

I. ВВЕДЕНИЕ

HR В 2016–2017 ГОДАХ

В сентябре 2015 года прошел первый Международный саммит *HR Digital*¹. Впервые темы работы с данными и технологическими решениями для HR обсуждались широкой профессиональной аудиторией: не энтузиастами и первопроходцами (*early adopters* в терминологии *Gartner*), а профессионалами — представителями наиболее прогрессивных компаний-работодателей. В 2017 году примерно каждое третье мероприятие для HR-аудитории было посвящено цифровым технологиям, которые могут помочь в работе с людьми. Огромное количество статей, блогов и обсуждений в соцсетях посвящено поиску ответов на следующие вопросы:

- *Заменят ли роботы HR-специалистов, на каких участках работы и как скоро?*
- *Сможет ли постоянно обучающаяся нейронная сеть на основании анализа речи, мимики и жестов кандидата отбирать подходящих кандидатов качественнее, чем профессионал со средним опытом?*
- *Сколько продавцов придет на собеседование, если им напишет приглашение чат-бот? Больше или меньше, чем если им позвонит оператор колл-центра?*
- *Чему можно научить в онлайн-формате, а чему нельзя, в каких случаях обязательно нужен тренер или преподаватель?*
- *Какие данные нужны, чтобы надежно предсказывать, уволится ли сотрудник в ближайшие несколько месяцев?*

Добавьте полностью электронный кадровый документооборот, биометрию для контроля и учета рабочего времени и анализа продуктивности сотрудников, ботов для внутренних коммуникаций, которые читают вашу почту и напоминают о важных событиях, задачах и возможностях, и вопросов не останется — HR-функция стремительно меняется.

¹ <http://hrdigital.ru>

Об этих изменениях мы поговорили с **Ольгой Мец**, директором по маркетингу и PR компании *HeadHunter*.

Тема нашей беседы — тренды в профессиональном HR-сообществе: что меняется, куда движется?

— Стоит начать с того, что последние два года в России характеризуются стабильностью. Для специалистов HR это означает отсутствие горящих, сложных проектов, связанных с управлением персоналом в кризисных условиях (сокращения, проблемы с зарплатами и т. п.), а также наличие бюджетов и времени для внедрения инновационных идей.

В этот период компании, нацеленные на развитие, не просто занимаются поддержанием ежедневных активностей или дублируют уже знакомые практики, а пытаются привнести в налаженную систему элементы, которые дадут дополнительную ценность как HR-процессам, так и бизнес-функциям.

Именно такая относительно спокойная в экономическом плане ситуация отличает российский рынок от остальных и вызывает повышенный интерес к HR tech and data.

Мы видим, что все более интенсивно используются различные боты, роботы, автоматизированные собеседования, обзвоны. И суть не в том, насколько они полезны. Важно, как рынок их воспринимает, насколько он открыт для нововведений и готов следовать актуальным тенденциям.

Почему именно рекрутмент стал тем направлением в рамках HR-функции, где прогрессивные методы внедряются наиболее часто?

— Действительно, все, что происходит в сегменте поиска, отбора и найма сотрудников, более динамично с точки зрения HR tech and data.

Связано это с тем, что рекрутмент состоит из процессов, каждый из которых можно разделить на этапы и подэтапы. Несмотря на человеческий фактор и специфику конкретной компании, все они легко описываются, алгоритмизируются, поддаются digital-обвязке и развиваются во множество инструментов.

Достаточно посмотреть на количество ступеней и уровней от формирования первой широкой воронки кандидатов до периода адаптации и оценки эффективности сотрудника в первые месяцы работы. В HR просто нет других столь же многоступенчатых процедур (допустим, лучшие кейсы по программе нематериальной мотивации могут ничего не дать, а сработают совершенно неожиданные вещи, которые не поддаются систематизации).

Можно ли считать более жесткие законодательные ограничения тормозом для внедрения инноваций в наших компаниях?

— Иногда это препятствие, а в некоторых случаях заставляет находить новые возможности, служит стимулирующим фактором.

