

# СОДЕРЖАНИЕ

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

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!

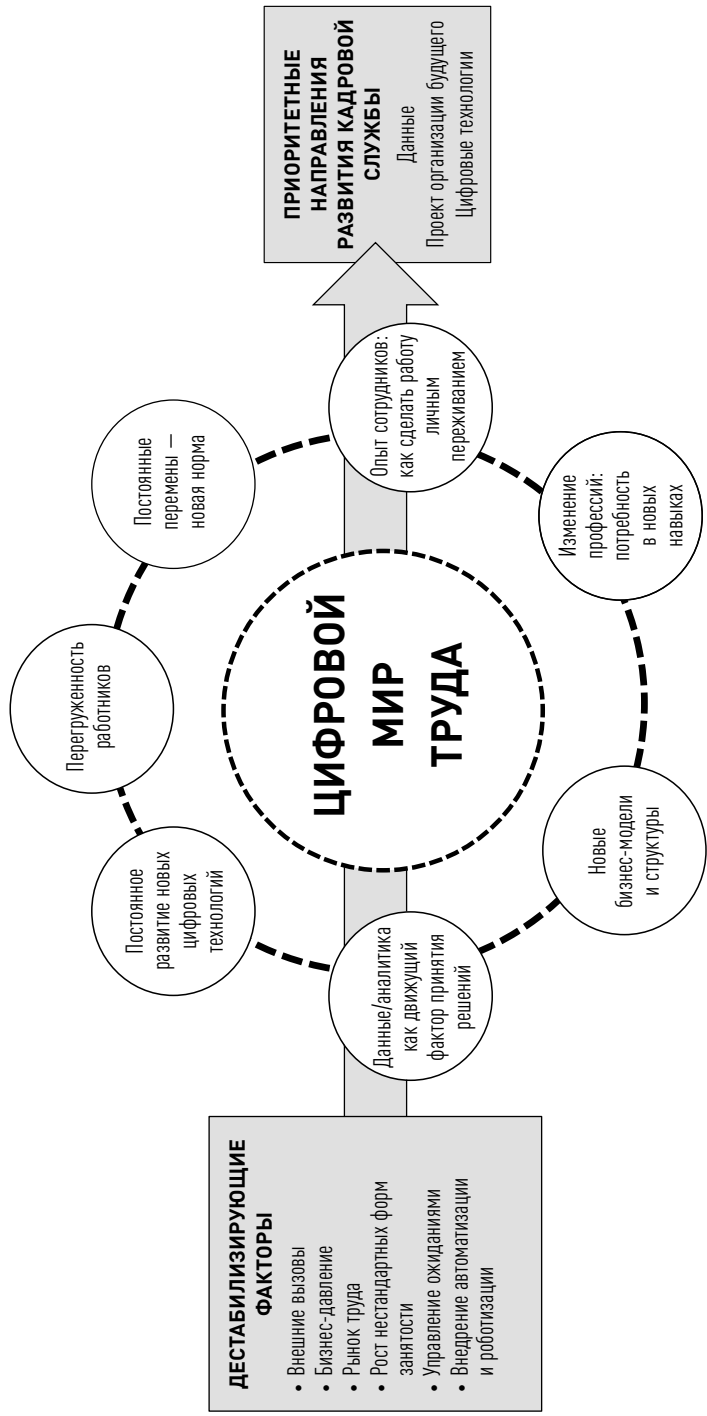
В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

- **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 сотрудников<sup>3</sup>, 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 изменений<sup>4</sup>. 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,

которые они испытывают на рабочем месте»<sup>5</sup>. Исследование, проведенное IBM Workforce Institute, выявило пять аспектов, отражающих ключевые элементы, из которых складывается опыт сотрудников:

1. Чувство принадлежности: ощущение себя частью команды, группы или организации.
2. Цель: понимание значимости своей работы.
3. Достижение: чувство удовлетворенности от выполненной работы.
4. Радость: приятное чувство, возникающее во время работы или при мыслях о ней.
5. Бодрость: прилив энергии, энтузиазма и увлеченности во время работы.

Между автоматизацией и опытом сотрудников устанавливаются связи, позволяющие разрабатывать персонализированные решения и предоставлять информацию для работников стабильно и без лишних затрат. Это касается всего жизненного цикла работника: как показывает схема 1.2, автоматизация стимулирует инновационные решения и подходы, призванные сделать опыт сотрудника более индивидуальным и нацеленным на будущее.

