

01 ноября 2024

HR-инновации: как внедрять HR Tech решения, которые принесут измеримый результат

Более половины российских компаний назвали автоматизацию и цифровизацию HR-процессов главным трендом 2024 года. Но ИТ-продуктов становится так много, что бизнес просто не успевает их «переварить». А повсеместному внедрению HR Tech решений мешают высокая стоимость и сложность оценки окупаемости нововведения.

Что из того, о чём говорят на конференциях и форумах, подходит вашему бизнесу, а что – просто трата денег рассказали Виктория Повольнова, независимый HR-консультант, и Антон Бобров, директор по развитию HRM-платформы K-Team от ГК «КОРУС Консалтинг».

3 «АНТИТРЕНДА»: ОТ ЧЕГО В HR ПОРА ОТКАЗАТЬСЯ

ШАБЛОННЫЕ РЕШЕНИЯ

29% россиян не смотрят вакансии, которые написаны по стандартному алгоритму. Большинству не нравится, когда tone-of-voice компании сухой,



фразы и описания обязанностей типичные, а стиль коммуникации – сдержанно-канцелярский.

Это относится не только к процессу найма. Сотрудники не ходят на корпоративные мероприятия, если их формат не меняется годами. Они также не пользуются сервисами, которые новый руководитель «принёс» с прошлого места работы, потому что они не адаптированы под индивидуальные особенности компании. Считают программы заботы, скопированные у конкурентов, не полезными и игнорируют их.

На смену шаблонам приходит человекоцентричность и персонализация во всём: от привлечения кандидатов до внедрения [HR Tech](#) решений. Люди всё чаще хотят, чтобы компания внимательно относилась к их потребностям и была открыта к честному диалогу.

ПОГОНЯ ЗА «ПЕРЕДОВЫМ ОПЫТОМ»

Допустим, вы сходили на конференцию, где компании делились, как они упростили рекрутинг с помощью искусственного интеллекта. Или коллега рассказал, как эффективно в его бизнесе работает OKR. Возможно вы узнали, как крупные западные компании автоматизируют HR с помощью комплексных решений международных вендоров. И тут же принялись перекладывать их опыт на свою организацию.



Сегодня сфера HR перегрета информацией, которую нужно проверять и фильтровать. Взять чужой опыт или очередную «инновационную» идею и просто перенести на свой бизнес – плохая идея. К примеру, OKR не будет работать там, где нет системы KPI, а зарубежное ПО в текущей ситуации не всегда соответствует критериям безопасности.

Лучше подходить к вопросу на основе аналитики: проводить внутренние исследования, общаться с сотрудниками, консультироваться с профессионалами. Любое действие в HR направлено на людей, поэтому внимание и потребности сотрудников всегда будут важнее, чем тренды.

ГИПЕРФОКУС НА ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Вовлеченность – полезная фокусная метрика, также как, к примеру, eNPS. Однако, фиксация на измерении вовлеченности сотрудников может привести к «парадоксу продуктивности». Что это значит?

Западные компании, такие как Gartner и Deloitte, отмечают, что уровень вовлеченности растёт, но при этом падает продуктивность. В компаниях появляется много бонусов, а сотрудники начинают работать более расслабленно.

Ключевая задача сотрудника для бизнеса – работать. И, чтобы они чувствовали себя более комфортно, выполняя свои обязанности, компании

разрабатывают программы заботы, социальные льготы и так далее.

Соответственно, вовлеченность – компенсаторная мера.

Не стоит отказываться от измерения вовлеченности, но также важно учитывать другие метрики оценки продуктивности и эффективности сотрудников.

НА ЧЁМ HR ДЕРЖАТЬ ФОКУС СЕЙЧАС?

ВЫРАЩИВАНИЕ ЛИДЕРОВ ВНУТРИ КОМПАНИИ

Компании по всему миру сталкиваются с тем, что молодые лидеры не готовы выходить на руководящие позиции. Только 37% HR считают, что будущие лидеры способны реагировать на экономические изменения, 35% – что они смогут обеспечивать бесперебойную работу организации и 31% – готовы переходить на реальные роли руководителей (Leadership Vision for 2024, Gartner).

