



# ЗАВИСИМОСТЬ АДАПТИВНОСТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ ОТ ЗРЕЛОСТИ И СТЕПЕНИ АВТОМАТИЗАЦИИ HR


ОТЧЕТ ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

# ЭКОПСИ — это...

**КТО МЫ:  
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ**

**ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:  
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ**

**№1**  
В РЕЙТИНГЕ\*



более  
**500**  
ПРОЕКТОВ В ГОД



**150+**  
КОНСУЛЬТАНТОВ



более  
**31**  
ЛЕТ НА РЫНКЕ



\* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2018 г.

**НАША МИССИЯ: ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ —  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ**

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR на базе SAP SuccessFactors



- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии

# SAP SuccessFactors лидер в HR трансформации



## Основные вопросы исследования

- Какой уровень автоматизации и зрелости HR-процессов сейчас в России?
- Как влияет уровень автоматизации и зрелости HR-процессов на то, как компании переживают кризис?
- Как влияет уровень автоматизации и зрелости HR-процессов на качество принятия решений в кризис?
- Как уровни автоматизации и зрелости HR-процессов связаны между собой?



## Основные блоки исследования

### Уровень автоматизации HR-процессов:

- Насколько и как автоматизированы процессы управления персоналом

### Зрелость HR-процессов:

- Насколько хорошо работают и как устроены процессы управления персоналом

### Внешняя среда организации накануне и в ходе кризиса:

- В каком состоянии организация была до кризиса
- Какие возможности и угрозы появились у нее в кризис

### Как организация реагировала на кризис:

- Насколько быстрые и качественные решения были приняты

### Чем закончился кризис для организации:

- Состояние улучшилось, ухудшилось или осталось неизменным

### Паспорт организации:

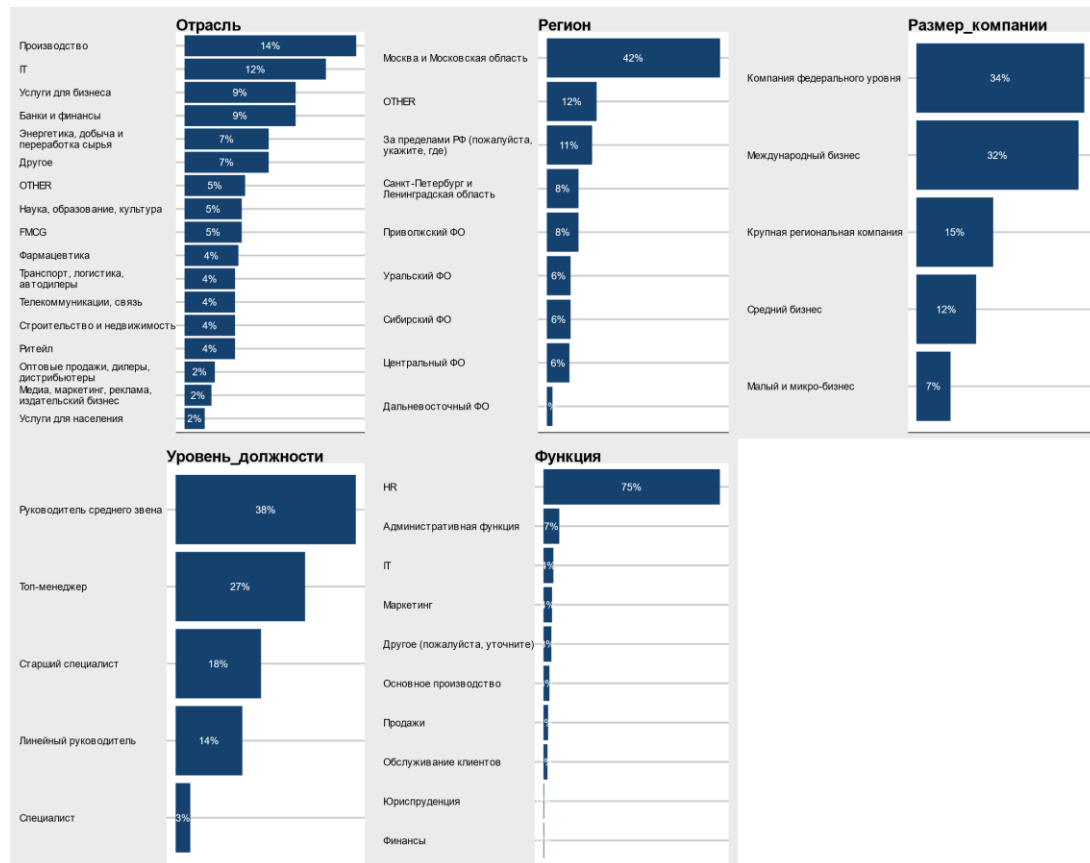
- Размер, регионы присутствия и отрасль организации
- Функция и уровень заполняющего сотрудника

