

Нина Осовицкая

HR

#digital*

#бренд

#аналитика

#маркетинг



Библиотека компании HeadHunter

*Цифровой



16+

Деловой бестселлер (Питер)

Нина Осовицкая

**HR #digital #бренд
#аналитика #маркетинг**

«Питер»

2019

УДК 331.108.65
ББК 65.290-64-21

Осовицкая Н. А.

HR #digital #бренд #аналитика #маркетинг / Н. А. Осовицкая —
«Питер», 2019 — (Деловой бестселлер (Питер))

ISBN 978-5-4461-1188-6

Новая книга из серии «Библиотека hh.ru» об актуальных HR-практиках в России основана на проектах победителей и номинантов конкурса «Премия HR-бренд 2017». Проекты в книге разделены по ключевым направлениям, обозначенным тегами: #digital, #бренд, #новые целевые аудитории, #экология, #масштабный старт и другими. Аудитория книги: HR, маркетологи, специалисты по коммуникациям, руководители всех уровней. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 331.108.65
ББК 65.290-64-21

ISBN 978-5-4461-1188-6

© Осовицкая Н. А., 2019
© Питер, 2019

Содержание

I		6
II		13
	1. #digital	13
	ООО «Евросеть-Ритейл»	18
	ВЮСАД (БИОКАД)	22
	ПАО Сбербанк	30
	Конец ознакомительного фрагмента.	35

Нина Осовицкая
HR #digital #бренд #аналитика #маркетинг

© ООО Издательство «Питер», 2019

© Серия «Деловой бестселлер», 2019

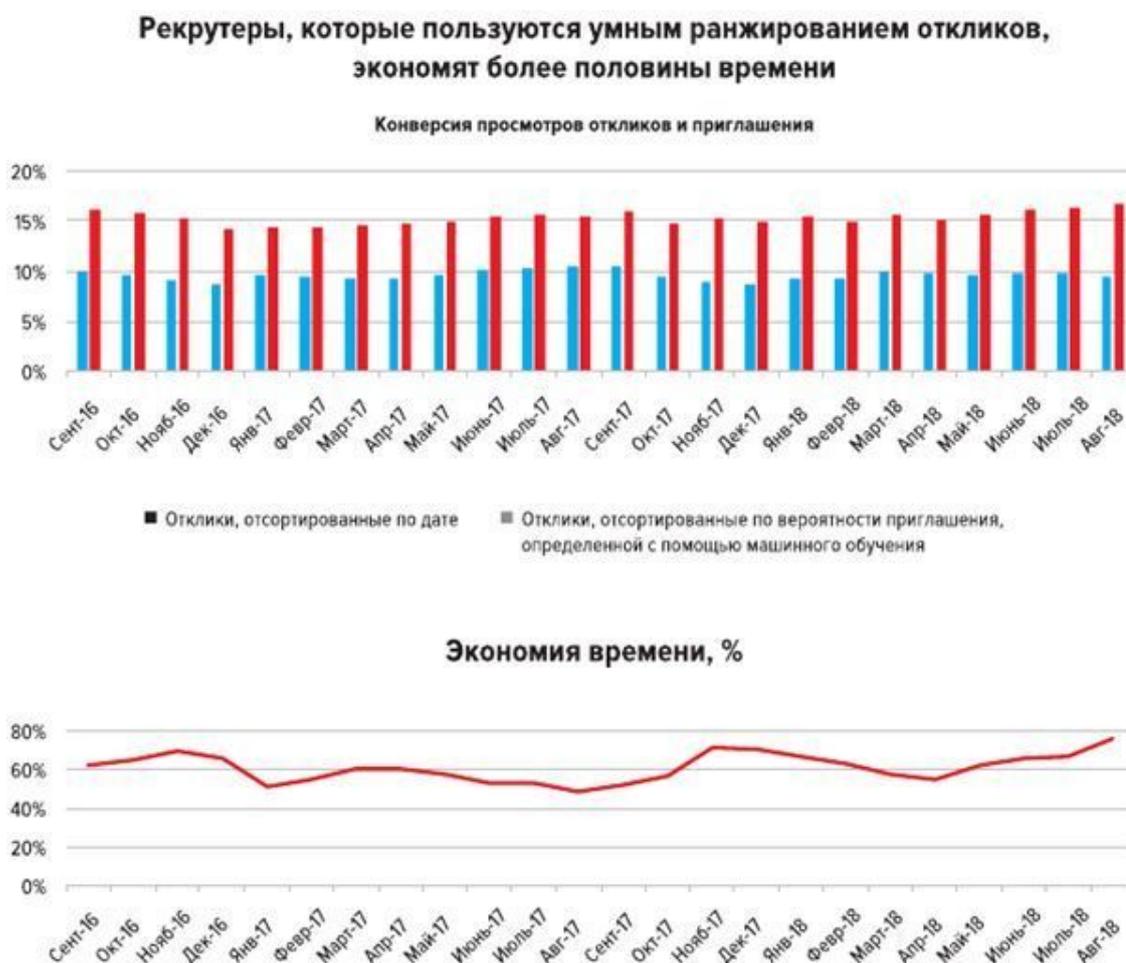
© Нина Осовицкая, 2019

I

Введение

Ключевые направления в HR: от трендов к практике

HR digital, яркий и масштабный тренд 2016 года, продолжил набирать обороты и в 2017–2018 годах. Самое динамичное развитие, самые инновационные проекты сегодня концентрируются в двух направлениях: *рекрутинг* и *обучение*. Автоматизация массового подбора, использование аудио- и чат-ботов в рекрутинговых коммуникациях и при первичном отборе, видео-интервью с оценкой компетенций – от первых экспериментов с новыми инструментами рынок перешел к их активному применению в повседневной практике.



Ну а на пике ожиданий сейчас находятся рекрутинговые технологии с применением *искусственного интеллекта* (ИИ). «Под капотом» сайта *hh.ru*, например, реализуются модели и алгоритмы машинного обучения для поиска вакансий, сортировки откликов на вакансии, а также работы с базой резюме.

Подробнее об HR digital, новых возможностях и вызовах мы поговорили с **Борисом Вольфсоном**, директором по развитию *hh.ru*, и **Ольгой Мец**, директором по маркетингу и PR *hh.ru*.

Поделитесь впечатлениями от последних изменений в HR-технологиях. Возникло ли что-то принципиально новое в 2018 году, ощутим ли прогресс этого рынка в России?

Б. В.: Называть прошедший год прорывным я бы не стал. Все-таки по сравнению с США, Европой и даже некоторыми азиатскими странами, с тем количеством стартапов и уже зрелых бизнесов, которые реализуются в сфере HR Tech, мы пока отстаем.

Если выделять тренды, то одним из самых интересных являются чат-боты, пусть это даже немного перегретая и хайповая тема с точки зрения шумихи вокруг нее.

Продолжают развиваться продукты, связанные с автоматизацией, в первую очередь в рекрутинге. Все больше компаний используют ATS-системы, отказываются от решений, которые требуют установки на компьютер, в пользу облачных сервисов.

Сюда же я бы отнес внедрение систем по обработке трафика, его закупке с целью формирования рекрутинговой воронки (привлечения, отбора и дальнейшей оценки). Это делается целиком или частично силами провайдеров, в том числе *hh.ru*.

Следующее важное направление – аналитика, принятие решений, основанных на имеющихся данных. Здесь также отмечу наши разработки, которые позволяют анализировать, куда уходят соискатели и сотрудники, выявлять компании, выступающие потенциальными акцепторами, и принимать контрмеры.

Наконец, предлагаемое *hh.ru* использование искусственного интеллекта в работе с соискательской аудиторией, поиском и рекомендацией вакансий уже полноценно заявило о себе и было успешно опробовано на десятках миллионов человек.

Данная технология может определять по метрике вероятности отклика, какие вакансии наиболее подходят кандидату; соответственно, мы их поднимаем вверх с учетом поискового запроса. Это эффективнее, чем выборка и фильтрация по параметрам резюме, то есть в каком-то смысле ИИ понимает людей лучше их самих.

О. М.: Мне кажется, минувший год охарактеризован появлением большого числа стартапов, причем как в сфере классического рекрутинга (старые игроки сильно видоизменяются, появляются компании *mobile-only*), так и в HR в широком смысле.

Эта позитивная тенденция говорит о том, что рынок начинает созреть, предлагает больше интересных возможностей заработать на нем, а разрабатываемые технологии становятся все более понятными и практически применимыми.

Соглашусь, что со своей стороны *hh.ru* привносит много различных новшеств. Мы объявили о запуске собственной ATS-системы *Talantix*, внедрили умный поиск, отказавшись от семантического алгоритма и сделав ставку на искусственный интеллект.

А если говорить о совсем новых, передовых продуктах, которые еще находятся на стадии тестирования и доработки?

Б. В.: Для работодателей мы сейчас делаем две большие системы, первая из них – рекомендация резюме на вакансию. Суть в том, чтобы провести обратную операцию и из гигантского объема резюме (более 27 миллионов) выбирать те, которыми рекрутер заинтересуется с высокой долей вероятности. Уже можно утверждать, что подобный функционал ценен для пользователей, так как приносит дополнительные приглашения.

Вторая задумка, реализуемая «под капотом» нашего сайта, совершит революцию в сфере поиска пассивных кандидатов – не через вакансию, а по базе *hh.ru*. Применяется похожая модель, как в случае с рекомендацией резюме, но при этом учитываются поисковые запросы и другие параметры, чтобы поднять вверх наиболее релевантных кандидатов.

О. М.: Теперь, благодаря накопленным за многолетнюю историю компании данным, в рамках сайта можно не просто искать соответствия по словам, но и производить скоринг.

Эта база позволяет еще до непосредственного общения (неважно, по телефону, в офлайне или в чат-боте), по психотипу и другим параметрам, дать ответ, в какой степени совместимы профили кандидата и компании.

Многие стартапы утверждают, что они тоже используют ИИ, нейронные сети. Как HR-специалисту, мало разбирающемуся в этой области, предугадать, не являются ли их обещания качественного результата лишь продуманным маркетингом?

Б. В.: Это может сделать даже неспециалист, потому что ключевым является вопрос о количестве данных, которые используются для построения модели машинного обучения.

Когда провайдер оперирует тысячами или даже десятками тысяч резюме и откликов, этого явно недостаточно. Для сравнения, *hh.ru* использует миллионы и десятки миллионов пар, чтобы выявить наличие сигналов. В упрощенном виде, для подходящих рекомендаций следует иметь в обучающей выборке похожие вакансии и компании с откликнувшимися и далее приглашенными кандидатами. Речь идет об огромном числе вакансий, резюме и взаимодействий между ними.

