

tedo.ru

HR TECH SURVEY

2021 - 2022*



Технологии
Доверия

* - Исследование проводилось в 2021 г., выводы скорректированы с учётом реалий в 2022 г.

Вступительное слово

В 2021 году мы вели интенсивный диалог с клиентами о текущем состоянии цифровизации HR-функции и одновременно дискутировали о том, какой будет HR будущего. Итогом диалога стало исследование, результаты которого мы предлагаем Вашему вниманию.

Под воздействием развития современных технологий HR-функция претерпевает радикальные изменения: рутинные операции перестают быть основным функционалом сотрудников HR, а на их место приходят стратегические задачи бизнеса. Эти изменения происходят на фоне усиления неопределённости и обострения кризисных явлений в мировой экономике. Все компании-участники исследования за 18 месяцев реализовывали инициативы по внедрению ИТ-решений во всех HR-процессах. Это свидетельствует, с одной стороны, об актуальности данной тематики, а с другой – о преобразовании HR-сферы, которое происходит на наших глазах.

В кризисной ситуации роль персонала компании как источника рыночного преимущества будет продолжать усиливаться. HR становится участником принятия стратегических решений, так как владеет важной информацией о людях – об их ценностях, предпочтениях, навыках, опыте и возможностях. Для эффективного управления этим уникальным ресурсом бизнесу нужна современная HR-функция. Цифровизация является катализатором трансформации HR в компании, освобождая как от рутинных процессов, так и обогащая инструментами и возможностями, позволяющими поддерживать бизнес-лидеров в принятии ими стратегических решений.

Для освоения этой новой роли HR понадобится развиваться сразу в нескольких ключевых направлениях. А именно:

- Формировать и реализовывать стратегию цифровой трансформации HR;
- Развивать цифровые навыки и компетенции сотрудников;
- Управлять изменениями, используя информацию, основанную на реальных данных.

Трансформируя HR-функцию, необходимо обращать внимание на следующие ключевые аспекты:

- Фокус на сотрудниках компании как ключевом капитале компании;
- Стратегическая повестка компании и особенности корпоративной культуры;
- Своевременное обеспечение ресурсами для реализации инициатив.

Мы благодарим всех принявших участие в исследовании и будем рады узнать Ваше мнение по другим актуальным аспектам развития HR в ходе наших будущих исследований!

Приятного чтения!

Участники и методология исследования



Респонденты

Крупные компании из широкого набора отраслей:

- Телекоммуникации
- Нефтегазовая отрасль
- Розничная торговля
- Химическая промышленность
- Финансовый сектор
- Фармацевтика и здравоохранение
- Образование
- Металлургия и добыча ископаемых
- FMCG
- Логистика



Компании из **России и Казахстана**



Численность персонала в компаниях варьируется от **1 500 до 72 000 сотрудников**



Выручка участников опроса находится в промежутке от **2 млрд рублей до 1 триллиона**



Капитализация компаний насчитывает от **63 млрд рублей до 3,7 трлн рублей**



Период проведения

Январь 2021 – Июнь 2021



Методология

- Проведение и анализ видео-интервью с респондентами из исследуемых компаний

Цели, задачи и актуальность исследования

✓ Цель и задачи исследования

Проанализировать **уровень цифровизации компаний в области HR**, а именно:

- Собрать мнение респондентов по конкретным решениям на рынке HR Tech;
- Изучить опыт в процессе внедрения цифровых решений;
- Проанализировать видение будущего развития инструментов цифровизации в HR.



📊 Актуальность

Тема использования HR-технологий входит в стратегическую повестку руководителей компаний.

За полтора года все участники исследования реализовали хотя бы один проект в сфере цифровизации HR-процессов.

HR стремится стать настоящим бизнес-партнёром, заниматься глобальными стратегическими темами и ориентироваться на анализ больших данных. Без использования информационных технологий этих целей не достичь, что подтверждают результаты нашего исследования.

Содержание

1

Ключевые выводы

6

2

Текущий уровень цифровизации HR

10

2.1

Уровень цифровизации и конкретные решения

11

2.2

Текущий фокус трансформации HR

19

2.3

Особенности выбора и разработки цифровых решений для HR

21

3

Будущее цифровизации HR

24

3.1

Видение 2025

25

3.2

Ограничения и барьеры

28

3.3

Как провести цифровизацию HR?

29

4

Глоссарий

31

Ключевые выводы



Ключевые выводы

За полтора года все респонденты исследования реализовали хотя бы один проект в сфере цифровизации HR



- Если еще 10-12 лет назад лишь некоторые процессы HR-функции были автоматизированы, то сегодня цифровизация охватывает почти все HR-процессы в компании. Причиной тому стали расширение требований бизнеса к HR, изменение ожиданий сотрудников, а также лавинообразное увеличение предложения на рынке ИТ-решений.
- Такой тренд объясняется в том числе появлением на рынке большого числа молодых амбициозных компаний, которые вслед за освоением рынка Fintech устремили свои усилия на разработку решений для HR-сферы.
- Также в корпоративной среде распространились гибкие подходы к развитию ИТ и сократились, благодаря этому, сроки и стоимость разработки.

Рутинные HR-процессы проходят цифровизацию в первую очередь



- Кадровое администрирование чаще проходит цифровизацию с использованием монолитных ИТ-систем (например, 1С).
- В HR-областях, с которыми сотрудник сталкивается напрямую и регулярно (в обучении, массовом подборе, управлении вовлечённостью, удержании и HR-бренде), цифровизация чаще осуществляется через использование нишевых решений.
- Процессы управления командами остаются зоной развития с точки зрения использования цифровых инструментов.



- HR получает возможность сфокусироваться на нестандартных задачах и стратегических проектах.
- В условиях изменчивой конкурентной среды скорость принятия организационных решений становится одним из ключевых факторов успеха компании, в этой связи цифровизация HR помогает компаниям эффективно и своевременно меняться.

Ключевые выводы

Agile-подход и его элементы все еще редко применяются HR-специалистами в проектной работе



- Меньше чем в половине компаний-участников исследования находят применение методологии Agile, Scrum или их элементы.
- В HR-подразделениях респондентов гибкие методологии не используются.



- Agile может помочь HR-командам повысить скорость изменения HR-процессов, сделать их более удобными для сотрудников и эффективными для компании.

Крупные компании готовы работать с цифровыми решениями стартапов



- Более двух третей опрошенных нами руководителей готовы сотрудничать со стартапами в процессе цифровизации.



- Предложение на рынке программного обеспечения оказывает значительное влияние на процесс цифровизации. На российском рынке активно развиваются нишевые решения, которые могут быть удобнее и эффективнее с точки зрения цифровизации в HR. Они предлагают гибкие решения с низкой стоимостью пилотирования.

