



Управление на основе данных

Как повысить эффективность HR-процессов с помощью аналитики



КТО МЫ



КТО МЫ

ВО ЧТО ВЕРИМ

НАША МИССИЯ

ЭКОНОМИКА
И
ПСИХОЛОГИЯ

БИЗНЕС
ДЕЛАЮТ
ЛЮДИ

ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ –
ЭФФЕКТИВНОСТЬ,
РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ



- ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
- ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА
- ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ
(УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ И HR-КОНСАЛТИНГ)
- ИССЛЕДОВАНИЯ
- АВТОМАТИЗАЦИЯ HR

В РЕЙТИНГЕ *

№ 1

ЛЕТ НА РЫНКЕ

26

ПРОЕКТОВ В ГОД

498

КОНСУЛЬТАНТОВ

150

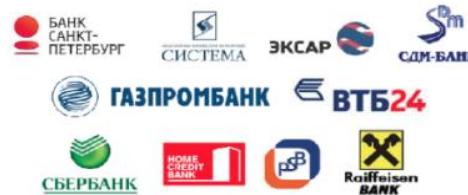
* среди консалтинговых компаний в области управления персоналом
(по данным рейтингов РА «Эксперт» и журнала «Коммерсантъ Деньги» по итогам 2014 г.)

НАШИ КЛИЕНТЫ

ГОСОРГАНИЗАЦИИ



ФИНАНСОВЫЕ КОМПАНИИ



ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА



ФАРМАЦЕВТИКА, МЕДИЦИНА



RETAIL



ТЭК



ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, IT



АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



МЕТАЛЛУРГИЯ



ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



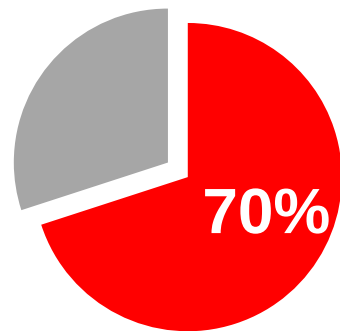
FMCG



Менеджеры не доверяют HR

Исследование Institute for Corporate Productivity, 2013 г.

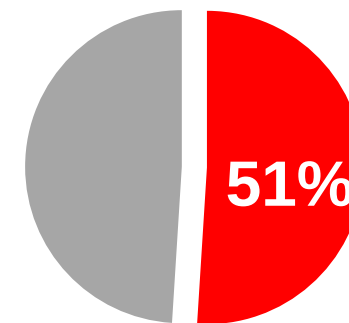
**Отношение менеджеров к качеству
моделей компетенций (доли менеджеров)**



- Не соответствуют реальному профилю успеха
- Соответствуют реальному профилю успеха

Исследование PayScale, 2013 г.

**Участие HR в формировании
компенсационных пакетов (доли компаний)**



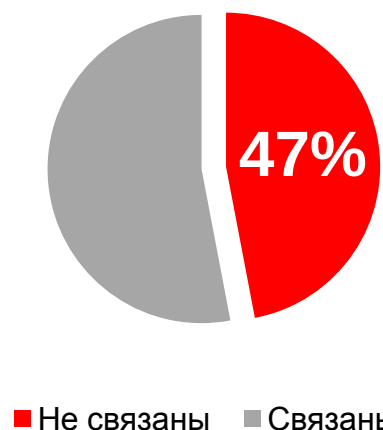
- Не вовлекают HR
- Вовлекают HR

- ▼ Менеджеры не считают HR экспертами даже в core-HR темах, таких как разработка моделей компетенций и Comp&Ben
- ▼ Распространяется мнение, что лучший HR – сам менеджер

... к сожалению, заслуженно

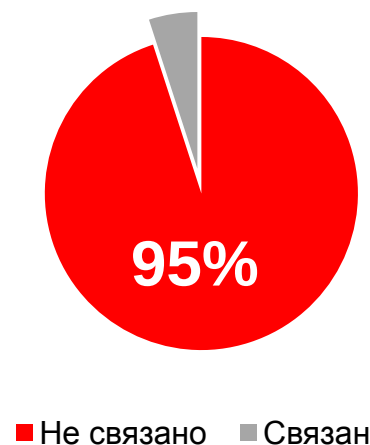
Исследование ЭКОПСИ, 2016 г.

Доля компетенций, реально связанных с эффективностью или карьерным движением



Исследование ЭКОПСИ, 2015 г.