Далее необходимо поинтересоваться теми подходами, которые используются в процессе разработки ИИ. Эксперты обычно уточняют наличие ключевых слов, а остальные – какая метрика является целевой для обучения моделей, то есть что они оптимизируют.

Например, по отношению к соискателям *hh.ru* оптимизирует вероятность отклика, а к работодателям – вероятность приглашения. Если вам не смогут ответить даже на такой простой вопрос, продолжать разговор о машинном обучении нет смысла.

Третий момент – как измеряется точность моделей. Неправильных вариантов два: полное отсутствие такой практики либо (что приходится часто слышать) «наша точность – 100 %».

В целом все-таки рекомендую привлечь знающих людей, которые помогут отделить настоящие технологии от тех, которые преподносятся в этом качестве.

О. М.: Нужно внимательно проверять, когда компания вышла на рынок (стартапы чаще всего не имеют доступа к большим массивам данных), на чем она строит машинное обучение и не стремится ли просто поймать хайповую волну. При этом бывает, что новые игроки предлагают по-настоящему интересные решения; пусть там и нет ИИ, свежий взгляд и нестандартные подходы не могут не радовать.

Технологии хороши именно тогда, когда жизнь обычного человека становится проще, и в нашем поиске все сложное спрятано «под капот». В HR не обязательно быть суперпродвинутым айтишником, глубоко разбираться в технических деталях, главное – знать, какие решения лучше выбирать и в какой момент их применять.

Есть ли предположения о том, какие инструменты и методологии появятся в HR-сфере в следующем году?

Б. В.: Пока об этом трудно говорить, но точно продлятся и углубятся тренды, связанные с оптимизацией. Очевидно, что продолжится переход от учета к производительности: вместо того чтобы вводить данные, сохранять их, получать ценность просто за счет избавления от ошибок, неточностей, потери кандидатов и т. п., некоторые этапы работы рекрутера и HR в целом автоматизируются.

Пример с чат-ботами для совершенствования процесса отбора показал, что в этом направлении тоже есть возможности для развития и создания новых инструментов. Через несколько лет конечной видится ситуация, когда целый ансамбль систем машинного обучения

будет подсказывать соискателям и рекрутерам, на какие вакансии откликаться и кого брать на работу.

Вообще кейсы, связанные с автоматизацией и аналитикой, все чаще возникают в регионах, а не только в Москве и Санкт-Петербурге. В разрезе масштаба предприятий ожидается, что средний бизнес подтянется к крупному, потому что продукты становятся проще и доступнее. Не нужно платить баснословные деньги за внедрение – достаточно отдать несколько десятков тысяч рублей и сразу начать использовать облачные ATS-системы.

О. М.: Мир слишком быстро меняется, чтобы делать прогнозы, но совершенно ясно, что мы движемся в сторону максимальной автоматизации и умного скоринга. В идеале рекрутер должен подключаться к отбору уже на финальных этапах, а все, что до них, будет проходить быстро и незаметно.

Российский рынок выглядит скорее консервативным или, наоборот, открытым? HR и владельцы бизнеса готовы экспериментировать, пробовать что-то новое?

Б. В.: Барьеров немало, начиная с юридической системы, законов о персональных данных до боязни отдельных руководителей, которые не хотят размещать данные за пределами своих предприятий. И все же доверие к «облакам» неуклонно растет – это видно и в продажах, и в управлении задачами, и в HR.

Рано или поздно «все там будут», поскольку поддерживать, обновлять, следить за системой поддержки рекрутинга и взаимодействия с персоналом на собственных серверах гораздо менее эффективно.

Когда мы придем к тому, что информацию из разных систем по разным HR-процессам будут интегрировать и использовать комплексно?

Б. В.: Западные корпорации, как правило, внедряют у себя крупные системы, а компании поменьше используют несколько десятков различных продуктов, часть из которых действительно интегрируется. Так, в коммуникационной и ИТ-средах популярен корпоративный чат Slack, который умеет подключаться к сотням других облачных приложений.

Однако проблема общей интеграции данных по-прежнему остается актуальной. Предположим, у человека, отвечающего за удержание персонала, возникает гипотеза: как только сотрудник принимает решение об уходе, он начинает менее активно коммуницировать. Чтобы ее подтвердить, информацию следует собрать минимум из двух-трех систем, а на деле доходит до десятка. В ближайшие годы автоматизировать это вряд ли удастся, и ничего, кроме ручного подхода, практически не остается.

Альтернативой может стать некое хранилище, куда стекаются все данные, и уже на этой основе проводится анализ, но стандартного API или другого интерфейса еще нет. Учитывая постоянное увеличение количества систем, сложности с внедрением той же сквозной аналитики неизбежны.

Несмотря на это, некоторые все же пытаются привести данные к общему виду и строить прогнозы.

Б. В.: Нормальная ситуация, если есть соответствующие ресурсы, то есть заключается договор с подрядчиком или выделяется отдельный специалист внутри, но таковые появляются только в компаниях-новаторах, их менее 5 %.

В основном аналитику поручают сотрудникам HR-подразделений, а значит, компетенций с точки зрения извлечений данных, очистки, обработки, проверки гипотез статистическими методами у них меньше.

Также возникают ситуации, когда, прочитав умную книжку или прослушав выступление представителя крупной компании на конференции, небольшой бизнес решает последовать этому примеру. Но даже если получается соблюсти определенные формальности, перенести всю методологию и заставить ее работать крайне непросто.

Допустим, в рамках эксперимента что-то меняют в продажах, а затем просто сравнивают результаты месяца после и месяца до или сопоставляют с аналогичным периодом прошлого года. Это совсем некорректно.

Существует два полюса: массовый подбор, где нужно нанимать много и быстро, и точечный, где за квалифицированных специалистов борьба идет на мировом уровне. Какой из этих вызовов рождает больше инновационных методологий и инструментов?

О. М.: Повторюсь: чем значительнее объемы накопленных данных, тем больше возможностей автоматизировать те или иные процессы. То есть заведомое преимущество получают те, через кого проходят бо́льшие потоки кандидатов.

Например, крупные розничные сети буквально за год способны собрать достаточно информации для составления профилей успешного и неуспешного соискателей, заложить фундамент для автоматизации и умного анализа. В этом отношении самые продвинутые из них действительно находятся на пике технологий.

Что касается уникальных специалистов, в их привлечении до сих пор значительную роль играет человеческий фактор, потому что рекрутер хочет быть на 100 % уверен в соответствии опыта, профессиональных и личных качеств требованиям компании. Но и здесь, так или иначе, все будет сдвигаться к умному анализу совместимости, прогнозированию успешности.

Это если говорить о найме, а вот с работой на удержание, мотивацию, обучение таких ценных сотрудников дела уже сейчас обстоят прекрасно.

Сейчас появилось много курсов и полноценных программ по HR-аналитике. Стоит ли ожидать в связи с этим качественного скачка проектов на «Премии HR-бренд»?

Б. В.: Они точно будут, хотя придется пережить период подражательства и карго-культы, которому свойственно копирование определенных ритуалов. Придет понимание, что этого недостаточно, возникнет даже разочарование в HR-аналитике, но постепенно компании научатся правильно использовать подход, основанный на данных, и с его помощью двигать бизнес вперед, подбирать правильных людей, удерживать их, обучать и развивать.

Готовы ли компании менять свое позиционирование, коммуникации и другие внутренние процессы ради создания тех условий и атмосферы, которые нужны сотрудникам для эффективной работы?

О. М.: Самые продвинутые работодатели, находясь в жесткой конкурентной среде, уже делают это. Тот же *Google* давным-давно практикует user experience (даже если формально он это так не называет), отслеживая от и до, какое впечатление от компании остается у человека, куда он уходит и как дальше развивается.

У остальных такой необходимости пока не возникает, но рано или поздно не останется иного выхода, кроме как комплексно оценивать жизнь соискателей, а затем и сотрудников, «докручивать» каждый аспект взаимодействия с ними и тем самым добавлять себе плюсов. В нашей стране, с ее нехваткой рабочей силы, связанной с провалом рождаемости в 1990-х годах, это особенно важно.

В профессиональном сообществе ходят разговоры о некоторой усталости от цифр и digital, о ностальгии по простому человеческому общению. У вас нет таких настроений?

О. М.: Не понимаю, почему эти вещи всерьез противопоставляются. HR-функция всегда подразумевает работу с персоналом, и ошибочно думать, будто после автоматизации процессов люди превратятся в роботов R2-D2 из «Звездных войн».

Важно понять, что digital и человеческие эмоции не носят взаимоисключающий характер, они вполне успешно и эффективно работают вместе.

* * *

Что касается обучения, то уже не первый год компании показывают очень интересные проекты по развитию онлайн-обучения. Тенденция последних лет – мобильные LMS-платформы, синхронизирующие контент всегда, везде и с любых устройств. Такие мировые тренды, как использование виртуальной и дополненной реальности, пока внедряют только отдельные работодатели: основное ограничение здесь – высокая стоимость технологии и оборудования. Начинает применяться и искусственный интеллект, прежде всего для персонализации обучения (учитываются предыдущие пройденные курсы, темп обучения, необходимость повторения отдельных тем и т. д.).

Уровень развития HR-функции на российском рынке в целом очень неоднородный: есть продвинутые компании, применяющие лучшие мировые практики, и есть компании, где функция только начинает развиваться или ее пока просто не существует (кроме КДП¹ и текущего подбора персонала). Работа с брендом работодателя в системном ключе приоритетна для первых, в планах у вторых и пока даже не стоит на повестке дня у третьих.

Давайте посмотрим на опыт лучших работодателей. Большинство из них уже запустили или запускают сейчас комплексные проекты по развитию бренда работодателя: анализируют данные о сотрудниках и кандидатах, проводят исследования среди своих целевых аудиторий, формулируют EVP (ценностное предложение) и транслируют его во всех HR-коммуникациях.

По данным нашего исследования, в этом году впервые совпал процент компаний, которые проводили исследования бренда работодателя и разрабатывали EVP. Это отличный результат, подтверждающий общее движение в сторону data driven² HR-брендинга. Среди новых эффективных инструментов диагностики можно выделить candidate and employee journey map – анализ опыта кандидатов и сотрудников, включающий все этапы взаимодействия и точки контакта. Сейчас с ним работают 50 % (опыт кандидата) и 33 % (опыт сотрудника) опрошенных компаний; уверена, что популярность этого инструмента будет расти.

Сегментация стала одним из ключевых понятий для любого профессионала, работающего с брендом работодателя в 2018 году. Сегментация целевых аудиторий, фокус на нужную конкретной компании часть совокупности кандидатов и сотрудников – важное условие успеха на старте HR-маркетинговых коммуникаций. Выигрывает тот, кто постоянно на связи

¹ Кадровое делопроизводство.

