



Сегодня функция управления персоналом стремительно меняется, и, как следствие, мы наблюдаем изменение HRM-систем. Среди ключевых трендов, определяющих такие изменения, я бы выделил масштабное проникновение информационных и компьютерных технологий в бизнес и сформировавшиеся пользовательские привычки к instant, perfect и free сервисам. Отмечу, что технологии становились неотъемлемой частью мирового бизнеса, и HRM в частности, уже с начала 80-х годов прошлого века, а в России они появились десятилетием позже, одновременно с зарождением бизнеса в начале 90-х, однако сейчас можно с уверенностью говорить о том, что в самом ближайшем будущем бизнес-процессы без включения в них на этапе проектирования преимуществ, которые дает использование ИК-технологий, будут не просто малоэффективными, а неэффективными в принципе: это неизбежно в условиях цифровой трансформации. Повышаются и требования компаний к качеству функции управления людьми: доля стоимости HR в структуре расходов бизнеса растет, а благодаря автоматизации возросло качество практик управления другими ресурсами. Закономерно, что сегодня бизнес ждет такого же качества управления со стороны HRM. Безусловно, меняется и роль HRM как подразделения и профессиональной команды: мы должны лучше разбираться в средствах, которые нам предлагает ИК-индустрия, и применять их в цифровой трансформации своих процессов. Иными словами, оставаясь «экспертами по людям», мы должны учиться работать с данными и опираться на них в принятии решений.



Никита Черкасенко,
директор департамента
HRM-технологий и аналитики
ПАО «Ростелеком»

Вместе с тем очень важно разделять автоматизацию и цифровую трансформацию. Сегодня многие процессы управления персоналом автоматизируются, и здесь мне бы хотелось акцентировать внимание на том, что говорить об эффектах автоматизации осмысленно можно только в разрезе детализации ее до отдельных операций. Например, разговор про автоматизацию подбора в целом будет довольно абстрактным: в процессе подбора в конкретной компании есть как абсолютно типовые, транзакционные шаги (например, поиск резюме по критериям и сравнение кандидатов по этим критериям на основе информации из резюме, автоматизация которых дает понятные преимущества; рекрутер может просмотреть 50–150 резюме в день, а алгоритм – тысячи), так и шаги, которые алгоритмизировать невозможно, а значит, и автоматизировать их – напрасная трата времени и ресурсов. Иными словами,

НАШ ИДЕАЛ – МОДЕЛЬ INSTANT & PERFECT, И ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ СОТРУДНИКА И КОМПАНИИ МЫ СТРЕМИМСЯ ПРИБЛИЗИТЬСЯ К НЕМУ

ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА
HRM-ТЕХНОЛОГИЙ
И АНАЛИТИКИ
ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»
НИКИТА ЧЕРКАСЕНКО –
О СОВРЕМЕННОЙ РОЛИ HRM-КОМАНДЫ
В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ
И О РАЗНИЦЕ МЕЖДУ
АВТОМАТИЗАЦИЕЙ И ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИЕЙ.

АНАЛИЗИРУЙ ЭТО



БЛАГОДАРЯ АВТОМАТИЗИРОВАННОМУ СЕРВИСУ ЗАКАЗАТЬ ПРОПУСК ДЛЯ ГОСТЯ В ОФИС ТЕПЕРЬ МОЖНО С МОБИЛЬНОГО ТЕЛЕФОНА И ВСЕГО ЗА 20 СЕКУНД (РАНЕЕ ЭТА ОПЕРАЦИЯ ЗАНИМАЛА ОКОЛО 10 МИНУТ)

автоматизация предполагает типовой алгоритмизированный шаг в процессе, который дает возможность сэкономить на стоимости повторов, одновременно экономится время на шаге, будь то парсинг резюме по критериям, расчет зарплат на десятки тысяч сотрудников или назначение дистанционных курсов под профиль должности. Качественная автоматизация кадрового администрирования также дает ощутимый эффект: в прошлом году мы начали заводить личные дела новых работников в электронном виде, что позволило сильно упростить для сотрудника кадровой службы поиск информации и подготовку ответов по запросу на уточнения, например от пенсионного фонда. Кроме того, автоматизация дает возможность экономить бумагу и место для ее хранения (а в «Ростелекоме» личные дела – это около полумиллиона объектов хранения). HRM-системы способны работать не только с количественными, но и с качественными показателями, что в первую очередь подразумевает большую совместную работу бизнес-аналитиков с коллегами, занимающимися data science. В результате, опираясь на данные, можно работать с такими тонкими категориями, как вовлеченность или желание работника покинуть компанию.

