Командам предлагалось улучшить алгоритм как минимум на 10%, победитель получал \$1 млн. Конкурс продлился три года, в определенный момент команды начали кооперироваться между собой — стали накладывать модели друг на друга и выяснять, что совпадает, а что — нет. Такой конгломерат команд в итоге смог улучшить алгоритм на 10,6%.

### **TEI: А какие есть примеры применения этих двух подходов в управлении людьми?**

Признанные лидеры в этом направлении — Google, Amazon, Facebook. В сети можно найти видео выступления менеджера департамента People Analytics Google Кэтрин Декас о внутреннем проекте Охуген по выявлению удачных практик управления людьми на уровне среднего менеджмента. В рамках этого исследования Google проанализировал свои большие данные, но дополнил это опросами сотрудников о том, какой стиль менеджмента им нравится и они считают его эффективным. Для компании стало открытием, что технические специалисты, которые составляют основную часть, ценят в своих руководителях не технические знания и экспертизу, а умение работать с людьми, — ничего удивительно, но для контекста Google это стало откровением. Это пример иссле-

дования в парадигме Evidence-Based Management, в котором начальная гипотеза не подтвердилась. Но зато появилась новая гипотеза, которую теперь нужно подтвердить другим исследованием, специально разработанным для этой цели.

Но у того же Google случаются и промахи: в частности, проанализировав большие данные карьерного роста, аналитики пришли к выводу, что единственный фактор, повышающий шансы на продвижение, — это наличие рекомендательного письма от руководителя. Что мы узнали нового? Ничего. Логично, что если работник хорошо работает, то он получает рекомендацию от руководителя и растет по карьерной лестнице. В этом случае рекомендация — это не причина, а маркер.

**“** Проверьте на своей компании, что работает у других, — используйте возможности, которые открывает вам доступ к собственной Big Data **”**

### **TEI: К какому из описанных выше подходов вы склоняетесь?**

У меня есть идея сочетания обоих подходов: у компании много данных, в литературе по менеджменту — много гипотез. Как, зная собственные данные, понять, какие гипотезы можно проверить? Можно ли создать алгоритм, который, просмотрев твои данные, найдет в базах литературы по менеджменту нужные гипотезы? Это очень перспективное направление, однако, существует еще много преград.

### **TEI: Какие сложности возникают в применении Big Data?**

Помимо размера Big Data обладает еще одной важной особенностью — неструктурированностью информации. Big Data может включать в себя не только цифры и тексты, но и видео, аудио-файлы и т. д. Распознавание информации и ее обработка — огромный технический вызов для data-специалистов. Самые интересные данные,



как правило, именно в этих сложных категориях — видео, фото, аудио. Как перевести их в переменные? Как выловить смысловые значения? Это новое направление, которое сейчас развивается. Например, аспиранты MIT создали компанию Sociometric Solutions, которая производит сенсорные приборы, улавливающие различные параметры при общении сотрудников внутри компании: скорость их речи, громкость, тон. Эти данные агрегируются в облаке и, совмещенные с данными о результативности, подсказывают менеджменту, в каких подразделениях компании необходима более продуктивная атмосфера. Впервые эту технологию опробовали в колл-центре Bank of America, проанализировав данные, в Sociometric Solutions предположили, что поощрение некоторых групп сотрудников вместе уходить на перерыв, во время которого они могли бы обсуждать в том числе рабочие моменты, положительно скажется на продуктивности. В результате продуктивность выросла на 15–20%, уровень стресса снизился на 19%, текучесть персонала упала с 40 до 12%. Это хороший пример того, как большие данные могут работать в отношении не только виртуальных коммуникаций (анализируя нашу переписку, письма и т. д.), но и реального физического общения.

### **TEI: Не нарушает ли использование датчиков границы частной жизни сотрудников?**

Безусловно, ведутся дискуссии об этичности методов сбора данных. Вся информация о нас — онлайн-покупки, электронная почта — агрегируется и обрабатывается методами больших данных, с тем чтобы добраться до нас как до потребителей. И как индивидуальные потребители мы бессильны перед этим, мы не знаем, какие сведения о нас используются против нас — чтобы повысить цены в интернет-магазине, при выдаче кредитов. Аналитика больших данных — это мощный аппарат, и нужно понимать, что этично и легально, возможно, кто-то должен взять на себя регулирующую роль в этом вопросе. Особенно если данные касаются людей, их карьер, зарплат. В свою очередь, компании стоят перед искушением использования персональных данных и должны сами принять на себя ограничения, какой информацией и в каком объеме они могут пользоваться.

Есть еще одно ограничение: как только вы измерили какое-то поведение и опубликовали его результаты, объекты нашего исследования, ознакомившись с этими результатами, меняют это поведение, и ваша модель перестает работать. Например, случай с ал-

горитмом предсказания распространения гриппа, разработанным Google. Алгоритм анализировал поисковые запросы и предсказывал, как эпидемия будет двигаться дальше. Первоначально он работал великолепно, но затем население ознакомилось с прогнозами и в потенциально опасных регионах начало принимать меры, направление распространения гриппа изменилось. Если объекты оценок получают доступ к оценкам, рефлексируют над этой информацией и их ставки высоки (например, речь идет об оценке результативности), то они способны подыграть — и ваша модель станет бесполезной.

**TEI: Если компания хочет использовать свои «большие данные», с чего ей лучше начать?**

Разумный подход — начать с определения проблемы. Например, текучесть кадров — достаточно распространенная проблема. Как предсказать, кто уволится в ближайшее время? Компания HP провела подобное исследование в 2013 г.: проанализировав данные о зарплатах, ротациях, результативности ушедших и оставшихся сотрудников, команда аналитиков выявила факторы, влияющие на уход, и присвоила каждому из текущих сотрудников Flight Risk Score — оценку вероятности ухода. Этими данными поделились с руководителями сотрудников с наивысшей оценкой, с тем чтобы они приняли меры по мотивации и удержанию этих сотрудников. HP заявила, что в результате компании удалось существенно снизить текучесть персонала. Забавно, что команда аналитиков, разработавшая Flight Risk Score, сама получила очень высокие оценки вероятности ухода

Еще одна распространенная проблема, над которой бьются все HR, — определение образа «идеального сотрудника». Если кто-то обещает вам подобную услугу — уверяю вас, это шарлатанство. Консультанты могут помочь предсказать 50% будущей результативности, это лучше, чем 20%, но принимать решения на данной основе нельзя. На базе огромного количества исследований мы уже знаем три основных критерия успеха (которые предсказывают

максимум 50%): это IQ (который легко измерить), уровень сознательности (проверяется по тестам оценки личности) и структурированное интервью. Но это для массовых специальностей, для лидеров это не работает.