Развитие цифровой грамотности в HR помогает делать проще как выбор подходящего ИТ-решения, так и внутреннюю разработку



- Респонденты чаще оценивают уровень цифровой грамотности в своём HR-подразделении как удовлетворительный или высокий.
- 61% респондентов исследования готов разработывать специализированные ИТ-решения собственными силами.
- Больше половины компаний (54%) готовы привлекать внешних экспертов для решения задач подбора и внедрения ИТ-решений.
- При выборе вендора особое внимание респонденты уделяют наличию опыта и похожих релевантных кейсов, репутации бренда и стоимости решений.



- В быстроменяющемся цифровом ландшафте повышение цифровой грамотности становится необходимым и помогает как снизить риски неудачи при планировании цифровизации, так и сделать более эффективным процесс адаптации к изменениям.

Ключевые выводы

Эффект от цифровизации HR носит комплексный характер и возникает за счёт повышения удовлетворённости сотрудников



- Большинство участников исследования не рассчитывали конкретный экономический эффект от цифровизации, но при этом отмечали упрощение процессов и положительную обратную связь от сотрудников.
- Руководители HR-подразделений видят в цифровизации возможности для экономии времени HR-специалистов, повышения прозрачности, скорости изменений, адаптации к новым технологиям и оптимизации процессов.



- Современная HR-функция может достичь масштабного и многофакторного эффекта повышения эффективности для всей компании, ориентируясь на потребности сотрудника в целях создания высококвалифицированной команды как источника долгосрочного конкурентного преимущества компании.

HR становится участником принятия стратегических решений, владея важной информацией о людях



- HR может помочь бизнесу, определяя факторы мотивации, модели поведения и ценности сотрудников. Обладая этими данными, HR эффективнее управляет изменениями, например – быстро и качественно определяет барьеры и драйверы изменений в коллективе.
- Системный сбор и комплексный анализ данных о сотрудниках из различных источников, включая умные опросы, открывает новые возможности и придает новое содержание деятельности HR-функции в компании.
- HR обладает всеми рычагами, чтобы быть стратегическим партнёром бизнеса и промоутером перемен, систематически подходя к стратегическим задачам организации, анализируя и улучшая опыт сотрудников в компании.



Текущий уровень цифровизации HR



Уровень цифровизации и конкретные решения

Рис. 1. Текущий уровень цифровизации HR-процессов

Вопрос: Какие из HR-процессов в вашей компании уже прошли цифровизацию?



На сегодняшний день цифровизация затронула все без исключения HR-процессы

Необходимо подчеркнуть, что цифровизация затронула все направления HR, однако распространение цифровизации неоднородно. В большей степени ИТ-инструменты используются в рутинных HR-операциях. Нестандартные задачи пока выполняются без использования комплексных цифровых решений.

01 Кадровое администрирование и отчётность

Все участники исследования используют ИТ-решения для цифровизации процесса кадрового администрирования, который традиционно выполняется в компаниях с использованием цифровизации. Для ведения кадрового делопроизводства зачастую используются модули внедрённой в компании монолитной ИТ-системы. Часть респондентов также отметили опыт внедрения ЭДО¹, HR-порталов самообслуживания с личными кабинетами сотрудников и чат-ботов, например, для получения справок и расчетных листов.

02 Управление вознаграждением и льготами

В управлении вознаграждением и льготами, также как и в кадровом администрировании, уже давно активно используются современные ИТ-решения. Это подтверждают результаты исследования. Как правило, процессы вознаграждения сотрудников в большинстве случаев проходят цифровизацию с внедрением модулей общего монолитного решения (напр. 1С ЗУП). Среди новых трендов в этой сфере необходимо отметить использование ИТ-решений в нематериальной мотивации и включение в цифровые инструменты элементов геймификации, как дополнительного рычага стимулирования сотрудников.

1 – ЭДО – Электронный документооборот

Уровень цифровизации и конкретные решения

03 Обучение и развитие персонала

Обучение и развитие персонала – активно развивающиеся под воздействием растущих потребностей бизнеса направления деятельности современного HR. Дополнительный импульс этим направлениям дала глобальная пандемия и повсеместное использование удаленных и гибридных форматов работы. В таких условиях потребность обучать сотрудников новым компетенциям не снизилась, а условия, в которых необходимо развивать персонал кардинально изменились. В этой ситуации современные цифровые технологии оказались как никогда кстати и смогли помочь в адаптации к непривычным условиям. Среди используемых продуктов преобладают нишевые решения – легко интегрируемые, относительно недорогие и быстро заменяемые в случае неудачного пилота программные продукты. Участники также показали высокий уровень использования технологий в процессах обучения и развития. Они активно применяют современные технологичные форматы дистанционного обучения, такие как вебинары, видеотренинги и онлайн-наставничество. Внедрение современных ИТ-технологий, в том числе искусственного интеллекта (например, автоматический подбор обучающих материалов и формирование плана развития, исходя из интересов сотрудников), в области развития персонала позволяет, сокращая удельные расходы, расширить охват и разнообразие программ обучения.

04 Поиск, подбор и адаптация персонала

Развитие технологий и текущие изменения на рынке труда серьезным образом трансформировали процесс поиска, подбора и адаптации новых сотрудников, что отмечают участники исследования. Благодаря удаленному и гибридным форматам работы расширились возможности по привлечению талантливых кандидатов на должности, которые не ограничиваются больше географическими рамками. Помимо этого изменились потребности кандидатов, которые теперь в большей степени предрасположены работать удалённо в виртуальной среде хотя бы часть рабочего времени. Растёт спрос на перестройку бизнес-процессов и внедрение цифровых технологий, что подтверждается высоким уровнем активности респондентов исследования в направлении цифровизации данных процессов.

05 Удержание талантов

Мероприятия по цифровизации удержания сотрудников пока не получили распространение среди опрошенных респондентов. Это связано с необходимостью выстраивания в компаниях комплексной системы сбора данных о сотрудниках и предиктивного анализа. Процесс выстраивания подобных систем во многих компаниях пока находится на начальном этапе и не позволяет в полной мере воспользоваться имеющимися программными решениями. В перспективе предиктивная аналитика позволит руководителям проводить диагностику и прогноз состояния сотрудника и его мотивации для повышения уровня его вовлеченности и продуктивности, а также исключать ситуации, связанные с уходом ценных кадров из компании. Широкое распространение получили инструменты геймификации, которые помогают в лёгкой и неформальной манере увеличить вовлечённость и минимизировать выгорание сотрудников (например, промо-игры, мобильные приложения, социальные сети, чат-боты, онлайн-тесты, виртуальная корпоративная валюта / онлайн-магазины с вознаграждениями).

Уровень цифровизации и конкретные решения

06 Управление организационными изменениями

Участники исследования отметили, что в их компаниях недостаточно распространены технологические решения в сфере управления организационными изменениями, в частности связанные с изменением организационной структуры, дизайном должностей, моделями компетенций. Причиной тому, несмотря на уже имеющиеся на рынке продукты по цифровизации этих процессов (например, GP OrgManager), являются относительно небольшие в рамках всей компании трудозатраты на подобные процедуры. Однако необходимо иметь в виду, что в условиях быстро меняющейся конкурентной среды скорость принятия и внедрения организационных решений может стать одним из ключевых факторов успеха компании на рынке, и подобные ИТ-решения могут в значительной мере повысить способность компании эффективно и своевременно меняться.