Доля менеджерского обучения, реально связанного с эффективностью или карьерным движением

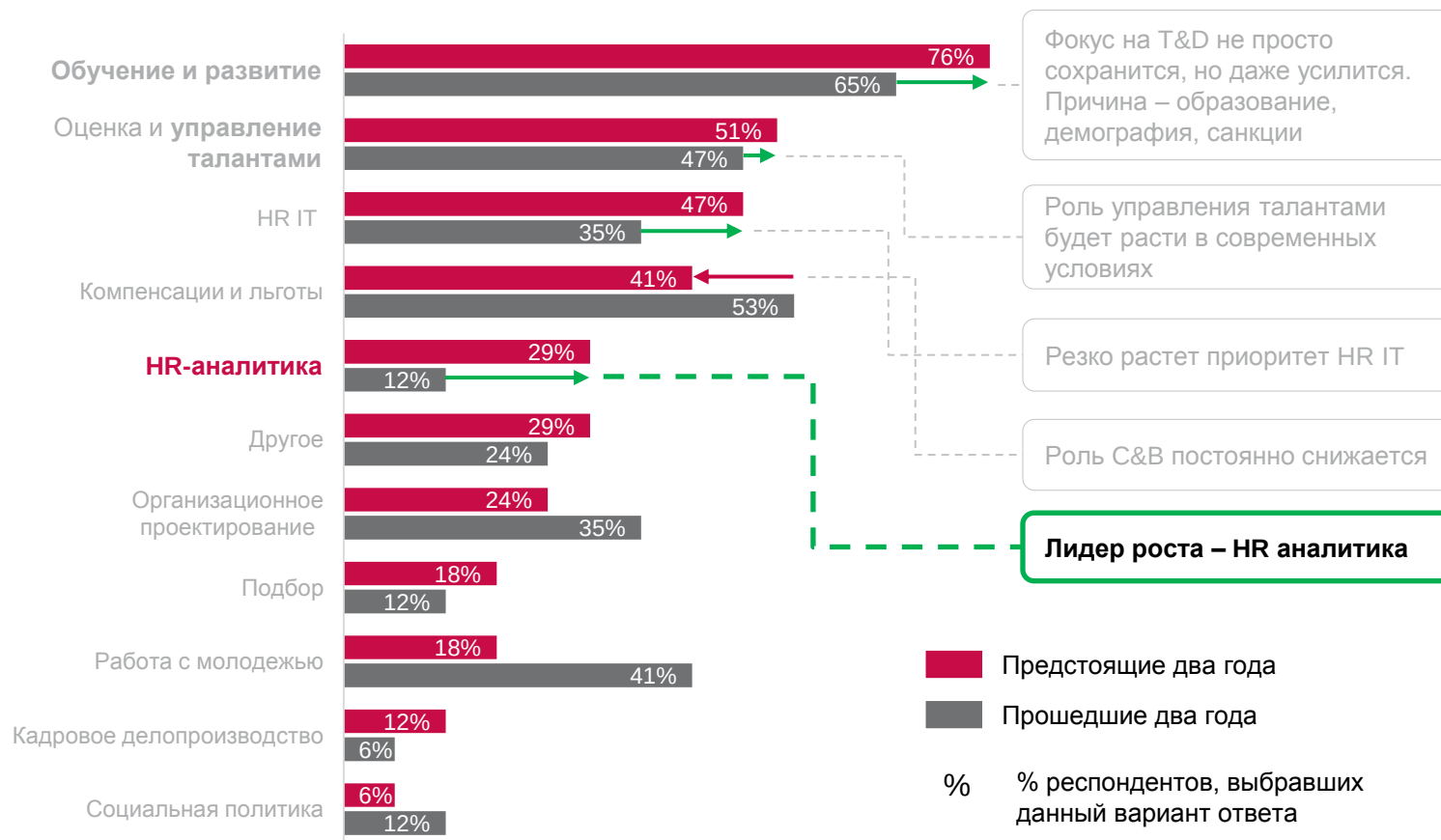


■ Причина: основной инструмент HR – интуиция:

- 2/3 компаний создают компетенции методом экспертного анализа интервью с менеджерами (исследование TalentCode, 2016 г.)
- Существенный инструмент планирования обучения: заявки менеджеров

Ответ HR – резкий рост интереса к аналитике

Изменения в HR за последние 2 года и смещение фокуса усилий в будущем*



* По исследованию компании ЭКОПСИ Консалтинг (декабрь 2014 – апрель 2015)

Отчетность и HR KPI – это еще не HR-аналитика



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

На какие вопросы может ответить HR-аналитика?

HR КПД

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ HR-ПРАКТИК НА БИЗНЕС

ВОПРОСЫ БИЗНЕСА

- Все ли инструменты, которые мы применяем, ведут к повышению эффективности бизнеса?
- Можно ли повысить отдачу для бизнеса (эффективность персонала / кадровую защищенность), не повышая вложений в персонал?

ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА

КПД системы управления эффективностью:

- Мотивирует ли система мотивации хоть на что-то?
- На что на самом деле мотивирует система мотивации?

КПД системы обучения:

- Какие обучающие программы реально повышают эффективность сотрудников?

КПД системы подбора:

- Сколько на самом деле стоит подбор (общие затраты компании пока результативный человек станет в строй)?
- Какие этапы подбора самые дорогие?



DEEP

ПРОФИЛЬ СОТРУДНИКА НА ОСНОВЕ ДАННЫХ
(DATA-ENABLED EMPLOYEE PROFILE)

ВОПРОСЫ БИЗНЕСА

- Не слишком ли сложные правила принятия решения о приеме / повышении сотрудника мы применяем?
- Уверены ли мы, что принимаем и продвигаем наиболее лояльных / потенциальных сотрудников?

Профиль эффективности:

- Чем эффективные в данной должности сотрудники отличаются от неэффективных?

Профиль карьеры:

- Какие качества реально определяют карьеру в организации?

Профиль лояльности

- Какие сотрудники остаются, а какие – уходят?
- Чем сотрудники организации отличаются от всех остальных?

HR-аналитика: фокусы внимания

HR КПД

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ HR-ПРАКТИК НА
БИЗНЕС



DEEP

ПРОФИЛЬ СОТРУДНИКА НА ОСНОВЕ ДАННЫХ
(DATA-ENABLED EMPLOYEE PROFILE)

Резкий рост интереса, и на западе, и в России

КПД системы управления эффективностью:

- Мотивирует ли система мотивации хоть на что-то?
- На что на самом деле мотивирует система мотивации?

КПД системы обучения:

- Какие обучающие программы реально повышают эффективность сотрудников?

КПД системы подбора:

- Сколько на самом деле стоит подбор (общие затраты компании пока результативный человек станет в строй)?
- Какие этапы подбора самые дорогие?

Профиль эффективности:

- Чем эффективные в данной должности сотрудники отличаются от неэффективных?

Профиль карьеры:

- Какие качества реально определяют карьеру в организации?

Профиль лояльности

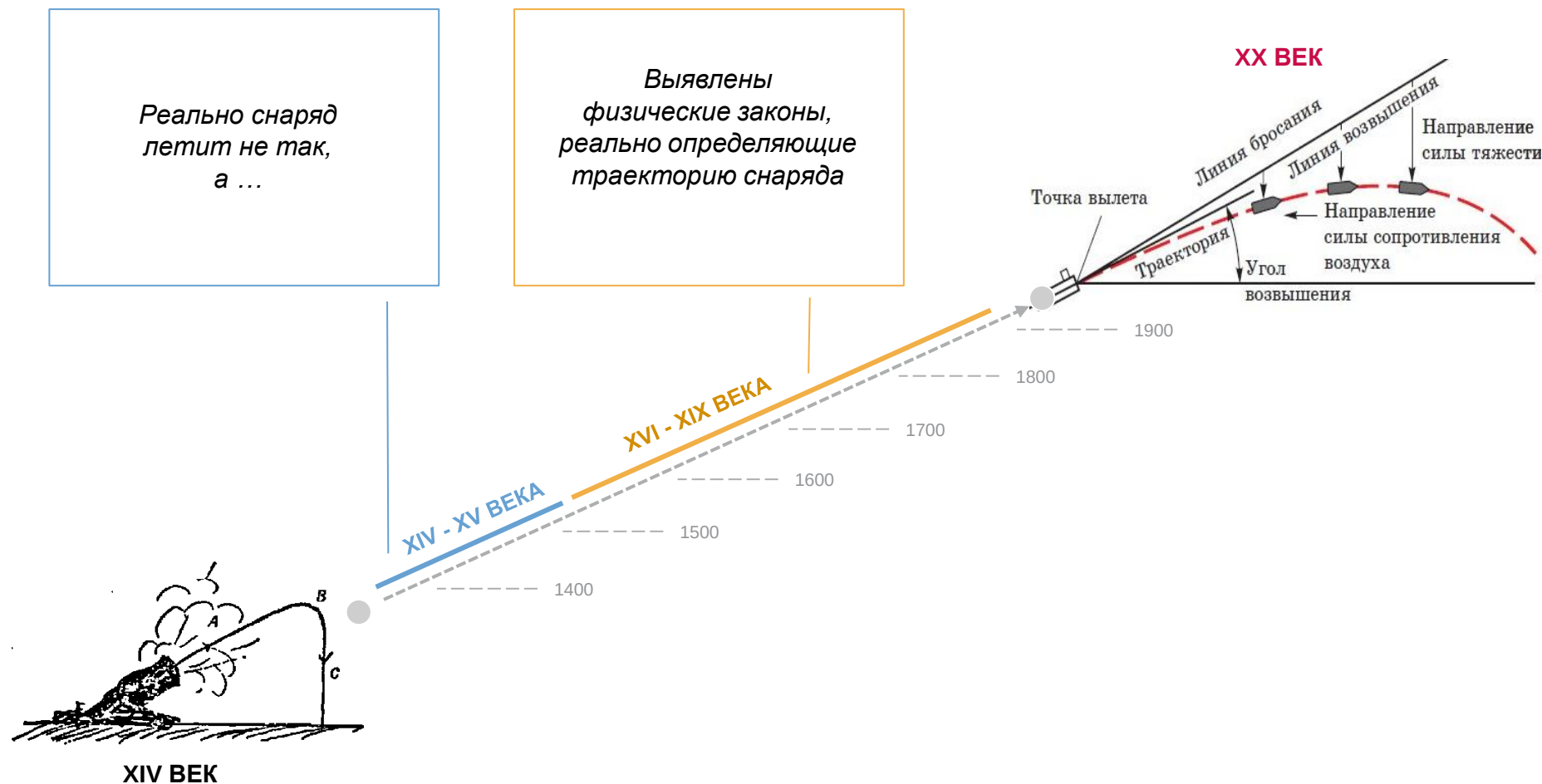
- Какие сотрудники остаются, а какие – уходят?
- Чем сотрудники организации отличаются от всех остальных?