² Основанного на данных.

со своими целевыми аудиториями, хорошо понимает их потребности, доносит свое предложение адресно и убедительно.

Неудивительно, что самым эффективным инструментом продвижения компании участники нашего исследования назвали создание и развитие команд амбассадоров бренда. Пока только 22 % опрошенных работают с такими командами, многие еще находятся на стадии анализа лучших практик и поиска своей стратегии. Какие сотрудники могут стать амбассадорами (все или только специально отобранные), как вовлечь персонал в продвижение компании (не в ущерб основной работе), какие площадки лучше использовать, нужны ли формальный регламент и правила работы? Каждая организация находит свои ответы на эти вопросы и выбирает собственный путь коммуникации.

Но то, что истории и мнения сотрудников становятся самым важным и влиятельным источником информации о работе в компании, является общей тенденцией для всего рынка.

Основные инструменты коммуникаций и продвижения HR-бренда

Опрос работодателей, Россия, 2018 г.



* Оценка эффективности инструмента по шкале от 1 до 5, где 1 – «совершенно неэффективно», 5 – «очень эффективно». Жирным шрифтом – топ-3 инструментов по их эффективности.

** Маленькая выборка.

В следующих разделах книги можно познакомиться с лучшими проектами работодателей российского рынка. Проекты разделены по ключевым направлениям, обозначенным тегами: **#digital**, **#бренд**, **#новые целевые аудитории**, **#экология**, **#масштабный старт** и другими.

Они отличаются по масштабу реализации, отраслевой специфике, технологичности, но все демонстрируют высокую результативность и актуальность для современного российского рынка.

II HR-проекты

1. #digital

Как мы уже говорили, большинство HR-процессов переходит в цифровой формат.

В первой главе книги вы познакомитесь с проектами, направленными на оптимизацию подбора персонала, повышение эффективности адаптации и обучения сотрудников, а также решающими, например, задачи безопасности компании и внедрения методологии управления проектами KANBAN.

Хотелось бы отметить, что многие проекты создавались собственными ресурсами, без привлечения внешних подрядчиков. И вполне возможно, что скоро мы увидим их на рынке в качестве коробочных решений, которыми могут воспользоваться все желающие.

Исходя из масштабности и важности реализованных digital-проектов, HR-специалисты уже начали задумываться о включении в штат выделенных проджект-менеджеров, которые будут управлять ИТ-проектами в рамках HR-департамента.

Анна Паршина, директор по персоналу *RAMBLER Group*:

– Сегодня автоматизация в HR коснулась практически всего: от кадрового документооборота до подбора новых сотрудников с помощью роботизированных платформ или чат-ботов. Количество автоматизированных сервисов продолжит расти, а их качество во многом будет зависеть от способности HR занять партнерскую позицию по отношению к сотрудникам, взглянуть на продукт со стороны не только создателя, но и пользователя. Если говорить о том, что автоматизируется наиболее успешно и массово, то это цикл постановки задач и оценки персонала, кадровый документооборот.

Довольно легко с точки зрения описания задачи и образа желаемого результата автоматизировать все, что можно посчитать и разложить на точные процессы (например, подачу заявлений на отпуск). Сложнее – и, как кажется, не всегда необходимо – автоматизировать то, что касается отношений с людьми. В том же подборе персонала важную роль играет химия между руководителем и кандидатом, а живой разговор позволяет понять, действительно ли претендент на вакансию вписывается в корпоративную культуру.

То же относится и к коммуникациям – очень часто это довольно тонкий процесс со множеством каналов, по которым кастомизированная информация уходит к разным группам: кому-то отправляется письмо, с кем-то нужно встретиться, для кого-то актуален мини-сайт, причем все по одному вопросу. Наверное, будущее HR-диджитал-процессов за простыми, понятными способами получения услуг, не отходя с рабочего места, улучшения своей профессиональной жизни, но важно при этом иметь поддержку в виде HR-менеджера.

Есть отдельные компании, которые внедряют смелые решения и автоматизируют большинство процессов, но это скорее исключения из правил. Нам всем есть над чем работать в части смелости, принятия решений и готовности к тому, что первое время с автоматизированным процессом не будет проще. Придется сломать много копий, разрешая противоречия, обучая тех, кто «привык по-другому» или кому просто лень перестраиваться, а также наладить взаимодействие со смежными функциями, которые предпочитают работать старыми методами.

Полина Хабарова, HR-директор *КРОК*:

– Мы автоматизируем рутинные процессы, и это должным образом работает, прежде всего, в кадровом администрировании, рекрутинге, дистанционном обучении. Однако данные направления не предполагают творческого участия или анализа взаимоотношений. Именно поэтому мы принципиально не автоматизируем процессы, связанные с мотивацией и оценкой, а также те, что содержат креативную составляющую.

Ведется постоянный мониторинг бизнес-процессов с целью найти неэффективные точки, но есть понимание, что машинам можно отдать только однообразную работу, ведь креатив и эмпатия – это то, в чем человек еще долгое время сохранит преимущество перед роботом.

Технологии в нашей стране развиваются стремительно, и это заставляет бизнес пересмотреть многие реалии, еще вчера казавшиеся неизменными. Возможно, поэтому большинство российских компаний все-таки пересмотрели привычное отношение к HR как к бэк-офису, а в высокотехнологичных организациях именно он выступает катализатором трансформации. Совершенно естественно, что потребность в инструментах HR Tech неуклонно растет, и фокус в нашей сфере уже сместился в сторону разработок. Это позволяет рынку развиваться с опережающей скоростью.

Во все времена HR в *КРОК* выступает бизнес-партнером, и в эпоху цифровизации именно HR-команда, развивая человеческий капитал и трансформируя процессы, помогает бизнесу меняться, совершенствоваться.

Анастасия Мизитова, учредитель и директор проекта «Энергия HR»:

– Мне довелось побывать в одном из лучших израильских HR-акселераторов, и большое впечатление там произвел проект, направленный на автоматизацию внутреннего поиска талантов. Представьте, что в огромной организации вы ищете внутренние резервы для заполнения вакансии, скажем, продавца. Система подсказывает, что наилучший кандидат трудится в транспортном отделе. И хотя в настоящий момент он не имеет никакого отношения к продажам, анализ всех данных предсказывает ему будущий успех в этой области.

Звучит очень заманчиво, но тут же возникают некоторые вопросы. На основе каких критериев и алгоритмов можно будет принять такое решение? Какова вероятность и цена ошибки? Пока очевидно, что такая идея далека от прямой реализации, и тем не менее этот стартап получил финансирование, привлек интерес инвесторов. Таким образом, управление талантами – исключительно сложная сфера для автоматизации, но у нее есть большие возможности.

Для меня стали очень знаковыми выводы **Джоша Берсина**, особенно сравнение отчетов 2017 и 2018 годов. В 2017 году разговор шел в основном о технологических решениях, тренды были привязаны к появлению новинок в разных областях HR. В 2018 году фокус сместился на человеческий фактор, умение проводить сложные и системные изменения в сфере диджитал, согласие в топ-команде и развитие лидеров, способных двигать эти процессы. Думаю, такое изменение подхода очень созвучно тому, что переживает наш рынок в процессе взросления.

Ольга Филатова, основатель компании *People Innovations*, эксперт в области управления людьми, HR Tech и организациями:

– На сегодняшний день максимально автоматизированы два направления: кадровое дело-производство и компенсации и льготы, однако это не значит, что они диджитализированы. Автоматизация – необходимое, но недостаточное условие. Часто начинают диджитализировать подбор, так как там более очевидны проблемы и выгоды. В результате недоработок возникает масса проблем, в том числе увеличение сроков и стоимости проектов, так что необходимой аналитики для принятия решений, которой все ждут, не получается.

В этом плане тяжелее всего с процессами, которые плохо поддаются стандартизации, где много эмоций и присутствует человеческий фактор. Показателен кейс *Unilever*, которая решила аутсорсить HR компании *BP*, причем работать с ней часто дистанционно и поначалу без

видеосвязи. После нескольких экспериментов коллеги вернули эту функцию внутрь. Сколько ни автоматизируй подбор, последнее решение всегда остается за людьми. У них, конечно, уходит намного больше времени и сил, чтобы встретиться, и, скорее всего, они друг другу понаравятся, хотя все может быть. Увольнять сейчас тоже научились по Skype, но все равно это делает не какая-то программа, а живой человек. Работу руководителей среднего звена тоже многие пытаются автоматизировать и потом «искусственно интеллектить». В определенных компаниях это более реально, например в игровых студиях *Valve* и *Naughty Dog*. Более того, согласно недавнему исследованию, 93 % опрошенных готовы выполнять задачи, которые им будет ставить робот, а эксперты *McKinsey* публикуют статистику того, сколько менеджеров потеряет работу в ближайшие годы. Какую-то часть их задач действительно уже можно автоматизировать, но некоторые решения все равно необходимо проверять и контролировать. Цифровая копия, на мой взгляд, все же будет двойником-помощником, а не полной заменой.

Все предсказывают взрыв применения цифровых технологий в HR. Главное качество футуролога – максимально точно спрогнозировать, когда и как. Раз мы от маркетинга отстаем лет на 10, учимся на чужих ошибках и сразу берем все новое, передовое, то лет через 5 очень многое в корпоративном HR будет таким же, как в самых популярных интернет-B2C-сервисах. Все рано или поздно накопят качественные данные, чтобы строить предсказания, разработают удобные рекомендательные сервисы самообслуживания под каждого сотрудника. Технологии будут становиться все более дешевыми, так что их смогут использовать компании любого размера. Скорее всего, за исключением 20–40 глобальных корпораций все будут пользоваться общими интерфейсами, платформами, хранилищами данных и т. д.

Российский рынок HR-технологий быстро набирает обороты. Не хватает массовой автоматизации не только кадровых и компенсационных процессов, но и процессов talent management для следующего скачка, который уже наблюдается в других странах. Мы не видим пока большого количества таких кейсов только потому, что цикл накопления качественных данных у них еще не завершен, хотя они намного впереди нас, и рассказывать о своих проектах в этой области не так уж безопасно с законодательной и этической точек зрения. Нужны хорошие финансовые результаты и долгосрочная стратегия, чтобы инвестировать большие средства в HR-системы, а в России далеко не все это могут себе позволить. Для малого бизнеса существуют недорогие решения. Есть большой прорыв с точки зрения использования облачных решений, переход к более профессиональной собственной доработке или разработке вместе с сильными подрядчиками и проектными командами.

