



Как подобрать оптимальную HR-систему

Подход ЭКОПСИ Консалтинг



1

ПОЧЕМУ HR-ИНИЦИАТИВЫ «НЕ ВЗЛЕТАЮТ»

2

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И
ТИПЫ БИЗНЕС-ЗАПРОСОВ

3

КАКИЕ HR-СИСТЕМЫ
СООТВЕТСТВУЮТ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

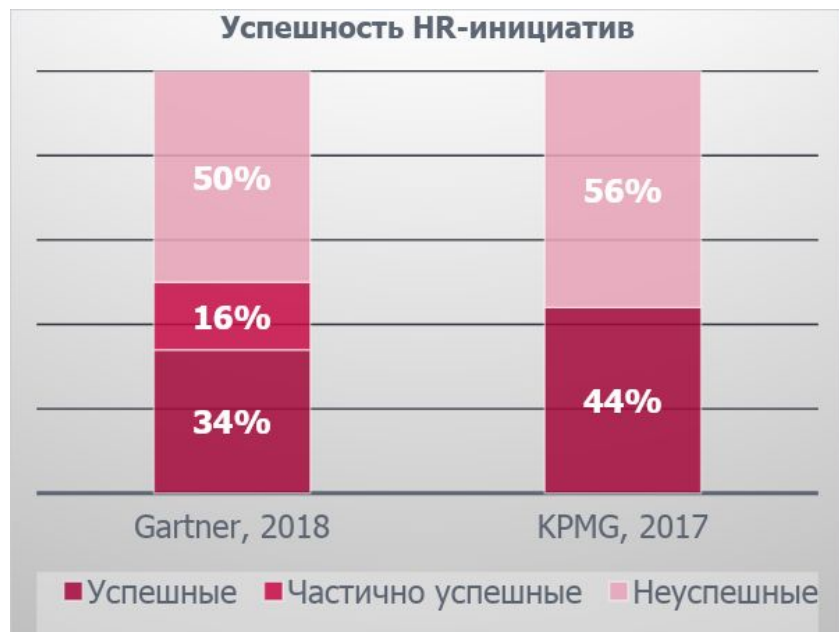
4

КАК ПРОЕКТИРОВАТЬ HR-
СИСТЕМЫ НА ОСНОВАНИИ ЭПОХ
HR



Погоня за модой – причина провала HR-инициатив

Больше половины HR-инициатив не достигают успеха



Одна из причин – старт HR-инициатив в погоне за модой, без реального запроса бизнеса



Как работает HR сейчас

Парадигма «мы и так знаем»

- Естественно, что сформированные таким образом инициативы часто проваливаются



Схема управления на основе данных

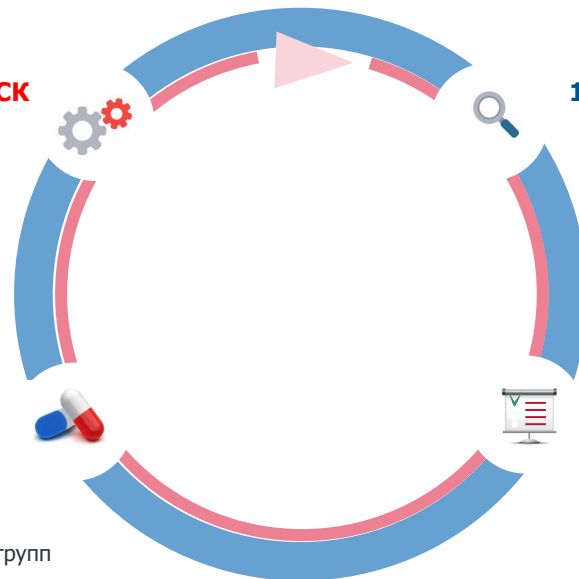
Парадигма «мы не знаем»

- Чтобы быть уверенным, что система будет полезна, надо сформировать гипотезу, которая:
 - Соответствует бизнес-запросу
 - Может быть эффективно внедрена в компании

- Развертывание системы на всю организацию

3. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- Выделение основной и контрольной групп
- Пилот
- Сравнение результатов групп