Давно стали рутиной на западе, редко встречаются в России

Более 60% всех проектов по HR-аналитике в мире

От управления на основе интуиции – к управлению на основе данных

Эволюция практической науки (на примере баллистики)



ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ТРАЕКТОРИИ СНАРЯДА

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

Как работает HR сейчас (парадигма «мы и так знаем»)

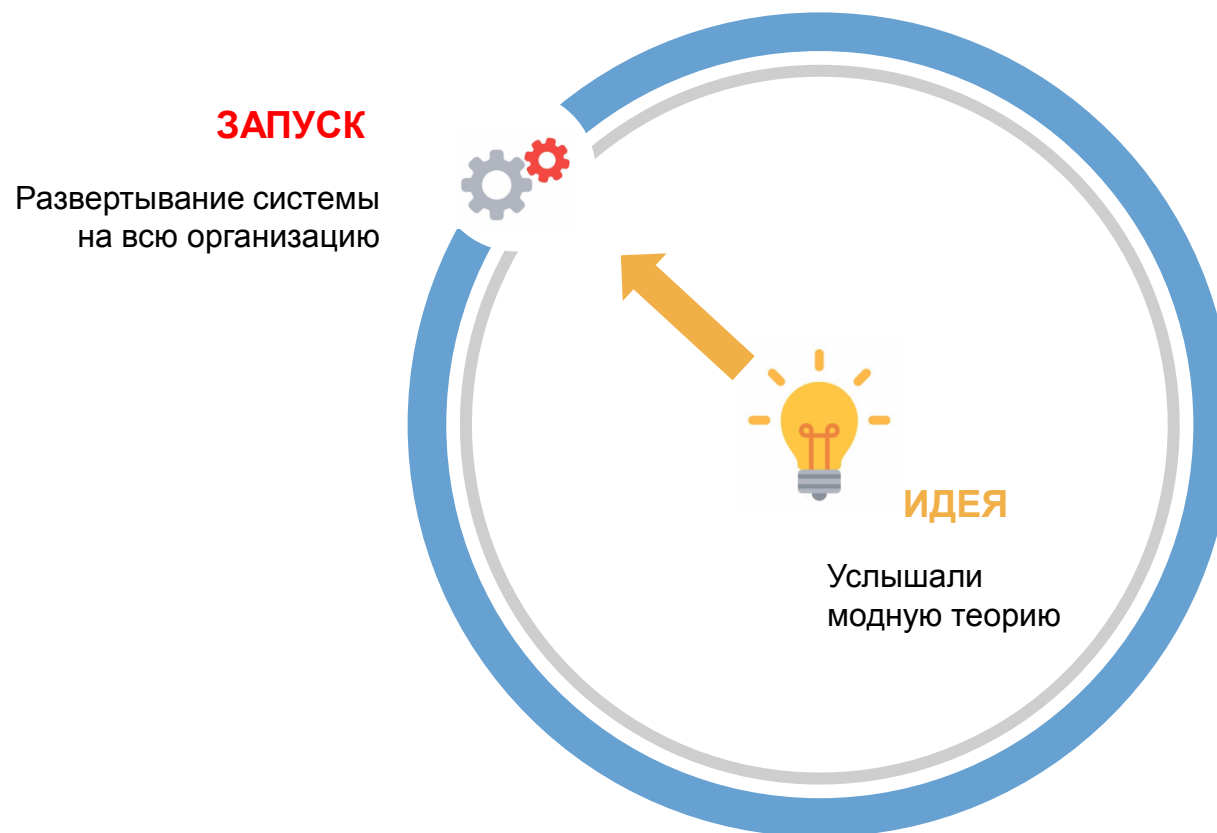
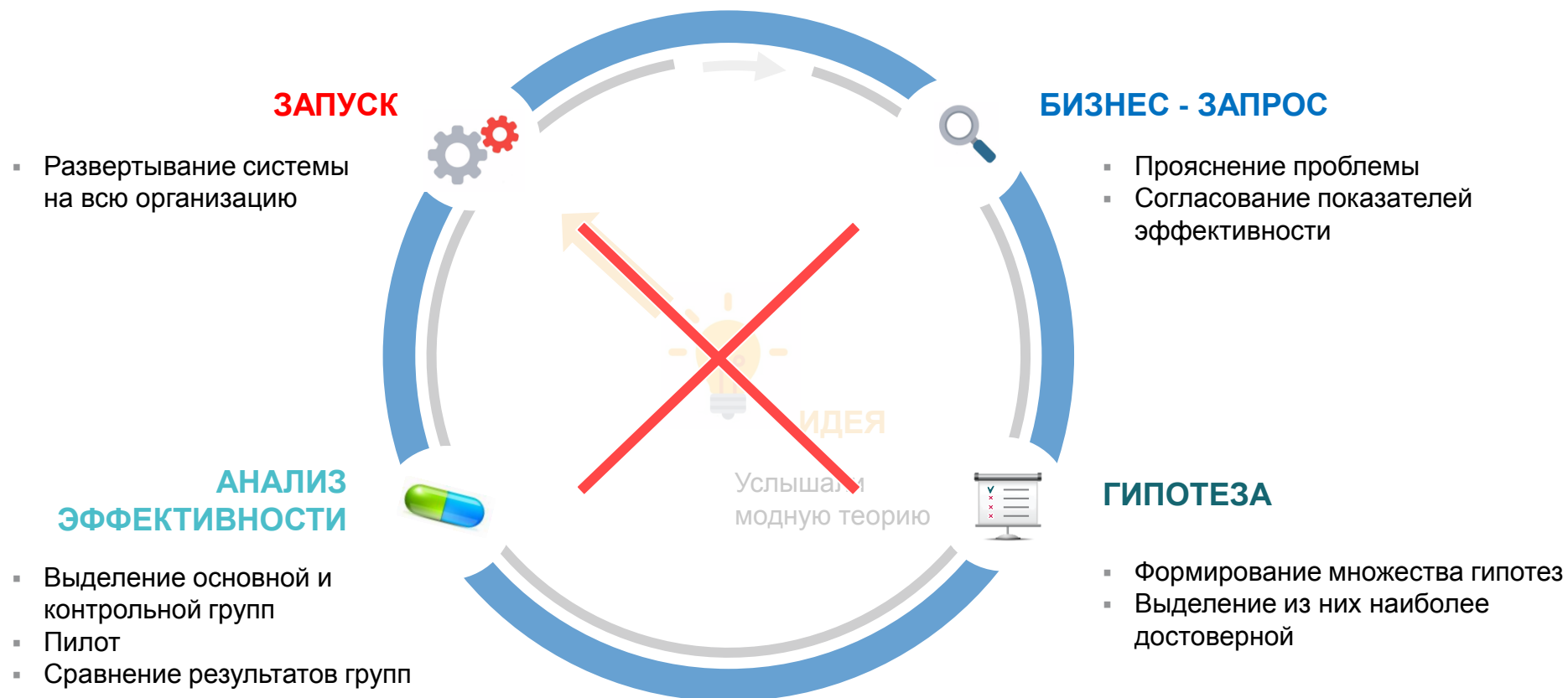


Схема управления на основе данных (парадигма «мы не знаем»)



Пример цикла управления на основе данных (DEEP)

ЗАПУСК

- Изменить процесс подбора во всей компании
- Отслеживать стабильность показателей по сравнению с пилотом