Марина Вишнякова, управляющий партнер *PM TEAM* (www.pmteam.ru):

– На сегодня максимально автоматизированы С&В и рекрутинг через информационные платформы. Несмотря на это, сложнее всего автоматизировать процессы, относящиеся к системе мотивирования, которая вовсе не синонимична расчету вознаграждения. Мотивирование заключается в побуждении персонала достигать своих целей только через цели компании, а значит, оно должно быть направлено на изменение организационного поведения, на будущее. В свою очередь раздел ФОТа в долях – это оплата состоявшихся усилий или отбытого времени, то есть мотивационной составляющей здесь нет. Зато может присутствовать демотивационный компонент, если раздел произведен несправедливо. Соответственно, возникают нюансы, которые сложно уложить в алгоритмы, запрограммировать, и чем выше позиция сотрудника в иерархии, тем труднее это сделать.

Елена Недвецкая, старший бизнес-партнер по управлению персоналом *NEXIGN*:

– Функция рекрутмента начала автоматизировать свои процессы одной из первых. Именно в этой области, на мой взгляд, сейчас наибольшее количество доступных опций, каса-

ющихся взаимодействия с соискателями, сортировки откликов и обновления статусов по кандидатам.

Все больше работодателей стремятся автоматизировать часть кадрового администрирования, включая распечатку заявлений с внутренних порталов, отслеживание отпусков, оформление командировок.

Набирают обороты и системы дистанционного обучения, особенно в компаниях с распределенной филиальной структурой.

Учитывая тенденцию к «цифровой диете», вероятно, нас ожидает некий симбиоз, предполагающий живое общение, помимо возможности все сделать нажатием одной кнопки.

* * *

Интервью с **Анастасией Бобковой**, директором управления корпоративной культуры и внутренних коммуникаций объединенной компании «Связной | Евросеть».

Как известно, на рынке есть немало стереотипов о геймификации, якобы применимой только к массовым позициям или простым задачам. Почему вы выбрали именно игровой формат для мотивации руководителей бизнес-подразделений?

– Замысел состоял в том, чтобы EUROFORCE стала не просто игрой, каким-то развлечением, а именно бизнес-кейсом. Нам было важно, чтобы люди могли накапливать виртуальную валюту (мы даже шутим, что придумали ее раньше, чем появился биткойн) и вкладывать в развитие своего бизнеса.

Что касается элементов конкуренции, то основная задача коммерсантов – зарабатывать деньги, то есть их соревнование абсолютно естественно. Критерий нашего рейтинга – это выполнение и перевыполнение плановых бизнес-задач.

Как разрабатывалась сама механика – сайт, мобильное приложение, функционал, система обратной связи?

– Игра ориентирована на управленческие и коммерческие показатели, главной целью было добиться взвешенности оценки участников.

За выполнение квартальных, месячных, ежедневных планов по коммерции начислялось определенное количество монет, и чем больше накопленных монет, тем выше позиция в рейтинге, а следовательно, и заработок участника игры.

Вся разработка велась на уровне внутренних экспертов (отделы HR и маркетинга, а также исполнительный вице-президент). Это относится и к технической части – в команду входили собственные веб-разработчики и веб-консультанты, то есть ни одного специалиста извне не привлекали.

Через полгода после запуска игры мы организовали встречу лидеров рейтинга EUROFORCE с президентом компании, где они дали свою обратную связь по механике. Большую часть отзывов мы применили при доработке концепции проекта.

С учетом того, что вы обошлись без внешних подрядчиков, не возникло ли сложностей со стороны ИТ?

– Ни с какими проблемами в этом плане мы не столкнулись. Команда проекта обрисовала, как она видит готовый продукт и его функционал, а те, кто непосредственно выполнял техническое задание, привносили детали.

В целом задаче был присвоен максимальный уровень приоритетности, ею занимались в первую очередь и с огромным энтузиазмом, потому что все хотели создать собственный продукт.

В схожих кейсах нередко фиксировалось, что участники начинали отвлекаться от основной работы, постоянно отслеживая результаты и сравнивая себя с соперниками. В вашем случае тоже?

– Такая ситуация была исключена, поскольку основная задача мобильного приложения – онлайн-продажи здесь и сейчас. Директора видели, как выполняются планы по каждому показателю, кто из продавцов и торговых точек отстает, и могли сопоставить темпы с соседними регионами. Фактически для них это стало незаменимым инструментом управления продажами, частью основной деятельности.

На что чаще всего тратились заработанные «золотые монеты»? Какие бонусы были самыми популярными?

– Если смотреть на структуру трат, то 65 % от всего объема руководители вкладывали в свою команду (как правило, внешнее обучение, тренинги, тимбилдинг, корпоративные мероприятия, поощрения сотрудников). На втором месте – все, что касается магазинов (дополнительный ремонт, новые вывески, техника, мебель и т. п.), 5–7 % денег региональные директора вкладывали в себя: организацию рабочего места и улучшение своего технического оснащения.

Результаты проекта превысили первоначальные ожидания или соответствовали им?

– Мы получили ровно то, что хотели. Наша главная цель заключалась в формировании кадрового резерва из рейтинга лидеров EUROFORCE.

В итоге 90 % повышенных в должности региональных директоров – это лидеры проекта. Таким образом, система оценки управленцев работала так, как мы планировали.

Если говорить о включенности в игру, наверное, никто уже не представлял, как мы раньше обходились без приложения, заграничных поездок, возможностей вклада средств в собственный бизнес.

Вы планируете что-то менять, корректировать в дальнейшем?

– С учетом интеграции «Евросети» и «Связного» и образования объединенной компании³ сейчас запущена сквозная мотивация для всех уровней розницы, от продавца до директора по продажам макрорегиона. Мы разрабатываем приложение уже с другой оболочкой, но взяли от EUROFORCE лучшие практики – систему виртуальной валюты и магазин привилегий – те два блока, которые давали максимальный результат.

На данный момент охват мотивации в объединенной компании намного шире – 5,5 тысячи магазинов, свыше 30 тысяч сотрудников, из них в рознице – порядка 26 тысяч. Это большие цифры, соответственно, у нас большие амбиции.

Мы хорошо понимаем, к чему стремимся, что получим через год в рамках обновленного мотивационного проекта. Есть необходимые показатели, маркеры развития с точки зре-

³ Объединенная компания «Связной | Евросеть» – крупнейшая в мире (по числу собственных магазинов) розничная сеть в сегменте высоких технологий.

ния коммерции, характеристики для оценки сотрудников, поэтому сейчас мы сосредоточились именно на геймификации, автоматизации процесса.

ООО «Евросеть-Ритейл»

Бизнес-игра EUROFORCE (авторы: **Анастасия Бобкова**, директор управления корпоративной культуры и внутренних коммуникаций объединенной компании «Связной | Евросеть», **Анна Гридина**, директор по маркетингу компании «Евросеть»)

Победитель «Премии HR-бренд 2017»

Золото в номинации «Мир»

Отрасль компании: e-commerce.

Численность сотрудников: более 30 000 человек.

Предпосылки

◦ Отсутствие системы оценки работы региональных директоров компании, объединяющей все задачи их профессиональной деятельности, что привело к наличию разных источников оценки эффективности, большому количеству различных показателей и, как следствие, к отсутствию взвешенных стандартов грейдинга результатов работы менеджеров.

◦ Низкая вовлеченность руководителей в различные федеральные и локальные мотивационные акции, как следствие – невыполнение плановых показателей регионами. В связи с этим возникла необходимость дополнительного вовлечения путем геймифицированной нематериальной мотивации, которая объединила бы мотивационные акции, а также выполнения приоритетных для компании задач с целью достижения целевых показателей бизнеса.

◦ Необходимость в действующем инструменте для аутсайдеров, так как до этого работа с ними проводилась стихийно.

Поставленные перед проектом HR-задачи

1. Создать прозрачную систему оценки эффективности работы региональных директоров, позволяющую выявлять сильные стороны и зоны роста каждого из них.

2. Поиск эффективных региональных директоров для их дальнейшего развития в компании и подготовки сильных руководителей более высоких коммерческих должностей. Цель – 50 региональных директоров, зачисленных в кадровый резерв на вышестоящую должность.

3. Повысить доход региональных директоров за счет выполнения и перевыполнения коммерческих показателей на 30 %.

4. Снизить текучесть региональных директоров на 20 %.

Целевая аудитория проекта: 220 региональных директоров компании (в подчинении у каждого из них 15–20 магазинов), а также 60–80 сотрудников (продавцы, кассиры, директора магазинов).

Цель проекта: увеличение оборота компании и дохода региональных директоров за счет создания единой взвешенной системы оценки эффективности работы руководителей, а также монетарной и немонетарной мотивации, выполненной в формате бизнес-игры.

Реализация

В компании уже существовала система оценки и мотивации Golden Club с охватом 3500 директоров магазинов, получившая награду «Retail Grand-Prix 2013» в номинации «Лучший HR-проект года».

Также действовала масштабная мотивационная игра Bestseller с охватом более 12 тысяч продавцов, выполненная в формате компьютерной игры и получившая награду III степени «Премии HR-бренд» в номинации «Мир» в 2015 году.

Теперь компания решила охватить следующий уровень – региональных директоров. Помимо ежемесячных бонусов, выполнение запланированных показателей приводит регионального директора к победе. В игре действует своя валюта – золотые монеты. Региональный директор может инвестировать накопленные монеты в развитие салонов подконтрольного ему сектора, развитие/ обучение себя и своих людей, личные привилегии или обменять на реальные деньги.⁴

Каждый региональный директор проходит обязательное обучение по системе мотивации в рамках Школы региональных директоров. Тренинг включает разбор всех показателей КРІ, их привязку к бизнес-игре, а главное – в ходе тренинга каждый прописывает стратегию развития бизнеса своего сектора и, как следствие, шаги к победе. Обучение носит целевой характер, развиваются именно зоны роста, выявленные системой оценки.

Основные этапы проекта

На старте проекта использовались многочисленные фокус-группы с различным уровнем коммерсантов и HR для внедрения лучших практик.

1. Проектной группой был разработан концепт бизнес-игры, в которую необходимо было вовлечь всех 220 региональных директоров. Основа – рейтинг участников, который формируется по результатам работы с коммерческими и управленческими показателями оценочного листа регионального директора.

2. В игру были включены геймифицированные элементы: рейтинги, виртуальная валюта, магазин привилегий, бизнес-встречи, коммерческие баттлы, лидерборды.

3. Разработан дизайн игры, основная задача которого – отобразить статусность проекта.

4. Запущен собственный сайт игры, который включал все вышеперечисленные элементы, плюс были добавлены информационные и обучающие блоки.

5. Следующим этапом была разработка мобильного приложения, где каждый региональный директор мог отслеживать ежедневную динамику своей работы и своих магазинов, сравнивать себя с коллегами, отслеживать онлайн-результаты выполнения плановых показателей, видеть рейтинг и, как следствие, подтягивать результаты магазинов-аутсайдеров.