# Паспорт исследования

## Кто принял участие

- В исследовании приняли участие более 350 человек, представляющих компании разных размеров, областей и регионов
- Большинство из принявших участие являются руководителями в HR

## Распределение участников по параметрам компании и должности



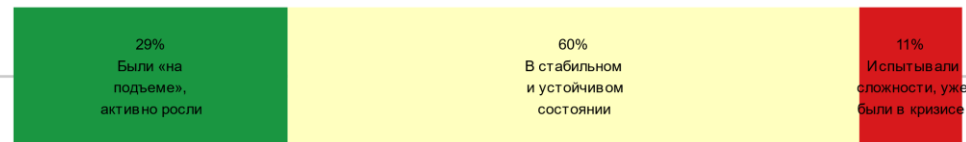
## Кризис повлиял на всех, но результаты зависят не только от внешних обстоятельств

**Для основной части компаний кризис – не только угрозы, но и возможности**

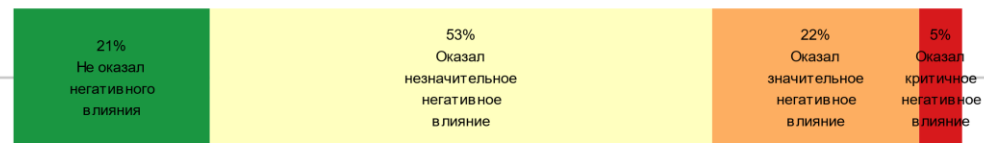
- Кризис оказывает не только негативное воздействие, но и дает возможности более чем 53% компаний, при этом для 21% компаний кризис – только возможности, а для 23% - только негативное воздействие
- При этом ухудшили свое положение в кризис (перешли от устойчивого состояния к ухудшению состояния) только 30% компаний. Это значит, что на результаты компаний влияют не только внешние условия, но и система управления

**Понять, что в системе управления улучшает результаты организации – цель данного исследования**

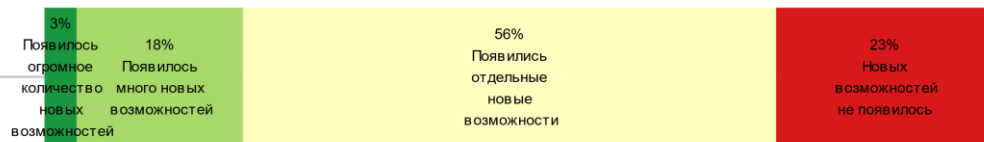
### В каком состоянии компания была перед текущим кризисом?



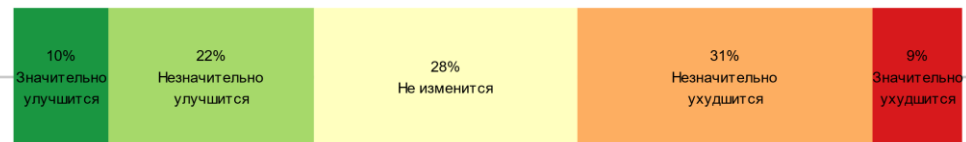
### Насколько негативно кризис сказался на ситуации в вашей компании?



