

Кадры: анализировать, чтобы преуспевать

Томас Дейвенпорт, Джин Харрис, Джереми Шапиро

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ноябрь 2010

Вы думаете, что знаете, как заставить сотрудников работать в полную силу? Или вы и правда это знаете? Есть ли на самом деле прок от ваших инвестиций в персонал с точки зрения экономических результатов? Кто у вас работает лучше всех? Что нужно делать, чтобы все равнялись на них?

Компании нового поколения, желая укрепить свое конкурентное преимущество, все чаще анализируют данные о персонале, пользуясь сложными методами. Google, Best Buy, Sysco и им подобные начинают понимать, как добиться того, чтобы люди работали с большей производительностью, чтобы для них было важно, что происходит с компанией, чтобы лучшие «оседали» надолго — и задавали темп всем остальным. Если и вы хотите максимальной отдачи от ваших самых сильных сотрудников (а они, надо полагать, — ваш самый главный актив и главная статья расходов), вам стоило бы руководствоваться не только интуицией, но — прежде всего — и аналитическими выкладками.

Как известно, игорная компания Harrah's Entertainment с помощью математических расчетов определяет самых потенциально прибыльных клиентов, корректирует принципы ценообразования и выстраивает рекламные акции для целевых сегментов (см. «Повелители цифр», HBR — Россия, январь 2007 года). Этот опыт Harrah's распространила и в сферу управления персоналом: точные методы применяют, например, когда нужно на те или иные должности подобрать подходящих людей или рассчитать оптимальное количество сотрудников в игровых залах. Тут понимают, что сотрудники должны быть довольны жизнью и пребывать в хорошей физической форме, — тогда они произведут на посетителей самое благоприятное впечатление. Поэтому в Harrah's многое делают для своих людей, и тут компания тоже полагается на аналитические методы.

В частности, в цифрах оценивают, как медицинские и оздоровительные (абонементы в бассейн, занятия фитнесом и т.п.) программы отражаются на отношении сотрудников к работе и общих финансовых итогах. Люди стали чаще посещать поликлиники в профилактических целях и потому реже обращаться за неотложной медицинской помощью, и за последний год компания сэкономила на этом миллионы долларов. А коль скоро в Harrah's понимают, что когда сотрудники любят свою работу, то и доходы выше — причем видят тут самую прямую связь, — то об эффективности этих программ судят по увеличению выручки.

Вот как пользуются аналитическими методами другие компании, которые хотят лучше управлять своим человеческим капиталом. • Почти все исследованные нами организации утверждают, что ценят людей, ответственно относящихся к делу. Но некоторые, вроде Starbucks, Limited Brands и Best Buy, могут точно сказать, что произойдет, если в конкретном магазине персонал будет работать на десятую долю процента интенсивнее. Любому магазину Best Buy, например, это принесет дополнительно более \$100 тысяч годового дохода. • Многие компании предпочитают брать к себе отличников из престижных школ. А вот AT&T и Google с помощью все того же количественного анализа поняли, что готовность кандидата проявлять инициативу — куда более надежный гарант его будущей эффективности. • Многие компании стараются заранее предвидеть проблему оттока кадров. В Sprint выявили факторы, свидетельствующие о том, кто из сотрудников не

задержится у вас надолго (подсказка: прежде всего те, кто не подписался на пенсионную программу). • Профессиональные спортивные клубы, которые расходуют огромные деньги на спортсменов, — главные приверженцы аналитических моделей. Чтобы не бросать деньги на ветер, итальянский футбольный клуб AC Milan создал собственное исследовательское медико-биологическое подразделение. Оно собирает обширную информацию — порядка 60 тысяч данных — о каждом игроке и на их основе делает выводы о его здоровье и спортивной форме. Это помогает клубу обоснованно принимать решения по контракту с каждым игроком.