**TEI: Говорят, Google отказался от структурированных интервью, потому что этот метод не подходит для выявления «суперзвезд»?**

«Суперзвезды» — это очень маленькая группа, редкое событие, его невозможно предсказать, для этого просто нет методов. У вас должно быть достаточное количество «исходов» событий, т. е. достаточное число «суперзвезд» в каждой из категорий (разного пола, возраста, образования, опыта), чтобы вы могли понять, какие факторы действительно влияют. Поэтому второй шаг при работе с большими данными — понять, достаточное ли у вас количество нужных данных. Если при помощи Big Data вы пытаетесь предсказать пьянство на рабочем месте, а при этом сталкивались с таким поведением только однажды — ничего не получится.

**TEI: Сейчас многие компании сталкиваются с тем, что к ним приходят стартапы, просят дать данные компании и на основе этих данных обещают предоставить интересные выводы. Стала ли Big Data коммерческим продуктом, который можно использовать в управлении людьми?**

В управлении людьми — пока нет. Для решения ваших задач в области управления персоналом необходимо знать ваш контекст. Кроме того, недостаточно использовать только Big Data, необходимо умное экспериментирование. Проверьте на части вашей компании (заводе, дивизионе, департаменте) какую-либо гипотезу, например новую систему мотивации. Посмотрите, как это работает или не работает. Проверьте на своей компании, что работает у других, — используйте возможности, которые открывает вам доступ к собственной Big Data.



*Штаб-квартира в Маунтин-Вью, Калифорния. Фото Google*

# HR TECH: ОПЫТ ЛИДЕРОВ



## Google: Как большие данные могут помочь рекрутменту

Google для многих компаний является примером лучших и инновационных практик работы с людьми. Кроме того, будучи технологической компанией, Google стремится максимально использовать и разрабатывать самостоятельно технологии, позволяющие принимать решения о людях. HR-департамент компании называется People Operations, и его основной девиз — «Все решения о людях принимаются на основе данных и аналитики».

Старший вице-президент People Operations Ласло Бок, который и определил основанный на данных подход к управлению людьми, пришел в компанию

в 2006 г. (до этого он занимал позицию вице-президента по персоналу в GE). В 2007 г. был создан департамент People Analytics, перед которым Ласло Бок поставил амбициозную задачу: «Нам необходимо научиться измерять и находить, что работает и что не работает для Google, а не просто перенимать лучшие практики». В новый департамент были наняты кандидаты наук из ведущих американских университетов, которые могли использовать научные методы в обработке больших данных Google.

За годы работы подразделение People Analytics помогло решить несколько существенных проблем в области рекрутмента. Как самый привлекательный работодатель в мире, Google не испытывает проблем с потоком кандидатов, желающих попасть в «компанию мечты», поэтому основная проблема



для Google кроется в процессе отбора персонала, а не его поиска. В сети широко обсуждались вопросы, которые использовали рекрутеры Google, чтобы выявить кандидатов с нестандартным мышлением, например «Сколько шариков для гольфа поместится в Боинг 747?». Но, проанализировав зависимость будущей эффективности сотрудника от умения решать такие задачи, департамент People Operations пришел к выводу, что от них лучше отказаться. «Они имеют низкую предсказательную силу будущей эффективности (если вообще ее имеют)», — признается Ласло Бок.

За основу нового подхода к отбору кандидатов People Operations департамент взял исследование 1998 г. Франка Шмидта и Джона Хантера о предсказательной способности техник отбора касательно будущей результативности кандидатов. Согласно исследованию, лучший способ выявить эффективного сотрудника — дать кандидату выполнить пример задания, с которым он столкнется в рабочем процессе, что, к сожалению, не всегда возможно, к тому же чем выше уровень позиции, тем сложнее выделить отдельный блок работы. Второе место по эффективности делят тест на когнитивные способности и структурированное интервью, направленные на выявление конкретных компетенций. Как научить всех сотрудников, участвующих в процессе найма, проводить структурированное интервью? Можно провести дорогостоящие тренинги и надеяться, что они вместе с усиленной практикой помогут принимать правильные решения о найме. Вместо этого People Operations департамент разработал сервис qDroid, который позволяет любому сотруднику компании, указав уровень позиции и профессиональную область кандидата, получить набор вопросов для структурированного интервью.

В течение долгого времени Google был известен в Кремниевой долине затяжным процессом интервьюирования — кандидатов интервьюировали все сотрудники тогда еще небольшой компании, которые хотели быть уверены, что к ним присое-

диняются лучшие из лучших. С ростом компании количество интервью становилось все больше, пока в 2006 г. один из аналитиков не решил проверить на больших данных взаимосвязь между успешностью кандидатов, количеством пройденных ими интервью и оценками, полученными от интервьюеров. Обнаружилось, что оптимальное количество интервью — четыре (в среднем на тот момент каждый кандидат проходил не менее девяти интервью), большее количество не повышает точность прогнозов. В результате среднее количество интервью в компании снизилось до четырех для нетехнических специальностей и до пяти для технических, сэкономив тем самым до 50 000 рабочих часов и ускорив процессы найма.

Ежегодно Google получает около 2 млн резюме, но немногие из потенциальных кандидатов доходят до интервью, алгоритм скрининга резюме отсеивает большую часть кандидатов. Что делать со звездными кандидатами, чье резюме настолько необычно, что не укладывается в стандартные рамки? В качестве решения этой проблемы в 2012 г. был разработан специальный алгоритм работы с отсеянными резюме, что позволило «вернуть» в процесс отбора около 20 000 кандидатов.



## Slack: Как повысить вовлеченность и обмен знаниями

В конце 2015 г. MIT Technology Review опубликовал список 10 инновационных технологий года, которые, по мнению редакторов, совершили прорыв в своей области. Одной из этих 10 технологий стал внутрикорпоративный мессенджер Slack, чаще всего описываемый как «самый быстрорастущий



*Штаб-квартира в Сан-Франциско. Фото Slack*

в истории сервис для работы». Ежедневно им пользуется около 2 млн пользователей во всем мире (сервис запущен в 2013 г.). Среди клиентов — как крупные международные корпорации (от eBay до Samsung), так и государственные органы и университеты (Госдепартамент США, Гарвардский университет). Текущая капитализация оценивается в \$2,8 млрд, привлеченные инвестиции составили порядка \$340 млн.