### Открыл ли кризис для вашей компании новые возможности?



### Как изменится, по Вашему мнению, ситуация в вашей компании за ближайшие полгода?



## В России доминирует частичная автоматизация HR-процессов

### Разные HR-процессы автоматизированы с помощью разных систем

- Наиболее автоматизированный HR-процесс – обучение он целиком автоматизирован у 1/3 компаний
- Наименее автоматизированный HR-процесс – управление карьерой – у 2/3 компаний он вообще не автоматизирован
- У 90% компаний оплата труда автоматизирована только в плане расчета, но никакой автоматизации работы с сотрудниками в этом направлении нет
- Больше ¼ компаний вообще не автоматизировали большинство своих HR-процессов



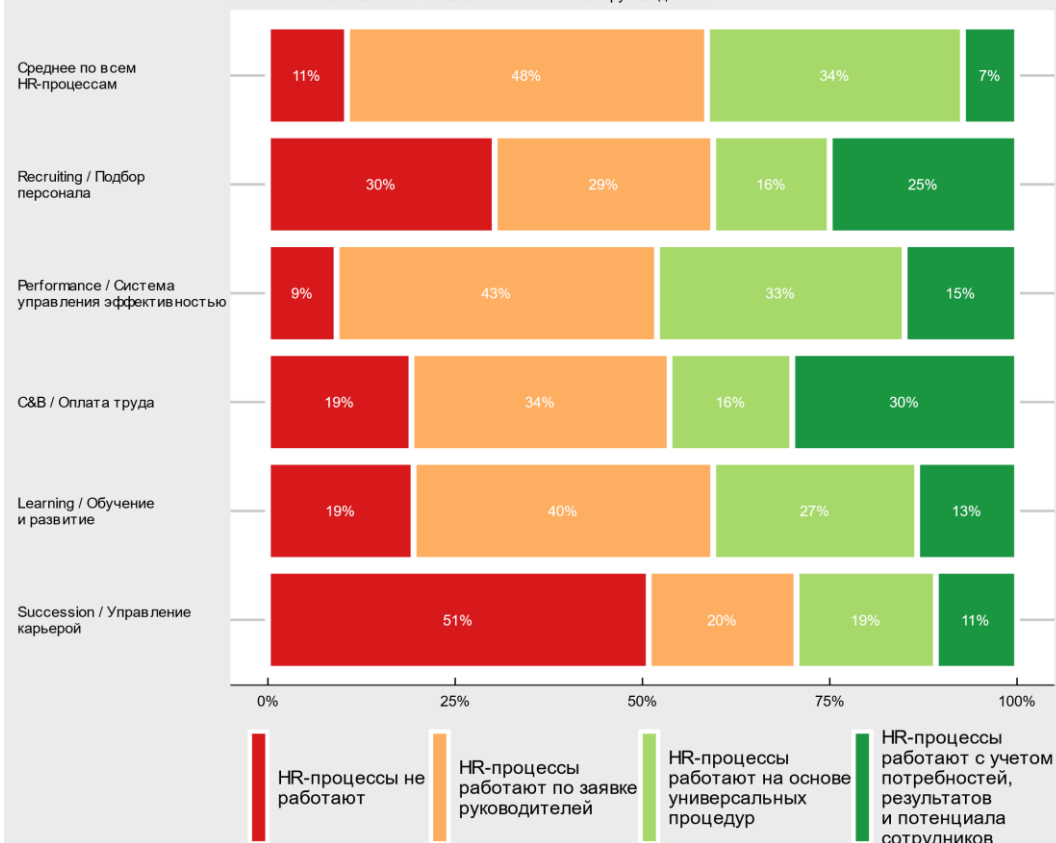
## В России господствует доиндустриальный HR