Почему растет популярность аналитических методов? Безусловно, компании предъявляют все более жесткие требования к своим сотрудникам. Именно поэтому, управляя персоналом, они осваивают новые методики. Netflix разрешила людям брать столько недель отпуска, сколько они захотят, при условии, что их работа будет сделана. Головной офис Best Buy отказался от единого режима работы. Приверженцы новых принципов управления теперь полагаются не на интуицию и собственные прозрения, а на точные цифры. И ведь теперь для анализа стала доступной обширная «цифровая информация» из социальных сетей и систем развития профессиональных знаний. В частности, американская пиар-компания Ketchum, чтобы понять, обмениваются ли информацией разные отделы, проанализировала, с кем взаимодействуют в социальных сетях сотрудники ее лондонского офиса. Американская компания Cognizant, глобальный провайдер ИТ-услуг, у которой много сотрудников в Индии, подсчитала, что ей дают социальные сети, особенно блоги. Оказалось, блогеров больше волнует, что происходит на работе и она им нравится больше, чем остальным; в среднем они работают на 10% лучше.

Изучая компании такого рода, мы видели, как зарождаются новые, основанные на аналитике методы управления персоналом.

Шесть видов кадрового анализа

Любой анализ — идет ли речь о персонале компаний или о цепочке поставок — одинаков по сути. Он начинается со сбора фактов и заканчивается оценкой ситуации. Если вы анализируете свою кадровую политику, то наверняка хотите понять, насколько она соответствует стремительно изменяющимся потребностям организации. Управлять персоналом вам помогут анализ информации о ваших сотрудниках, ситуации с кадрами в подразделениях, кадровое прогнозирование, анализ ценности фирмы для сотрудников и потребности в кадрах.

Анализ информации о сотрудниках дает самую точную картину того, каковы показатели каждого сотрудника и как вообще обстоит дело с кадрами на предприятии: какова общая численность штата, на каких видах работ заняты люди, какова текучесть кадров, как происходит подбор персонала. Предприятия должны определить, какие факты дадут им эту картину. Иногда достаточно информации одного-двух видов. Скажем, в американской авиакомпании JetBlue оценивают степень удовлетворенности сотрудников по тому, станут ли они рекомендовать компанию в качестве места работы. Этим показателем — он создан по аналогии с показателем удовлетворенности клиентов — пользуются, изучая, как на людей действует изменение заработной платы, и определяя бонусы руководителей. Сотрудников раз в год, в день их поступления в JetBlue, просят ответить на вопрос: будут ли они советовать знакомым идти сюда работать, и таким образом компания ежемесячно оценивает отношение сотрудников к своей компании.

В JetBlue и других преуспевающих организациях весь процесс прозрачен: любой руководитель или рядовой сотрудник может узнать, как собирались данные, как производились расчеты, а главное — почему эта

информация важна для предприятия. Скажем, в Harrah's все касающиеся кадров данные задокументированы, и каждый может узнать, как складывается общая картина и как повседневное управление зависит от выводов аналитиков.

Анализ ситуации с кадрами в подразделениях — это сбор и обработка информации о сотрудниках, которая помогает отладить работу конкретных подразделений или функциональных служб. Имея перед глазами результаты анализа, руководитель легко поймет, к примеру, что в отделе продаж на Восточном побережье недопустимо высокая текучесть кадров и с этим нужно что-то срочно делать, а на Западном побережье в этом смысле все благополучно. Сотрудники, занимающиеся кадровой аналитикой, объединяют данные об индивидуальных достижениях каждого по основным оцениваемым направлениям с показателями стоимости привлечения данного сотрудника и отношения специалистов к своему делу, готовности долго работать в компании.

В Lockheed Martin создали систему стимулирования эффективности, увязав деятельность каждого сотрудника с целями корпорации в целом. Весь год автоматизированная система регулярно собирает данные аттестации персонала. Их накладывают на данные о профессиональном развитии: скажем, о том, кто прошел курс обучения по той или иной специальности. Это помогает Lockheed Martin отбирать перспективных сотрудников в программы для руководителей или выявлять тех, кому надо «подтянуться» в том или ином отношении.