Так, нельзя сказать, что персональные данные у нас защищаются строже, чем на Западе. Те сдерживающие меры, которые распространяются на ино-

странные решения, вполне успешно замещаются отечественным рынком. В России много стартапов — и заслуживающих внимания, и просто создающих шумиху из ничего, но все они по-своему полезны.

В контексте выбора провайдеров и соблюдения правовых норм HR приходится осваивать юридические тонкости. Какие еще компетенции приобрели особую значимость?

— Десять лет назад мы говорили про HR как специалистов, которые создают, хранят и развивают бренд работодателя. Затем им потребовалось развивать аналитические навыки, а сейчас на первый план выходит понимание работы project-менеджера.

Кроме того, современные схемы привлечения кандидатов предполагают умение выступать не столько в роли бренд-менеджера, сколько медиабайера, управляющего потоками клиентов. Даже в департаментах маркетинга данные функции разделены, поэтому HR вынуждены постоянно учиться, хотя бы на минимальном уровне вникая в теорию и практику.

Что касается юридической функции, то она, по сути, обязательна для всех — HR-специалистов, маркетологов, сотрудников отделов продаж и ИТ. При этом целесообразнее не пытаться самим выучить законодательство, а своевременно консультироваться с внутренней службой правовой поддержки.

Получается, что все новые проекты теперь будут кросс-функциональными?

— А других уже и не должно быть, ведь HR взаимодействуют как минимум с ИТ, с коммуникациями внутри и вовне, с юридическим департаментом, не говоря уже о бизнес-подразделениях. Пусть вы даже проводите собеседования на должность кассира, все равно нужно понимать принципы работы отдельных функций в компании. В нынешних реалиях важно очень быстро адаптироваться, применять новые знания, компилировать их и перерабатывать.

На саммите HR Digital высказывались мнения о том, что для HR нелишними станут навыки программирования, помимо нахождения общего языка с ИТ-директором.

— Пожелания к опыту написания кода мне кажутся немного странными, потому что в деятельности 99,9 % HR-специалистов он не пригодится. Повторюсь, куда большее значение имеют основы управления проектами внедрения.

Здесь как раз актуально умение выстраивать отношения с главой департамента разработки, ставить задачи внешнему подрядчику, чтобы по итогам выделялись четкие этапы с управляемыми метриками, конкретно описанными результатами и KPI для оценки успешности. Важно не просто контролировать project-менеджера, а дать понять, что вы говорите с ним на одном языке.

Эти правила относятся не только к ИТ-проектам, но и в широком смысле — к внедрению HR-брендинговых практик, систем мотивации и т. п.

Без новых технологий, без стратегии, построенной на данных (а не на опыте и интуиции), без глубокого понимания специфики бизнеса компании сегодня далеко не уйти, это очевидно для большинства профессионалов. Кто-то вообще прогнозирует исчезновение профессии HR-специалиста в том виде, в котором она существует сейчас. Доступность новых технологий, расширение линейки инструментов для работы HR-специалистов, изменение форматов коммуникации повлекли за собой развитие новых подходов и практик в сфере HR. При этом для многих отраслей характерен более консервативный подход, например в сфере FMCG, еще несколько лет назад служившей ориентиром и источником лучших практик для всего рынка, сейчас скорость изменений в HR-процессах сравнительно низкая. А вот, например, ретейл наравне с ИТ и телекоммуникациями — именно те сегменты, где реализуются по-настоящему инновационные и смелые проекты в сфере управления людьми.

HR digital, конечно, самый яркий из наблюдаемых трендов: стремительно увеличивается число проектов, связанных с автоматизацией HR-процессов, HR-аналитикой и использованием новых технологий для решения HR-задач. В число проектов-победителей «Премии HR-бренд 2016»¹ вошел, например, проект компании «Юлмарт» «Кадры online»². В «Юлмарте» создали технологию, которая позволяет отказать от бумажного кадрового документооборота и полностью перевести его в онлайн. Главная инновация — внедрение электронной подписи в кадровый документооборот компании³. Мы наблюдаем очень высокий интерес со стороны профессионального сообщества к этому проекту. После церемонии награждения победителей «Премии HR-бренд», конференций в Москве и Санкт-Петербурге огромное количество работодателей заинтересовались этим опытом и рассматривают возможность внедрения аналогичной системы в своих компаниях.