На схеме 1.2 видно, что некоторые из стремительно возникающих программных продуктов будут направлены не только на улучшение опыта сотрудников, но и на повышение эффективности всей работы с персоналом. Мы уже видим, как при поиске и найме сотрудников чат-боты участвуют в процессе отбора, а автоматизированные аналитические процессы помогают сравнивать кандидатов. Блокчейн используется для проверки достоверности CV\*, а видеособеседование позволяет не только ускорить процесс, но и сделать его более тщательным. Методы, основанные на геймификации, все чаще применяются как для повышения точности оценки, так и для улучшения впечатлений кандидатов.

Принятого в компанию сотрудника некоторые организации вводят в курс дела с помощью виртуальной реальности и предварительного знакомства с рабочими задачами. Они поддерживаются автоматизированным адаптационным процессом, благодаря которому новый сотрудник эффективно включается в работу с первого же дня. Отдел обучения и развития тоже будет серьезно затронут процессами автоматизации

---

\* Curriculum vitae, краткое хронологическое описание жизни, образования, мест работы и профессиональных навыков. Термины CV и «резюме» в России часто применяются как полные синонимы. — *Прим. ред.*



**Схема 1.2.** Автоматизация и опыт сотрудников

и персонализированным подходом — геймификация и виртуальная реальность для обучения, подсказки, в нужный момент стимулирующие саморазвитие, и технологии, способные обрисовать перспективы карьерного роста, подобрать подходящих кандидатов для повышения по службе и организовать тренинги с привлечением искусственного интеллекта.

На протяжении всего жизненного цикла сотрудника сложные методики на основе искусственного интеллекта и технологий машинного обучения выявляют проблемы и предлагают способы их решения в том, что касается обратной связи, опирающейся на вовлеченность, поддержки управления производительностью и рабочими процессами, обсуждение результатов работы, а также отслеживания и рекомендаций, связанных с вознаграждением. Они подкрепляются данными и аналитическими прогнозами, которые могут сэкономить организациям довольно много времени и средств.

Сильная сторона этого подхода заключается в том, что данные, полученные такими методами, помогают понять, что и почему нужно делать — то есть речь идет о принятии более обоснованных решений на основе фактов, которые могут предоставить новые технологии.

#### ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ТРУДОВЫХ ФУНКЦИЙ: ПОТРЕБНОСТЬ В НОВЫХ НАВЫКАХ

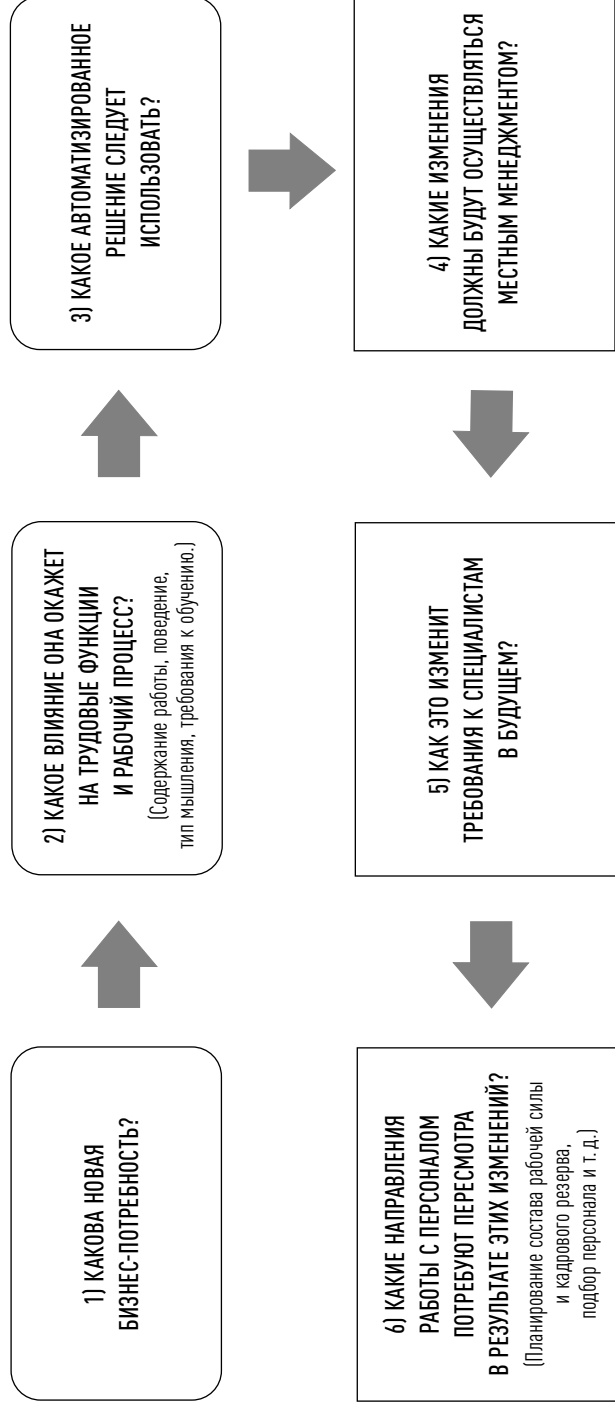
В то время как опыт сотрудников сосредоточен на эмоциональном аспекте и влиянии организационных трансформаций, дискуссии на тему автоматизации, инициированные бизнесом, указывают на явную необходимость определиться с подходом, который бы оптимально сочетал автоматизированную работу и работу, которую выполняет человек. Схема 1.3 описывает этот процесс, а также некоторые ключевые соображения и вопросы, на которые стоит обратить внимание.

