

## 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

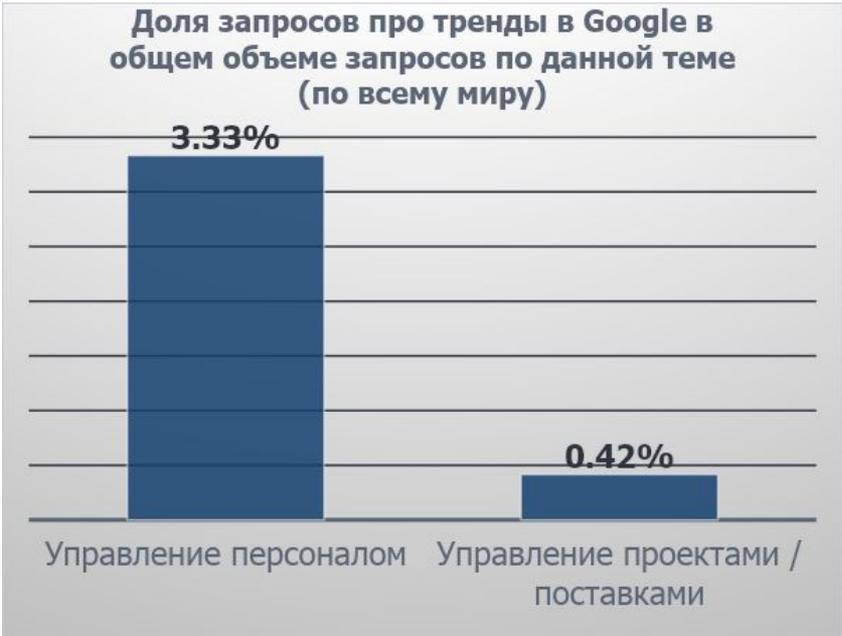


# Погоня за модой – причина провала HR-инициатив

**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

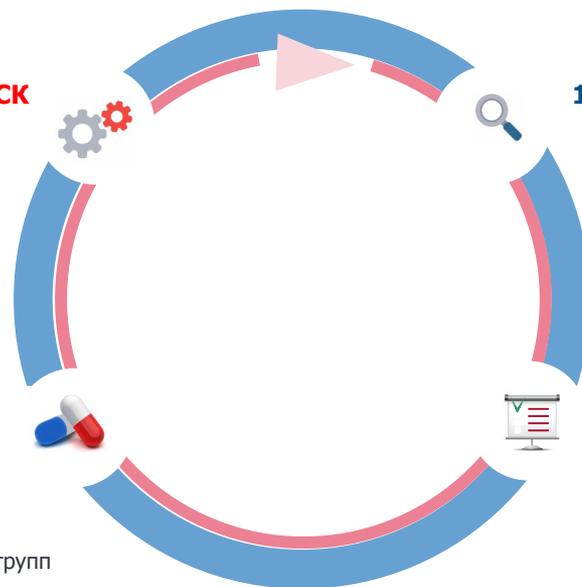
## Парадигма «мы не знаем»