Подробнее об HR digital, новых возможностях и вызовах мы поговорили с **Борисом Вольфсоном**, директором по развитию *HeadHunter*.

Складывается общее впечатление, что разговоров о диджитализации HR-функции, особенно рекрутмента и обучения, сейчас больше, чем реальной практики. Есть много иллюзий относительно мгновенных изменений, появления подходов и решений, которые выведут HR

¹ <http://hrbrand.ru/history/2016/>

² <http://hrbrand.ru/2016/projects-of-finalists/>

³ С. 48.

на новый уровень эффективности. Насколько это совпадает с твоим ощущением?

— Почти на 100 % согласен с тем, что слова преваляют над реальными делами (то есть конечной ценностью для HR-департаментов, рекрутеров, соискателей), и вызвано это массовыми заблуждениями вокруг HR-технологий.

Да, существуют компании, отдельные консультанты, которые продвигают очень правильные темы, связанные с оцифровкой, подсчетами, метриками, автоматизацией, машинным обучением, искусственным интеллектом. Но в то же время немало тех, у кого мы видим только хорошую маркетинговую оболочку, грамотно поставленный пиар, а иногда даже деньги от инвесторов (чтобы диверсифицировать портфель, они вкладываются сразу в несколько стартапов, 9 из 10 которых в итоге закроются). Как отличить одно от другого?

Коллегам, которые будут использовать эти продукты, рекомендую в первую очередь ориентироваться на полезность. Например, при автоматизации рекрутинга следует заранее подумать, что это вам даст: уменьшится ли количество ошибок, срок и стоимость подбора и т. п. Если берете инструменты для подбора, такие как HR-боты, убедитесь, что их использование не приведет к ухудшению конверсии, либо воронка все равно в целом увеличится за счет доступа к аудитории мессенджеров.

Обычно в компаниях среднего размера и крупных есть финансовые метрики, позволяющие оценить продукты и процессы, которые планируется использовать: можно ли с их помощью заработать больше денег или нет.

Каким образом HR-специалисту подойти к эксперименту с новым инструментом или технологией, как правильно начать пилотный проект? Нужна ли теоретическая подготовка?

— Хороший вопрос, потому что часто приходится наблюдать карго-культ, когда есть цифры и с ними что-то пытаются делать, но ничего не получается. Допустим, перед внедрением системы онлайн-обучения для sales-менеджеров компания хочет понять, окажется ли она полезна, принесет ли больше продаж. Как это проверить? Самый очевидный способ: сравнить выручку всего отдела до и после обучения. Вроде бы все логично, и велик соблазн говорить об успешной интеграции HR digital.

По факту так делать, конечно, нельзя. Правильный подход: случайным образом разбить сейлзов на две равные группы; одна пройдет обучение, другая нет. После тестового периода необходимо сравнить результаты их работы, а затем еще и проверить статистическую значимость.

Что касается теоретической основы, у многих HR она уже есть. Даже когда человек учится на психолога, статистика дается на качественном уровне; нужно просто вспомнить, что преподавали в вузе, и применить на практике.

Экспериментировать лучше всего на недорогих и хорошо измеряемых вещах (вот почему так удобна выручка продавцов). Не стоит рисковать

с knowledge workers, программистами, инженерами, некоторыми маркетологами.

Для крупных компаний есть смысл нанять отдельных аналитиков с мощным математическим и статистическим бэкграундом, которые поставят сбор данных и HR-метрик на промышленные рельсы. Дело в том, что при внедрении новых инструментов результаты, скорее всего, будут видны сразу, например, при внедрении системы онлайн-обучения. Но если процесс у вас уже автоматизирован и вы вносите небольшие улучшения (например, меняете контент в системе обучения), то изменения могут быть минимальными, и чтобы их отловить, нужно хорошее знание статистики и умение проводить эксперименты.