Равин Джесутасан и Джон Будро считают, что этот процесс пересмотра работы в связи с автоматизацией состоит из двух основных этапов: разбора трудовой функции на составляющие с оценкой рентабельности повышения производительности (return on improved performance, ROIP) и подбор оптимального сочетания автоматизированной работы и работы, выполняемой человеком, исходя из доступных способов автоматизации и того, заменит она сотрудника полностью, частично или потребует обновления его обязанностей<sup>6</sup>.

Если прислушиваться к средствам массовой информации, может создаться впечатление, будто существует реальная угроза массовой замены работников автоматами. С нашей точки зрения, масштаб этих перемен переоценивают. Разумеется, однообразные повторяющиеся задания и виды работ будут заменяться новыми технологиями и автоматическими процессами — но не сами трудовые функции. Тем не менее они потребуют перестройки, выполняемые обязанности могут быть объединены, изменены, некоторые должности исчезнут — но одновременно, по мере преобразования процессов и методов, будут появляться новые.

Какие бы новые должности ни возникли, три основных аспекта работы (см. схему 1.4) останутся неизменными:

- **Работа**, которую нужно выполнять. Речь идет о самых разных видах работы — о полностью автоматизированных процессах, о растущем объеме работы, выполняемой с применением различных устройств, о частично автоматизированной работе и об интеллектуальной рабо-



**Схема 1.3.** Переосмысление трудовых функций в автоматизированном и нестабильном мире



**Схема 1.4.** Аспекты работы

те, которой занимаются люди (хотя возможность автоматизировать и эту деятельность все больше и больше исследуют).

- **Рабочее место**, где выполняется работа. С развитием технологий потребность в определенном фиксированном рабочем месте подвергается переоценке — в зависимости от того, где и когда должна быть сделана работа, изменяются способы ее выполнения и расположение рабочих мест.
- **Работники**, которые выполняют работу. Это сотрудники, занятые полный или неполный рабочий день, фрилансеры, временные работники, специалисты различных сервисов, предоставляющие свои услуги по запросу компании. Для управления этой «совокупной рабочей силой» и налаживания взаимодействия директорам компаний, руководителям и самим сотрудникам нужно будет научиться иначе организовывать свою работу.

Изменения в характере работы, рабочей силе и рабочих местах теснейшим образом взаимосвязаны. Перемены в одной из этих областей могут иметь и для сотрудников, и для работодателей важные последствия, о которых раньше никто не задумывался. То, какой в итоге окажется работа будущего, не предreshено, поскольку все пытаются понять, что это будет значить именно для их организации, сотрудников и развития кадрового потенциала. Как жаль, что нет одного решения, подходящего для всех!

Поток данных и знания, которые могут быть получены с их помощью, позволят организациям предугадать, что нужно сделать, уточнить стратегию развития и убедиться, что сотрудники настроены на достижение успеха. Данные — это топливо, которое даст жизнь новым идеям и поможет выявить возможности для кадровой службы стать неотъемлемой частью стратегического будущего.

#### НОВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ И СТРУКТУРЫ

На протяжении многих лет организации искали чудодейственное средство, которое преобразовало бы их операционную модель и структуру с точки зрения эффективности и/или доходности. Современные организационные проблемы связаны с тем, что действующие структуры изначально были созданы для работы в условиях стабильности, предсказуемости и контроля — а это не те черты, которые способствуют цифровым или бизнес-трансформациям.