Кроме того, многие талантливые сотрудники сами не хотят быть лидерами. Традиционная карьерная лестница и перспективы профессионального роста привлекают не всех. Брать на себя дополнительную нагрузку и ответственность за команду мечтают не все.

Но даже те, кто готов стать руководителем, не всегда готовы к большому объему задач. Современный руководитель должен уметь всё: внимательно и заботливо относиться к каждому подчиненному, выстраивать коммуникации, отвечать за бизнес-результаты и так далее. Многие из этих навыков необходимо донаращивать, и за этот аспект чаще всего отвечает HR, который подбирает программы обучения.

В топе компетенций, которые бизнес хочет видеть в будущих лидерах, находятся гибкость, адаптивность и soft-skills.

Раньше среди программ для руководителей лидировал регулярный менеджмент – делегирование, планирование, обучение персонала. Сейчас фокус сместился на реопле-менеджмент, а именно – найм, оценку вовлеченности, работу с well-being программами и мотивацией.

Западные эксперты считают, что в ближайшие годы бизнес будет уделять больше внимания потребностям на трех уровнях: конкретного человека, команды и компании в целом. А значит и руководителей нужно будет обучать по-другому. Так, Сбер уже активно инвестирует в обучение внутренних коучей, фасилитаторов и медиаторов. А Авито запустили программу для развития своих менеджеров.

ВНЕДРЯТЬ МЕТРИКИ



[HR-аналитика](#) позволяет замерять точки продуктивности и менять процессы так, чтобы сотрудники работали более эффективно.

Что нужно оценивать?

- **Производительность:** отношение фонда оплаты труда к чистой прибыли, исполнение KPI и OKR, выработка продуктов (количество проектов, штук, квадратных метров, часов и так далее).
- **Потенциал:** как команды, так и конкретных сотрудников.
- **Жизненная ценность сотрудника (ELTV):** сколько он стоил компании и сколько принес. Это «метрика будущего», которую непросто подсчитать. Даже крупные компании, такие как Т-Банк, только начали тестировать методики для её расчёта.

Именно цифры помогают понять, как далеко вы готовы пойти вместе с командой, нет ли в компании проблем, которые тормозят развитие, или «действий ради действий».

ТОП-6 HR-ИННОВАЦИЙ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ

РАДАР МЕНЕДЖЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Метод оценки лидеров, который позволяет проанализировать уровень Hard и Soft-skills специалиста, узнать, что о нём думает команда, какой индекс



инноваций у этого человека, какую пользу в цифрах он приносит компании.

Подготовить вопросы для радара менеджерских компетенций может помочь чат GPT. Попросите его сформулировать вопрос и придумать неправильные варианты ответов – обычно это вызывает больше всего сложностей. Чтобы результат получился валидным, задавайте максимально подробные промпты.

К примеру, в ЭКОПСИ компетенции лидеров оцениваются с помощью теста Potential in Focus по четырем параметрам: коммуникация, драйв, изменения, анализ.

РРТ-ФРЕЙМВОРК

Методология People, Process, Technology предполагает, что каждое направление бизнес-процесса рассматривается с трех сторон:

- **Организация процесса:** есть ли все необходимые регламенты и документы, назначены ли ответственные сотрудники.
- **Люди:** достаточно ли специалистов, полностью ли укомплектована команда, кто в неё входит.
- **Технологии:** что используется в том или ином процессе, как и какие задействованы программы и AI-инструменты.

RPT-фреймворк помогает оценить, на каком уровне находится бизнес-процесс, сформировать стратегию его развития, обосновать необходимость изменений руководству.

GPT-АССИСТЕНТЫ

Искусственный интеллект не может полностью заменить людей. Однако, он значительно облегчает работу, снимая рутинную нагрузку со специалистов и руководителей. AI помогает составлять описание вакансий, анализировать резюме, писать тексты для обучающих программ и так далее.

Так, ИИ делает корпоративное обучение на 75% эффективнее (Microsoft). Например, в компании «Норникель» сотрудники отрабатывают новые навыки с помощью онлайн-тренажеров на базе AI. Нейросеть даёт обратную связь по выполненным заданиям, подмечая каждую деталь. При этом количество уроков не ограничено и за них не нужно платить.