07 Управление ценностным предложением сотруднику

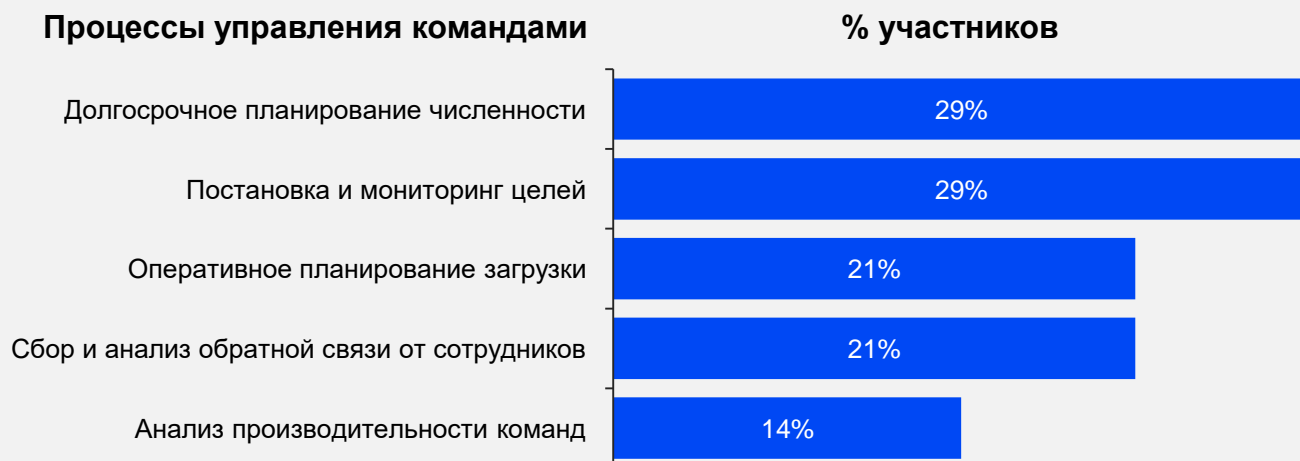
Ожесточение борьбы за таланты и дефицит квалифицированных кадров делает эффективное управление ценностным предложением сотруднику серьёзным конкурентным преимуществом компании. На данный момент опрос респондентов говорит о том, что цифровизация управления ценностным предложением не является распространённой практикой. Однако на рынке существуют специальные инструменты, например, «умные» чат-боты в социальных сетях или специализированные корпоративные карьерные сайты, используемые для улучшения опыта потенциального кандидата во взаимодействии с компанией. Они позволяют привлечь целевую аудиторию, в ненавязчивой форме проинформировать потенциальных кандидатов об элементах ценностного предложения, вовлечь в общение и, в конце концов, подтолкнуть соискателя активно включиться в процесс отбора. Помимо этого, активное использование современных цифровых технологий во взаимодействии с потенциальными кандидатами создает позитивный инновационный имидж компании и делает работодателя более привлекательным для молодых, амбициозных и квалифицированных кадров.



Уровень цифровизации и конкретные решения

Рис. 2. Уровень цифровизации процессов управления командами

Вопрос: Какие из процессов управления командами в компании уже прошли цифровизацию?



В современных условиях у бизнеса существует потребность в быстрой адаптации к внешним изменениям, в связи с этим растёт роль кросс-функциональных команд, в которых применяются гибкие подходы к управлению.

С цифровизацией рутинных процессов в HR-подразделениях высвобождаются трудозатраты для вовлечения в стратегические инициативы бизнеса, в том числе и через участие в кросс-функциональных проектах.

По нашим оценкам современная HR-функция может взять на себя важную роль в проведении цифровизации процессов управления кросс-функциональными командами. Рынок программного обеспечения предлагает в этой связи комплексные решения, которые сочетают в себе цифровые процессы планирования, координации и коммуникации в командах. Например, Wrike, Bitrix 24.

Внедряя цифровые решения в командах, компании могут повысить эффективность рабочей деятельности, избавив руководителей от рутинных операций, например, исключив ручной ввод данных в таблицы Excel.

Цифровизация в области управления командами может стать дополнительным преимуществом бизнеса

Уровень цифровизации и конкретные решения

Планирование ресурсов в командах

Для успешного управления командами необходимо планировать численность и компетенции персонала. В современных реалиях компании стремятся формировать более долгосрочные планы, используя для этого как собственные ресурсы, с учётом преимуществ удалённого формата работы, так и возможности рынка фриланса.

01 Долгосрочное планирование численности

В условиях конкурентной и динамично развивающейся внешней среды долгосрочное планирование потребности в трудовых ресурсах в соответствии с имеющимися стратегическими целями становится все более актуальным для компаний. Такое планирование в сопоставлении с прогнозом предложения на рынке труда позволяет формировать долгосрочную стратегию покрытия разрывов между спросом и предложением персонала. Современные ИТ-системы поддерживают процесс долгосрочного планирования численности в компании. Около трети участников исследования уже сейчас долгосрочно планируют численность с использованием цифровых решений, что говорит о существовании возможностей для развития цифровизации как конкурентного преимущества в этом направлении.

02 Планирование комплектации команд с использованием фриланса

В процессе планирования численности компании анализируют различные источники для привлечения кадров. В мировой практике привлечение фрилансеров является распространённым форматом комплектации команд. По прогнозу Технологий Доверия, в ближайшие 5 лет российский рынок фриланса будет расти ежегодно в среднем на 20%¹. Для привлечения фрилансеров в цифровом формате можно использовать фриланс-платформы, которые помогают осуществлять поиск и коммуникацию (например, Наймикс, Профessionалы 4.0). В настоящий момент это не является распространённой практикой среди российских компаний ввиду отсутствия достаточной информации о таких инструментах. Однако темпы роста рынка говорят о том, что в ближайшем будущем всё больше российских компаний будут использовать такие решения.

03 Планирование компетенций

Планирование компетенций неразрывно связано с долгосрочным планированием численности персонала. Среди опрошенных компаний планирование компетенций с использованием цифровых решений не распространено, что можно связать с ограниченным распространением практики стратегического планирования численности. Международный рынок программного обеспечения предлагает решения для управления компетенциями команды, в том числе для построения матриц, моделей компетенций и планирования обучения.

04 Оперативное планирование загрузки

Помимо долгосрочного планирования численности, необходимо иметь представление о загрузке команды в более краткосрочном периоде для поддержания её эффективности. В этом помогают онлайн-планировщики, которые распределяют нагрузку между членами команды на период от одной недели до месяца. Это важно как для понимания достаточности ресурсов, так и для коммуникации внутри команды.

