Инструменты и технологии цифровой трансформации в управлении персоналом на опыте Microsoft

Александр Ложечкин

Директор департамента стратегических технологий Microsoft в Центральной и Восточной Европе

http://medium.com/@allo

О себе

- Директор департамента коммерческой разработки ПО в Microsoft в Восточной Европе
- Евангелист с 20-летним опытом по профессии и призванию
- Руководитель с 15-летним стажем
- Блоггер (http://medium.com/allo)



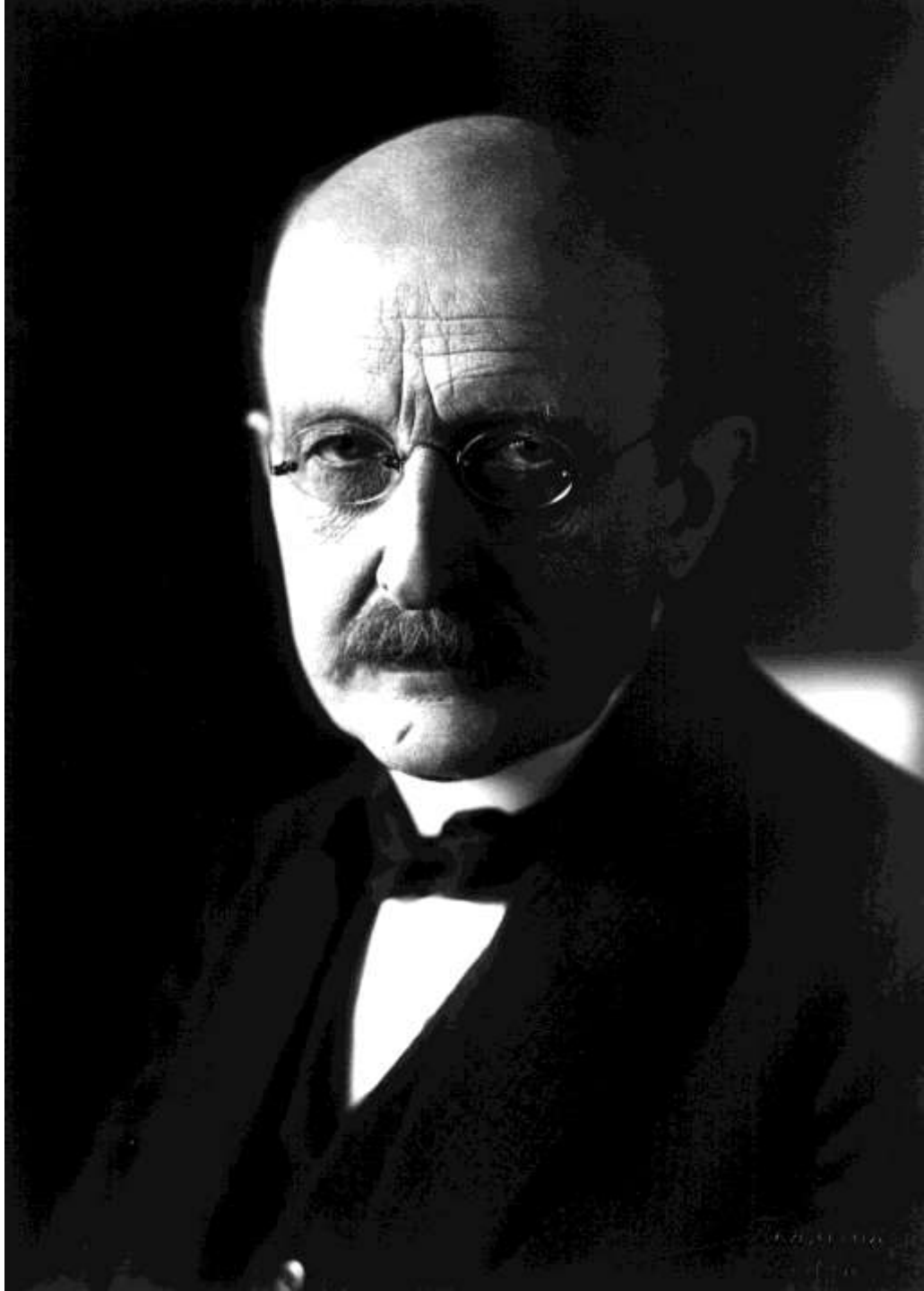
Вопросы

- Цифровая революция
- Как изменился мир
- Культура организации
- Роль HR
- Искусственный интеллект в HR
- Что делать?