По итогам года лучшие региональные директора, накопившие наибольшее число монет, попадают в топ-30 победителей и становятся членами элитарного бизнес-клуба, а также заносятся в кадровый резерв компании управленцев высшего звена. Все 30 победителей едут в путешествие в одну из деловых столиц мира (Токио, Гонконг, Дубай), где топ-менеджеры компании вручают им награды – именные часы Longines.

Два раза в год проводится опрос на внутреннем корпоративном портале для внесения оперативных изменений в механику игры по результатам обратной связи.

Информация о бизнес-игре размещена во многих внешних источниках как ключевое преимущество в работе с руководителями. В социальных сетях всегда можно увидеть фото- и видеорефераты.

Результаты

За время проекта региональные директора:

- купили 185 кофемашин;
- организовали 6818 корпоративов для своих команд;
- провели 109 обучающих мероприятий для коллег;

⁴ Топ-30 могут конвертировать накопленные монеты в реальные деньги по курсу 1 к 1.

- установили 35 билбордов;
- сделали 42 ремонта магазинов;
- заказали 119 единиц оргтехники;
- пожертвовали 1,45 млн рублей в фонд «Подари надежду».

Поставленная задача № 1: создать прозрачную систему оценки эффективности региональных директоров.

Достигнутый результат: система оценки, основанная на взвешенных показателях эффективности региональных директоров, позволила за время работы проекта определить более 240 лучших региональных директоров компании.

Поставленная задача № 2: поиск эффективных региональных директоров для их дальнейшего развития в компании и подготовки сильных руководителей более высоких коммерческих должностей.

Достигнутый результат: за время работы 50 лучших региональных директоров были назначены на позицию «директор субфилиала», а это уже 120 магазинов и почти 300 человек в подчинении.

Поставленная задача № 3: повысить доход региональных директоров за счет выполнения и перевыполнения коммерческих показателей.

Достигнутый результат: средний уровень заработной платы регионального директора составляет 110 тысяч рублей. Уровень заработной платы победителей проекта – выше 200 тысяч рублей.

Поставленная задача № 4: снизить текучесть региональных директоров.

Достигнутый результат: с 2015 по 2017⁵ год текучесть снизилась на 25,8 %.

* * *

Интервью с **Александром Амосовым**, руководителем отдела операционного менеджмента *BIOSAD*.

Было ли на старте проекта очевидно, что философия KANBAN будет успешно применена с учетом деятельности вашей компании?

– Для нас совсем не было очевидно, что философия KANBAN и другие agile-методологии будут успешно работать в компании. Почему выбрали именно KANBAN? Все очень просто. Мы поняли, что работать так, как работали раньше, больше нельзя. Все, что мы делали, применяя классическую каскадную модель, устаревало спустя 2 недели после составления плана проекта, поэтому и решили перейти на agile.

Самые широко распространенные agile-методологии – KANBAN и SCRUM. Мы остановились на KANBAN, так как он более прост во внедрении и в отличие от SCRUM является скорее эволюционным, чем революционным методом управления проектами. Мы старались минимизировать сопротивление сотрудников, предложив всего лишь взглянуть под другим углом на свою работу. Могло ли это «не взлететь»? Конечно, могло, и несколько раз так и было. Первые попытки внедрения KANBAN предпринимались еще в 2014 году. Правда, тогда мы использовали только физические доски, и это не принесло результата. Все изменилось, когда мы разработали информационную систему в январе 2017 года.

Вскоре после запуска систему переименовали: теперь она называется не KANBAN, а RERKA. Такое название было выбрано по двум причинам. Во-первых, оно расшифровывается как Request, Plan, Kanban и символизирует переход к сервис-клиентской парадигме. Изна-

⁵ Данные за первое полугодие 2017 года.

чально у системы было три основных функции: управление запросами, управление планами проектов, визуализация в виде KANBAN-доски. Вторая причина – связь слова «репка» с вытягивающей системой.

Сейчас, оглядываясь назад, можете ли вы сказать, что какие-то исследования дали вам максимум информации, а какие-то, возможно, не были обязательными?

– С самым полезным на этапе исследований было наблюдение за работой коллег из R&D-департамента, а также консультация с ними. Один из ключевых руководителей поверила в идею на старте и стала использовать KANBAN сначала в виде физических досок, а потом и в информационной системе. Мы смотрели, как работает подразделение, задавали вопросы и стремились учесть все эти данные при разработке.

Вы использовали большой спектр инструментов внутренних коммуникаций. Какие каналы и форматы оказались наиболее эффективными с точки зрения вовлечения и информирования сотрудников?

– Инструменты внутренних коммуникаций помогают продвигать проект внутри компании. Это, безусловно, важно, но ключевую роль в вовлечении и информировании сотрудников сыграло массовое обучение. Мы проводили тренинги для команд, показывали, как их работа будет строиться в системе, чем это им поможет. Всплеск активных пользователей – с 50 до 700 сотрудников – мы увидели именно после первых обучений для R&D-подразделения. А далее все пошло по нарастающей, сыграл сетевой эффект. Если все коллеги вокруг тебя используют систему для постановки задач, то и ты начинаешь вовлекаться и работать в системе.

Что касается итогов: результаты, которые вы получили к концу 2017 года, соответствовали вашим ожиданиям или превышали их?

– Мы абсолютно не ожидали таких результатов. Изначально планировали сделать систему управления проектами только для R&D-подразделений, и показатель в 500–600 пользователей считался очень амбициозным. Сейчас⁶ у нас 1600 пользователей, а на конец 2017 года было порядка 1000. Это превзошло все ожидания и привело к некоторым сложностям, связанным с необходимостью изменить как back-end-, так и front-end-приложения. Систему сегодня используют сотрудники всех подразделений российских и международных офисов.

Второй важный момент – социальный сдвиг. Мы видим, что коллеги начали эффективнее общаться между собой. Если раньше люди ориентировались на процесс, то теперь, с внедрением системы, они стараются показать результат, так как их оценивают исключительно по нему. Мы дали сотрудникам отличный инструмент взаимодействия, который удобен и всегда под рукой.

Расскажите, пожалуйста, о дальнейшем развитии системы и новых полученных результатах. Чем можете поделиться?

– У нас изменится дизайн РЕПКА. Теперь у всех информационных систем компании будет единый дизайн, а доступ к ним будет осуществляться через одно окно. Суть останется той же, но РЕПКА станет более производительной и удобной для пользователей.

⁶ Данные на октябрь 2018 года.

Второе большое изменение – переход от управления задачами к управлению данными. Мы привязываем к RERKA все специализированные ИТ-системы, хранящие промежуточные данные и результаты выполнения задач. Теперь задача станет центральным элементом, связывающим все операции.

ВIOСAD (БИОКАД)

Проект «Система управления проектами RERKA» (авторы: **Александр Амосов**, руководитель отдела операционного менеджмента, **Евгений Почкаев**, вице-президент по информационным технологиям и операционному развитию, **Александра Глазкова**, вице-президент по управлению персоналом и корпоративному маркетингу, **Дмитрий Котельников**, ведущий бизнес-аналитик)

Победитель «Премии HR-бренд 2017»

Золото в номинации «Федерация»

Отрасль компании: фармацевтическая отрасль, биотехнологии.

Численность сотрудников: 1900 человек.

Предпосылки

◦ Необходимость масштабирования процессов в международные офисы.

Офисы и представительства *BIOCAD* расположены в России, США, Бразилии, Китае, Индии. На данный момент компания продолжает активно выходить на международный рынок – запланировано открытие подразделений в Европе и развивающихся странах. Для обеспечения эффективного взаимодействия между сотрудниками, находящимися не только в разных офисах одной страны, но и на разных континентах, необходимы единые стандарты работы и система, которая сможет сделать совместную работу максимально удобной и плодотворной.

◦ Согласованность работы над кросс-функциональными проектами.

Проблема с коммуникацией и согласованностью действий в работе над общими задачами наиболее остро стоит в R&D-департаменте. На сегодняшний день ⁷ в компании реализуется более 200 проектов, в которых задействованы все R&D-специалисты (всего их более 700 человек). Эти проекты находятся на разных этапах, в каждом из них может быть тысяча и более отдельных задач. Помимо человеческого ресурса в виде сотрудников R&D-департамента есть необходимое оборудование (роботы, хроматографы, масс-спектрометры и пр.). Основная цель состоит в том, чтобы грамотно спланировать загрузку всех этих ресурсов в разрезе большого количества проектов и задач и наладить коммуникацию между смежными подразделениями.

◦ Многоступенчатый процесс согласования и принятия решений.

В компании долгое время существовала иерархическая структура управления персоналом. Большинство проектов сотрудники должны согласовывать с руководителями и другими заинтересованными в результате подразделениями. Данное положение значительно замедляет процесс принятия решений и мешает в создании креативной среды, генерирующей новые знания и инновации.

◦ Отсутствие прозрачности процессов.

Большинство руководителей компании активно ведут проектную деятельность, а не только управленческую. Руководители, у которых в подчинении более 5 сотрудников, из-за высокого объема задач не всегда могут объективно оценить загрузку подчиненных и проанализировать причины, по которым некоторые проекты успешно реализуются, а другие – нет. Это

⁷ Здесь и далее по проекту: данные на октябрь 2018 года.

создает значительные сложности при планировании и распределении задач и загрузке сотрудников.

- Нехватка данных для HR-аналитики с целью удержания и мотивации персонала.

Главные двигатели компании – ученые и исследователи. Они обладают уникальной экспертизой и навыками. На обучение и развитие сотрудников R&D-департамента компания тратит большое количество ресурсов. Такие специалисты ценны на рынке труда, причем не только в России, но и за рубежом. Мотивация и удержание талантливых работников – одна из важнейших задач HR. По этой причине очень важным становится использование HR-аналитики, которая помогает понять, как обучать и развивать сотрудников, как повышать эффективность и вовлеченность, что предпринять для профилактики эмоционального выгорания.

Поставленные перед проектом задачи

1. Создать единую систему управления проектами, способствующую быстрому принятию решений и повышению эффективности управления процессами.

2. Развить комбинированную систему управления персоналом и инновационной среды, где сотрудники ориентированы на результат и развитие, не теряют эффективность выполнения задач в быстро меняющихся реалиях, берут личную ответственность за результат, предлагают креативные решения и работают в кросс-функциональных командах.

3. Обеспечить прозрачность бизнес-процессов: руководитель и команда видят общую загрузку и могут принимать совместные решения.

4. Наладить взаимодействие между сотрудниками разных подразделений, сократить сроки выполнения общих задач и проектов.

5. Создать единое пространство для построения рабочих процессов и коммуникации, стандартизировать задачи и операции для дальнейшего масштабирования в международные офисы компании.