### HR работает по заявке руководителей

- Наиболее зрелый HR-процесс – управление эффективностью. Почти половина компаний использует KPI или MBO
- Наименее зрелый HR-процесс – управление карьерой. Больше чем у половины компаний его нет вообще
- Подбор и оплата труда, практически единственные HR-процессы, которые у существенной доли российских компаний реализованы с учетом потребностей и потенциала сотрудников

### Уровень зрелости HR-процессов в России пока не высок

Почти в 50% компаний HR - только исполнители в роли руководителя



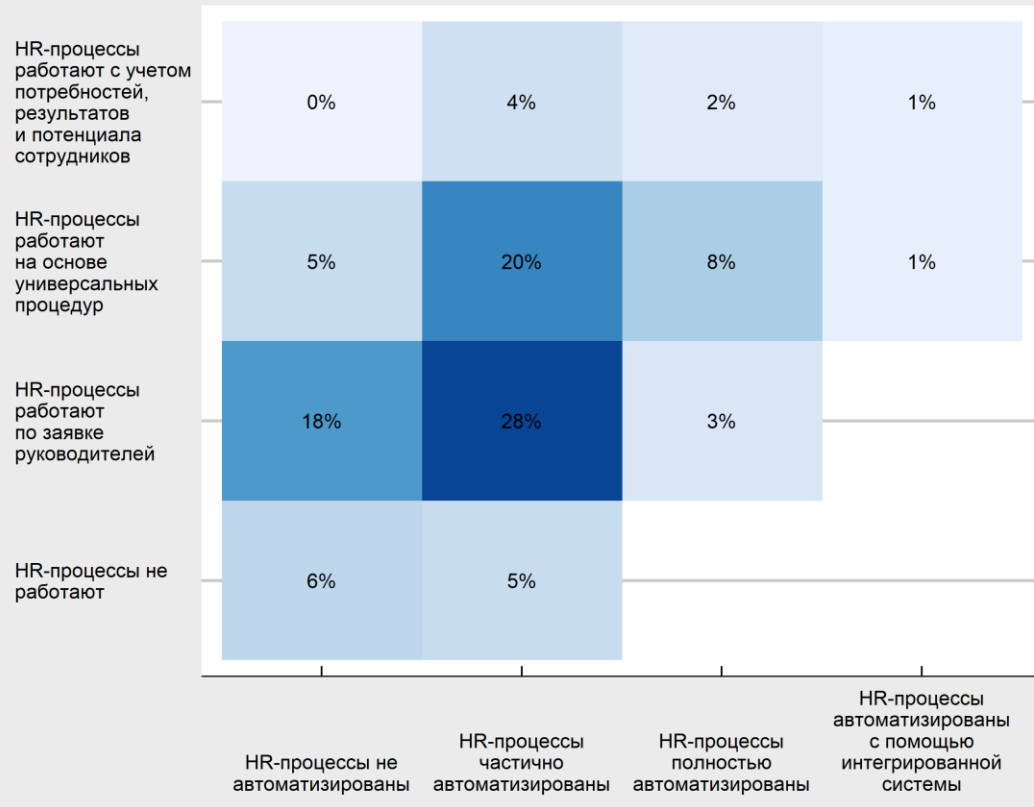
## Зрелость и автоматизация HR-процессов тесно связаны

**Последовательные усилия по автоматизации HR-процессов ведут к повышению их зрелости**

- Из 15% компаний, добившихся успеха в автоматизации HR-процессов, только у 3% HR-процессы работают по заявке руководителей
- Меньше, чем 5% компаний, которым удалось построить HR, основанный на раскрытии потенциала каждого сотрудника, смогли сделать это без автоматизации
- Из 34% компаний, выстроивших HR на основе универсальных процедур, только 5% удалось сделать это, не автоматизировав хотя бы половину HR-процессов