Slack позволяет коллегам обмениваться мгновенными сообщениями в чатах, посвященных различным рабочим вопросам, заменяя тем самым обще-

ние по электронной почте. Интеграция с Dropbox и Google.Drive дает возможность пользователям пересылать документы и другие данные, не опасаясь ограничений по размерам, часто раздражающих пользователей корпоративной электронной почты. Приложение доступно как на мобильном телефоне, так и на персональных компьютерах, обладает удобной поисковой системой. Но секрет популярности Slack состоит в принципиально ином подходе к внутрикорпоративному общению.

По словам одного из четырех основателей Slack — российского программиста Сергея Мурашова, идея

Slack родилась случайно: на тот момент команда разрабатывала игровое приложение и нужен был удобный мессенджер для общения. Когда игра провалилась, оставшиеся деньги инвесторов решено было потратить на развитие мессенджера, который уже стал для команды незаменимым средством общения.

Slack поставил целью искоренить ключевой недостаток рабочей почты — изолированность информационных потоков. Внутри компании сотрудник, не включенный в обсуждение того или вопроса (и в соответствующую почтовую рассылку), практически не имеет возможности узнать о нем — только если не подслушает разговор в коридорах. Многочисленные исследования показывают, что подобные разговоры «у кулера» оказывают большое влияние на эффективность работы организации и обмен знаниями. Используя Slack, каждый сотрудник может видеть все каналы обсуждений, которые ведутся в компании (есть возможность создавать закрытые каналы), что повышает его осведомленность и, как следствие, вовлеченность. Кроме того, новые сотрудники видят всю историю обсуждений и могут легко отследить логику принятия тех или иных решений, хронологию событий компании.

Сообщения в Slack аналогичны мобильным сообщениям и мессенджерам — они короче и менее формальны, чем электронные письма, соответственно, более привычны аудитории, использующей мобильные устройства. В отличие от многих программ, использующихся в рабочем процессе, Slack имеет действительно приятный пользовательский интерфейс и современный дизайн, что является одним из «ключевых факторов успеха», считает сооснователь Slack Кэл Хэндерсон.

Команда Slack утверждает, что, согласно исследованию, проведенному среди пользователей, Slack сократил использование электронной почты на 48% и на 25% снизил количество проводимых встреч и собраний. В среднем респонденты отме-

тили 32%-ный рост продуктивности команд после перехода на Slack, а 80% считают, что сервис помог существенно улучшить их корпоративную культуру.



## Workday: Как найти единую HR-платформу

В течение долгого времени крупным компаниям, насчитывающим тысячи и десятки тысяч сотрудников, приходилось выбирать из двух основных провайдеров ERP-услуг — Oracle или SAP, которые, несмотря на негибкость предоставляемых решений, считались надежными и подходящими по масштабу. Небольшим поставщикам услуг было трудно тягаться с гигантами, которые отстаивали свое доминирующее положение, в том числе за счет приобретения перспективных компаний. Oracle, недружественно поглощая в 2005 г. небольшую компанию PeopleSoft — производителя софта для HR-функции, не предполагала, что основатель компании Дэвид Даффилд воспримет это как личную обиду и на вырученные от продажи средства построит компанию, которая станет основным конкурентом Oracle в предоставлении ERP-услуг — Workday.

Несмотря на то что Workday предоставляет сейчас в том числе программное обеспечение для финансов, крупнейших клиентов привлекают именно ее продукты в области HR (как базовые функции — кадровое администрирование, рекрутмент, — так и более продвинутые, например обучение). Среди клиентов — Hewlett-Packard (HP), Yahoo, Nissan, Sanofi, Netflix и десятки других. В 2012 г. Workday провела IPO, которое стало вторым по размеру размещением после Facebook в американском технологическом секторе: компания привлекла \$637 млн при оценке в \$9,5 млрд. В 2015 г. выручка Workday составила \$788 млн.



Workday — облачная технология, что позволяет гораздо быстрее внедрять ее в компаниях-клиентах (например, внедрение в HR прошло за 15 месяцев, тогда как внедрение SAP может занять несколько лет) и так же оперативно обновлять, кроме того, это дешевле с точки зрения общей величины затрат на инфраструктуру и обслуживание (аналитики Deloitte подсчитали, что экономия составляет от 10 до 30%). Workday также имеет интуитивный пользовательский интерфейс и доступен на планшетах и мобильных устройствах. Ли Данн, вице-президент по HR-стратегии MGM Resort, комментирует внедрение Workday в компании в 2013 г.: «Наши сотрудники полюбили Workday. И мы видим преимущества хранения информации в одном месте. Кроме того, его так легко использовать — как LinkedIn или Facebook».

Workday оперативно разрабатывает и внедряет новый функционал: например, в 2015 г. компания анонсировала запуск Workday Learning, позволяющий интегрировать процесс обучения в единую систему, в центре которой будет стоять видеообучение. Компания видит свою задачу в том, чтобы

сделать видеообучение для сотрудников своих клиентов занимательным и персонализированным (своеобразный Netflix для корпоративного обучения).

В апреле 2015 г. Workday запустила сервис Workday Insight Applications, который позволит с использованием методов больших данных и машинного обучения анализировать данные каждой компании, сравнивать их с данными других компаний и, таким образом, решать различные задачи: оценивать риск ухода того или иного сотрудника, подсказывать, каким должен быть следующий карьерный шаг, проводить бенчмаркинг зарплат и др.

Своим конкурентным преимуществом Workday видит высокий уровень вовлечения клиентов — у каждого клиента есть возможность принять участие в мозговых штурмах Workday, где путем голосования решается, какие дополнительные услуги необходимо внедрить в новую версию программного обеспечения. Каждое обновление содержит десятки подобных улучшений, предложенных непосредственно клиентами Workday.