1. БИЗНЕС - ЗАПРОС

- Прояснение проблемы
- Согласование показателей эффективности

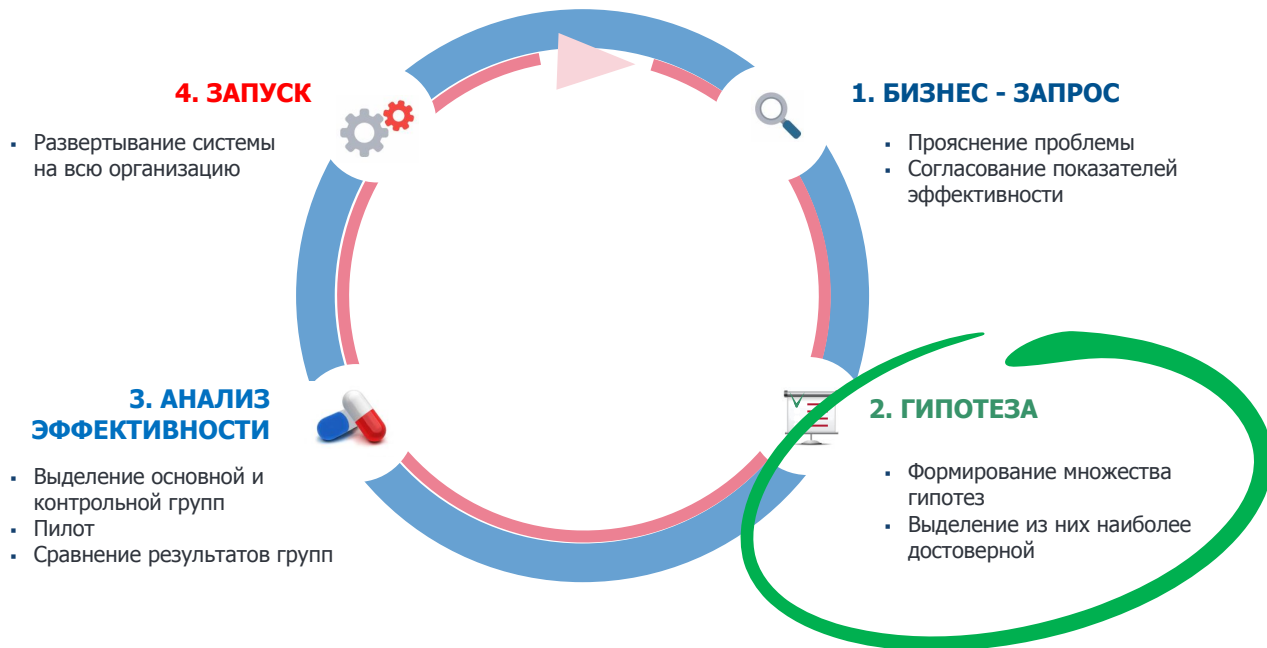
2. ГИПОТЕЗА

- Формирование множества гипотез
- Выделение из них наиболее достоверной

Как же разработать гипотезу?

Бизнес часто не знает, чего хочет

- Основной вопрос применения модели управления на основе данных: как разработать гипотезу, из чего выбирать?
- Именно на этот вопрос отвечает динамическая модель HR



1

ПОЧЕМУ HR-ИНИЦИАТИВЫ «НЕ
ВЗЛЕТАЮТ»

2

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
И ТИПЫ БИЗНЕС-ЗАПРОСОВ**

3

КАК НАСТРОИТЬ HR-СИСТЕМЫ В
СООТВЕТСТВИИ С КУЛЬТУРОЙ

4

КАК ПРОЕКТИРОВАТЬ HR-
СИСТЕМЫ НА ОСНОВАНИИ ЭПОХ
HR



В России и на западе бизнес ставит перед HR разные задачи (PWC Saratoga, 2017)


На западе

1. Повышение отдачи для бизнеса
2. Inclusion, diversity and the employee mix *(даже не смог адекватно перевести на русский)*
3. Гибкие рабочие места и движение в сторону Gig economy