- 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



### 4. ЗАПУСК

### 1. БИЗНЕС - ЗАПРОС

- Прояснение проблемы
- Согласование показателей эффективности

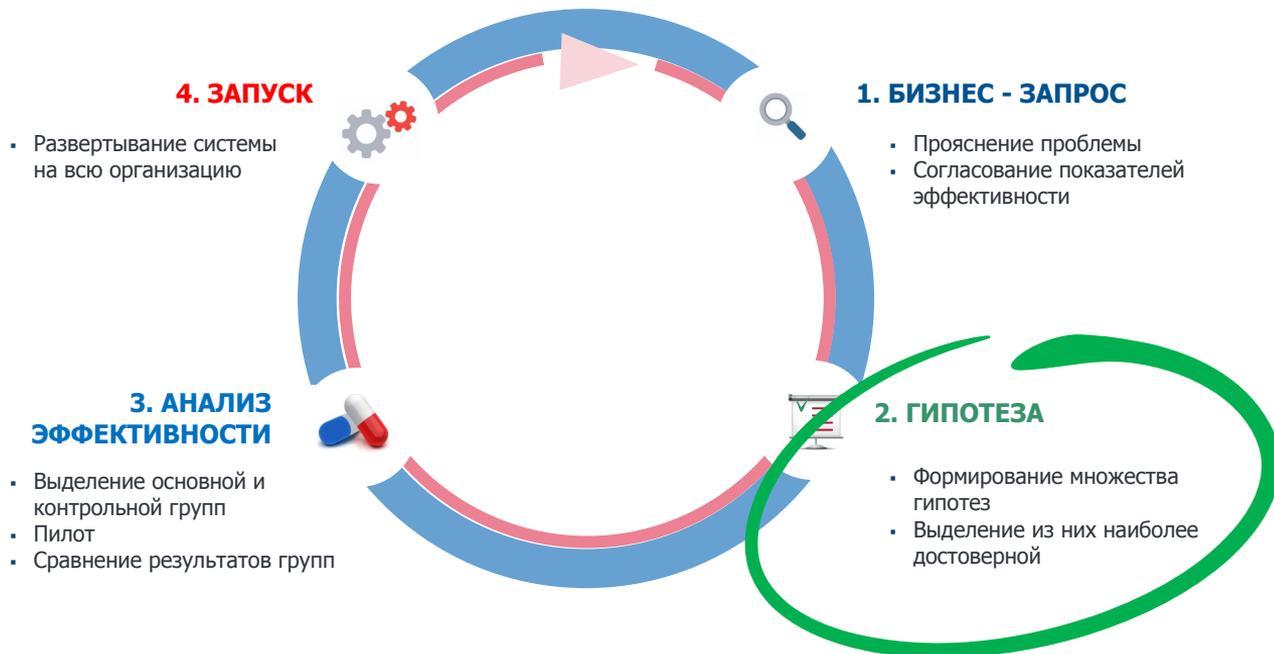
### 2. ГИПОТЕЗА

- 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

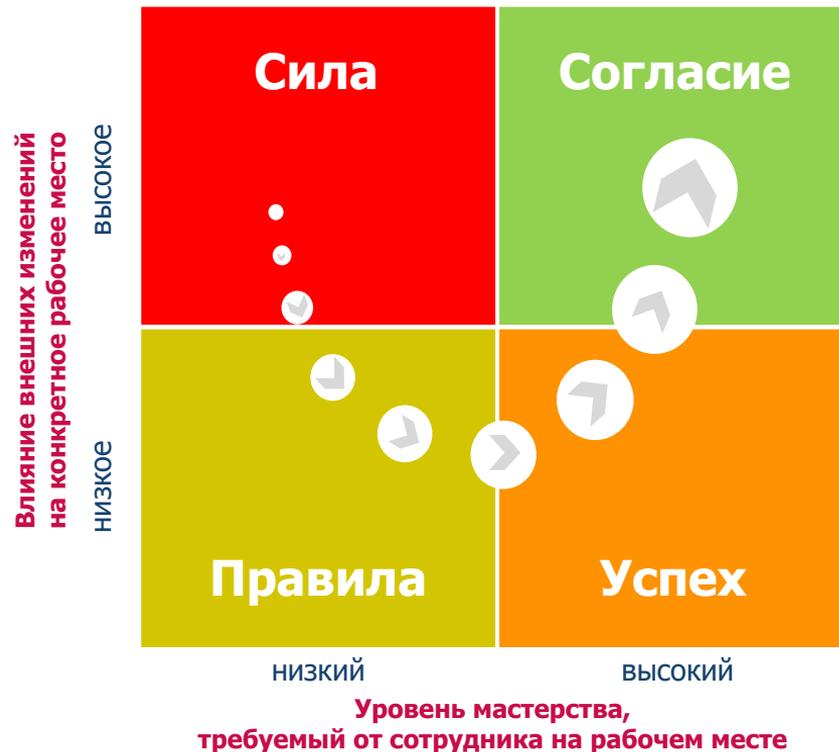
- Основой культуры являются корпоративные ценности
- При переходе на новую ступень ценности предыдущей сохраняются, переходят в фундамент культуры
- Перепрыгнуть ступень невозможно (такая попытка ведет к мимикрии)
- Организация гармонично развивается когда лидеры опережают компанию на одну ступень – 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	<b>СИНТЕЗ</b>
Отказ от личных интересов и лояльность	Исполнительность и ответственность	Надежность (стабильность) и эффективность	Рекорды и самостоятельность	<b>Инновации и диалог</b>	<b>СОГЛАСИЕ</b>	
Отказ от личных интересов и лояльность	Исполнительность и ответственность	Надежность (стабильность) и эффективность	<b>Рекорды и самостоятельность</b>	<b>УСПЕХ</b>		
Отказ от личных интересов и лояльность	Исполнительность и ответственность	<b>Надежность (стабильность) и эффективность</b>	<b>ПРАВИЛА</b>			
Отказ от личных интересов и лояльность	<b>Исполнительность и ответственность</b>	<b>СИЛА</b>				
<b>Отказ от личных интересов и лояльность</b>	<b>ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ</b>					