6. Обеспечить понимание сотрудниками своего места в достижении стратегических целей компании, повышение вовлеченности, мотивации и личной заинтересованности в достижении бизнес-целей.

7. Получение ценных данных для HR-аналитики с целью развития сотрудников и управления талантами: оценка загруженности и эффективности работы, выделение зон для развития профессиональных навыков и компетенций, профилактика эмоционального выгорания.

Проект был направлен на всех сотрудников: более 1900 человек.

Цель проекта: разработка единой системы проектного управления, способствующей созданию и распространению инноваций, ускоряющей процесс принятия решений, обеспечивающей эффективность кросс-функционального взаимодействия и, как следствие, сокращение времени работы над проектами и рост производительности; создание системы проектного управления, которая поможет каскадировать стратегические цели компании в задачи и проекты конкретных сотрудников и подразделений.

Реализация

BIOCAD – это биотехнологическая компания, которая имеет свою специфику. Разработка лекарственных средств, ведение научных и исследовательских проектов требуют подстройки системы под структуру и логику бизнеса. На рынке на момент реализации проекта не было найдено подходящей системы, которая в равной степени могла быть использована в работе научно-исследовательскими подразделениями, департаментами производства, продаж, маркетинга, HR и ИТ. Компании удалось разработать собственную систему, которая в равной степени удобна в использовании для сотрудников всех подразделений и позволяет им работать над совместными проектами максимально эффективно.

Для эффективного управления проектами был создан уникальный программный продукт – герка.bioscad.ru. Это онлайн-платформа, разработанная как единый сервис для работы с задачами проектного планирования, управления ресурсами и улучшения взаимодействия между подразделениями. Интерфейс системы очень прост и интуитивно понятен даже новичкам. Каждое подразделение или кросс-функциональная команда, работающая над проектом, имеет собственную доску задач, на которой отображаются все сотрудники. Каждая задача расположена в колонке в соответствии с ее статусом («Очередь» – > «К исполнению» – > «В работе» – > «Готово»). Сотрудники могут назначать задачи коллегам или целым подразделениям прямо в системе.

Количество команд в РЕРКА на сегодняшний день значительно превышает количество подразделений. Это говорит о том, что компания переходит от иерархической организационной структуры к комбинированной.

Таким образом, система РЕРКА интегрирует необходимые функции и позволяет:

- наглядно структурировать сложные процессы;
- увидеть задачу в разрезе ее выполнения кросс-функциональными подразделениями, что важно для объективной оценки деятельности коллег;
- проанализировать нагрузку сотрудников и планировать деятельность с опорой на текущие результаты, оценить риски;
- упростить и стандартизировать рабочий процесс;
- в рамках единой системы планирования управлять как отдельным продуктовым проектом, так и всем портфелем проектов в целом.

Основные этапы проекта

Этап I: подготовка проекта.

- Проведение сравнительного анализа существующих на рынке систем проектного управления (Redmine, «Мегаплан», Planner, MsProject, Taiga, Jira).
- Консультации международных экспертов, встречи с сертифицированным KANBAN-тренером Алексеем Жегловым.
- Анализ бизнес-процессов в компании, проведение интервью с руководителями о специфике работы подразделений.

Этап II: проектирование архитектуры системы.

- Написание UseCases, создание прототипа.
- Подготовка технического задания.
- Поиск команды-исполнителя для разработки отдельных модулей системы.

Этап III: реализация.

- Проектирование интерфейса системы.
- Прописывание всех бизнес-процессов для гибкой настройки системы под процессы каждого подразделения.
- Загрузка данных в систему.
- Интеграция с корпоративными сервисами компании.
- Разработка программы очного тренинга, настольной игры и дистанционного курса.

Очный тренинг длится 8 часов и состоит из настольной бизнес-симуляции управления биотехнологической компанией, теории KANBAN, группового упражнения, теста и консультации по использованию системы в работе.

Этап IV: внедрение.

- Обучение сотрудников компании правилам пользования системой:
 - однодневный 8-часовой тренинг «KANBAN. Переход к вытягивающим системам».
- Тренинг начинается с элемента геймификации – настольной игры KANBAN; команда победителей

- в рамках тренинга получала 1000 баллов, которые можно было обменять на деньги и призы;
- дистанционный курс «Философия KANBAN» на сайте корпоративного университета CUB;
- обучающий блог о нововведениях системы на корпоративном портале.
 - Разработка и принятие политики по контролю выполнения задач в электронной системе РЕРКА.
 - Внутреннее продвижение в компании: статьи в корпоративном журнале, проведение интервью с создателями системы, запуск блога, подготовка рассылок, подготовка роликов о преимуществах системы на корпоративном ТВ.
 - Разработка принципов нематериальной мотивации сотрудников: конкурс на самого активного пользователя системы⁸; победителям начислялось 100 «пряников» в разделе «Геймификация» на портале «Пряничная лавка».⁹

Результаты

Как правило, системы, базирующиеся на философии KANBAN, активно используются ИТ-компаниями. *BIOSAD* удалось разработать систему, которая удовлетворяет запросы абсолютно всех подразделений, в том числе ученых и исследователей из R&D-департамента.

Поставленная задача № 1: создать единую систему управления проектами.

Достигнутые результаты

- Перевод всех проектов в РЕРКА: сегодня¹⁰ в системе 308 562 задачи (на ноябрь 2017 года – 39 139 задач).
- Все проекты и задачи, над которыми работают сотрудники, переведены в систему управления проектами РЕРКА.

Поставленная задача № 2: развить комбинированную систему управления персоналом и инновационной среды.

Достигнутые результаты

- Выявление 253 неформальных лидеров и менторов.

Система помогает идентифицировать новых лидеров, задействованных во многих кросс-функциональных проектах. Официально количество руководителей в компании – 220 человек. В системе на данный момент выделено 473 лидера. Соответственно, 253 человека – сотрудники, являющиеся ключевыми звеньями стратегических проектов.

- Улучшение кросс-функционального взаимодействия.

В системе отсутствует категория «подразделение», есть только команды, которые работают над общими проектами. На данный момент система насчитывает 130 168 кросс-функциональных взаимодействий. Эти задачи не поднимаются на уровень высшего руководства, а решаются в рамках работы кросс-функциональных групп.

Поставленная задача № 3: обеспечить прозрачность бизнес-процессов.

Достигнутый результат: выгрузка аналитики происходит в режиме реального времени. Метрики, связанные со временем выполнения задач, используемым оборудованием, трудозатратами, задействованными подразделениями/сотрудниками, можно выгрузить из системы в режиме реального времени. Данная опция доступна всем сотрудникам компании.

⁸ Оценка активности по количеству поставленных и выполненных задач.

⁹ «Пряники» – корпоративная валюта, на которую сотрудники могут купить книги по саморазвитию, сувенирную продукцию, сертификаты на разные активности.

¹⁰ Здесь и далее по проекту: данные на октябрь 2018 года.

Поставленная задача № 4: наладить взаимодействие между сотрудниками разных подразделений, сократить срок выполнения проектов.

Достигнутые результаты

- В среднем по компании сроки выполнения проектов снизились в 5 раз.¹¹
- На 30 % сокращено время вывода на рынок новых препаратов в будущем.

Разработка и вывод нового препарата на рынок занимает порядка 5 лет. Системе RERKA 2 года. Основание для таких прогнозов дает статистика по сокращению сроков выполнения задач в R&D-подразделении. Так, наработка белка (необходимый процесс при разработке препарата, проводится 25 раз в месяц) за 1 месяц теперь занимает 340 рабочих часов. Полгода назад на этот процесс тратилось 680 рабочих часов. Время на проведение синтеза олигонуклеотидов сократилось в течение года на 45 %.

Подобная динамика наблюдается по всем ключевым процессам, необходимым при разработке препарата.

- Сокращение фонда оплаты труда R&D-подразделения на 10 %.

Данный результат был достигнут благодаря повышению эффективности реализации проектов за счет вытягивающей системы планирования и методологии just-in-time, когда не расходуется лишнего сырья и материалов, а также не делается лишней работы.

- Повышение уровня взаимодействия по всей компании на 2 %.

В ежегодном опросе вовлеченности персонала оценка уровня взаимодействия по сравнению с прошлым годом поднялась на 2 п. п. Данный показатель был достигнут за счет внедрения системы и обеспечения эффективной коммуникации.

Поставленная задача № 5: создать единое пространство для построения рабочих процессов и коммуникации, стандартизировать задачи и операции для дальнейшего масштабирования в международные офисы компании.

Достигнутый результат: система собирает информацию об основных свойствах процессов, типизирует деятельность подразделений.¹² В ней хранится вся нормативная документация и собрана статистика по всем процессам.

На данный момент бизнес-процессы таких ключевых для компании подразделений, как R&D, производство, HR и ИТ, определены максимально четко и могут быть масштабированы во все филиалы компании.

Поставленная задача № 6: обеспечить понимание сотрудниками своего места в достижении стратегических целей компании, повысить вовлеченность, мотивацию и личную заинтересованность в достижении бизнес-целей.

Достигнутые результаты

- Положительная динамика после проведения опроса вовлеченности.

По результатам исследования вовлеченности сотрудников, наибольший рост по сравнению с 2016 годом произошел по факторам «Содержание работы», «Вовлеченность», «Взаимодействие». Уровень удовлетворенности сотрудников по этим показателям повысился на 3 %. В открытых комментариях сотрудники отметили, что внедрение системы RERKA принесло больше определенности и дало понимание, на достижение каких целей компании направлена их работа.

- Отслеживание личной эффективности и сравнение с коллегами.

График достижений сотрудника показывает динамику его работы по неделям/месяцам. В системе можно посмотреть, над какими проектами работают коллеги из одного отдела. Данная

¹¹ Сравнивали данные при старте запуска RERKA, когда все сотрудники перенесли текущие результаты работы, с данными на октябрь 2018 года.

¹² У всех подразделений есть типовые задачи, к которым сотрудники относят свои проекты.

прозрачность мотивирует сотрудников показывать более высокий результат и позволяет видеть весь процесс в целом, не концентрируясь только на своих задачах.

Поставленная задача № 7: получить ценные данные для HR-аналитики с целью развития сотрудников и управления талантами.

Достигнутые результаты

- Оптимизация работы руководителей компании.

Система REPKA позволяет получать аналитику в режиме реального времени. С ее помощью руководители подразделений и сотрудники HR-департамента оценивают фактическую и потенциальную загруженность сотрудников, анализируют карту взаимодействий сотрудника, сравнивают решение одной типовой задачи разными сотрудниками с целью определения потенциальных менторов.¹³

Данная опция помогает руководителям максимально эффективно реализовывать управленческую функцию и освобождает время для проектной деятельности.