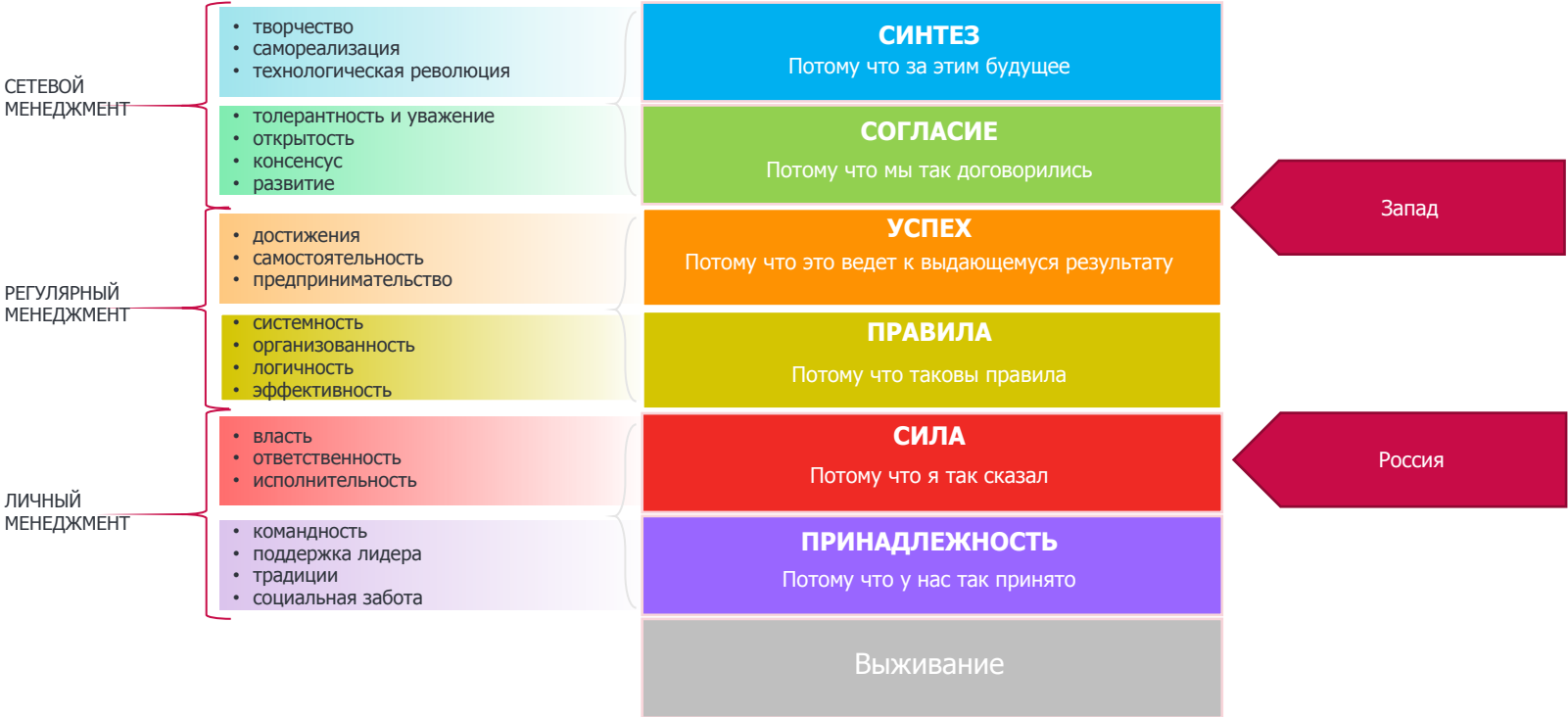
В России

1. Автоматизация
2. Пересмотр операционной модели
3. Аудит, актуализация и регламентация политик
4. Совершенствование аналитики

Стратегическая повестка в России и на западе принципиально различается



Это является следствием разного уровня развития культуры



История происхождения «Спиральной динамики»



Модель «Спиральная динамика» была разработана в конце 20-го века Доном **Бекем** и Крисом **Кованом**. В России используется версия ЭКОПСИ, созданная в 2001 году