Анализ инвестиций в персонал помогает понять, какие меры сильнее всего отразятся на результатах работы предприятия. Один из лидеров в этой области — Sysco, крупнейший в Северной Америке поставщик оборудования и пищевых продуктов. Sysco входит в список Fortune 100; у этой сложно устроенной корпорации почти сто автономных подразделений. В ее штате 51 тысяча сотрудников, которые обслуживают примерно 400 тысяч клиентов. Кадровый анализ Sysco начала с трех общих для каждого подразделения показателей: атмосфера в коллективе и удовлетворенность сотрудников работой, производительность и текучесть. Затем анализ расширили — добавили еще семь характеризующих рабочую среду факторов, которые в компании хотели измерить, чтобы воздействовать на них. В частности, оценивали эффективность бригадиров, этническое разнообразие коллектива и качество жизни сотрудников.

Анализ показал, что у подразделений, сотрудники которых больше довольны своей работой, выше доходы и ниже издержки. Эти подразделения также выгодно отличались от остальных низкой текучестью кадров и более широким кругом постоянных клиентов. Компания может довольно точно выявить самые действенные инициативы руководства. В частности, отток водителей службы доставки Sysco за шесть лет уменьшился с 35 до 15%. Sysco следит за тем, как в этой особо значимой группе изменяется показатель удовлетворенности, и, если он резко падает, принимает срочные меры для исправления ситуации. Всячески предотвращая текучесть этих кадров, Sysco сэкономила почти \$50 млн на найме и обучении новичков.

Кадровое прогнозирование — это анализ текучести кадров, наличия преемников у высших руководителей и перспектив разных видов деятельности компании — такой анализ нужен, чтобы в будущем не возникло дефицита или избытка тех или иных специалистов. Как написали недавно партнеры Booz & Company Винея Кутю, Фрэнк Рибейро и Эндру Типпинг в корпоративном журнале Strategy + Business, Dow Chemical за последние десять лет научилась планировать свою потребность в персонале: чтобы быть готовой к изменчивым циклам развития химической отрасли, компания обработала данные по своим 40 тысячам сотрудников. Экспертная система прогнозирует, сколько специалистов будет повышено, сколько — перейдет в другие подразделения и сколько всего понадобится людей. У Dow есть собственный метод моделирования.

Штат каждого подразделения делят на пять возрастных групп и десять должностных уровней и подсчитывают, сколько специалистов какого возраста и какого уровня ему потребуется. На основе этих частных прогнозов составляется общий прогноз для всей компании. Dow отработывает разные вероятные сценарии, изменяя допущения по переменным — как внутренним (столько-то человек получают повышение), так и внешним (политическая обстановка и законодательство изменятся так-то и так-то). Подобные прогнозы полезны тем, что позволяют вам укомплектовывать кадрами подразделения, важные для будущего роста, или выявлять риски «интеллектуальных» потерь, связанных с выходом на пенсию ключевых специалистов, и делать это заблаговременно.

Анализ ценности фирмы для сотрудников помогает ответить на такой вопрос: «Что держит людей у нас?» Компания, пользуясь аналитическими выкладками, может просчитать, чем особенно дорожат сотрудники, и затем разработать модель, благодаря которой удастся резко сократить текучесть кадров. А руководителям нетрудно будет на ее основе найти стимулы для того или иного человека, понять, стоит ли повышать специалисту зарплату до уровня, который ему предложили бы у конкурента в случае перехода, решить, кого и когда повышать. В Google, пользуясь данными о работе персонала, определяют, как лучше всего помочь и передовикам, и отстающим, чтобы и те, и другие добились успехов. Ласло Бок, вице-президент Google по персоналу, сказал нам так: «Эти данные нужны нам, чтобы выявлять лучших и худших. Пяти процентам “слабых” мы всячески помогаем. Мы знаем, что все, кто у нас работает, — это люди способные, и мы искренне хотим, чтобы они преуспели». В компании допускают, что проблема отстающих — в том, что их поставили не на ту работу, или ими плохо руководили, и анализ подтверждает это. Группа Бока, сумев понять потребности и ценности этих людей, нашла выход из многих трудных ситуаций.