¹ - Исследования Технологий Доверия «Gig-экономика 2021»

Уровень цифровизации и конкретные решения

Управление и координация команд

01 Целеполагание

Постановка целей внутри команд является ключевым вопросом в организации работы команд. Современные компании используют различные методологии для целеполагания, например, KPI (ключевые показатели эффективности) или OKR (цели и ключевые результаты). Для эффективного планирования и коммуникации целей сотрудникам используются нишевые инструменты (Kaiten, YouGile) и модули в комплексных решениях (Megaplan, Directum). Около трети респондентов используют подобные инструменты на уровне отдельных команд, однако широкое применение во всей компании не распространено, что можно связать с отсутствием спроса и понимания преимуществ.

02 Координация и коммуникация в командах

Координация и коммуникация внутри команды, в том числе и в условиях удалённой работы, может осуществляться с использованием комплексных ИТ-решений. Руководители могут писать комментарии, делегировать задачи, используя виртуальные канбан-доски (Kaiten), рабочие мессенджеры или программы для проектного менеджмента (Directum, Wrike). На данный момент подавляющее большинство компаний использует базовые программы: Skype, Telegram, WhatsApp, в связи с относительно низкими затратами на их внедрение.

03 Анализ производительности команд

Проводя аналитику показателей производительности команд, можно делать выводы об успехах их деятельности и, исходя из них, принимать управленческие решения для повышения результативности. В этом могут помочь инструменты мониторинга и анализа данных: BI-решения, аналитические модули в комплексных проектных программах. Сейчас такие инструменты использует 14% участников, тем самым увеличивая скорость изменений и принятия решений.

04 Сбор и анализ обратной связи

Помимо информации о показателях эффективности компании, важно учитывать обратную связь от сотрудников для быстрого реагирования на возникающие трудности и барьеры. Для проведения таких опросов наиболее распространены Google Forms и Excel, характеризующиеся большой долей ручных операций для формирования опросов и анализа результатов. Сократить трудозатраты в этой связи помогут цифровые инструменты с удобным пользовательским интерфейсом, автоматической персонализированной рассылкой и анализом результатов.

05 Психологическая поддержка сотрудников

Для развития системы мониторинга продуктивности сотрудников важно иметь в виду общее психологическое состояние сотрудников в целях удержания талантов, повышения эффективности и общего благополучия в команде. Сегодня существуют сервисы для сбора и анализа данных о вовлечённости, удовлетворённости и уровне выгорания сотрудников (YVA.ai), а также онлайн-порталы, куда сотрудник может обратиться за психологической поддержкой (например, «Понимаю»).

Уровень цифровизации и конкретные решения

HR переживает период трансформации от функции бэк-офиса к роли стратегического партнёра бизнеса и агента изменений. Цифровизация операционных, рутинных процессов позволяет HR перефокусироваться на вопросы в рамках бизнес-повестки компании, например занимаясь стратегическим планированием численности и компетенций.

По результатам исследования мы видим, что большинство компаний уже находятся в процессе активной трансформации.

Вовлечение HR в стратегические кросс-функциональные проекты может помочь быстрее и эффективнее реагировать на изменение потребностей бизнеса под влиянием быстро меняющейся внешней среды, используя современные возможности HR-аналитики и других цифровых инструментов.

Вместе с увеличением значимости кросс-функциональных команд будет расти потребность в эффективном управлении этими командами с учётом удалённых форматов и гибких методологий. Обеспечить эту эффективность через оптимизацию трудозатрат и повышение скорости реализации изменений могут системный подход к цифровизации HR-функции и современные цифровые технологии.

Важность управления командами растёт по мере освоения функцией HR роли стратегического партнёра



Уровень цифровизации и конкретные решения

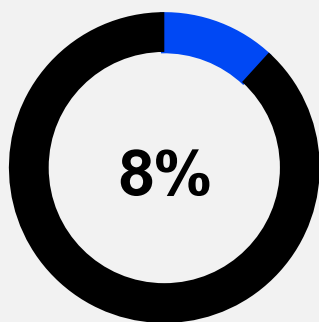
В сфере HR продолжает расти значение интегрированных нишевых решений

Рис. 3. Ключевые цифровые решения для HR-функции

Вопрос: Какие из процессов в вашей компании уже прошли цифровизацию и с помощью каких решений?

Монолитные решения	Нишевые решения
Кадровое администрирование Вознаграждение HR-порталы	Обучение и развитие персонала
1С <ul style="list-style-type: none"> Зарплата и управление персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> Webtutor CourseLab We Study (Webinar.ru) iSpring Teachbase iImpact LMS
Miropolis <ul style="list-style-type: none"> HCM Portal 	Поиск, подбор и адаптация персонала
Websoft <ul style="list-style-type: none"> HCM 	<ul style="list-style-type: none"> FriendWork Recruiter Talantix E-staff GoRecruit Skillaz Potok Хантфлоу Experium
HR Box	Удержание талантов
Компас <ul style="list-style-type: none"> Управление персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> Yva.ai Happy job TalentTech Адаптация Key Habits Пряники Beehive НН kakdela Castle Quiz Work
Босс. Кадровые системы <ul style="list-style-type: none"> Босс-кадровик 	Управление ценностным предложением сотруднику
Soware <ul style="list-style-type: none"> Галактика HCM 	<ul style="list-style-type: none"> Sherlock Konverbot HR Messenger Boris Bot

Текущий фокус трансформации



респондентов разработали стратегию цифровизации HR-функции

Любая успешная трансформация начинается с долгосрочного планирования. В случае цифровизации формируется стратегия, которая может быть как отдельным документом, так и частью общей стратегии HR. Стратегия цифровизации HR-функции – это долгосрочный план развития цифровых технологий в рамках управления персоналом в компании.

Наличие такой темы в стратегии HR поможет руководителям понять ключевые цели и направления цифровизации с учётом внешних факторов и основных тенденций на рынке.

Меньше 10% компаний участников исследования имеют стратегическое видение и дорожную карту для развития цифровизации в HR-функции. Это означает, что зачастую инициативы по цифровизации HR реализуются незапланированно под воздействием внешних факторов, а не являются стратегическим приоритетом. При таком подходе могут возникать барьеры для успешной цифровизации, например, недостаточное количество ресурсов как денежных, так и кадровых.

Стратегия цифровой трансформации HR включает в себя анализ внешних факторов и тенденций на рынке. Исходя из этого анализа, необходимо сформировать ключевые цели по основным направлениям в рамках цифровизации HR. Такими направлениями могут быть: ИТ-инфраструктура, аналитика данных, цифровая грамотность, управление гибкими командами и другие. Нельзя забывать о ресурсном планировании в рамках конкретных направлений стратегии, а также о готовности команды к цифровой трансформации. Это будет способствовать смягчению рисков, связанных с дефицитом ресурсов, и успешной реализации изменений.