БИЗНЕС - ЗАПРОС

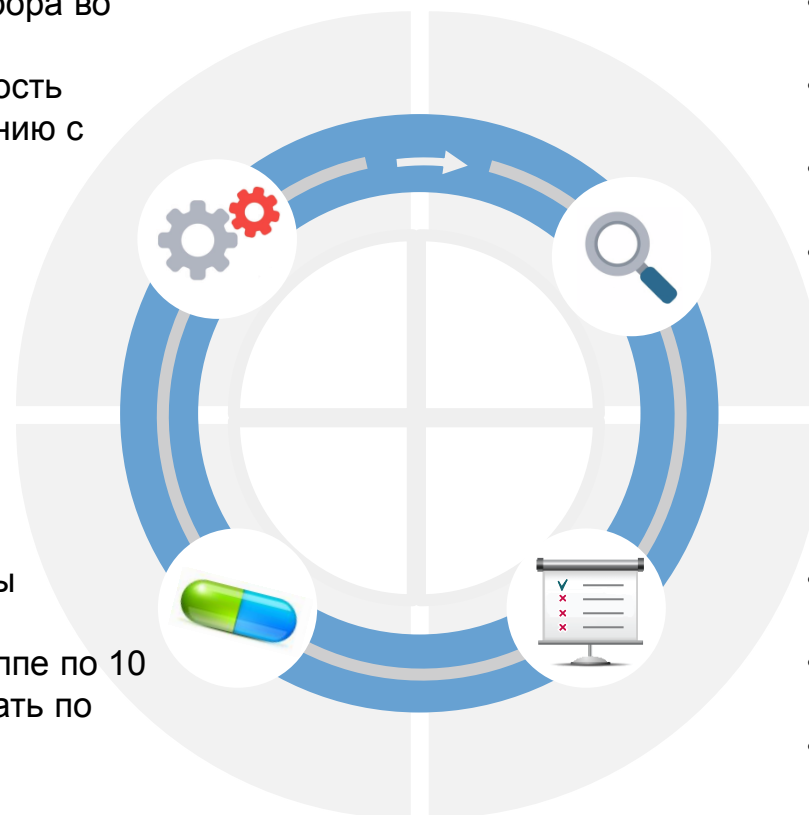
- «Подберите нам других продавцов»
- «Многие продавцы не выполняют план»
- «При этом, есть стабильно выполняющие»
- «Существующие критерии отбора не гарантируют выполнения плана (часть подобранных выполняет, часть нет)»

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- Сформировать 2 группы филиалов (случайным образом), в каждой группе по 10
- В одной группе подбирать по старому
- В другой – по новому
- Через 3 месяца и полгода сравнить: какие продавцы эффективнее

ГИПОТЕЗА

- Сформировать long-list индикаторов (36 штук)
- Оценить существующих продавцов по ним
- Сравнить профили эффективных и неэффективных продавцов
- На основании профиля эффективности сформировать инструмент отбора



Кейс: как крупная производственная компания анализировала
эффективность своей системы мотивации

Какой был запрос и что поняли

▼ Запрос:

- ▼ Понять, на что мотивирует система мотивации
- ▼ Понять, можно ли на основании системы КПЭ принимать кадровые решения

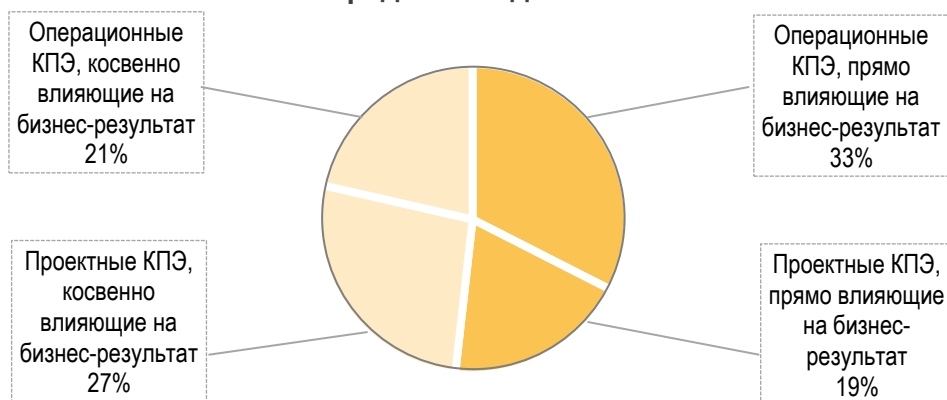
▼ Выводы:

- ▼ Система мотивации мотивирует на:
 - ▼ Повышение доли показателей, косвенно влияющих на бизнес-результат в карте KPI
 - ▼ Ожидание более удачной конъюнктуры (в первую очередь, более удачных планов)
- ▼ Так как рейтинги по КПЭ нестабильны, кадровые решения на их основании принимать нельзя