Анализ потребности в специалистах помогает компаниям оперативно принимать соответствующие решения. Например, имея перед глазами прогноз выручки и зная производительность каждого продавца, можно спланировать график работы магазина на следующий день. Или, предположив, что в такое-то время поток обращений в колл-центр уменьшится, пораньше отпустить почасовиков. Эта разновидность кадрового анализа — самая трудная, он требует самых точных данных, строгого анализа, интеграции кадровых решений и бизнес-процессов компании.

Освоение кадрового анализа

Как легко догадаться, для кадрового анализа нужно все то же самое, что и почти для любого другого анализа хозяйственной деятельности.

Данные. Системы предприятия поставляют все более точные данные о персонале, но время от времени нужно вводить новые показатели, как делают в JetBlue. Многие менеджеры среднего звена Harrah's, то есть люди, которые работают непосредственно с обслуживающим персоналом, следят (наблюдают и фиксируют), насколько часто их подчиненные улыбаются, общаясь с клиентами: от доброжелательности персонала напрямую зависит показатель удовлетворенности клиентов. В подобных случаях точные данные не нужны — они должны лишь помочь выявить устойчивые тенденции.

Значимость для предприятия в целом. Данные о сотрудниках не должны считаться собственностью отделов персонала: ими должна пользоваться вся компания. JetBlue, Best Buy и Limited Brands отметили подтвержденную цифрами связь между удовлетворенностью сотрудников и финансовыми результатами — на

уровне отделений, филиалов и магазинов. Эта связь так важна, что в Best Buy ежеквартально проводят опросы сотрудников, чтобы диагностировать их трудовое самочувствие.

Руководство. Успех любого проекта почти всегда зависит от заинтересованности в нем руководства, и кадровая аналитика — не исключение. Если уж на то пошло, отношение начальства к этому виду деятельности — главный залог ее успеха, что подтверждает опыт тех организаций, которые мы изучали и с которыми работали. Данные, касающиеся эфемерного «человеческого фактора», топ-менеджеры порой воспринимают с недоверием. Вице-президент Comcast по заработной плате и пособиям Билл Страхан вспоминает: «Менеджеры признали правомерность такого метода только после того, как мы перевели аналитические выкладки на понятный им язык эффективности — с упором на конкуренцию и человеческие аспекты наших преобразований».

Если руководитель считает, что, решая проблемы бизнеса, необходимо учитывать выводы аналитиков относительно «человеческого фактора», то ему надо почаще напоминать подчиненным, что всегда и во всем нужно полагаться на факты и данные исследований, а не на традиции, слухи или гипотезы. И важно формировать в организации правильное отношение к экспериментам и ошибкам, а этого отделы персонала пока не приемлют.

Цели. Если в организации пользуются данными кадрового анализа, значит, персонал стал главным «объектом» изучения. Но что должно быть на первом плане — найм на работу, назначения в проекты и на должности, борьба с текучестью кадров? Сотрудникам каких типов нужно уделить особое внимание? Когда применять тот или иной вид кадрового анализа из перечисленных шести? Google в 2005—2008 годах брала на работу по 100 человек в неделю; тогда главным для компании было найти подходящих людей. В период с 2008 по 2009-й темп замедлился, и самым важным стало понять, что может удержать людей в компании, и выявить лучшие методы управления персоналом.