# HR TECH в России

*Технологические решения в области управления персоналом революционно меняют то, как компании отбирают, нанимают и развивают таланты. Но как российские компании внедряют новые технологии? В 2014 г. венчурный фонд Talent Equity Ventures (TEqV) провел опрос HR-директоров российских компаний, как они используют технологии в своей работе и какие вызовы перед ними стоят в области HR Tech. На основе этого исследования, а также углубленного изучения кейсов таких инновационных компаний, как Mail.Ru Group, МТС и «Северсталь», и стартапов в области HR Tech — VCV и AmazingHiring Станислав Шекшня, президент Ward Howell Talent Equity Institute, профессор предпринимательского лидерства бизнес-школы INSEAD, и Вероника Загеева, менеджер проектов Ward Howell Talent Equity Institute, подготовили специальный отчет.*

*Big Data и бизнес-аналитика, существенно изменившие ряд функций бизнеса, теперь производят революцию в одной из наиболее консервативных областей — управлении людьми. Такие компании, как Google и IBM, демонстрируют силу технологий в рекрутменте, отборе, мотивировании и развитии лидеров. Что же происходит в России, где уровень проникновения интернета крайне высок, есть как история технологических инноваций, так и чрезвычайно консервативная культура управления?*

## **Результаты исследования автоматизации HR-процессов в России, проведенного TEqV, представляют двойственную картину.**

С одной стороны, большинство компаний уже используют технологии для управления талантами. Около 87% респондентов сообщили, что они являются активными пользователями цифровых технологий. Большинство компаний уже автоматизировало базовые HR-функции — кадровое администрирование (76%), рекрутмент (70%), многие пошли дальше, автоматизировав расчет компенсаций и льгот (46%), а также развитие и обучение персонала (39%).

С другой — только 30% опрошенных компаний удовлетворены используемыми решениями. 50% компаний не удовлетворены, но не планируют ничего менять и около 20% не удовлетворены и планируют перейти на новые системы.

Тарас Полищук, инвестиционный менеджер TEqV, подчеркивает: «HR-профессионалы в среднем используют восемь разных систем в своей ежедневной работе, что для пользователя неудобно. Это также неэффективно с точки зрения интеграции HR-данных, так как системы не взаимосвязаны. Чтобы решить данную проблему, компании либо держатся за SAP и Oracle и объединяют разные

1- Подготовлено в рамках медиапроекта «Digital Russia» ([digital-russia.com](http://digital-russia.com)) Совета по России Всемирного экономического форума (World Economic Forum).

функции под их «зонтиком», либо экспериментируют с инновационными точечными решениями и стараются объединять данные».

Перед тем, как перейти к конкретным примерам компаний, которые включают интервью с генеральными директорами и директорами по персоналу, мы представляем общие выводы нашего исследования:

- **Чемпионы указывают направление.** Ведущие российские компании фокусируются на создании ценности через повышение качества HR-процессов, а не сокращение расходов. Они не только изучают глобальные рынки в поиске новых технологий, но и оперативно внедряют их. Также ведущие компании следят за появлением локальных инновационных решений и даже создают их самостоятельно. Они делятся своим опытом с другими компаниями (даже с конкурентами), таким образом создавая прозрачный и динамичный рынок.

### Поведение российских чемпионов похоже на международные аналоги, однако существуют некоторые различия:

- **Кастомизация превыше всего.** Российские компании предпочитают не подстраивать собственные бизнес-процессы под технологические решения, предлагаемые рынком. Они требуют от поставщиков предоставлять максимально гибкие решения, для внедрения которых необходимы значительные инвестиции. В этой связи возрастает роль вендоров и консультантов, которые умеют интегрировать и адаптировать подобные технологические решения. Российские технологические компании должны обратить на это свое внимание.

- **Самодостаточность.** 50% компаний имеют опыт разработки собственных HR-решений, например систем оценки и интранетов. Это частично говорит о том, что либо западные продукты недоступны в России, либо им недостает сервисной поддержки на русском языке (что, в свою очередь, может быть вызвано российской традицией раз-

рабатывать продукты самостоятельно). Несколько компаний, включая Mail.Ru Group и МТС, размышляют о том, чтобы даже продавать свои разработки другим компаниям. Таким образом, российские стартапы должны помнить, что они также конкурируют с внутренними ресурсами компаний.

- **Подход «сверху вниз».** На Западе технологическая революция в сфере управления талантами в основном инициируется рядовыми сотрудниками, которые находят новые возможности для применения технологий и стремятся их реализовать. В России же доминирует подход «сверху вниз»: до тех пор, пока руководитель, чаще всего генеральный директор, не ставит HR-технологии в приоритет, ничего не двигается с места.

- **Внутренний маркетинг во главе угла.** Консервативная корпоративная культура, присущая многим российским компаниям, требует дополнительных усилий для популяризации HR-технологий среди сотрудников компании. Ведущие компании креативно подходят к этой задаче, используя, например, методы геймификации.

В целом ведущие российские компании не отстают от своих коллег из списка Fortune 500 во внедрении и разработке HR-технологий. Эти чемпионы показывают направление для остальных российских компаний, как использовать технологии в качестве основных инструментов управления талантами.