Модель показывает эволюцию корпоративных культур организаций

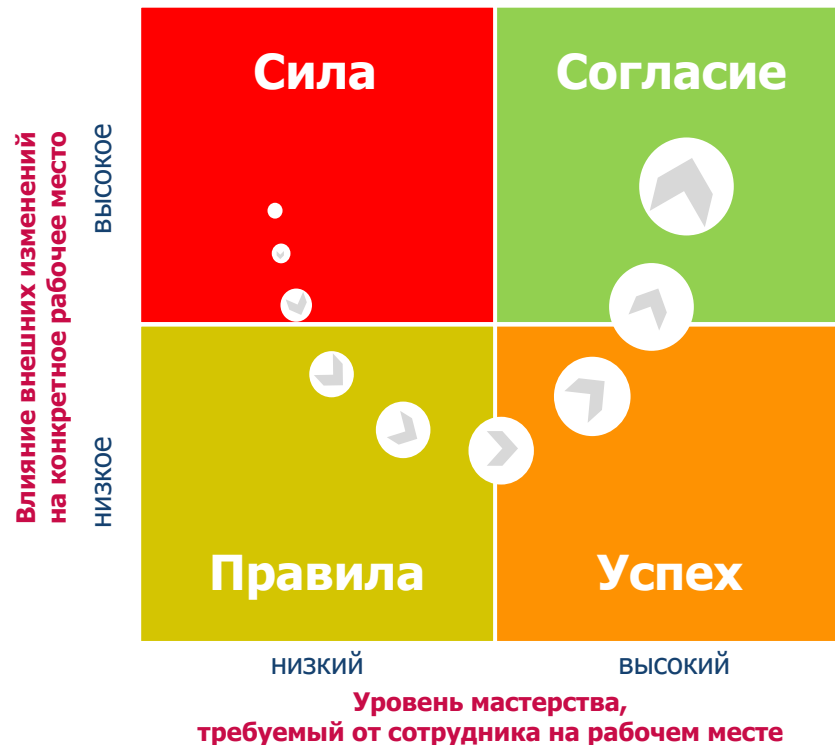
- Основой культуры являются корпоративные ценности
- При переходе на новую ступень ценности предыдущей сохраняются, переходят в фундамент культуры
- Перепрыгнуть ступень невозможно (такая попытка ведет к мимикрии)
- Организация гармонично развивается когда лидеры опережают компанию на одну ступень – в ином случае возникает разрыв (отщепление или конфликт) между лидерами и организацией
- Новый тип корпоративной культуры может возникнуть в связи с естественным кризисом текущей корпоративной культуры, либо путем осознанной трансформации

Смена доминирующей культуры вызвана изменениями среды

Требования к скорости изменений и мастерству растут

Влияние внешних изменений оцениваются как соотношение «Времени выпуска продукта» к «Времени изменений требований к самому продукту».

Уровень мастерства оцениваются как среднее время, необходимое на обучение на рабочем месте, достаточное для качественного выполнения обязанностей



Эволюция культур – эволюция поведения сотрудников...

| | | | | | | |
|---|---|--|------------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------|
| Отказ от личных интересов и лояльность | Исполнительность и ответственность | Надежность (стабильность) и эффективность | Рекорды и самостоятельность | Инновации и диалог | Свобода, самореализация | СИНТЕЗ |
| Отказ от личных интересов и лояльность | Исполнительность и ответственность | Надежность (стабильность) и эффективность | Рекорды и самостоятельность | Инновации и диалог | СОГЛАСИЕ | |
| Отказ от личных интересов и лояльность | Исполнительность и ответственность | Надежность (стабильность) и эффективность | Рекорды и самостоятельность | УСПЕХ | | |
| Отказ от личных интересов и лояльность | Исполнительность и ответственность | Надежность (стабильность) и эффективность | ПРАВИЛА | | | |
| Отказ от личных интересов и лояльность | Исполнительность и ответственность | СИЛА | | | | |
| Отказ от личных интересов и лояльность | ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ | | | | | |

Но при этом, и эволюция уровня бизнес запроса от бизнеса к HR

| | |
|-----------------------|--|
| СИНТЕЗ | ??? |
| СОГЛАСИЕ | Как добиться от людей толерантности к чужому мнению? Как организовать творческий процесс? |
| УСПЕХ | Как стимулировать людей на саморазвитие и постановку себе амбициозных целей? |
| ПРАВИЛА | Как обеспечить независимость от конкретных людей? Как обеспечить стабильность выполнения планов? |
| СИЛА | У них глаза не горят... Как заставить их работать? |
| ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ | ??? |