Аналитики. Чтобы применять аналитическую теорию на практике, нужны специалисты в области не только количественного анализа, но и психометрии, управления персоналом и трудового законодательства. К разработке аналитических проектов и постоянных программ полезно привлекать специалистов по производственной и организационной психологии. В Google, P&G, Royal Bank of Scotland, Intel, Tesco уже есть отделы кадрового анализа, которые помогают руководству выявлять лучшие методы управления людьми.

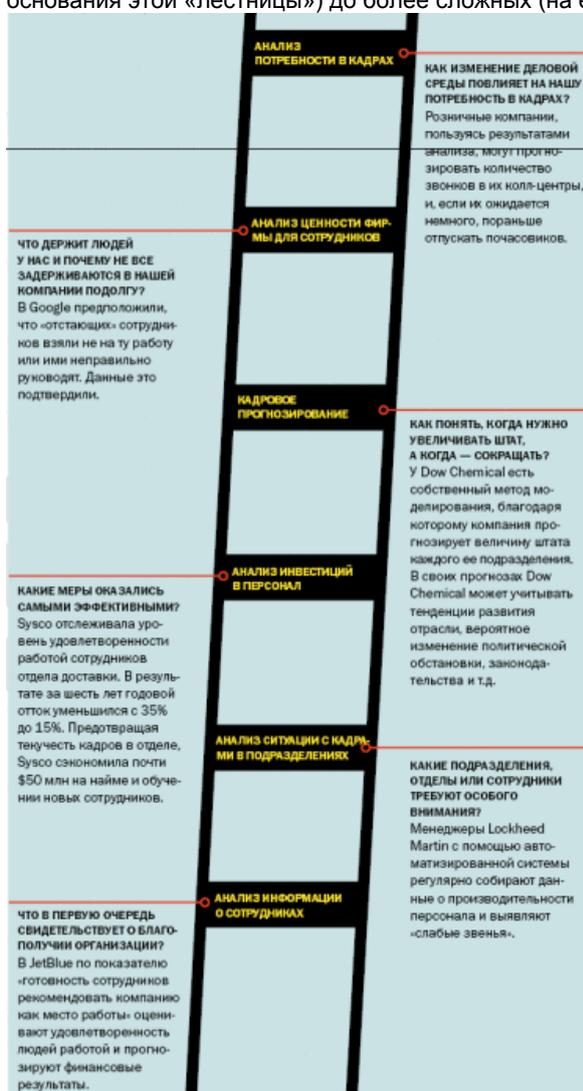
Сильные аналитики могут убедить руководителей, как важно перейти на аналитический принцип принятия решений. Nagrah's в конце 2009 года стала нанимать обслуживающий персонал из других отраслей и обратилась к организационным психологам, чтобы они помогли оценить кандидатов с точки зрения их пригодности к новой работе. Но на стадии интервью некоторые менеджеры прониклись симпатией к претендентам, мало подходящим по всем параметрам. Аналитики были готовы к такому развитию событий: протестировав нескольких выбранных наугад кандидатов, они доказали несомненные плюсы аналитического подхода и, когда это было необходимо, пользуясь умением убеждать, доказывали начальству правомерность или неправомерность того или иного выбора. Руководство регионального отделения Nagrah's, в котором заметно сократился поток клиентов, было поражено тем, как с появлением новых сотрудников резко изменилась ситуация.

Ни в одной организации — из тех, с которыми мы работали, — аналитический метод не стал основным в деле управления людьми, их мотивирования и сокращения текучести кадров. Но компании, оценившие его

достоинства, очень выиграли, поскольку стали управлять кадрами, пользуясь надежными данными и лучшими методиками. Самые сильные компании видят у себя не только конкретных людей — сотрудников воспринимают и как богатый источник общей информации, благодаря которой можно принимать грамотные кадровые решения.

Дальнейшее благополучие организаций напрямую зависит от способностей и мотивации сотрудников. Те компании, которые пользуются аналитическими данными, чтобы лучше понимать «человеческий фактор», уже обрели несомненно конкурентное преимущество. И все остальные тоже могут, применяя эти новые методики, добиваться лучших результатов.