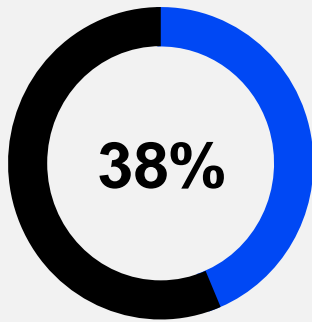
Особое внимание в рамках планирования и проведения цифровизации в HR необходимо уделить цифровой грамотности HR-специалистов и руководителей функции. Высокий уровень цифровой компетентности в HR-подразделении поможет как снизить риски неудачи при планировании цифровизации, так и сделать более эффективным процесс адаптации к изменениям. Респонденты чаще оценивают уровень цифровой грамотности в своём HR-подразделении как удовлетворительный или высокий. Однако цифровые технологии активно развиваются, поэтому важно, чтобы сотрудники обладали актуальными цифровыми компетенциями. Осознавая цифровую грамотность сотрудников как зону роста и организовывая регулярное обучение, руководители закладывают фундамент для успешной трансформации HR-функции.

Цифровая грамотность HR-специалистов является ключевым фактором успеха цифровизации HR-функции

Текущий фокус трансформации

В рамках внедрения цифровых технологий в HR необходимо принимать во внимание методологию управления командами и организационный дизайн функции. Это поможет не просто перейти на новое программное обеспечение, но и внедрить новый, более эффективный формат работы, отвечая на растущие потребности бизнеса.

В результате происходящих активных изменений и процесса цифровизации HR повышается потребность в гибком реагировании на происходящее. Использование гибких подходов (Agile, Scrum) позволяет быстро принимать решения и своевременно выявлять ошибки, что способствует ускорению процесса адаптации к новым инструментам.



компаний применяют Agile, Scrum или их элементы внутри компании

Среди принявших участие в нашем исследовании более трети компаний используют элементы Agile в различных командах.

Однако в HR использование гибких методологий пока не распространено в связи с большим объёмом операционной работы, где фокус направлен на контроль и непрерывность процесса. С распространением цифровых инструментов гибкие подходы станут более предпочтительными. Например, HR сможет собирать кросс-функциональные команды для разработки специальных программ обучения или для формирования и обновления ценностного предложения для сотрудников на рынке труда.

Цифровизация является катализатором перехода на гибкие методологии в управлении командами



Особенности выбора и разработки цифровых решений для HR

Рис. 4. Критерии выбора провайдера ИТ-решений

Вопрос: По каким параметрам выбираете провайдера?

1. Релевантный опыт		
2. Стоимость		
3. Репутация провайдера		
4. Функциональность		
4. Качество		

Актуальный и релевантный опыт провайдера ИТ-решения стал наиболее важным критерием при выборе инструментов для цифровизации HR-процессов среди названных участниками исследования. В этом прослеживается стремление внедрять с использованием ИТ-инструментов лучшие практики управления с учетом опыта других компаний, а также желание снижать риски неудачного пилотирования нового решения.

Помимо этого среди наиболее важных критериев участники исследования выделяли:

- доступную стоимость решения;
- репутацию поставщика на рынке;
- наличие необходимого функционала и качество предоставляемого решения;
- качество технического решения.

Также, стоит отметить стремление компаний создать единую, бесшовную ИТ-инфраструктуру. Руководители всё чаще замечают недостатки «зоопарка» ИТ-решений, такие как неудобство использования и необходимость вести постоянную коммуникацию с разными провайдерами. В этой связи важную роль при выборе решений играет интегрированность с уже имеющимися корпоративными системами.

В современных рыночных условиях компании всё чаще используют продукты стартапов при цифровизации HR. В настоящий момент рынок ИТ-решений для HR активно развивается. Наблюдается всплеск активности среди HR Tech стартапов. Подтверждением того служит активное участие молодых компаний в акселераторе Venture Hub. Так, в 2021 году были поданы 90 заявок в области HR Tech, что на треть больше, чем годом ранее. Многие молодые и амбициозные компании предлагают решения, которые могут дать быстрый эффект при оптимальных затратах и приемлемом уровне риска. Так, стартап Friday уже сейчас способствует поддержанию коммуникаций в условиях удалённого и гибридного режимы работы, а GP Org Manager помогает проводить организационные изменения в крупнейших российских компаниях.

Несмотря на важность опыта провайдера, около 70% респондентов готовы использовать решения стартапов

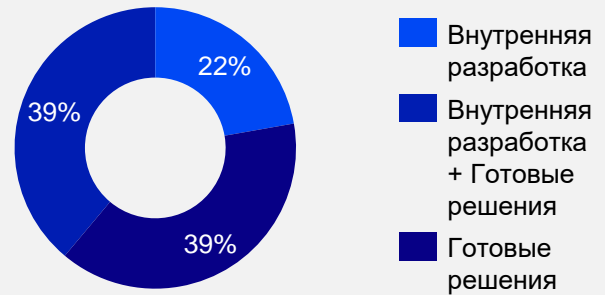
Особенности выбора и разработки цифровых решений для HR

Четверть компаний, принявших участие в опросе, предпочитают самостоятельно разрабатывать ИТ-решения для своей HR-функции. Такая высокая доля собственной разработки объясняется, с одной стороны, наличием у этих компаний полноценных ИТ-компетенций в разработке программного обеспечения, а с другой – спецификой HR-процессов и отсутствием адаптированных под них предложений на рынке.

Около 40% респондентов исповедуют гибкий подход, комбинирующий собственную разработку с готовыми коробочными решениями. Таким образом возможно сочетать выгоду от относительно дешевых стандартных решений и персонализированных инструментов собственной разработки.

Более трети респондентов используют типовой функционал, заложенный разработчиком готовых ИТ-решений. Эти компании не готовы нести риски, связанные с собственной разработкой и видят в стандартизированном программном обеспечении возможность повышения эффективности процессов за счет лучших практик, заложенных в стандартные продукты.

Рис. 5. Вы отдаете предпочтение готовым корпоративным решениям или разрабатываете свои решения с нуля?



54%

респондентов готовы использовать услуги специалистов для выбора корпоративного ИТ-решения в целях цифровизации HR

Более половины респондентов готовы обращаться к специалистам для осуществления более качественного и эффективного выбора цифрового решения, так как стремятся расширить собственную экспертизу и услышать внешнее мнение.

При подборе решения и подготовке технического задания на корпоративное ИТ-решение современные российские компании обращают внимание на различные аспекты и ограничения, присущие их уникальной специфике работы (например, правовые особенности работы с корпоративными, персональными данными и кибербезопасность).

Особенности выбора и разработки цифровых решений для HR

Успешная цифровизация HR обеспечивает масштабный и многофакторный эффект для всей компании

Респонденты отходят от определения успеха цифровизации как положительного экономического эффекта и отмечают следующие факторы: оптимизацию и стандартизацию бизнес-процессов, устранение дублирования операций, сокращение трудозатрат и реализацию принципа единого окна, обеспечение интегрированности корпоративных ИТ-систем для достижения эффекта от синергии и повышение удобства использования для сотрудников. Запуская процесс цифровизации, бизнесу необходимо точно определить ключевые показатели эффективности, которые помогут отслеживать количественный и качественный результат.