### Уровень зрелости HR-процессов обычно выше уровня их автоматизации

Только в 9% случаев уровень автоматизации превышает уровень зрелости HR-процессов



## Вероятность успешно пройти кризис вдвое выше у компаний с высоким уровнем HR-автоматизации

### Автоматизация требует от HR изменений, способствующих адаптивности

- Больше всего на уровень адаптивности организации влияет автоматизация Performance management (Системы управления эффективностью) с помощью единой HR-системы
- На втором месте по влиянию на адаптивность – интеграция системы обучения с другими HR-процессами
- Включение менеджеров и сотрудников в принятие решений по вознаграждению усложняет быстрое принятие жестких решений по вознаграждению в кризис, снижая адаптивность
- Зрелость рекрутинга и управления карьерой практически не влияет на адаптивность



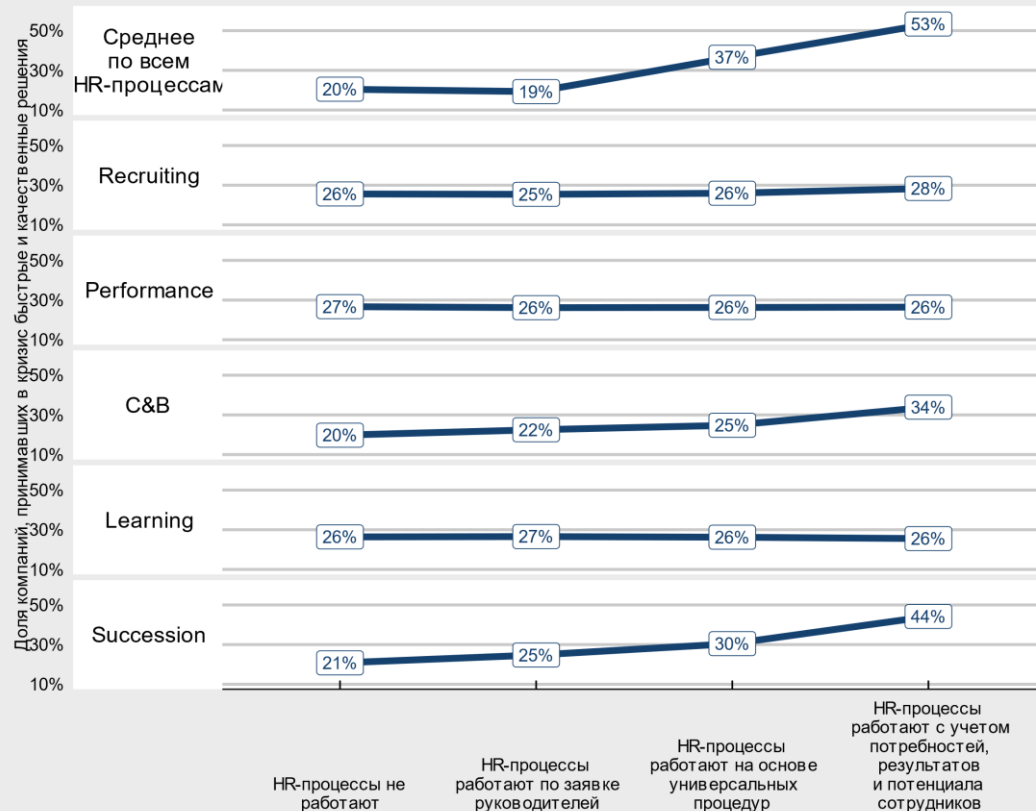
## Качество принятия решений в 2,5 раза выше у компаний с высоким уровнем развития HR