### Mail.Ru Group

Когда Евгений Маликов присоединился к Mail.Ru Group в качестве вице-президента

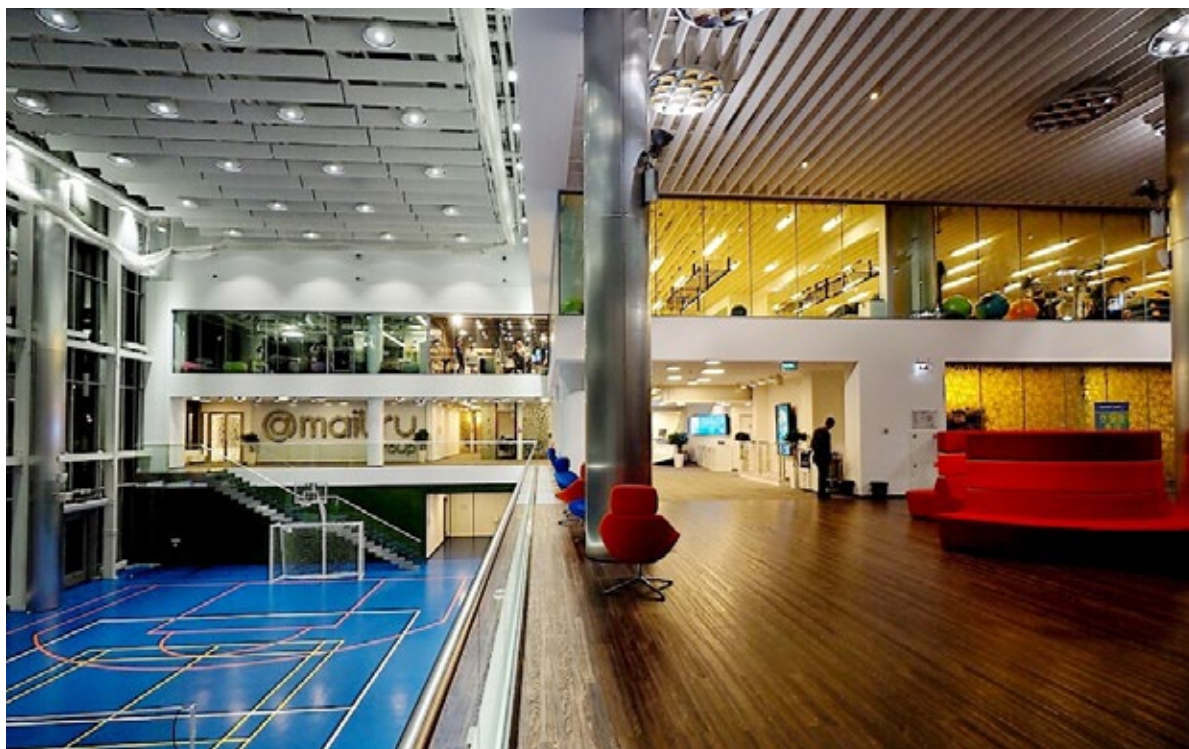


Фото CEO of Mail.Ru Group / Instagram @grishin

по организационному развитию в конце 2012 г., компания почти не отличалась от не самых продвинутых в области технологий организаций: «Автоматизация в HR была ограничена кадровым администрированием, расчетом заработных плат, базовым интранетом и устаревшей системой отслеживания заявок. Было ясно, что данная инфраструктура не соответствует потребностям компании, ее нужно было срочно менять».

В течение полугода новая команда внедрила SAP HR, включая портал по самообслуживанию сотрудников. Как вспоминает Евгений, «это было сложно как для вендора, так и для команды, однако благодаря этому стало возможным принимать необходимые управленческие решения, нормализовать бизнес-процессы в организации и улучшить уровень сервиса».

Следующее изменение коснулось привлечения персонала. Быстро оценив мировой рынок систем отслеживания заявок кандидатов, команда

разработала свой продукт и привязала его к карьерному сайту компании и SAP. Было принято решение внедрить платформу HireVue, позволяющую проводить видеointервью, тестирование, оценку способностей кандидатов. Mail.Ru Group стала первым российским клиентом для этой американской компании. Несмотря на первоначальные разногласия внутри рекрутинговой команды, новое решение позволило повысить производительность выше среднерыночного уровня и способствовало сплочению команды в целом.

Тем не менее изменение процесса рекрутмента было недостаточным для привлечения лучших талантов, особенно в индустрии, где конкуренция за таланты по-настоящему глобальна. По словам Евгения, Mail.Ru Group играет в долгую и старается расширить пул кандидатов в индустрии в целом. С этой целью был запущен ряд онлайн и офлайн образовательных инициатив: национальные чемпионаты по кодированию,

искусственному интеллекту, созданию прототипов продуктов (в том числе Russian Code Cup) и даже платформа по тестированию знания языков программирования. Для максимальной синергии эти инициативы теперь интегрированы под единым брендом It.Mail.Ru.

Евгений резюмирует подход команды к управлению технологиями: «Цель состоит не в том, чтобы внедрить как можно больше технологий, а в том, чтобы решить конкретные бизнес-задачи с минимальными затратами и максимальным «Wow-эффектом». Например, мы хотели изменить корпоративную культуру в более позитивную сторону. Многие из традиционных мер, которые мы рассмотрели, требовали значительных ресурсов, и потенциальные результаты были неясны. Мы реализовали функцию сказать «спасибо» в интранете, с различными «спасибо»-бейджами и «спасибо»-стенной. Это возымело мгновенный успех и улучшило корпоративную культуру».

Среднестатистический сотрудник Mail.Ru Group моложе 30 лет и технологически подкован. Евгений объясняет, каким образом компания вовлекает сотрудников при помощи HR-технологий: «Мы всегда думаем в рамках сочетания офлайн и онлайн игровых методов. Например, для адаптации сотрудников к новому интранету мы дали доступ к камерам, установленным в нашем кафе и тренажерном зале, а также сделали доступным онлайн-бронирование сеансов массажа, врача и стрижки».

Евгений говорит, что благодаря определенным принципам, усвоенным им в McKinsey, его команда может завершить проект в течение 2–3 месяцев вместо необходимых 6–12 месяцев. «Для начала мы изучаем позиции всех заинтересованных сторон относительно проблемы, которую решаем, поэтому мы можем адаптировать решение верным образом. Во-вторых, мы открыты для экспериментов и систематически ищем глобальные креативные решения. В-третьих, мы рассма-

триваем каждую проблему в качестве проекта, мобилизуем свои ресурсы, управляя временем и затратами».



## MTC

Компания MTC была одной из первых российских организаций, которая начала автоматизацию HR-процессов. Компания решила использовать один большой модуль Oracle (в основном для кадрового администрирования и учета), позже добавив еще 6–7 технологий, позволяющих решать различные потребности. Михаил Архипов, вице-президент по управлению персоналом, объясняет: «Использование одной системы — это дорого и негибко. Мы предпочитаем сочетать различные технологии. В области кадрового администрирования компаниям-вендорам сложно придумать что-то новое для крупных корпораций, но в настоящее время появляется все больше коробочных решений для среднеразмерных компаний. Напротив, рекрутмент — быстро развивающаяся область HR, и крупные компании должны следить за появлением новых технологий. К примеру, одна из последних тенденций — услуга подписки на пул кандидатов, обновляемый ежемесячно. К сожалению, крупные компании, такие как Oracle и SAP, не могут предложить что-то аналогичное».