Требования, которые предъявляются к организационной структуре сегодняшнего — и завтрашнего — дня, вращаются вокруг необходимости обеспечить гибкость, скорость и оперативное реагирование. Для достижения максимального конкурентного преимущества нужно быстро разрабатывать и внедрять инновационные решения. Технологии развиваются с такой скоростью, что сотрудники организации не всегда воспринимают их настолько быстро и позитивно, как хотелось бы. Структуры организации должны отвечать требованиям не только сегодняшнего, но и завтрашнего дня, иначе конкурентное преимущество может быть потеряно.

В результате возникает целый ряд новых задач, связанных с построением организации, начиная с операционной модели и заканчивая внедрением подходящих технологий для новых сотрудников и рабочих мест. При разработке организационной структуры данные должны играть ключевую роль, чтобы полученные с их помощью факты и оценки вызывали такое же доверие, как и «мнения экспертов», которые всегда высказываются во время реорганизаций. Задайте себе вопрос: «Почему у нас в компании было так много реструктуризаций?» — и ответом будет: «Потому что у нас не получилось сделать все как надо с первого раза!»

#### ДАННЫЕ/АНАЛИТИКА

##### КАК ДВИЖУЩИЙ ФАКТОР ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Мы настаиваем на том, что использование данных и аналитики может создавать «добавленную стоимость» в любой кадровой службе, независимо



от ее размера и приоритетов. Суть в том, что любая организация — частная, государственная или некоммерческая — работает с данными. Нам поступает больше информации, чем мы способны проанализировать, и наша задача — определить охват и глубину полезных данных, которые станут источником информации и движущей силой для улучшений в организации, направленных на повышение как эффективности, так и прибыльности.

Сила данных в том, что они могут послужить источником идей, которые сделают опыт клиента или сотрудника лучше, чем когда-либо прежде, а оба эти аспекта, разумеется, имеют ключевое значение для успеха организации<sup>7</sup>. Это процесс изменений в культуре, а не просто развитие аналитики. В результате выводы, сделанные на основе данных, обеспечивают руководителей информацией, позволяющей принимать как никогда взвешенные и обоснованные решения. Речь не идет о том, чтобы освободить их от ответственности за свои решения.

Для этого нужно пройти долгий путь. Шарлотта Аллен, руководитель отдела аналитики и развития персонала и глава кадровой службы компании AstraZeneca, считает: «Аналитика данных не заменит HR, но отделы HR, которые не используют данные и аналитику, будут вытеснены теми, кто это делает».

#### ПОСТОЯННОЕ РАЗВИТИЕ НОВЫХ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Процесс цифровой трансформации для каждой организации будет выглядеть по-разному, но в целом именно внедрение цифровых технологий во все сферы деятельности приведет к коренным изменениям в ее работе и в том, каким образом она приносит пользу своим клиентам. Весь этот процесс также связан с переменами в корпоративной культуре и подразумевает переход от устоявшихся продолжительных бизнес-процессов к сравнительно новым принципам работы, которые еще могут потребовать некоторой «тонкой настройки».

Новые технологии развиваются с огромной скоростью, но цифровая трансформация включает в себя не только технологии; она связана прежде всего с людьми и новым подходом к работе, который:

- составляет неотъемлемую часть корпоративной стратегии;
- начинается со смены внутренних установок в отношении использования в процессе работы новых технологий;
- обеспечивает улучшение опыта клиентов и сотрудников;

- объединяет все технологии, которые используют сотрудники для выполнения работы;
- позволяет организации и ее сотрудникам работать как никогда эффективно и продуктивно.

Процесс цифровой трансформации и внедрение технологий, лежащих в его основе, идет с тех пор, как в 1989 году был создан интернет. Проблема в том, что сегодня разрабатываются невероятно жесткие комплексные технологические решения. Соответственно, процесс внедрения реальных технологических изменений в масштабах всей организации достаточно сложен.

В схеме 1.5 приведены некоторые ключевые характеристики и направления, на которые следует обратить внимание.