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

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

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

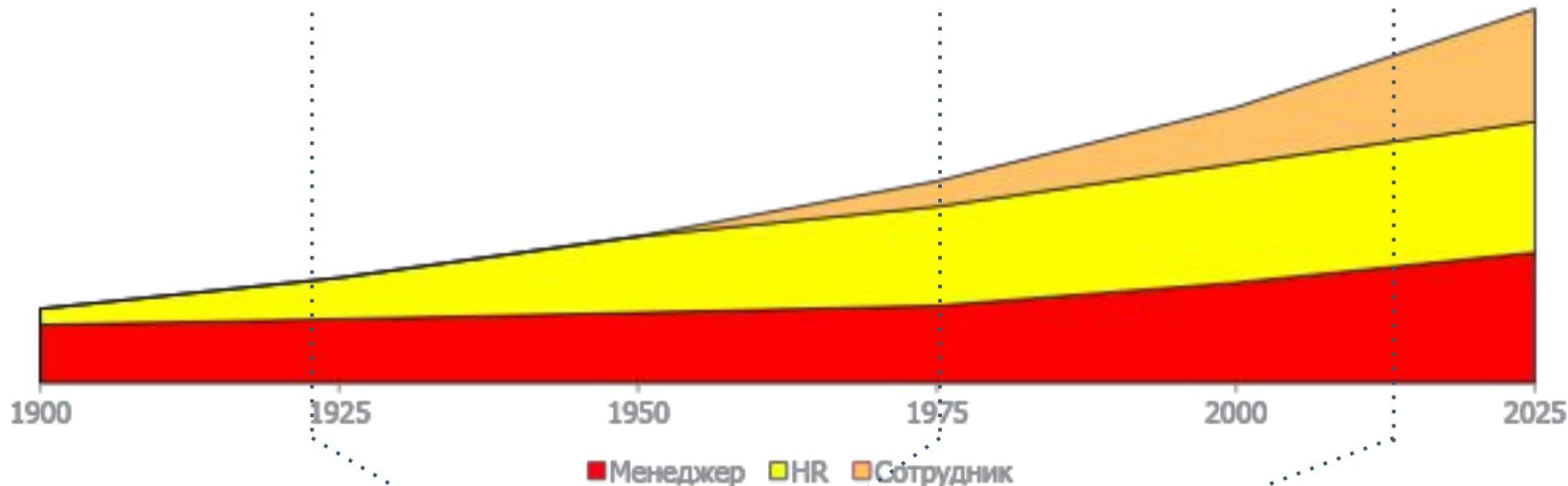


## HR-системы – средство трансформации культур



## 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

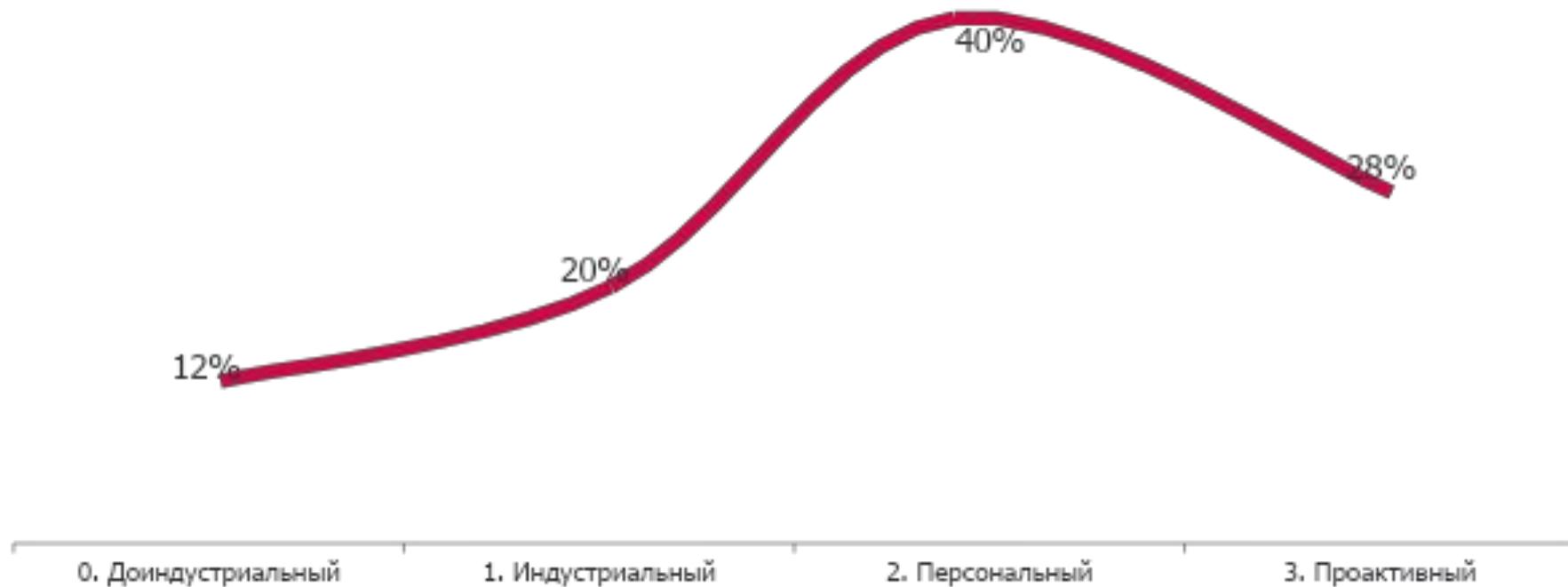
## Как эти уровни выглядят в разрезе основных HR-процессов