В MTC более 6500 менеджеров, поэтому регулярные сессии по оценке и дачи обратной связи — в центре внимания. HR-департамент использует разные методы, в том числе игровые, чтобы мотивировать менеджеров давать обратную связь своим подчиненным. Например, менеджер, давший обратную связь, получает шоколадку с QR-кодом, по которому можно выиграть приз. Тем не менее помимо мотивации есть и другая проблема: многие менеджеры





попросту не сохраняли достаточное количество данных о результатах работы своих подчиненных для дачи качественной обратной связи. За полугодие между двумя оценочными сессиями менеджеры забывали об успехах и промахах своих подчиненных. HR-департамент выдвинул идею мобильного приложения, которое позволяет менеджерам оценивать своих сотрудников в режиме онлайн. Двое сотрудников вызвались написать приложение для iOS и Android. Теперь менеджеры могут отправлять оценки и комментарии своим подчиненным по проектам, а также начислять баллы за следование кодексу корпоративных ценностей компании. «Мы решили выложить наше приложение в AppStore, чтобы любая компания могла воспользоваться дан-

ным приложением бесплатно», — говорит Михаил. Этот кейс иллюстрирует политику HR-департамента, направленную на разработку и использование мобильных приложений вместо веб-интерфейсов, так как сотрудники в ходе работы уже перемещаются на смартфоны и планшеты.

Как отмечает Михаил, иногда даже полезным и удобным технологиям не удастся сразу завоевать признание: «К примеру, недавно мы запустили красивый и удобный сервис, который позволяет сотрудникам визуализировать организационную структуру. Однако после первоначального запуска только 10 человек зарегистрировалось в системе. Поэтому мы решили представить

данный сервис по-другому: создали квест для сотрудников — найти изображение кота в организационной диаграмме. Спустя 10 минут после анонса более 10 000 сотрудников вошли в систему, и уровень использования данного сервиса с тех пор остается достаточно высоким. Важно не только запустить технологию, но и продвигать ее среди сотрудников».

Каким видит МТС будущее HR в свете новых технологий? Михаил описывает оптимальный сценарий, подчеркивая, что развитие, обучение и удержание сотрудников — обязанность менеджеров, а не HR. «Мы должны предоставить менеджерам нужные инструменты для управления людьми. Через 4–5 лет каждый руководитель будет иметь в своем смартфоне простые приложения, позволяющие решать практически все HR-вопросы. Тем не менее функция HR все-таки будет существовать, так как некоторые аспекты невозможно оцифровать — все, что касается переговоров, конфликтов или же где сторонам необходим посредник».



## СЕВЕРСТАЛЬ

«Северсталь» разрушает миф о том, что HR-технологии используют только высокотехнологичные компании, став одним из лидеров HR-автоматизации.

Как и многие другие компании, «Северсталь» начала с автоматизации кадрового администрирования. В 2007 г. компания внедрила SAP на одном из угледобывающих активов — «Воркутаугле» со множеством проблем в области управления персоналом. Андрей Белыйшев, сейчас HR-директор «Северсталь-Менеджмента», объясняет: «Мы выбрали

«Воркутауголь», наше больное место, потому что с самого начала хотели показать всем ценность внедрения новых технологий, нам были нужны быстрые победы. Было тяжело убедить людей, что нам действительно это необходимо, но у топ-менеджмента было видение процесса HR-автоматизации, и мы преуспели в продвижении этой идеи «сверху вниз».

Позже SAP был внедрен в остальных активах «Северсталь-Ресурса» и только затем — в основном дивизионе «Северсталь — Российская сталь». Елена Рогулина, менеджер по работе с персоналом, комментирует: «Когда запускали SAP, мы обменивались опытом и идеями с коллегами из других российских компаний. Российские компании открыты друг другу, у нас налажены хорошие взаимоотношения с МТС, «Росатомом», «Норильским никелем», «Газпром нефтью», «Уралхимом» и др.».

Как только SAP-система была установлена по всей компании, «Северсталь» установила следующие SAP-модули — оценка и развитие талантов. В настоящее время внедряется модуль планирования преемственности.

Тимур Ермаков, старший менеджер по профессиональной оценке и развитию, объясняет, почему «Северсталь» отстаивает «политику единого решения», используя функции и модули SAP по максимуму: «К сожалению, я еще не видел успешно реализованное лоскутное одеяло из разных технологий, когда у вас есть много точечных решений, объединенных в одну систему». Андрей Белыйшев добавляет: «Наши сотрудники достаточно консервативны (средний возраст — 39,4 года), для них очень важно иметь единый интерфейс для всех услуг, которые они используют. К сожалению, этой «бесшовности» перехода между решениями довольно трудно достичь, поэтому мы постоянно совершенствуем интерфейс, делая его более удобным для пользователей».

Достаточно часто HR-менеджерам приходится убеждать CEO и/или владельцев компаний, что

автоматизация HR-процессов может принести реальную ценность бизнесу. Андрей Бельшев объясняет, какие аргументы можно использовать: «Существует два типа аргументов. Первый — рациональный: технологии позволяют вам экономить деньги; с внедрением SAP наш HR-департамент сократился почти вдвое. Второй — эмоциональный: все хотят работать в инновационной компании с передовыми технологиями. Это также позитивно сказывается на бренде работодателя». Тимур Ермаков добавляет: «Я думаю, что самый простой способ — собрать с рынка портфолио работающих примеров».

Несмотря на политику «единого решения», «Северсталь» встречается со стартапами для обсуждения потенциального сотрудничества. Андрей рассказывает, что станет следующим объектом для экспериментирования: «Мы считаем, что Big Data, микрообучение и новые виды оценки — интересные тренды, в которые стоит углубиться».



## VCV

*VCV (VideoCV) — первая видеоинтервью-платформа в России и СНГ. Данная платформа предлагает корпоративным клиентам и рекрутинговым агентствам облачный сервис, помогающий оптимизировать начальные этапы найма и избежать ненужных интервью.*

Основатель VCV придумал эту идею, когда искал актеров в российских регионах. Так как никто не хотел ехать в отдаленные регионы, то создание онлайн-платформы, которая позволила бы молодым актерам размещать свои видеорезюме, решила бы эту проблему. Сервис получил название VCV. В первые годы VCV использовался в качестве базы

данных видеорезюме. Арик Ахвердян, нынешний генеральный директор VCV, объясняет, почему модель не сработала: «Потенциальные кандидаты были просто не готовы пользоваться услугой, кроме того, у рекрутера просмотр резюме занимает меньше времени, чем просмотр видеоинтервью». VCV изменил стратегию и стал помогать компаниям фильтровать кандидатов до первого личного интервью. Работодатель устанавливает перечень вопросов (в среднем 5–7) и лимит времени на ответ (большинство работодателей не предоставляют возможность записать видеоинтервью повторно).