Для того чтобы программы цифрового преобразования были способны предоставить данные, необходимые для оценки достигнутых результатов и прогресса, нужно согласовать задачи, стоящие перед кадровой службой и бизнесом, с учетом множества различных аспектов, таких как:

- вовлечение бизнеса на первоначальном этапе анализа того, какие данные нужны для продвижения вперед;
- необходимость начинать с определения бизнес-целей, которые следует оценить, а не с технологии (она лишь средство);
- анализ текущего состояния организации с точки зрения данных, технологий, рабочей силы и т. д.;
- определение концепции ожидаемого состояния компании в плане культуры, технологий, структуры, кадрового и управленческого потенциала, а также данных, которые понадобятся для оценки успешности проведенных преобразований;
- анализ расхождений с точки зрения возможности спроектировать, создать, внедрить и стабилизировать желаемые изменения на рабочем месте посредством сбора данных, из которых можно получить необходимую информацию;
- акцент на настоящем и будущем при разработке необходимых решений, основанных на данных и аналитике;
- понимание того, какие аналитические приемы и источники данных смогут обеспечить четкую и наглядную оценку улучшений процесса;
- внедрение решения на основе данных и аналитики в повседневную работу.



**Схема 1.5.** Обзор программных элементов цифровой трансформации

Важно осознавать, что цифровое будущее работы — это постоянные перемены; речь не об очередном разовом проекте трансформации, который создаст «новую норму». Из этого следует, что наиболее продуктивными окажутся те сотрудники, которые:

- принимают постоянные перемены как часть своей работы;
- применяют более гибкий и динамичный подход к работе;
- постоянно учатся новому, поскольку их работа и требования к результатам продолжают меняться;
- готовы брать на себя больше ответственности при выполнении работы, так как технологии обеспечивают гибкость и скорость процессов и снижают количество указаний сверху и проверок.

### *Три фактора развития HR*

Этот комплекс тенденций формирует четкую концепцию создания кадровой службы будущего — на схеме 1.6 показаны три основных направления ее развития. Майк Хаффенден, владелец и партнер фирмы Strategic Dimensions и генеральный директор Corporate Research Forum, считает: «Задача HR — поддерживать бизнес, поэтому нельзя говорить о будущем кадровой службы отдельно от будущего всей компании».

Эти три элемента взаимосвязаны и опираются друг на друга, обеспечивая лучшие результаты для каждого аспекта.



**Схема 1.6.** Приоритеты развития HR — три основных фактора

## ДАННЫЕ

Этот фактор играет ключевую роль в понимании:

- эффективности различных подходов к работе с персоналом с точки зрения создания ценности для организации на деловом и/или стратегическом уровне;
- возможности для развития и совершенствования как методов работы с персоналом, так и опыта сотрудников, что имеет решающее значение для рабочей силы будущего;
- способности демонстрировать согласованность кадровой политики с бизнес-стратегиями и коммерческими требованиями к HR-подразделению.

## ПРОЕКТ ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО

Это одна из важнейших областей, на которой кадровой службе следует сосредоточить свое внимание в плане:

- разработки концепции организации будущего;
- создания новых и реформирования существующих рабочих функций в соответствии с требованиями автоматизации;
- выявления новых поведенческих и профессиональных качеств, а также требований, которые в новом мире труда будут предъявляться к работникам, их руководителям и директорам компаний.

## ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Речь идет не просто о поддержке трансформации внутри организации, которая приводит в движение новые инициативы, связанные с преобразованиями, но и о внедрении цифровых технологий в работу самой кадровой службы — это приобретает все большее распространение в сфере управления персоналом во всем мире.

Цель цифровизации HR — оптимизация процессов, при которой для повышения эффективности подразделения используются мобильные, социальные, аналитические и облачные хранилища. Тем не менее одно лишь применение новых технологий не делает подразделение цифровым. Речь еще и о выстраивании гармоничной культуры, методах работы с персоналом, структурах и процессах, позволяющих найти равновесие между эффективностью и инновационными возможностями. Все это направлено на то, чтобы обеспечить ясное, измеримое воздействие на организацию по мере ее постоянных преобразований.

## Переход к новой кадровой службе

У подразделения, которое занимается кадровыми вопросами, много названий: «управление талантами», «отдел по развитию человеческого капитала», «HR», «служба персонала» и, наконец, недавно возникший отдел «people». В последнее время эксперты высказывают мнение, что кадровую службу следует разделить на отдел по работе с персоналом и стратегический отдел по работе с персоналом<sup>8,9</sup>. Первый должен заниматься повседневными административными кадровыми задачами: подбором персонала, введением в должность новых сотрудников, оплатой труда и льготами, а второй, стратегический, будет нацелен на повы-

шение эффективности работы организации за счет анализа кадрового потенциала.