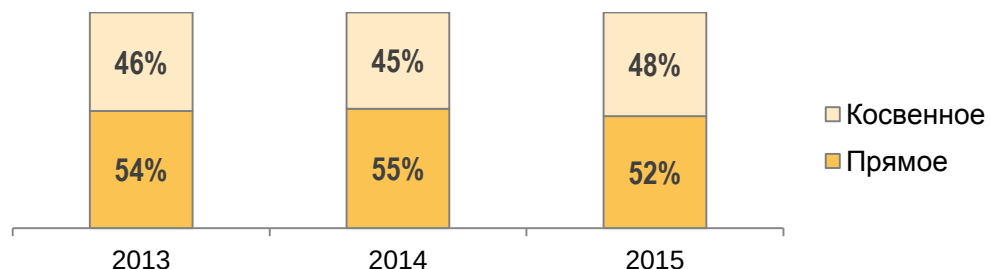
48% КПЭ непосредственно не влияет на бизнес-результат

ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ

Распределение долей КПЭ



Динамика соотношения КПЭ по влиянию на бизнес-результат



СЛЕДСТВИЕ

- Почти половина целей фокусирует топ-менеджеров компании не на достижение финансового результата, а на совершенствование внутренних процессов, это может привести к излишней концентрации на работе с документами, а не на достижение бизнес-результата
- Доля КПЭ, косвенно влияющих на бизнес-результат, существенно не изменяется из года в год, это показатель того, что топ-менеджеры мотивированы сохранить данные КПЭ без изменения.

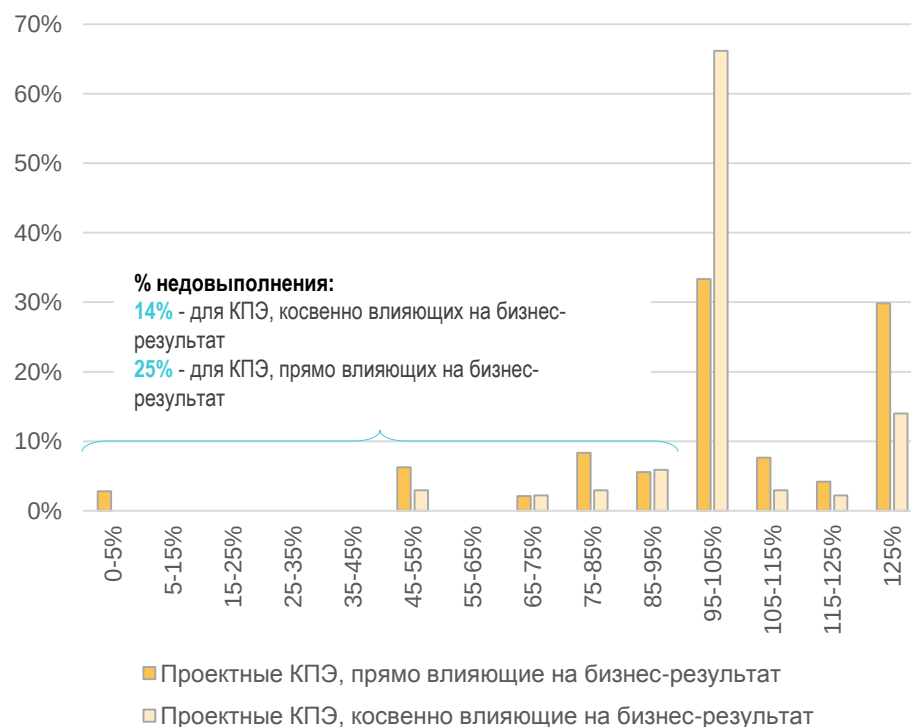
ПРАКТИКА КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ

- Цели в области работы с документами в крупнейших российских компаниях сосредоточены на уровне N-3 и N-4

Вероятность невыполнения цели существенно ниже у КПЭ, косвенно влияющих на бизнес-результат, чем у прямо влияющих

ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ

Распределение количества КПЭ от фактического результата по итогам года (за 2013-2015 годы)



СЛЕДСТВИЕ

- Менеджеры мотивированы повышать долю показателей, косвенно влияющих на бизнес-результат

Теоретическое отступление: что такое ненадежные КРІ (пример)



Если результаты зависят от сотрудников, то лучшие сотрудники будут оставаться лучшими, а худшие - худшими

Видно, что рейтинги принципиально отличаются. Это видно и математически (корреляция между рангами сотрудников по КРІ в 2014 и 2015 гг. – 0,21)

Чтобы КРІ считались надежными, надо, чтобы рейтинги были похожи (корреляция хотя бы 0,6)

Средняя корреляция для менеджеров в российских компаниях – 0,35 (недостаточно, чтобы считать КРІ надежными)

Для каждого из менеджеров степень выполнения повторяющихся из года в год КПЭ сильно колеблется

ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ

Анализ корреляции результативность руководителей между годами (по всем КПЭ)

КПЭ	2013-2014	2014-2015	2013-2015
Коэффициент корреляции *	0,27	0,34	0,83

* Коэффициент корреляции – коэффициент, отражающий статистическую взаимосвязь величин. Имеет значение от 1 (прямая зависимость) до -1 (обратная зависимость).