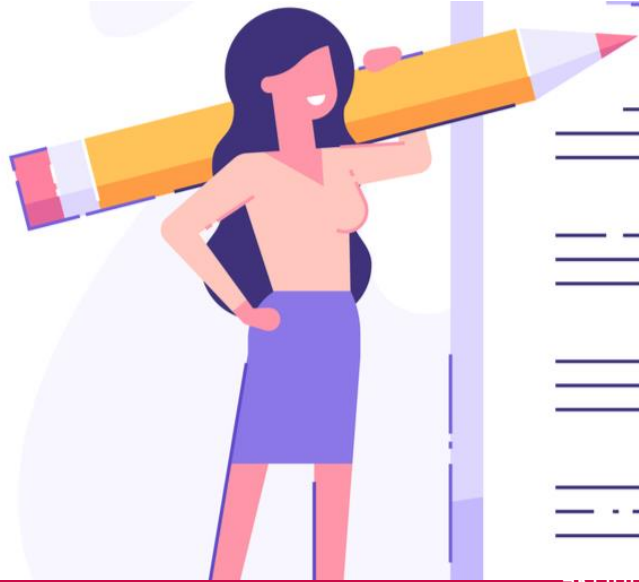
**Персональный подход к HR обеспечивает компанию более эффективными людьми**

- Больше всего на уровень качество принятия решений в организации влияет зрелость HR-процесса управления карьерой, причем наибольший скачок вовлеченности происходит при переходе к персональному подходу
- На втором месте по влиянию на качество принятия решений – HR-процесс управления вознаграждением. Также учет индивидуальной результативности и потенциала при установлении зарплаты максимально повышает качество принятия решений
- Система управления результативностью и обучения – не влияет на качество принятия решений

### Компании с высокой зрелостью HR-процессов в кризис принимают решения быстрее и качественнее

Расчёт проведен с учетом корректировки на неравные внешние обстоятельства





ЕКОНСІ КОНСАЛТИНГ

## Приложения

# Определения уровней автоматизации HR-процессов

Уровень автоматизации	Подбор персонала	Обучение персонала	Управление эффективностью	Оплата труда	Управление карьерой
<b>HR-процессы не автоматизированы</b>	Не автоматизирован.	Не автоматизирован.	Не автоматизирован.	Не автоматизирован.	Не автоматизирован.
<b>HR-процессы частично автоматизированы</b>	Автоматизирован частично. Есть инструменты автоматизации подбора для рекрутеров на отдельном решении, не интегрированном с учётной системой.	Автоматизированы частично. Например, проводятся вводные онлайн-семинары на платформе обучения, или используется внешний провайдер с доступом к контенту на их платформе (например, coursera).	Автоматизирован не полностью или в разрозненных системах. Например, цели ставятся в одной системе, показатели рассчитываются вручную или загружаются из другой. Оценка по компетенциям проводится вручную, либо используются тесты внешних провайдеров.	Расчеты заработных плат и вознаграждений реализованы в учетной системе. Сотрудники видят только результат в расчетном листке. Основная роль на плечах C&B.	Частично автоматизированы. Например, автоматизировано только формирование кадрового резерва по итогам оценки.
<b>HR-процессы полностью автоматизированы</b>	Есть отдельно стоящая платформа для подбора, предоставляющая сервисы самообслуживания для руководителей, интегрированная с учетной системой и работными сайтами.	Преимущественно автоматизированы на отдельном или разрозненных решениях. Есть платформа, где автоматизированы процессы очного и дистанционного обучения, тестирования и сертификации. Могут быть отдельные сервисы для адаптации: ведение целей и оценка онбордистов, заказ оборудования.	Есть единый процесс постановки целей и оценки, в том числе по компетенциям, автоматизированный на отдельной стоящей платформе, доступной и сотрудникам, и руководителям. Есть инструменты, позволяющие отслеживать работу над целями в режиме реального времени.	Премирование реализовано в учетной системе, руководителям доступны сервисы по индексации, изменению заработных плат, грейдов и схемы материальной мотивации	Автоматизированы процессы кадровый резерв и процессы преемственности. Настроены карьерные маршруты на отдельном решении. HR выполняет поддерживающую функцию.
<b>HR-процессы автоматизированы с помощью интегрированной системы</b>	Подбор является частью единой системы управления персоналом на единой HR-платформе, где руководители могут создавать заявки на подбор, например, прямо из организационной структуры.	Являются частью единой системы на единой HR-платформе, где есть все необходимые инструменты как для развития, адаптации и оффбординга, так и для всех остальных сфер жизни сотрудников в компании. Сотрудники по итогам оценки компетенций могут формировать Индивидуальные Планы Развития и выбирать обучение в соответствии с ними.	Постановка и оценка целей как часть единой системы управления персоналом на единой HR платформе, где сотрудники могут, например, привязывать обучающие курсы, полезные для достижения цели и т.д.	Премирование выступает как часть единой системы управления персоналом на единой HR платформе, где можно рассчитывать вознаграждение в привязке к показателям результативности.	Развитие сотрудников как часть единой системы управления персоналом на единой HR платформе, где реализуются также оценка сотрудников, обучение и кадровые перестановки.