## Как эти уровни выглядят в разрезе основных HR-процессов



## Распределение западных компаний по эпохам HR<sup>1</sup> (доли компаний)



<sup>1</sup>2016 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

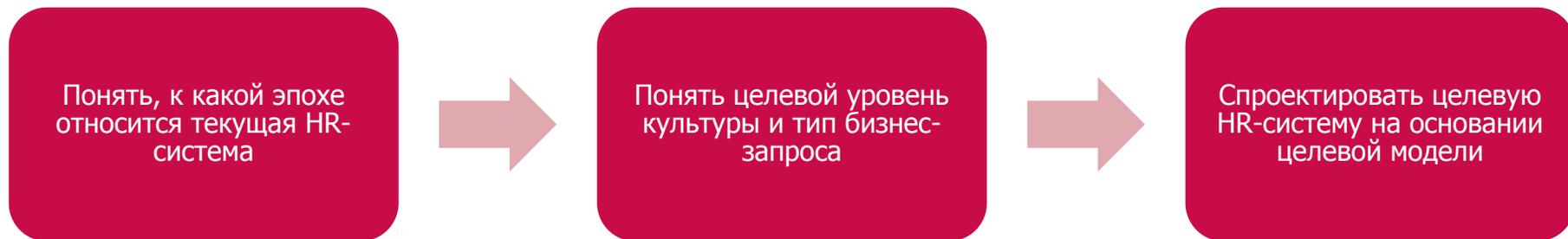
КАК НАСТРОИТЬ HR-СИСТЕМЫ В  
СООТВЕТСТВИИ С КУЛЬТУРОЙ

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 сама индустриальная)

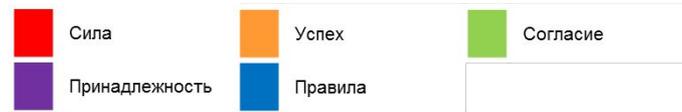
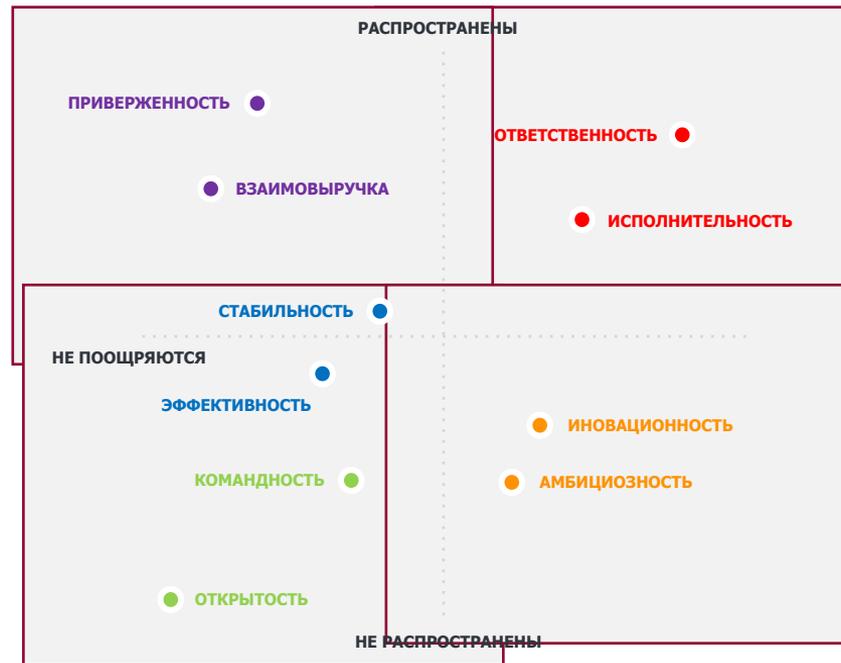
Блок	Критерий	Индустриальный	Персональный	Проактивный
Постановка целей	Цели формируются централизованно на всю компанию			
	Цели для сотрудников сохраняются из года в год	✓		
	При смене сотрудника цели не меняются			
	Руководители самостоятельно формируют (декомпозируют) цели на подчинённых на основе 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](mailto:finkel@ecopsy.ru)

Партнер