Для ответа на современные вызовы внешней среды и эффективного привлечения талантов необходимо обратить внимание на путь сотрудника в организации. На него влияют все без исключения HR-процессы в компании, поэтому крайне важно подходить к этой задаче системно и комплексно. Проводя цифровизацию, компания может улучшить условия работы сотрудников и поспособствовать решению ключевых стратегических задач бизнеса, снизив трудозатраты и сохранив ключевые кадры.

Современная HR-функция может достичь масштабного и многофакторного эффекта повышения эффективности для всей компании, ориентируясь на потребности сотрудника в целях создания высококвалифицированной команды как источника долгосрочного конкурентного преимущества компании.



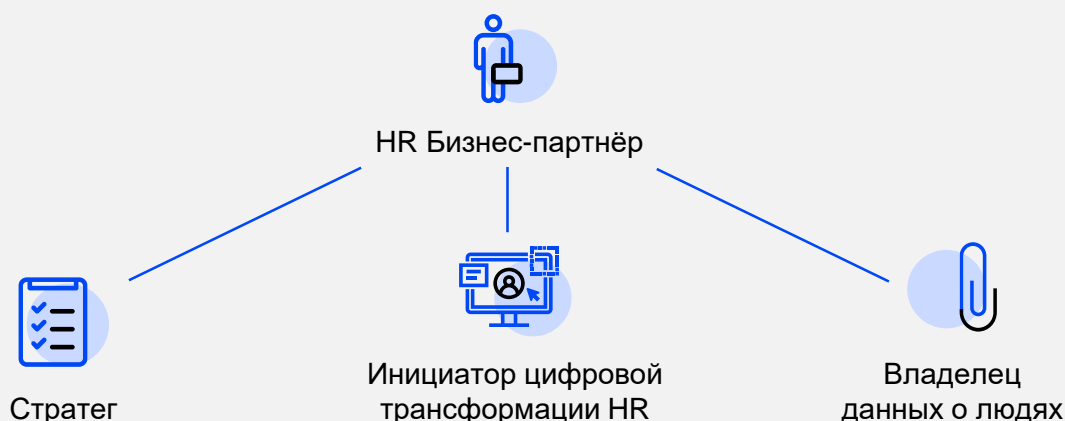
Будущее цифровизации HR



Видение 2025

Рис. 7. Роли HR-функции в перспективе 2025 года

Вопрос: В чём заключается роль HR-функции в перспективе 2025-ого года?



Все опрошенные нами HR-руководители в отношении будущего функции управления персоналом сходятся в одном: характер и содержание работы HR в компании в ближайшие годы изменится. Большая часть рутинных HR-процессов окончательно пройдёт цифровизацию и будет выведена за периметр функции, а возможно и компании, в рамках цифровых и аутсорсинговых инициатив. Таким образом, с одной стороны, цифровизация освободит HR от процессов, не создающих ценности для бизнеса, а с другой стороны, предоставит новые возможности для принятия решений на основании аналитики, изменив содержание работы и функционал HR в компании. Участники исследования едины во мнении, что HR станет стратегическим партнёром руководства и промоутером перемен в компании. HR-специалисту в этих условиях целесообразно рассматривать путь сотрудника в компании целостно, применяя цифровые инструменты на всех этапах его развития в компании.

Таким образом, в будущем роль HR в компании как бизнес-партнёра будет манифестироваться в трех проявлениях:

- стратег, развивающий ключевой стратегический ресурс компании – людей;
- инициатор цифровой трансформации бизнес-процессов, связанных с людьми;
- владелец данных о людях.

Стратег

HR-директор берёт на себя ответственность рассмотреть персонал как долгосрочный источник конкурентного преимущества, раскрывая всецело его потенциал высшему руководству компании. Для этого он выполняет задачи по планированию численности и необходимых компетенций в долгосрочной перспективе, разрабатывает мероприятия по сокращению разрывов между спросом бизнеса на квалифицированные кадры и предложением как внутри компании, так и на рынке. В этом может помочь цифровой инструментарий, интегрированный в ИТ-архитектуру и внутренние процессы согласования, который позволит гибко и эффективно управлять ключевым стратегическим активом.

Видение 2025

Инициатор цифровой трансформации HR

Цифровизация, в отличие от предыдущих волн индустриальных революций, призвана освободить сотрудника от монотонного, рутинного, ручного труда, что поможет ему сосредоточиться на той ценности, которую он приносит бизнесу. Другими словами, цифровизация напрямую затрагивает все бизнес-процессы, исполнителями и участниками, которых являются сотрудники компании. Именно поэтому HR берёт на себя ключевую роль в процессе цифровой трансформации компании, чтобы сделать этот процесс с одной стороны максимально эффективным, а с другой – человекоцентричным. HR может комплексно подходить к этой задаче с учетом технологических, финансовых и организационных предпосылок, поставив во главу угла человека. Для реализации таких глобальных инициатив целесообразно формировать проектный офис цифровой трансформации, важную роль в котором играет руководитель HR-функции.

Владелец данных о людях

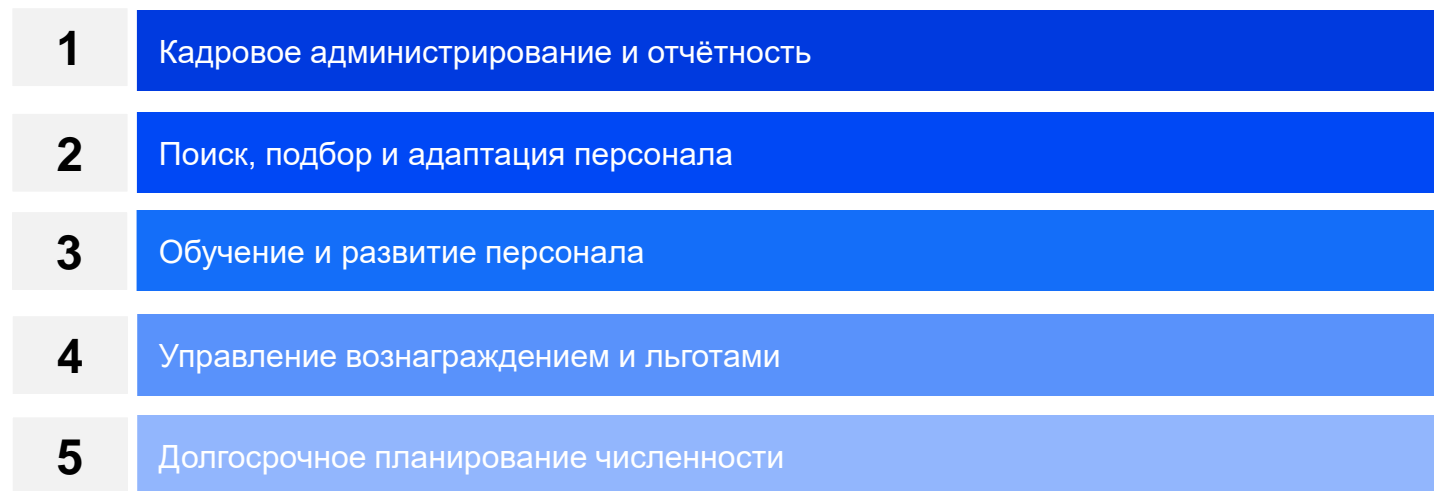
Управление любым активом требует четкого понимания его состояния, перспектив и возможностей. Это в равной степени относится и к человеческому капиталу в компании. У нас на глазах появляются все новые возможности по сбору и анализу данных о сотрудниках из различных источников, которых не было ранее. Благодаря этой информации становится легче разрабатывать инициативы по повышению производительности, удовлетворенности и благополучия сотрудников в компании. Ключевыми навыками становятся анализ и интерпретация данных, а также разработка и реализация планов мероприятий на их основе. В данном случае HR выступает в роли независимого внутреннего консультанта, который, владея необходимым предиктивным инструментарием, имея в своем распоряжении данные о сотрудниках и постоянно совершенствуя систему по их сбору и анализу, помогает руководителям принимать эффективные решения по управлению людьми.