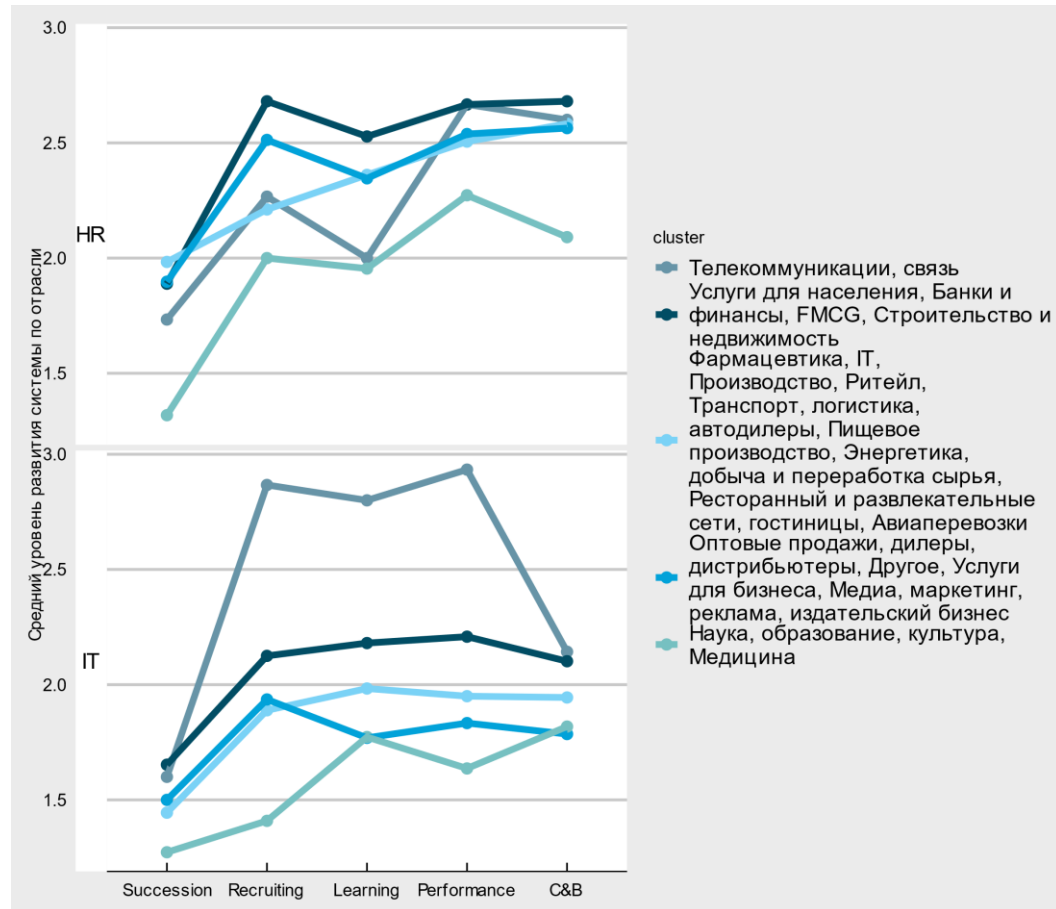
# Определения уровней зрелости HR-процессов