- Получение большого объема данных для HR-аналитики в режиме реального времени.

Данные, полученные из REPKA, помогли определить кросс-функциональных коллег для сотрудников в рамках оценки по принципу «360 градусов».¹⁴ Руководитель и HR-партнеры лишь проверяли списки реципиентов и при необходимости корректировали. Ранее данная работа занимала у сотрудников порядка двух недель и сопровождалась большим количеством переписок и согласований. Теперь процесс максимально автоматизирован.

- Исполнительская дисциплина в рамках информационной системы REPKA влияет на годовой бонус сотрудника, позволяя сделать процесс более объективным, а также учитывается при принятии кадровых решений.

- Создание индивидуального плана развития сотрудника (ИПР) на основе большого объема данных.

Данные, выгруженные из REPKA, помогают выделить сильные и слабые стороны как отдельных сотрудников, так и команд в целом. Эта информация используется при формировании ИПР сотрудников, который пересматривается два раза в год. Система помогает компании оперативно определять критические зоны и устранять их. На основе полученных данных сотрудники направления развития подбирают обучение или составляют обучающие программы.

* * *

Интервью с **Еленой Титовой**, управляющим директором, директором управления HR блока «Розничный бизнес» ПАО *Сбербанк*.

В вашем проекте отражены, наверное, все ключевые тренды в области обучения и развития сотрудников на массовых позициях. Расскажите, пожалуйста, немного подробнее о ключевых особенностях системы обучения в целом и digital-платформы в частности.

– Ключевая идея проекта заключается в создании экосистемы непрерывного развития сотрудников розничной сети *Сбербанка*. Для нас было важно дать возможность беспрепятственно изучать программы из любой точки мира в режиме 24/7. При этом процесс обучения должен быть всегда увлекательным, интересным и, в конечном счете, приводить к повышению эффективности и производительности.

¹³ Сотрудники, которые справляются с типовыми проектами качественнее и быстрее, обучают коллег.

¹⁴ По 4 коллеги для 1340 сотрудников.

Для этого необходимо обеспечить гармоничную связку: с одной стороны, качественный обучающий контент, а с другой – современная digital-платформа.

Командой проекта были тщательно проанализированы передовые тренды в области L&D. Мы постарались учесть позитивный опыт в этой сфере и адаптировать его под специфику и огромные масштабы *Сбербанка*. Можно выделить несколько ключевых принципов нашей системы обучения:

- непрерывная актуализация знаний путем регулярного обновления каталога программ обучения;
- ориентация на бизнес – каждая программа заточена под задачи и профиль конкретной должности;
- персонализация обучения – формирование индивидуальной траектории обучения исходя из опыта сотрудника, его стажа, а также выявленных отклонений в работе;
- геймификация, которая позволяет повысить вовлеченность персонала;
- коллаборация, подразумевающая обмен опытом и информацией.

Также залогом успеха и популярности стала адаптация системы обучения под мобильные устройства. Это позволяет нашим сотрудникам получать необходимые знания и информацию в удобном для них формате.

Это направление стремительно развивается, появляются новые технологии (в том числе с использованием AI и машинного обучения). Планируете ли вы что-то менять/дополнять в системе обучения или на сегодняшний день это завершённый проект?

– Наша платформа все время развивается, совершенствуется функциональность, добавляются новые программы и роли. В целевом видении любой курс станет достаточно «умным», чтобы подсветить пользователю его проблемные зоны, помочь, добавить новую информацию или, наоборот, упростить и уменьшить объем контента, если сотрудник уже владеет определенными знаниями.

Второй вектор – тесная связь между обучением и бизнес-задачами. Руководители должны видеть, как развиваются их сотрудники, как учатся, что им удастся лучше всего, а что хуже, над чем стоит еще поработать. Бизнес розницы в связке с методологиями обучения должен непрерывно повышать профессионализм сотрудников банка. Для этого мы предлагаем инструменты HR Tech (системы статистики, анализа пользовательского поведения, витрины результатов обучения в различных разрезах), которые помогут владельцам ролей и продуктов своевременно редактировать содержание программы обучения (например, убирать те модули, которые не влияют на бизнес-результат), предлагать лучший контент, а также индивидуально настраивать формат подачи.

Третье – участие пользователей на каждом этапе процесса. Обратная связь, комментарии, лайки и прочие ответные действия помогают нам лучше узнать их предпочтения и адаптировать программы. Сотрудник отлично усваивает информацию с помощью видео? Он должен получать больше видеоконтента. Кто-то прекрасно запоминает графики и текстовую информацию? Значит, мы должны готовить для него максимально удобные памятки, презентации и т. д.

Методологическая основа реализации проекта – дизайн-мышление. Это первый HR-проект такого формата в розничном бизнесе *Сбербанка* или уже был опыт реализации проектов по этой методологии? Расскажите о ее преимуществах, поделитесь, пожалуйста, советами, рекомендациями по применению дизайн-мышления.

– В наше время инструменты дизайн-мышления – обязательное условие и залог успеха в разработке любых продуктов и сервисов. Мы должны применять этот подход в разработке и HR-продуктов, и сервисов (например, редизайн программы подготовки и развития руководителей сети банка «Мастерская руководителя», создание корпоративного мессенджера для сотрудников массовых специальностей розницы).

Основными преимуществами данной методологии являются:

1. Фокус на эмпатии и обратной связи от клиентов.

В ходе каждого проекта около 30 % времени мы общаемся с конечными реальными потребителями продукта (в нашем случае это внутренний клиент – сотрудники банка), чтобы максимально выяснить их потребности в обучении, подборе, адаптации, карьерном развитии, оценке «360 градусов» и т. п. Дизайн-мышление позволяет лучше узнать своего клиента и предложить наиболее подходящее для него решение.

2. Более глубокое и эффективное взаимодействие с командой.

Когда мы работаем над проектом, собирается кросс-функциональная команда, в которую входят специалисты из разных подразделений. Все они работают над одной целью, каждый является экспертом в своей области. У каждого – свои знания и опыт, которые позволяют обогатить проект, помочь участникам команды проникнуться потребностями и понять, чем «живет» клиент.

3. Возможность тестировать жизнеспособность идей совместно с клиентом на всех этапах разработки.

Таким образом мы проверяем гипотезы: насколько они близки клиенту и решают его потребности. При необходимости можно быстро отказаться от неудачных идей и лишней (ненужной клиенту) функциональности.

Дизайн-мышление – это быстрый способ разработать качественный продукт для клиента.

Можем смело рекомендовать использование данной методики коллегам во всех проектах, поскольку в основе дизайн-мышления всегда стоит клиент и удовлетворение его потребности.

Поделитесь секретами выбора внешних подрядчиков: какие факторы важно учитывать в первую очередь? Как построить продуктивное взаимодействие с внешними командами?

– Ключевой параметр – качество и скорость работы подрядчика.

Ежедневно в банк приходят сотни новых сотрудников, и мы не можем выпускать их «в поля» необученными. При этом продуктовая линейка и стандарты работы непрерывно меняются и улучшаются. Однако процесс разработки нового контента, как и актуализации существующего, непрост: материалы заказчика → разработка технического задания → методология упаковки контента → дизайн → программирование → тестирование → тираж. Только провайдеры, способные на быстрое и качественное реагирование, могут справиться с нашими запросами.

Второе – способность параллельно вести большой объем проектов. Один обучающий курс может включать в себя сотни единиц контента (слайды, ролики, тренажеры, тесты и т. д.), и маленькие команды, а тем более фрилансеры, как правило, с такими объемами не справляются.

Третье – у провайдера должны быть современные дизайнеры-иллюстраторы и сильные программисты. Мы обучаем сотрудников поколений Y и Z, которые требовательно относятся к внешнему виду обучающего контента и удобству использования материалов. Показывать устаревшие слайдовые курсы им нельзя, равно как и тяжеловесные многочасовые программы.

Мы дополнительно ускоряем разработку, одновременно привлекая к масштабным проектам нескольких провайдеров.

У проекта отличные результаты. Они оказались соответствующими или превышающими начальные ожидания? Оцениваете ли вы общий экономический эффект от внедрения проекта, например ROI?

– Про результаты лучше всего говорят цифры. За полгода существования проекта обучено более 110 тысяч сотрудников, которые приняли участие в более чем 26 миллионах учебных сессий. При этом средняя эффективность программ обучения, по оценке сотрудников, составляет 4,72 балла из 5.

Также отмечен прямой положительный эффект для бизнеса: новая система позволила сократить срок выхода новичков на производительность в среднем на 55,2 % и повысить эффективность затрат на обучение одного сотрудника массовых специальностей блока «Розничный бизнес» более чем в 1,5 раза.

Мы считаем это вполне достойным результатом.

Что вы можете порекомендовать компаниям, которые задумываются над трансформацией системы профессионального обучения для массовых позиций? Что особенно важно для старта успешного проекта?

– В первую очередь важно ставить перед собой очень четкую цель и хорошо понимать свою целевую аудиторию: кого мы учим, как и почему именно так? Будет ли этот подход оправдан через 3 года, через 5 лет? Если нет, то насколько модель гибкая, как сложно будет внести в нее изменения? Фактически уже на старте важно знать, как должна выглядеть система обучения через 10 лет. Тогда вы сможете избежать классических ошибок новичка: выбор малофункциональной платформы, работа с ненадежными поставщиками, неэффективный сбор статистики, устаревшие форматы курсов.

Поэтому и нужны сильные менеджеры проектов в команде. Не существует подрядчиков, которые придут и все сделают за вас. В команде должны быть люди, которые четко видят конечный результат, хорошо понимают LMS,¹⁵ специфику программ обучения и методологию, владеют UX/UI и навыками проектного управления. Лишь тогда вы сможете эффективно управлять всеми своими процессами и продуктами.

Наконец, важно всегда смотреть на систему обучения глазами пользователя. Не сотрудника или менеджера, а обычного человека, который каждый день пользуется гаджетами, приложениями, организует свою жизнь в цифровой реальности и ищет способы повышения своей эффективности.

ПАО Сбербанк

Проект «Комплексная система профессионального обучения для массовых должностей блока “Розничный бизнес” ПАО Сбербанк» (команда проекта: **Елена Титова**, управляющий директор, директор управления HR блока «Розничный бизнес», **Карина Пантелеева**, исполнительный директор, начальник отдела обучения, **Мария Ключева**, **Павел Филиндаш** и **Елена Луценко** – руководители направления отдела обучения, **Дарья Моторыгина** и **Елена Журавлева** – менеджеры отдела обучения, **Юлия Райская**, эксперт отдела обучения)

Победитель «Премии HR-бренд 2017»

Серебро в номинации «Федерация»

¹⁵ Learning Management System – система управления обучением.