Если говорить о наиболее востребованных в компании решениях, то важно дифференцировать функционально эффективные и необходимые, при этом зачастую

не вызывающие восторга у пользователей, и сервисы, которые воспринимаются ими очень позитивно. Приведу пример. Заявка на подбор у нас представляет собой довольно объемную форму, включающую наряду с информацией о том, кого и когда надо нанять, и другие задачи, как то: организация рабочего места, доступ в корпоративные ИС, трудовой договор и многое другое. С точки зрения восьми разных пользователей этой формы она громоздкая и избыточная, однако сегодня она единая вместо прежних восьми разрозненных и позволяет ничего не упустить в процессе поиска и привлечения нового сотрудника. Зато большой популярностью пользуется сервис, благодаря которому заказать пропуск для гостя в офис теперь возможно с мобильного телефона и всего за 20 секунд (ранее эта операция занимала около 10 минут). Не менее востребованной среди сотрудников компании является возможность подать заявление на отпуск через чат-бот или веб-сервис вместо традиционного бумажного заявления. В целом мы стараемся фокусироваться не на системах, а на удобстве сервисов – именно это приоритетно для сотрудников. Наш идеал – модель instant & perfect, и во взаимодействии сотрудника и компании мы стремимся приблизиться к этому идеалу.

Сегодня процессы автоматизации – устойчивый тренд во многих российских компаниях, численность

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПОЛАГАЕТ ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА, КОТОРОЕ ДАСТ НУЖНЫЙ БИЗНЕСУ КОНЕЧНЫЙ ПРОДУКТ ИЛИ СЕРВИС ИЛИ СДЕЛАЕТ ЕГО БЫСТРЕЕ И ДЕШЕВЛЕ



сотрудников в которых составляет более 1000 человек: при таких масштабах без транзакционных систем не обойтись. При этом сами системы довольно универсальны, я бы сказал, by design, иначе разработчикам невозможно было бы их поддерживать и развивать. Но вот конкретное внедрение практически всегда имеет определенную специфику для каждой компании и напрямую зависит от процессов, исторических данных и справочников, которые необходимо перенести, и настройка целевой системы под них – это большая и кропотливая работа, которая занимает не меньше половины трудозатрат при внедрении. Например, при автоматизации процесса постановки KPI и расчета переменной части вознаграждения на их основе, учитывая, что до автоматизации показатели ставились, итоги подводились, а премии считались, например, в xls, начинать необходимо с систематизации справочника самих показателей, данных, которые участвуют в их расчете, источников этих данных, видов начислений, которыми будут выплачиваться элементы переменного вознаграждения. Именно поэтому реализация проекта по внедрению всегда требует скрупулезной методической подготовки.

С цифровой трансформацией все несколько сложнее: под ней, в отличие от автоматизации, я бы предложил понимать такое перепроектирование процесса, которое позволит

с использованием преимуществ автоматизации и более широкого круга технологий дать тот конечный продукт или сервис, который бизнес получает быстрее и дешевле, или принципиально новый продукт или сервис, который окажется бизнесу нужен. То есть в случае с HRM-процессами дать бизнесу сервис, позволяющий обучать или привлекать к работе сотрудников, не привязываясь к устоявшимся процессам подбора или управления обучением. Прибегая в качестве иллюстрации к цитате Бернара Вебера, утверждавшего, что трансформация – это изобретение лампочки, а не совершенствование свечей, резюмирую: автоматизировать нужно все, что автоматизировать можно, но фокусироваться стоит на трансформации.

На мой взгляд, российский рынок HR не только готов к дальнейшей экспансии автоматизированных систем, но в чем-то уже даже более требователен к автоматизации и цифровизации HRM-процессов, чем, например, рынок европейский. Требования, предъявляемые российскими заказчиками к кастомизации HRM-систем, сложности функционала и бизнес-логик, уровню безопасности, часто оказываются выше привычного западным вендорам уровня. В России также уже сформировался пул специалистов, прошедших не один масштабный проект по автоматизации HRM, и он довольно велик. Вместе с тем проекты по автоматизации (и автоматизация HRM

не исключение) в российских компаниях часто идут тяжело, с превышением сроков и бюджетов, не в последнюю очередь связанными с динамично меняющимся объемом требований к системам. Мне кажется, нам надо привыкнуть к тому, что все мы – пользователи систем и сервисов – становимся и их соразработчиками как минимум на уровне квалифицированного формирования требований и ожиданий, управления изменениями на этапах внедрения.

Одним из драйверов, оказывающим значительное влияние на развитие HRM в России, является федеральная программа «Цифровая экономика». Объем и разнообразие инициатив, запланированных к реализации в направлении от инфраструктуры и безопасности до нормативного регулирования, не могут не дать существенный толчок и нашей, для многих из них смежной индустрии. Так, инициативы, связанные с нормативным регулированием трудовых отношений и кадрового документооборота уже сейчас существенно меняют подходы к организации кадровых, базовых для HRM процессов. Наиболее востребованными наряду с общими трендами на микросервисы и умных помощников, на мой взгляд, будут отечественные решения под базовые процессы (кадровое администрирование, расчет вознаграждений, рекрутинг), пригодные к масштабированию на крупные организации. HR