Полученная корреляция показывает, что:

1. Рейтинг топ-менеджеров по степени выполнения повторяющихся из года в год КПЭ сильно меняется. Это значит, что, прилагая одинаковые усилия в схожей рыночной или производственной ситуации, топ-менеджер получает существенно разные результаты, что является показателем слабой зависимости ситуации от менеджера.
2. То, что на второй год (например 2013 → 2015) положение топ-менеджера в рейтинге повторяется, показывает наличие «качелей» в постановке целей

СЛЕДСТВИЕ

- Отсутствие корреляции между результатами по идентичным показателям за разные года показывает высокую степень влияния на КПЭ внешних факторов и неспособность топ-менеджеров существенно повлиять на степень выполнения КПЭ
- Такая низкая степень влияния может быть обусловлена:
 - в течении года сильное влияние оказывает внешняя среда;
 - недостаточная точность планирования плановых уровней.
- Это может приводить к демотивации топ-менеджеров

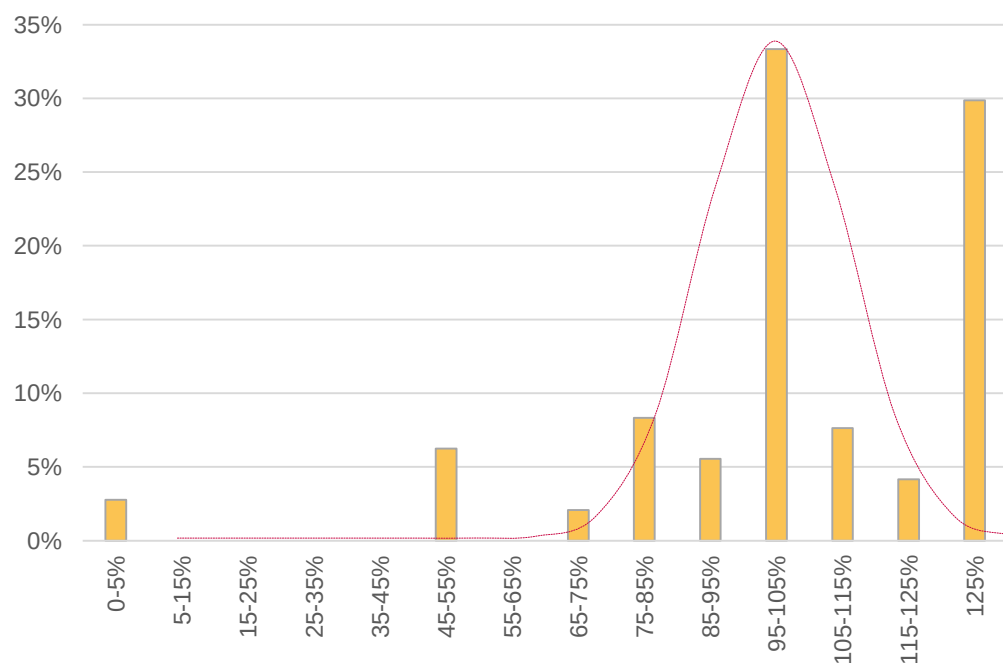
ПРАКТИКА КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ

- Такие проблемы характерны для многих систем КПЭ как в РФ, так и за рубежом

Степень выполнения КПЭ, прямо влияющих на бизнес, не соответствует закону нормального распределения: очень большая доля показателей находится на крайних значениях

ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ

Распределение количества КПЭ от фактического результата по итогам года (за 2013-2015 годы)



СЛЕДСТВИЕ

- Перевыполнение или невыполнение КПЭ практически всегда приводит к очень сильному отклонению степени выполнения КПЭ от 100%. Это может быть вызвано:
 - Распространенностью дискретных методик подсчета (см. след. раздел)
 - Узкими диапазонами плановых уровней КПЭ
- В ситуации сильного влияния внешних факторов на КПЭ это может приводить к еще более сильной демотивации топ-менеджеров

ПРАКТИКА КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ

- Такие проблемы характерны для многих систем КПЭ как в РФ, так и за рубежом

Контактная информация



Григорий Финкельштейн,
Партнер, руководитель Цента анализа данных

finkel@ecopsy.ru

Москва, ул. Долгоруковская, 7

Тел.: (+7 495) 645 21 15

www.ecopsy.ru

www.facebook.com/ecopsy.ru