А в Skyeng искусственный интеллект помогает составлять индивидуальные образовательные программы для преподавателей. Для этого нейросеть собирает информацию об опыте и интересах сотрудников и анализирует учебные занятия.

Также GPT-ассистенты облегчают рутину – верстают презентации, составляют отчёты, пишут тексты, обрабатывают фотографии и видео, помогают планировать рабочий день, оформляют документы и так далее.

АМБАССАДОРЫ БРЕНДА

Программы обучения и развития амбассадоров бренда работодателя (Employee Advocacy Programs) – не новые. Они помогают сделать сотрудников «адвокатами бренда» и привлекать еще больше талантливых специалистов в компанию.

Однако, сейчас обороты набирает продвижение бренда работодателя в социальных сетях. Сотрудники публикуют обзоры офисов, рассказывают о своих обязанностях и корпоративной культуре, делятся личным опытом работы в компании.

Такие рекомендации воспринимаются лучше и вызывают больше доверия. Поэтому компании активно обучают сотрудников блогерству: проводят курсы ораторского мастерства, тренинги по видеосъемке, прокачивают публичные выступления.

КРАУДСОРСИНГОВОЕ ОБУЧЕНИЕ

Процесс управления знаниями внутри компании, когда сотрудники могут делиться своим опытом с коллегами через вебинары, статьи и видео.

Например, банк «Санкт-Петербург» запустил базу знаний на корпоративном



портале. В ней централизованно хранятся все необходимые для работы документы: инструкции, чек-листы, маркетинговые материалы, проектный опыт и многое другое. Сервисом ежедневно пользуются 90% сотрудников.

В компании «Самолёт» для обмена опытом есть «Лига экспертов», которая объединила внутренних экспертов. Более 100 сотрудников прошли специальное обучение и уже делятся знаниями с коллегами: составляют обучающие материалы, помогают новичкам в адаптации, рассказывают о проектах и транслируют корпоративные ценности.

Это помогает не только другим сотрудникам, но и самим экспертам. Они могут реализовать потребность в обмене опытом, структурируют собственные знания, получают признание и развиваются в профессиональном сообществе.

HR-ПЛАТФОРМЫ

По данным ГК «КОРУС Консалтинг», 72% российских компаний уже запустили у себя корпоративный портал. Однако, только 43% сотрудников считают его полезным, 13% пользуются им ежедневно, а 31% не появляются там никогда. И не всегда проблема кроется в неправильно выбранном решении.

Чаще всего корпоративный портал запускают без опоры на потребности конечных пользователей, чтобы решить задачи HR или руководителей. Но,

если платформа не решает проблемы сотрудников, она не станет востребованной, и вложения в портал не оправдаются.

Чтобы этого не случилось, проводите предпроектные исследования – глубинные интервью и опросы с командой. Задавайте открытые вопросы и не пытайтесь «продать продукт». Просите привести примеры, когда сотрудники будут рассказывать о проблемах, которые в перспективе должен решить портал.

На основе полученных ответов разработайте концепцию интранета. Она поможет определить наиболее сильные «боли», подобрать инструменты для их решения, приоритизировать задачи и сформировать общее видение проекта для всех участников.

Только после этого можно разрабатывать техническое задание и приступать к его реализации. Помните, что при внедрении любого HR Tech инструмента лучше всего работает стратегия MVP – версии продукта с минимальным набором функций, которая уже может быть полезна пользователям и обеспечить обратную связь для дальнейших улучшений.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Новые [тренды и инновации в HR](#) появляются так быстро, что бизнес просто не успевает пробовать всё – это и не нужно. Не стоит гнаться за модными веяниями и копировать опыт других компаний. Лучше будет сосредоточиться на проблемах и особенностях своего бизнеса, больше общаться с сотрудниками и внедрять только то, что поможет развиваться именно вам.

Опирайтесь на успешные кейсы коллег, но адаптируйте их для себя. И не забывайте про метрики – именно опора на цифры и факты помогает строить стратегию и уверенно двигаться вперед «маленькими шагами».