Видение 2025

Рис. 8. Приоритетность HR-процессов для цифровизации

Вопрос: Какие из HR-процессов в Вашей Компании, требуют повышения уровня цифровизации на горизонте 3-х лет?



Для перехода HR к новой роли стоит продолжать активную цифровизацию HR-процессов в ближайшем будущем. При этом участники сходятся на том, что рационально как совершенствовать уже имеющиеся цифровые инструменты, так и внедрять новые, трансформируя бизнес-процессы.

Почти все опрошенные компании планируют в первую очередь проводить цифровизацию кадрового администрирования, модернизируя всё больше операций. В этом прослеживается описанный выше тренд к вытеснению рутинных операций в цифровую среду и высвобождению времени HR-специалистов на нестандартные и стратегические проекты.

Вторым по приоритетности цифровизации стал процесс поиска, подбора и адаптации. За последние годы изменились как требования бизнеса, так и потребности кандидатов. Кандидаты стали больше ценить преимущества удалённой работы и использования цифровых инструментов. Чтобы привлечь наиболее ценные кадры на рынке, необходимо рассматривать путь и опыт сотрудника в компании. Цифровые решения помогут соответствующим образом оценить кандидата, автоматически анализируя информацию о нём, и заинтересовать уникальным ценностным предложением, используя современные возможности виртуальной коммуникации и продвижения.

Третьим процессом для первостепенной цифровизации стало обучение и развитие. Это можно связать с периодом локдауна, который доказал эффективность удалённого, цифрового обучения, а также с возрастающей потребностью в обучении новым инструментам, необходимостью развивать внутренние таланты и компетенции с учётом специфики виртуальной корпоративной среды.

Ограничения и барьеры

В процессе перехода HR-функции к целевой модели ключевым аспектом становится риск-менеджмент. Осознание рисков, барьеров и ограничений поможет успешно достичь запланированных целей и результатов, избежав возможных трудностей и дополнительных затрат. Стратегическое планирование и учёт рисков в процессе цифровизации HR предотвращают растягивание сроков проекта цифровизации, дефицит ресурсов или чрезмерные затраты.

Участники исследования выделяют 4 ключевых аспекта, на которые необходимо обратить внимание при стратегическом планировании цифровизации HR-функции в целях определения основных барьеров и рисков.



Корпоративная культура

Процесс цифровизации связан с изменениями и инновациями, которые могут быть по-разному восприняты сотрудниками каждой конкретной компании. Понимание своей уникальной корпоративной культуры и её особенностей поможет вам справиться с интеграцией изменений.



Стратегическая повестка компании

Для того, чтобы процесс цифровизации шёл уверенными темпами и имел достаточный объём ресурсов, необходимо чувствовать поддержку топ-менеджмента компании, поэтому важно интегрировать стратегию цифровизации HR с корпоративной стратегией и поддерживать общее информационное поле.



Бизнес-процессы

Для успешного и эффективного внедрения цифровых решений необходимо иметь отлаженные процессы на базе лучших практик. Это можно рассмотреть как одну из возможных точек роста в случае проведения цифровизации HR.



Внутренние компетенции

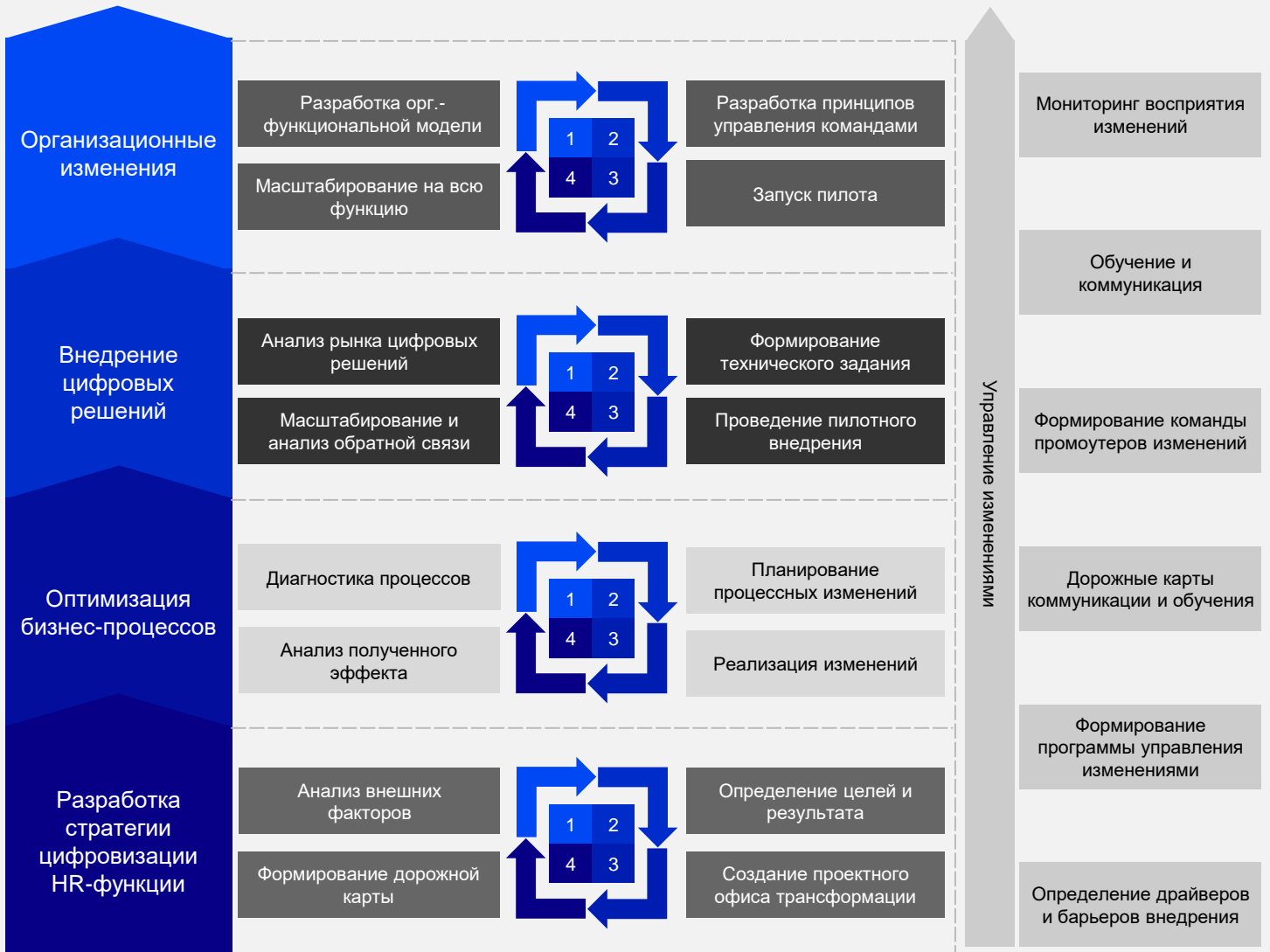
Очень часто недостаток управленческих, цифровых и коммуникационных компетенций приводит к краху проектов. Планирование и развитие навыков и умений как участников проектных групп, так и сотрудников в целом поможет создать сильную команду, которая воплотит планы в жизнь.