1

ПОЧЕМУ HR-ИНИЦИАТИВЫ «НЕ
ВЗЛЕТАЮТ»

2

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И
ТИПЫ БИЗНЕС-ЗАПРОСОВ

3

**КАК НАСТРОИТЬ HR-
СИСТЕМЫ В СООТВЕТСТВИИ С
КУЛЬТУРОЙ**

4

КАК ПРОЕКТИРОВАТЬ HR-
СИСТЕМЫ НА ОСНОВАНИИ ЭПОХ
HR

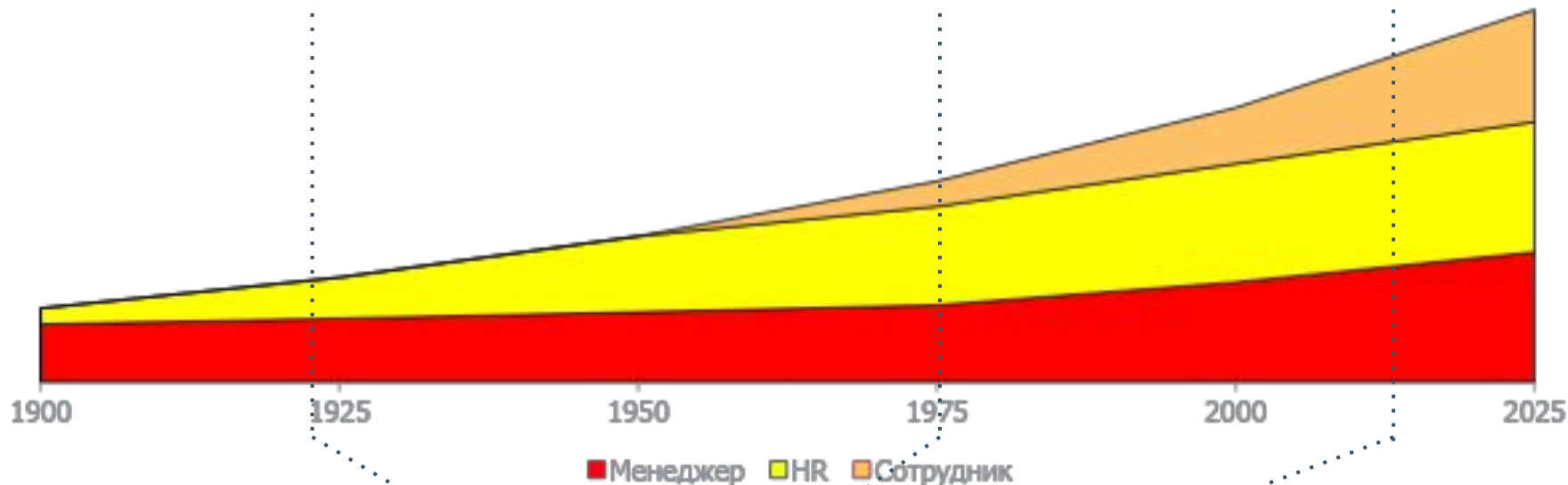


HR-системы – средство трансформации культур



Изменение роли HR при смене эпох

Распределение совокупной трудоемкости работы с людьми между участниками



0. Доиндустриальный HR

- Основная работа – у менеджеров
- HR – оформляют

1. Индустриальный HR

- Резко растер роль HR в процессе
- У менеджеров, почти не растет

2. Персональный HR

- Начинает расти роль менеджера
- Появляется роль у сотрудника

3. Проактивный HR

- Почти весь прирост – за счет самостоятельной активности сотрудника

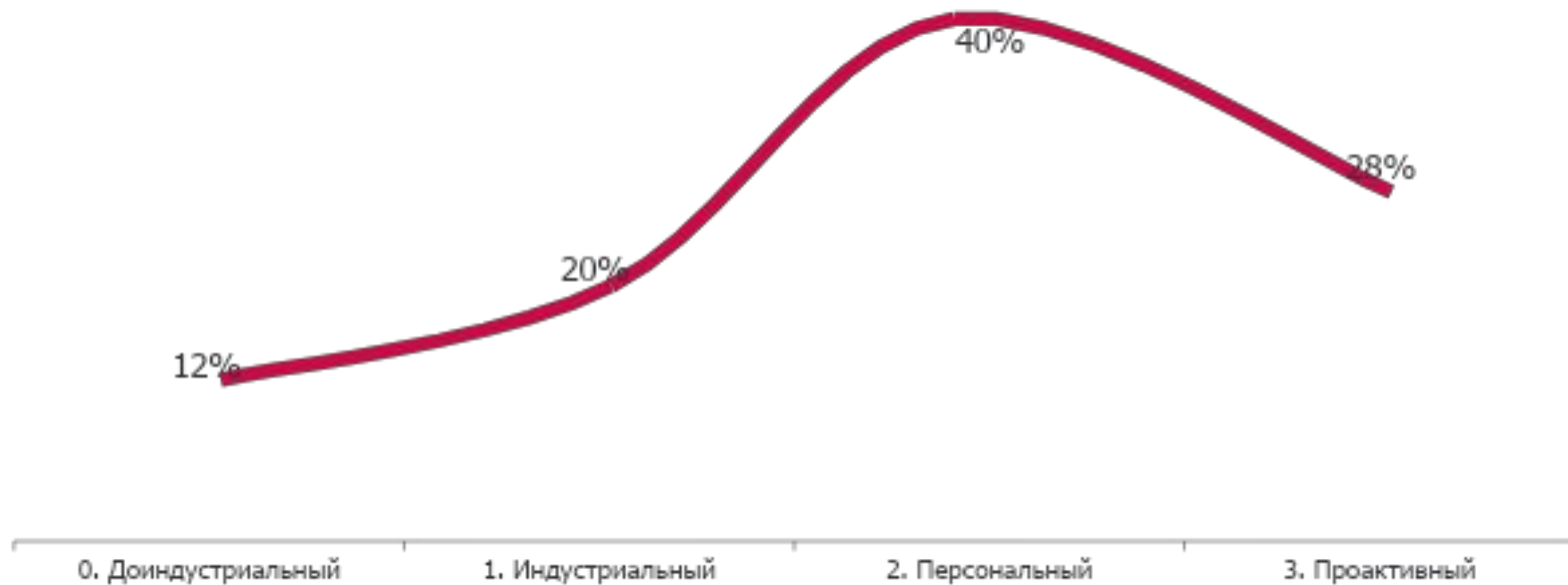
Как эти уровни выглядят в разрезе основных HR-процессов



Как эти уровни выглядят в разрезе основных HR-процессов



Распределение западных компаний по эпохам HR¹ (доли компаний)



¹2016 Brandon Hall Group. Licensed for Distribution by DDI.

Принципы построения HR-систем

HR-системы должны соответствовать уровню корпоративной культуры организации

- HR-система из предыдущей культуры опускает организацию назад или саботируется
- HR-система из следующей культуры двигает организацию вперед
- HR-система через уровень работает как имитация, не давая при этом возможности внедрить нужную систему

HR-системы должны все быть из одной эпохи

- Системы из прошлых эпох не дают системам из следующих эпох достаточной информации
- Системы из предыдущих эпох искажают послания систем следующих эпох

HR-системы должны соответствовать уровню корпоративной культуры организации

HR-система из следующей культуры двигает организацию вперед

- Введение жесткой системы KPI вместо оценки руководителя двигает компанию в культуру правил
- Формирование ИПР и его выполнение двигает компанию в культуру успеха
- Введение кадрового резерва, основанного на внешней оценке в культуре успеха

HR-система из предыдущей культуры опускает организацию назад или саботируется

- Введение жесткой системы KPI в культуре успеха сообщает менеджерам, что им не доверяют
- Введение сдельной системы в культуре успеха приводит к саботажу
- Введение ИПР и его выполнение в культуре успеха приводит к саботажу

HR-система через уровень работает как имитация, не давая при этом возможности внедрить нужную систему