Уровень зрелости	Подбор персонала	Обучение персонала	Управление эффективностью	Оплата труда	Управление карьерой
<b>HR-процессы не работают</b>	Вакансии заполняются долго или не всегда подходящими кандидатами.	Процесс адаптации и обучения отсутствует или бессистемный.	Процесс отсутствует.	Процесс не понятен для сотрудников.	Внутренние перемещения бессистемные.
<b>HR-процессы работают по заявке руководителей</b>	Вакансии заполнены в срок кандидатами, удовлетворяющими руководителя.	Как правило, сотрудники успешно адаптируются в компании в течение первых 3 месяцев. Сотрудники обучают при возникновении бизнес-потребности.	Личная результативность и поведение каждого сотрудника оценивается руководителем.	Сотрудники понимают, как рассчитывается их премия и от чего зависит их оклад.	Для всех ключевых должностей существуют преемники.
<b>HR-процессы работают на основе универсальных процедур</b>	Численность планируется согласно нормативам. Вакансии заполняются в срок по стандартизированным профилям должностей с помощью единых инструментов оценки соискателей.	Существуют и выполняются стандарты адаптации и обучения для всех ключевых должностей и категорий персонала. По итогам адаптационного периода и прохождения программ обучения сотрудники оцениваются по единому стандарту.	Есть единая система KPI (ключевых показателей эффективности) для всех сотрудников компании. Формирование целевых значений и оценка результативности происходит централизованно; система прозрачна для сотрудника. Используется независимая (от руководителя) оценка по компетенциям	У всех сотрудников одной должности единая тарифная сетка для назначения оклада. Зарплаты всех регулярно индексируются.	Существуют стандартные карьерные маршруты. Отбор в Кадровый резерв происходит на основании оценки потенциала.
<b>HR-процессы работают с учетом потребностей, результатов и потенциала сотрудников</b>	Подбираются сотрудники, соответствующие не только профессиональным требованиям, но и ценностям компании, требованиям к потенциалу. Для наиболее потенциальных ищется должность в компании.	Каждому сотруднику, как опытному, так и новичку, назначается ментор, который отвечает за его развитие/адаптацию и отслеживает прогресс. Развитие сотрудника в компании реализуется на основании Индивидуального Плана Развития (ИПР), учитывающего его сильные и слабые стороны.	Постановка и оценка целей – диалог между руководителем и сотрудником. В диалоге обязательно обсуждается оценка поведения. Цели компании формируются на основании целей сотрудников.	Оклад назначается в соответствии с должностью и квалификацией сотрудника. На индексацию влияет индивидуальная результативность сотрудника.	Формируются индивидуальные карьерные маршруты в том числе вертикальные, горизонтальные и диагональные, на основании потенциала и мотивации сотрудника.

## В зрелости HR и IT разные отрасли-лидеры

### HR-процессы по разному развиты в разных отраслях

- Лидер по уровню автоматизации HR-процессов – отрасль телекоммуникаций и связи, однако в области зрелости HR-процессов эта отрасль не отличается от других
- Лидером в развитии HR-процессов являются Банки, сфера услуг и FMCG, они же являются одним из лидеров автоматизации
- В науке, образовании, культуре и медицине ни зрелость, ни автоматизация HR-процессов не доходят до среднероссийских значений
- В остальных отраслях зрелость HR существенно опережает зрелость IT





БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)

[www.facebook.com/ecopsy.ru](https://www.facebook.com/ecopsy.ru)

Тел. +7 (495) 645 21 15

**ГРИГОРИЙ ФИНКЕЛЬШТЕЙН**  
**АЛИШЕР ИРГАЗИЕВ**  
**АНДРЕЙ ОНУЧИН**