“ Важно не заиграться в цифровизацию – не только копать в данных, но и делать выводы

Руководитель по информационным технологиям в крупной компании из отрасли розничной торговли

Как провести цифровизацию HR?

Рис. 9. Фреймворк цифровизации HR-функции



Процесс цифровизации может быть разбит на 4 последовательные фазы. Фазы носят итерационный характер, позволяя производить постоянные улучшения во всех аспектах по итогам анализа полученных эффектов и обратной связи. Для получения масштабного эффекта и адаптации к изменениям важно заниматься развитием функции, в том числе цифровизацией, на постоянной основе.

Выбор и внедрение ИТ-решения – это только первый шаг к эффективной цифровизации HR-процессов в компании. Цифровизация представляет собой комплексный многоэтапный процесс. Непосредственному внедрению ИТ-решения предшествует оптимизация процесса, которая, в свою очередь, следует из целостной стратегии цифровизации HR-функции. Предлагаемый в рамках исследования фреймворк цифровизации подразумевает актуализацию организационно-функциональной модели подразделения и внедрение подходов к управлению кросс-функциональными командами для решения нестандартных задач для бизнеса. Наиболее подходящим методом работы и философией такой команды мог бы стать Agile подход.

Как провести цифровизацию HR?

Цифровая трансформация HR-функции базируется на прочном основании долгосрочной стратегии, которая в свою очередь представляет собой часть общей стратегии развития всей HR-функции. Данная стратегия должна учитывать:

- уровень текущей цифровой зрелости функции;
- актуальные тенденции на рынке цифровых HR-технологий;
- общий дискурс трансформации всей HR-функции, закреплённый в стратегии ее развития;
- стратегические цели развития всей компании.

Цифровизация за счет использования новых технологий приводит к улучшению всего бизнес-процесса. При этом необходимо учитывать, что цифровизация, наложенная на неоптимальным образом выстроенный текущий бизнес-процесс, может зафиксировать на долгие годы его неэффективность. Особенно это касается случаев цифровизации при помощи нишевых решений, которые затрагивают лишь небольшой участок и не обладают таким колоссальным опытом внедрения на других предприятиях и отраслях, как крупные монолитные решения. Таким образом, прежде чем внедрять непосредственное цифровое решение, необходимо выстроить процесс оптимальным образом с учетом имеющихся бенчмарков и лучших практик. Здесь HR может воспользоваться всем известным арсеналом лин-методик, позволяющим эффективно оптимизировать текущие бизнес-процессы.

Когда HR-процессы понятны и прозрачны, целесообразно приступить к внедрению конкретных решений в рамках разработанной стратегии цифровизации HR-функции. В рамках подготовки к внедрению необходимо иметь дорожную карту с описанием последовательности реализации инициатив, ответственных лиц и необходимых ресурсов, а также иметь понимание о возможностях внутренней разработки ряда решений. В вопросах проведения успешной разработки, подбора готовых решений и их внедрения ключевую роль играет цифровая грамотность команды HR, которая будет активно участвовать в коммуникации с ИТ-специалистами, разработчиками и поставщиками.

На протяжении всего процесса цифровизации необходимо уделять внимание управлению изменениями: анализировать драйверы и барьеры изменений, активно проводить коммуникацию и организовывать обучение будущих пользователей. В этом помогут заранее сформированные программа управления изменениями, дорожные карты коммуникаций и обучения сотрудников.

Немаловажную роль в обновлённой функции управления персоналом играет её операционная модель и организационный дизайн. В современном подразделении, где рутинные процессы минимизированы и сотрудники занимаются проектной и иной нестандартной деятельностью, целесообразно применение гибких методологий управления командами, поэтому одним из шагов по трансформации функции будет выбор методологии управления командами. Процесс цифровизации и перехода к целевой роли бизнес-партнёра можно считать успешным после масштабирования новой операционной модели и организационной структуры на всю функцию управления персоналом.

Цифровая трансформация HR-функции базируется на долгосрочной стратегии

Глоссарий



Глоссарий

- Автоматизация - применение машин, машинной техники и технологии с целью облегчения человеческого труда, вытеснения его ручных форм в рамках существующих бизнес-процессов компании.
- Монолитные решения – программное обеспечение, в котором различные компоненты объединены в одну программу на одной платформе, при этом все части программного обеспечения унифицированы, и все его функции управляются в одном месте.
- Нишевые решения - программное обеспечение, при внедрении которого единое приложение строится из множества сервисов, связанных между собой и поддерживающих независимое развертывание.
- Опыт сотрудника – совокупность испытанных эмоций, переживаний, полученных знаний и умений в рамках прохождения пути в компании. На опыт в значительной мере влияют психологический климат, рабочая обстановка и корпоративная культура.
- Путь сотрудника – набор шагов, процессов и операций, который сотрудник проходит, начиная с момента прочтения вакансии и заканчивая уходом из компании.
- Предиктивный анализ – анализ данных, концентрирующийся на прогнозировании будущего поведения объектов и субъектов с целью принятия оптимальных решений.
- Стратегия цифровизации HR-функции – это долгосрочный план развития цифровых технологий в рамках управления персоналом в компании.
- Цифровизация - системный пересмотр бизнес-процессов компании с использованием цифровых ресурсов для повышения производительности труда и конкурентоспособности.
- Цифровая грамотность – знания и умения в области использования цифровых технологий в рабочей деятельности.



tedo.ru

«Технологии Доверия» (www.tedo.ru) предоставляет аудиторские и консультационные услуги компаниям разных отраслей. В офисах «Технологий Доверия» в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе, Перми и Нижнем Новгороде работают 3 700 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.