Победитель в специальной номинации от компании «Газпром нефть»¹⁶ «Новые подходы»

Отрасль компании: банковская и инвестиционная деятельность.

Численность сотрудников: более 270 000 человек.

Предпосылки

В Сбербанке назрела необходимость модернизации существующей модели обучения по следующим причинам.

- Фокус на теории (мало практики и отработки).
- Разрозненность материалов: отдельно – продукты, отдельно – работа в программном обеспечении, отдельно – процессы и операции, что не позволяло сформировать общую картину.
- Отсутствие синхронизации программ обучения и адаптации новичков.
- Быстрое устаревание контента образовательных программ.
- Недобросовестное прохождение обучения (один специалист проходит тестирование за всех, сотрудники передают друг другу варианты ответов, частые отвлечения и потеря фокуса при очном обучении и пр.).

Поставленные перед проектом задачи

1. Разработать и внедрить современную digital-платформу, предназначенную для обучения и развития сотрудников со следующим функционалом.

- Автоматическое назначение обучения в соответствии с занимаемой должностью.

Платформа ежедневно анализирует изменения в кадровой базе и производит автоматическое назначение индивидуальной траектории обучения каждому специалисту в привязке к должности и стажу работы.

- Динамические траектории обучения пользователей.

Платформа сама определяет последовательность прохождения контента (траекторию обучения). В каждый момент времени сотруднику доступен к прохождению только один модуль, после успешного завершения которого открывается следующий.

Если в процессе обучения по программе произошло обновление ранее пройденного контента (например, добавился новый продукт), то платформа автоматически перенаправляет сотрудника на дообучение по обновленному материалу и только потом позволяет вернуться к траектории.

- Встраиваемое обучение по операционным дефектам и отклонениям в работе.

На еженедельной основе производится анализ операционных дефектов и отклонений в работе каждого специалиста. По итогам анализа соответствующий модуль встраивается в траекторию обучения. Если сотруднику назначено обучение по дефекту/отклонению, то вся функциональность платформы для него блокируется, пока он успешно не пройдет соответствующий раздел.

- Онлайн-чат ученика с наставником.

В процессе обучения у сотрудника есть возможность получить разъяснения или консультацию у своего наставника в режиме онлайн.

- Детальная статистика и поведенческая аналитика по каждому сотруднику.

В рамках каждой программы обучения ежедневно собираются миллионы событий по итогам изучения материалов пользователями платформы:

- ✓ сколько человек обучаются в настоящее время;
- ✓ сколько сотрудников уже завершили обучение;

¹⁶ https://hrbrand.ru/2017/novye_podhody/

- ✓ данные по дате старта и завершения программы и всех ее элементов для каждого специалиста;
- ✓ статус и результат прохождения программы и всех ее элементов;
- ✓ данные по сессиям пользователей;
- ✓ детальная информация по прохождению тестирования и интерактивных кейсов;
- ✓ средний процент прохождения программы и всех ее элементов;
- ✓ рейтинг программы и оценка пользователей.
- Система наградений за успешное прохождение обучения.

В процессе обучения сотрудник может получать награды и баллы (например, за быстрое и безошибочное изучение материала). Накопленные баллы можно использовать на приобретение дополнительных привилегий (доступ к эксклюзивному контенту, книги, сертификаты и др. – список постоянно пополняется).

2. Разработать и внедрить комплексные программы обучения для массовых должностей блока «Розничный бизнес» со следующими методологическими принципами:

- *омниканальность* – одна и та же тема представлена одинаково для всех секторов бизнеса;
- *модульность* – микромодули не длиннее 7 минут с обязательной проверкой усвоения знаний на каждом шаге;
- *мультиформатность* – частая смена форматов для удержания внимания и лучшего усвоения материалов: мини-ролики, инфографика, микротесты, диалоговые кейсы, упражнения, бизнес-симуляции и т. д.;
- *персонализация* – формирование индивидуальной траектории обучения, отработка дефектов и отклонений, адаптация темпа учебного контента.

3. Обеспечить эффективность образовательных программ по оценке сотрудников не ниже 4 баллов из 5.

4. Обеспечить своевременную регулярную актуализацию контента обучения.

5. Предотвратить попытки недобросовестного прохождения обучения.

Целевой аудиторией проекта стали сотрудники массовых должностей блока «Розничный бизнес» общей численностью более 140 000 человек.

Цель проекта: разработать и внедрить автоматизированную систему профессиональной подготовки сотрудников для обеспечения одинаково высокого стандарта работы и обслуживания во всей сети ПАО *Сбербанк*.

Реализация

Ключевая идея проекта заключается в создании экосистемы непрерывного обучения сотрудников розничной сети *Сбербанка*. Для этого необходимо обеспечить гармоничную связку, с одной стороны, качественного контента (методологии программ), с другой – современной digital-платформы. Команда проекта тщательно проанализировала и внедрила передовые тренды в области L&D.

1. *Единая среда для обучения и обслуживания клиентов* – специалисты используют программы обучения, чтобы быстро найти нужную информацию для решения вопросов клиентов.

2. *Непрерывная актуализация знаний* – сотрудникам всегда открыта их траектория обучения, в которой при обновлении контента программы подсвечиваются новые элементы.

3. *Персонализация* – траектория обучения формируется индивидуально, исходя из уровня текущих знаний специалиста. При возникновении отклонения при обслуживании клиентов в траекторию добавляется соответствующий элемент для отработки.

4. *Blended Learning*¹⁷ – для максимально эффективного закрепления навыка и минимизации времени отвлечения руководителя-наставника.

5. *Mobile Learning*¹⁸ – вся функциональность обучающего контента разрабатывается под мобильные устройства, доступ к системе обеспечивается даже вне корпоративной сети.

6. *Bite-Sized Learning*¹⁹ – короткая продолжительность единиц контента, сфокусированность на конкретном результате обучения.

7. *Геймификация* – повышение вовлеченности сотрудников в решение задач обучения.

8. *Социальное обучение* – возможность обмениваться информацией и опытом (лайфхаки), коллаборация и совместное создание развивающего контента.

9. *МСОС*²⁰ – каждая программа обучения заточена под специфику конкретной должности.

10. *TinCan API* – это спецификация программ дистанционного обучения, позволяющая собирать детальную статистику и поведенческую аналитику по каждому сотруднику в разрезе всех его активностей.

Основной акцент был сделан на своевременной подготовке новых специалистов массовых должностей с обязательным выходом на производительность в установленный срок через внедрение современных инструментов эффективного обучения и адаптации. Внедрение digital-платформы строилось по этапам методологии дизайн-мышления.

Этап I (октябрь – ноябрь 2016 года): эмпатия.

Формирование рабочей группы проекта, сбор обратной связи от потенциальных пользователей по текущей ситуации.

Этап II (декабрь 2016 – январь 2017): фокус.

Анализ обратной связи, детальный план разработки.

Этап III (февраль 2017): идеи.

Формирование гипотезы о потребностях потенциальных пользователей, генерация идей «Как мы можем помочь?».

Этап IV (март – май 2017): прототип.

Разработка прототипа digital-решения, форматов и инструментов обучения.

Этап V (март – май 2017): тест.

Демонстрация и обсуждение прототипа с фокус-группой, проведение пилота, обсуждение итогов, осуществление корректировок.

Этап VI (июнь 2017):

- доработка прототипа;
- подготовка к тиражу;
- тираж и поддержка решения;
- контроль результатов и оценка эффективности.

Результаты

Команда *Сбербанка* разработала и внедрила уникальную систему профессиональной подготовки сотрудников ключевых массовых должностей розничной сети. Digital-платформа доступна с мобильных устройств 24/7 из любой точки мира. Ключевые особенности: персонализация, модульность, геймификация, автоматическое назначение обучения, онлайн-чат уче-

¹⁷ От англ. – смешанное обучение.

¹⁸ От англ. – мобильное обучение.

¹⁹ От англ. – микрообучение.

²⁰ Massive closed online course – от англ. «массовый закрытый онлайн-курс».

ника с наставником, детальная статистика и поведенческая аналитика, система наградений за успешное прохождение.

Поставленная задача № 1: разработать и внедрить автоматизированную систему профессиональной подготовки сотрудников.

Достигнутый результат: в рамках новой системы было обучено более 109 тысяч сотрудников, которые приняли участие более чем в 16 миллионах учебных сессий.²¹

Поставленная задача № 2: разработать и внедрить комплексные программы обучения для массовых специальностей блока «Розничный бизнес».

Достигнутые результаты

◦ 2016 год: подключены 2 массовые должности: общая численность – 20 тысяч сотрудников.

◦ 2017 год: + 10 должностей – 100 тысяч сотрудников.

◦ 2018 год: + 21 должность – 140 тысяч сотрудников.²²

Поставленная задача № 3: обеспечить эффективность образовательных программ по оценке сотрудников не ниже 4 баллов из 5.

Достигнутый результат: среднее значение эффективности программ обучения – 4,62 балла.²³

Поставленная задача № 4: обеспечить своевременную регулярную актуализацию контент-обучения.

Достигнутый результат: запущено в промышленную эксплуатацию 232 релиза²⁴ актуализации комплексных программ обучения.²⁵

Поставленная задача № 5: предотвратить попытки недобросовестного прохождения обучения.

Достигнутый результат: системой пресечено 10 132²⁶ попытки fraud-поведения в процессе прохождения программ обучения.²⁷

* * *

Интервью с **Еленой Титовой**, управляющим директором, директором управления HR блока «Розничный бизнес» ПАО *Сбербанк*.

Автоматизация массового подбора – один из ярких HR-трендов нашего рынка. Каковы уникальные особенности, нюансы вашего проекта?

– Действительно, автоматизация в HR стала уже не новинкой, а, скорее, правилом. Многие работодатели используют современные сервисы во всех направлениях. И подбор, конечно же, не исключение. Можно выделить несколько особенностей и одновременно вызовов. Во-первых, комплексность подхода к автоматизации. Она подразумевает изменение всего процесса подбора целиком как для кандидата, так и для рекрутера: от поиска резюме на рабочем сайте до трудоустройства.

²¹ Данные на 16.11.2017, источник: отчетность из модуля аналитики системы дистанционного обучения.

²² Источник: Dashboard управления HR блока «Розничный бизнес», показатели по обученности; отчетность из модуля аналитики системы дистанционного обучения.

²³ Отчетность из модуля аналитики системы дистанционного обучения.

²⁴ Данные на 16.11.2017.

²⁵ Внутренняя отчетность отдела обучения управления HR блока «Розничный бизнес».

²⁶ Данные на 16.11.2017.

²⁷ Отчетность из модуля аналитики системы дистанционного обучения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.