Следующие шесть вариантов анализа помогут компаниям решать важные кадровые вопросы — от простых (у основания этой «лестницы») до более сложных (на ее вершине).



Кадровый анализ в Google

В Google анализируют все, этой культуре соответствует и отдел персонала.

Чтобы выявлять лучшие методики управления персоналом и подкреплять их точными данными и выводами аналитиков, в Google создали отдел кадрового анализа — People and Innovation Lab (PiLab). У него свой директор и штат из 30 человек: научных сотрудников, аналитиков и консультантов. PiLab проводит исследования для заказчиков из своей же компании.

В Google проанализировали целый ряд вопросов, связанных с управлением персоналом, и почти всякий раз после этого находили новые решения. Например, тут выявили, какое образование, профессиональная подготовка и какие способности гарантируют, что человек будет хорошо работать, какие сигналы очевидно свидетельствуют о намерении людей уйти из компании (например, убежденность сотрудника в том, что его таланты пропадают втуне), определили, что при приеме на работу достаточно пяти интервью с соискателем (раньше в среднем их было десять). Чтобы выявить характерные особенности сильных руководителей, запустили Project Oxygen (проект «Кислород») — его название объясняется тем, что, по мнению Google, хорошее управление необходимо для жизни компании как кислород. Специалисты PiLab проанализировали ежегодные опросы сотрудников, данные системы стимулирования персонала и другую информацию и разделили руководителей на четыре группы в зависимости от их работы. Затем сотрудники отдела проинтервьюировали тех менеджеров, показатели которых превышали средний уровень или были ниже, чтобы разобраться, как именно они управляют людьми (ни сотрудники лаборатории, ни сами интервьюируемые не знали, к какой категории они относятся). В результате удалось выявить восемь качеств хорошего руководителя и пять — плохого. Вице-президент Google по работе с кадрами Ласло Бок сказал так: «Наши сотрудники работают тут не ради бесплатных обедов, а ради идеи, потому, что вокруг люди хорошие и можно учиться — отточить свои способности как руководителя или предпринимателя. И все наши аналитические методы заточены на это».

Самые частые ошибки при анализе кадров

Используя аналитические методы в управлении персоналом, компании немало выигрывают, если не будут: * ссылаясь на аналитические данные, обращаться с людьми как с легко заменяемыми деталями; * собирать данные, которые нельзя применить на деле; * оценивать работу сотрудников по недостаточному количеству показателей — такую систему ничего не стоит пережить; * настаивать на абсолютной точности и полноте анализируемых данных — при таком условии принятие решения может затянуться до бесконечности; * оценивать работу персонала на основе лишь самых простых показателей вроде профессионального разряда и очков, набранных при тестировании: чаще всего это приводит к ошибкам в прогнозах; * применять аналитические методы при найме сотрудников низшего и среднего звена, но не топ-менеджеров; * не учитывать, как изменились приоритеты организации (тогда результаты анализа могут оказаться неточными, а то и неверными); * игнорировать те стороны работы, которые трудно оценить количественно; * анализировать кадровые показатели, не понимая, как они влияют на финансовые результаты работы предприятия. Томас Дейвенпорт (Thomas H. Davenport) — преподаватель теории информационных технологий и менеджмента в колледже Бэбсона (Бэбсон-парк, штат Массачусетс); автор и редактор 13 книг. Джин Харрис (Jeanne Harris) — ведущий научный сотрудник и директор по исследованиям Accenture Institute for High Performance Business. Харрис и Дейвенпорт — соавторы книги «Analytics at Work». Джереми Шапиро (Jeremy Shapiro) — директор по персоналу Morgan Stanley и один из авторов книги «ultimate Performance».

Источник: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/a10784/#ixzz2xkzvxRWM>