VCV показывает неплохие результаты: в 2013 г. у компании было 3 больших клиента, в 2014 г. — уже 11, к сентябрю 2015 г. количество клиентов увеличилось до 22. Подавляющее большинство клиентов — это российские филиалы международных компаний. «Они более открыты к новому», — поясняет Арик. Тем не менее VCV не планирует выходить на зарубежные рынки, так как рынок видеоинтервью там довольно насыщен.

Представляют ли западные конкуренты угрозу выходом на российский рынок? С одной стороны, недавно вышедший закон «О персональных данных», который требует от компаний хранить личные данные российских граждан на территории России, в своем роде защищает российские стартапы (хотя иностранные компании могут создать совместные предприятия и таким образом обходить это ограничение). С другой — как комментирует Арик, «[VCV] из-за принятого закона также пришлось перенести серверы в Россию, что вызвало различные технические неполадки».

Арик озвучил основной вызов: «Ключевая проблема — отсутствие открытости HR-менеджеров к новым технологиям. «Это не будет работать у нас» — частый ответ. Для начала нам нужно образовывать HR-менеджеров, и только после этого мы сможем продавать им наш сервис. Зачастую HR-менеджеры боятся просить CEO о деньгах на новые технологии».

Однако сложная экономическая ситуация помогла увеличить продажи: «В кризисные времена технологии отбора становятся все более востребованными, так как рынок труда переполнен кандидатами. Когда экономика на подъеме, более популярны поисковые технологии. Это объясняет рост числа наших клиентов. В то же время кандидаты стали более продвинутыми. Два года назад записать видео для них было огромной проблемой, теперь они делают это легко — в основном при помощи смартфонов».



## AmazingHiring

*AmazingHiring представляет собой набор инструментов для поиска лучших IT-специалистов. Данное программное обеспечение просеивает более 50 интернет-источников, определяя кандидатов, которые наилучшим образом подойдут для компании-клиента, и предварительно оценивая их квалификацию.*

Компания была основана в 2012 г. Виталием Обернихиным и Сергеем Дмитриченко, который на тот момент управлял кадровым агентством по поиску IT-специалистов и устал просматривать более 50 сайтов и социальных сетей, идентифицируя возможных кандидатов. «Я внимательно изучил американский рынок, — рассказывает Сергей. — Все говорили про рекрутмент в социальных сетях, но зрелых компаний в этой области не было — всего несколько стартапов».

Объем информации о людях растет экспоненциально. С одной стороны, это хорошая новость для рекрутеров; с другой — сбор и обработка всех данных чрезвычайно трудоемкий процесс.

Одна из услуг, разработанных Сергеем и Виталием, позволяет индексировать все данные о кандидате и объединять их в одном профиле (с помощью сложного алгоритма комбинирования по 30 параметрам). Позже компания добавила функцию скрининга квалификаций, которая использует машинное обучение, чтобы обрабатывать информацию о качестве кода кандидатов и их репутации на профессиональных сайтах.

К осени 2013 г. первая бета-версия была готова и сразу же привлекла внимание клиентов. Сергей рассказывает: «Мы начинали аккуратно, фокусировались на маленьких компаниях, для того чтобы минимизировать риски и получить хорошие отзывы. Очень скоро мы поняли, что можем работать с большими компаниями».

Клиенты дали понять, что заинтересованы не только в лучших кандидатах на рынке, но и в наиболее подходящих, поэтому AmazingHiring разработала алгоритм для предсказания совместимости в плане корпоративной культуры. Алгоритм анализирует нынешних сотрудников компании (их предыдущий опыт, хобби, демографические характеристики) и высчитывает, насколько легко выбранный кандидат сможет адаптироваться.

На данный момент у AmazingHiring более 40 корпоративных клиентов — как локальных российских компаний, так и международных. «Последние более открыты к новым технологиям, — подтверждает Сергей. — Другие отрасли рынка более консервативны — там присутствует низкий уровень автоматизации HR-процессов и нет понимания ценности технологий». В настоящее время AmazingHiring планирует выйти на американский рынок. Виталий настроен оптимистично: «У нас уже были случаи, когда мы продавали наш продукт американским компаниям. Мы также наблюдаем, что европейские компании тоже заинтересованы в покупке нашего сервиса».

# ИНТЕРВЬЮ

## С МАРИНОЙ ПОЧИНОК



*Марина с отличием окончила Факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ им. М.В.Ломоносова, кандидат физико-математических наук. Имеет сертификат «Профессионал в сфере человеческих ресурсов» института международного менеджмента Thunderbird. Обучалась в ведущей бизнес-школе INSEAD. Сертифицированный коуч ICF, Immunity to Change, Minds at work.*

*Около 20 лет работает в области управления человеческими ресурсами в российских и международных компаниях. С 2008 г. по август 2014 г.*

*занимала должность Вице-Президента по персоналу и волонтерам Игр Оргкомитета Сочи 2014, отвечая за самую масштабную мобилизацию людей во времена мирной России. С сентября 2014 по август 2015 работала директором по развитию бизнеса детского образовательно-образовательного парка Кидзания. С сентября 2015 г. работает в должности директора департамента по управлению талантами Сбербанка. Преподает в нескольких бизнес-школах, является членом Экспертных советов People Investor, Совета по Корпоративному Волонтерству. Член попечительского совета благотворительного фонда «Найди семью». Член попечительского совета университета «Серебряный возраст».*

*Награждена правительственными наградами, включая Орден Почета.*

**TEI: Каким вы видите будущее технологий в управлении талантами? Какие основные тренды в области технологий в HR вы наблюдаете? Есть ли российские особенности?**

Технологии станут главным инструментом будущего HR. Сейчас **мобильные техноло-**

**гии** позволяют переводить все HR-процессы в «цифру», создавать мобильные приложения для кандидатов и сотрудников от прохождения отборочных тестов и адаптации до создания плана своей карьеры и развития, позволяя работать удаленно, обеспечивают возможность работы в виртуальных командах. Одновременно

социальные сети меняют способы коммуникации: возрастают прозрачность и доступность информации о компаниях, она быстрее распространяется в сети и плохие отзывы от сотрудников становятся достоянием общественности, на специализированных ресурсах кандидаты могут посмотреть уровни зарплат, особенности проведения интервью в конкретной компании, даже конкретные вопросы, которые им могут задать. Таким образом, HR-бренд сливается с понятием вовлеченности, так как именно сотрудники постоянно распространяют информацию о компании.