Последние усовершенствования в сфере HR были связаны с внедрением новых технологий, таких как искусственный интеллект, чат-боты, облачные HR-системы и машинное обучение. Технологии способны оказывать огромное влияние на все направления деятельности кадровой службы — подбор и прием на работу новых сотрудников, развитие управленческих навыков, управление производительностью, оплата труда, льготы, система поощрения и признания заслуг. Некоторые организации уже прошли через эти преобразования, но есть и те, кто все еще рассматривает этот вопрос с учетом масштабов изменений и расходов, которые они могут за собой повлечь.

Теоретически технологии должны помочь отделу по работе с персоналом высвободить время для решения более масштабных организационных задач и занять ту стратегическую позицию, к которой он стремится. Однако на практике специалисты сферы HR все еще сталкиваются с организационными проблемами, пытаются согласовать внедрение этих технологий с бизнес-стратегией компании и продемонстрировать их пользу руководству. К таким проблемам относятся:

- дорогостоящая, отнимающая много времени техническая поддержка, требующая постоянных системных обновлений;
- разнородные громоздкие платформы с ограниченной масштабируемостью;
- быстрые изменения в вопросах соблюдения нормативных требований и их влияние на технологические характеристики;
- некорректные или недоступные данные;
- управление несколькими поставщиками;
- проблемы компьютерной безопасности в отношении хранения данных и настроек безопасного доступа.

Не к таким проблемам готовились HR-специалисты, когда шли работать в отдел кадров.

### *Преобразование HR: разве оно еще не произошло?*

Во всем мире сфера HR прошла через большие перемены, особенно за последние 10 лет. Важнейшей частью этого процесса стали изменения в поведении кадровых специалистов и их подходе к работе с персоналом,

однако многое еще предстоит сделать, особенно в отношении использования данных о сотрудниках для целей бизнеса — а именно это лежит в основе кадровой аналитики.

Как описано в схеме 1.7, изменения в работе отдела HR действительно произошли; вопрос в том, стал ли он при этом оказывать должное деловое влияние. Если говорить о том, как была раньше организована работа по управлению персоналом, то прогресс налицо, однако переход от обычной кадровой службы к бизнес-ориентированному подразделению осуществить сложнее.

Управление персоналом все еще иногда воспринимают как накладные расходы, которые сокращают, когда наступают тяжелые времена, урезая бюджет или увольняя сотрудников отдела часто лишь для того, чтобы увеличить количество персонала компании на одного кадрового работника (один из самых бессмысленных показателей — он сообщает нам только о том, что в компании стало еще меньше людей, с которыми можно обсудить кадровые вопросы). Некоторые элементы оптимизировали с помощью технологий и направленного аутсорсинга, но темп изменений в мире нарастает, и сфера HR должна реагировать на это чем-то более эффективным, чем традиционное «добиваться большего

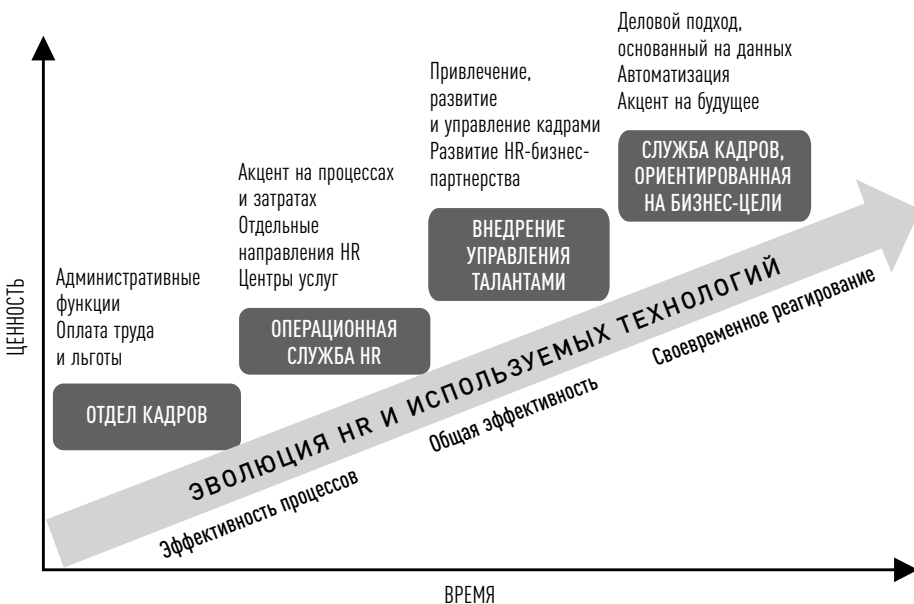


Схема 1.7. Эволюция HR