- Введение жесткой системы KPI в культуре успеха за 3 года доходит до средней оценки 4,95
- Использование менеджерской оценки в процессе управления талантами в компании культуры силы приводит к конфликту интересов и либо выдвиганию худших,

HR-системы должны все быть из одной эпохи

Системы из прошлых эпох не дают системам из следующих эпох достаточной информации

- Системе Talent management, настроенной над Performance management индустриальной эпохи не хватает информации
- Системе внутреннего подбора job boards не хватает информации, получаемой в ходе традиционных performance appraisals

Системы из предыдущих эпох искажают послания систем следующих эпох

- Одновременное внедрение жесткого расчета результативности по KPI (без менеджерского суждения) и согласования карт KPI сотрудником приводит к бесконечным оттяжкам и торговле с целью снижения плана
- Введение ранжирования в инновационной команде снижает ценность коллективного результата

1

ПОЧЕМУ HR-ИНИЦИАТИВЫ «НЕ
ВЗЛЕТАЮТ»

2

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И
ТИПЫ БИЗНЕС-ЗАПРОСОВ

3

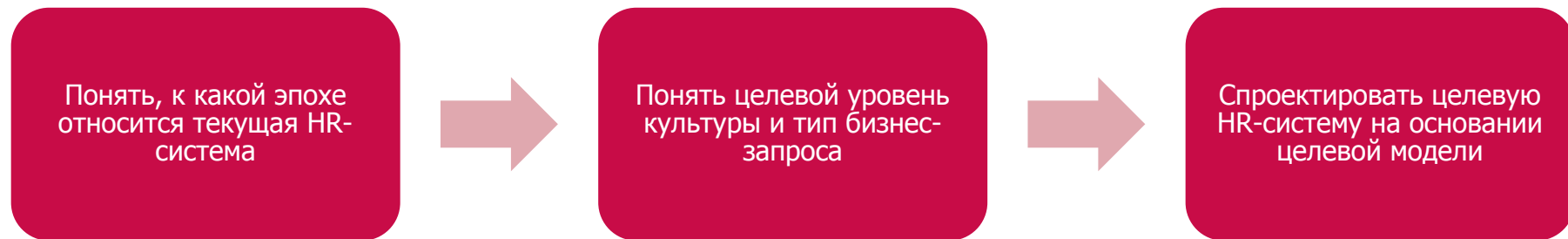
КАК НАСТРОИТЬ HR-СИСТЕМЫ В
СООТВЕТСТВИИ С КУЛЬТУРОЙ

4

**КАК ПРОЕКТИРОВАТЬ HR-
СИСТЕМЫ НА ОСНОВАНИИ
ЭПОХ HR**



Ход проекта по построению систем на основании эпох HR



Понять, к какой эпохе относится текущая HR-система

Эпохи HR – новый стандарт HR-аудита

- Для анализа уровня развития HR используются чек-листы
- Важно разделять качество системы и то, к какой эпохе HR она относится (может быть плохая проактивная система и хорошая самая индустриальная)