В области **корпоративного обучения** технологии также уверенно набирают силу. Бизнес-ориентированный контент становится все более доступным, например, через MOOCs (Massively Open Online Courses). Такие компании, как Coursera, Udacity, Udemu и др., предлагают различные курсы с низкой стоимостью, доступные пользователям в любой момент времени. Помимо большой доли дистанционного обучения нарастает тенденция создания контента внутренними экспертами компаний. Контент, разбитый на небольшие фрагменты (bite-size learning), с использованием мобильных приложений будет растущим методом обучения.

**Big Data** также проникают в область управления персоналом, позволяя принимать различные решения на основе talent analytics о кандидатах и сотрудниках. Стало возможным оценивать профиль успешности кандидата на основе резюме и данных из социальных сетей, предсказывать успешность сотрудника, управлять удержанием, прогнозировать отток сотрудников, строить индивидуальную траекторию развития. По-прежнему развиваются инновационные решения для

отдельных HR-процессов — рекрутмента на основе рекомендаций, отбора, обратной связи и т. д. Самое главное в этих системах — понятный, простой и удобный для сотрудников и руководителей пользовательский интерфейс.

Для HR наступил «новый век» — стало возможным визуализировать резюме, использовать агрегированный поиск нужного кандидата по многочисленным источникам в соцсетях, анализировать тексты для формирования успешного профиля кандидата и сотрудника. Меняется система управления эффективностью, вместо годовых или полугодовых оценок можно на основе непрерывной онлайн обратной связи от коллег и от руководителя строить рейтинговые системы и принимать решения по сотрудникам.

Яркие российские особенности — консерватизм по отношению к облачным решениям, коробочным продуктам со встроенными процессами, определенные законодательные ограничения по использованию технологий для обработки персональных данных, что задерживает развитие HR Tech в России.

### **TEI: Какие технологии в HR-функции использует Сбербанк сегодня? Какие стратегические проекты/инициативы, связанные с HR Tech, вы планируете запустить?**

Мы продолжаем в рамках развития стратегии банка активно развивать HR-технологии. Параллельно с Централизацией 2.0 проведена централизация системы управления персоналом для ПАО «Сбербанк» на всей территории России. Формализуются результаты регулярной обратной связи от руководителей и сотрудников банка, и открыва-

“ HR-бренд сливается с понятием вовлеченности, так как именно сотрудники постоянно распространяют информацию о компании. ”



ются проекты по автоматизации процессов в зоне ответственности и влияния HR-блока: мы стремимся помочь нашим коллегам свободно ощущать себя и ориентироваться в управлении возможностями своего развития и участия в будущем банка, самостоятельно выбирая доступные пути в комфортных условиях времени и места, в том числе лидируя в мировых HR-трендах, таких как:

- **предоставление мобильных возможностей участия в HR-процессах** — прорабатывается инициатива вынесения части HR-сервисов на мобильные устройства;
- **виртуализация и геймификация HR-процессов** — открываются виртуальные площадки обучения и оценки специалистов и руководителей, единая платформа оценки и обратной связи;
- **построение виртуальных команд и социальных сетей:** в ближайших планах — активное развитие Talent Community Management площадки для сотрудников и интересующихся развитием карьеры в банке;
- **использование Big Data для прогностической аналитики** — работе с аналитикой и отчетностью уделяется приоритетное внимание, в частности, прорабатываются инициативы обработки HR-данных в Big Data, также создается система оперативной и аналитической отчетности, доступной не только HR-пользователям, но и представителям бизнес-блоков;
- **переход к облачным решениям** — мы проводим анализ решений и готовы запустить прототип на платформе одного из лидеров облачных решений на мировом рынке.

**TEI: Замечаете ли вы поколенческие различия? Если да, то как вы с этим работаете? Что тормозит внедрение новых технологий в вашей компании?**

В настоящее время на рынок труда вышли сотрудники поколения Миллениум, чьи отличительные особенности — это склонность к виртуальной работе, привычка использовать гаджеты, социальные сети. Аналогичный акцент мы внедряем и в HR-технологиях для HR-процессов.

Мы самый крупный банк в России и всегда должны принимать во внимание необходимость иметь возможность масштабировать технологии на всю территорию присутствия, количественный, временной, пространственный охват пользовательских пространств. Это наши особенности, которые не тормозят, а помогают более тщательно прорабатывать предлагаемые решения.

**TEI: Какие решения российского происхождения вы используете? Инвестирует ли Сбербанк в самостоятельную разработку HR-решений?**

В Сбербанке есть огромный интеллектуальный потенциал разработчиков, хорошо знающих специфику банка. Уже сейчас сотрудники активно используют разнообразные сервисы самообслуживания, на подходе такие современные инструменты как мобильные HR-приложения, управленческая аналитика и Big Data, сформирована специальная «фабрика данных», в которой работают лучшие data-специалисты. Банк уходит от локальных, самостоятельно разработанных платформ, адаптируя под свои нужды промышленные платформы от признанных мировых лидеров. Мы планируем развивать эту компетенцию, комбинируя лучшие рыночные практики и собственное видение банка XXI века.

**TEI: Какие из глобальных компаний являются для вас бенчмарками в применении технологий в HR?**

Основные бенчмарки — Google, Apple, Amazon.



# TALENT EQUITY NEWSLETTER

Апрель 2016

---

**Над номером работали**

Станислав Шекшня, Вероника Загиева

**Корректор**

Светлана Борщевская

**Дизайн**

Мурат Шакиров

**Ward Howell**

«Мы создаем лидерский капитал  
для клиентов и общества»

Москва  
Санкт-Петербург

Киев  
Алматы  
Париж

Россия, 123022, Москва, Б. Трехгорный пер., 15  
Тел: + 7 (495) 921 2901, Факс: + 7 (499) 252 1982  
E-mail: [info@wardhowell.com](mailto:info@wardhowell.com)