Наш опыт показывает, что обычный разработчик порой не справляется с массивами сложных данных, и на эти случаи существует специальная команда data scientists (программистов-математиков).

Какая должна быть численность сотрудников, чтобы компания задумалась об отдельной штатной единице?

— В среднем от 500 человек, но все зависит от конкретной ситуации. Если внутри HR-департамента найдутся достаточно квалифицированные сотрудники, можно привлечь их. Иногда при решении таких задач задействуются специалисты, которые обычно занимаются анализом для продаж, ценообразования, каких-то направлений, связанных с производством.

Брать для этой цели фрилансера слишком рискованно?

— Попробовать, наверное, можно, но очень осторожно, и придется перелопатить большой объем разных документов, ведь с утечкой данных, в том числе персональных (в случае reople analytics), шутить не стоит. Кроме того, почти всегда возникает необходимость копать глубже, чем человек рассчитывает изначально. Значит, у него должен быть доступ почти ко всем информационным системам компании — вряд ли это допустимо с фрилансерами.

Тема юридических тонкостей и возможных последствий действительно актуальна. Как ты оцениваешь их применительно к растущему российскому рынку HR tech?

— С точки зрения легальности ситуация напоминает полную анархию. Для стартапов вполне нормально пробовать разные варианты бизнес-моделей, и о потенциальных нарушениях закона они либо вообще не задумываются, либо вспоминают, когда назад пути нет.

Законодательство еще свежее, практика только нарабатывается, но уже появляются прецеденты и кейсы, связанные с защитой интеллектуальной собственности, персональных данных. Достаточно одной жалобы от соискателей в Роскомнадзор (например, на отсутствие разрешения использовать их персональные данные), и начнутся проблемы.

У *HeadHunter* все связанные с этими рисками политики идеально отполированы, отточены, но в целом компании относятся к ним не очень ответственно,

а как только осознают — начинают паниковать. «Внезапно» выясняется, что в договорах не прописаны соответствующие пункты и никто не в курсе нюансов работы с персональными данными или контентом, по которому тоже могут быть ограничения.

Какие еще ключевые компетенции должен развивать в себе современный HR?

— Любому специалисту важно понимать, что каждый год появляется что-то новое и нынешние навыки через несколько лет станут неактуальными. Вот почему готовность к непрерывному обучению — одно из самых ценных качеств.

Не раз говорил и повторю снова, что основными считаю два навыка. Первый — умение работать с числовой информацией в различных аспектах. Не призываю никого становиться великими статистиками и математиками, но в прикладном плане без основ не обойтись. Если не помните, как посчитать p -value или доверительные интервалы, ничего страшного, формулы легко найдутся в интернете. Однако нужно знать, что это такое, и понимать, как их читать на графиках, которые выдает система автоматизации или аналитик.

Второй навык — владение информационными системами, компьютерами, веб-технологиями и веб-интерфейсами на продвинутом уровне. Конечно, это уже давно превратилось в стандарт де-факто, но регулярно появляются новые направления. В частности, софт становится облачным: такие приложения намного проще, чем десктопные тяжелые системы автоматизации, но определенный уровень знаний необходим.

Кроме того, сейчас многие рекрутинговые, HR-сервисы не отстают от моды на мобильные приложения, и HR-специалистам обязательно нужно пробовать их, чередовать с работой на ПК в поисках большей эффективности. Обыденными становятся ситуации, когда отклики на размещенную вакансию просматриваются со смартфона в нерабочее время. Ведь если ждать формального начала рабочего дня, всех лучших кандидатов уведет более инициативный и подкованный в техническом плане конкурент.

* * *

В предыдущей книге¹ мы впервые представили модель² зрелости HR-технологий на нашем рынке. Давайте посмотрим, какие основные изменения произошли за прошедший год.

¹ *Осовицкая Н.* HR-брендинг: фокус на эффективность. — СПб.: Питер, 2017 // <https://hh.ru/article/19850>

² Там же. С. 6.