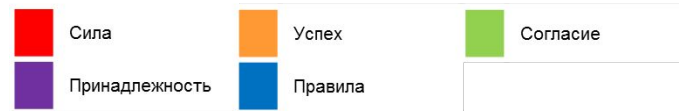
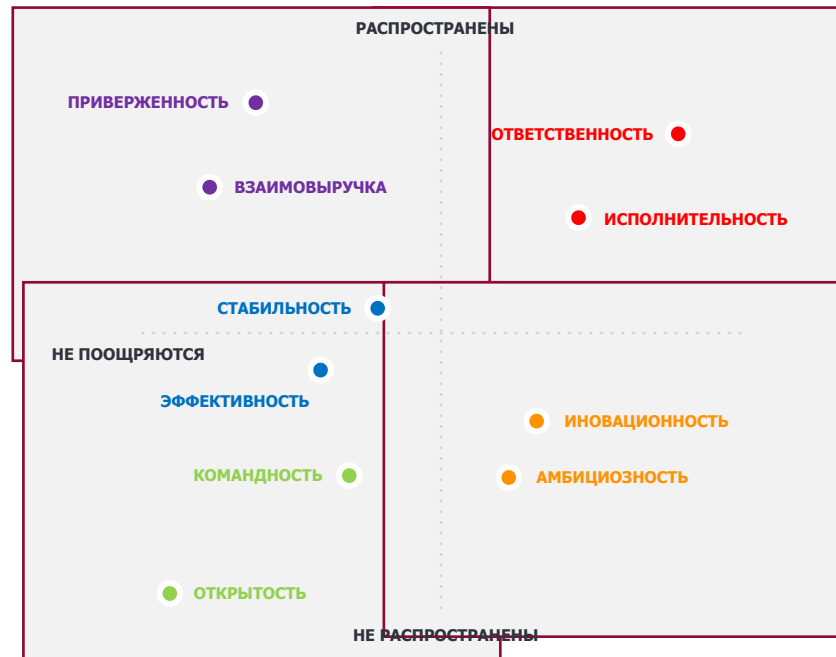
| Блок | Критерий | Индустриальный | Персональный | Проактивный |
|------------------------------|---|----------------|--------------|-------------|
| Постановка целей | Цели формируются централизованно на всю компанию | | | |
| | Цели для сотрудников сохраняются из года в год | ✓ | | |
| | При смене сотрудника цели не меняются | | | |
| | Руководители самостоятельно формируют (декомпозируют) цели на подчинённых на основе собственных целей и зоны ответственности сотрудников | | | |
| | Сотруднику могут быть поставлены цели личного и профессионального развития | | | |
| | Сотрудники самостоятельно выбирают цели вышестоящих руководителей, в которых готовы участвовать, и формируют свои индивидуальные цели | | | ✓ |
| Постановка плановых значений | Сотрудник определяет методы достижения поставленных целей при выборе целей | | | |
| | Плановые значения формируются централизованно на основании внутренних документов Компании (стратегия, бюджет и пр.) | | | |
| | При смене сотрудника плановые значения не меняются | | | |
| | Цели и плановые значения обсуждаются и согласуются и руководителем, и сотрудником | | | ✓ |
| | При установлении плановых значений устанавливаются значения нормальной напряженности, которые сотрудник скорее всего выполнит на 100% | | | |
| | Сотрудник сам предлагает напряженный план, который он считает вызовом для себя | | | ✓ |
| Оценка результатов | Оценка результативности и расчёт премии за период происходит по единой для всех методике ("план/факт") на основе данных из официальных источников | ??? | | |
| | Оценка результативности и расчёт премии за период происходит на основе оценки руководителей (как на основании расчёта "план-факт", так и с учётом фактором влияющих на их выполнение) | | ??? | |
| | Сотрудник согласует поставленную ему по результатам выполнения целей оценку | | | |
| | Проводятся специальные процедуры (калибровочный комитет), чтобы обеспечить единые стандарты оценки | | | |
| | Оценка проводится не только по целям, но и поведению, которое проявлял сотрудник (компетенциям) | | | |
| | По итогам оценки результативности руководитель с сотрудником проводят беседу по подведению итогов и предоставлению обратной связи | | | ✓ |
| Обратная связь | Руководитель с сотрудником регулярно (чаще раза в месяц) обсуждают текущий статус выполнения цели и выбранный метод её достижения | | | |
| | Сотрудник в результате каждого своего взаимодействия с коллегами получает институционализированную обратную связь | | | |
| Результаты системы | По результатам оценки формируется индивидуальный план развития | | | |
| | Основным результатом работы системы является БОЛЬШАЯ осознанность сотрудника | | | |

Для российских компаний характерно доминирование ценностей Силы и стремление к ценностям Успеха

Это надо учитывать при проектировании

- Самое важное - понять бизнес-требования, для этого надо:
 - Провести непредвзятый анализ текущих ценностей
 - Спросить у бизнеса, какое поведение ему на самом деле нужно

Типичная карта ценностей российской компании (ЭКОПСИ, анализ 20 тысяч человек, 2017 - 2018)





БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

**ГРИГОРИЙ
ФИНКЕЛЬШТЕЙН**

Тел. +7 (495) 645 21 15

E-mail: finkel@ecopsy.ru

Партнер