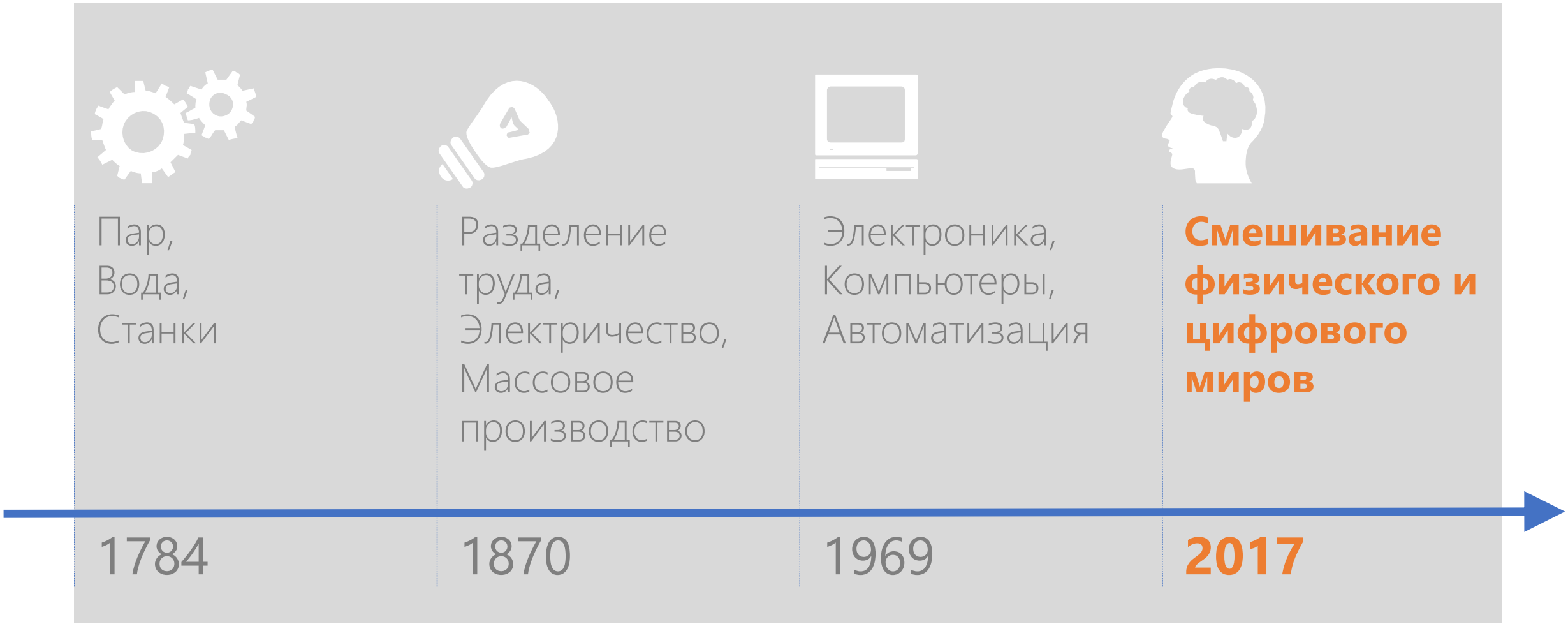
Цифровая революция

Новая научная истина не торжествует убеждением оппонентов и вынуждением их узреть свет, а, скорее, побеждает она оттого, что оппоненты постепенно вымирают, а новое поколение растет, уже зная о новой истине

Макс Планк



Четвёртая индустриальная революция



Примеры

- **Uber** – самая крупная транспортная компания, которая при этом не владеет ни одним автомобилем
- **Airbnb** – самая крупная в мире компания в гостиничном бизнесе, у которой нет ни одной гостиницы
- **Facebook** – самая крупная медиа-компания, которая не создаёт ни строчки контента
- **Alibaba** – самый крупный ритейлер в мире, которому не принадлежит ни один из продаваемых им товаров

Цифровая трансформация



Предпосылки и сценарии трансформации

Предпосылки

- Распространение устройств
- Проникновение электроники и датчиков
- Виртуальная и дополненная реальность
- Социальные сети
- Искусственный интеллект
- Облачные технологии

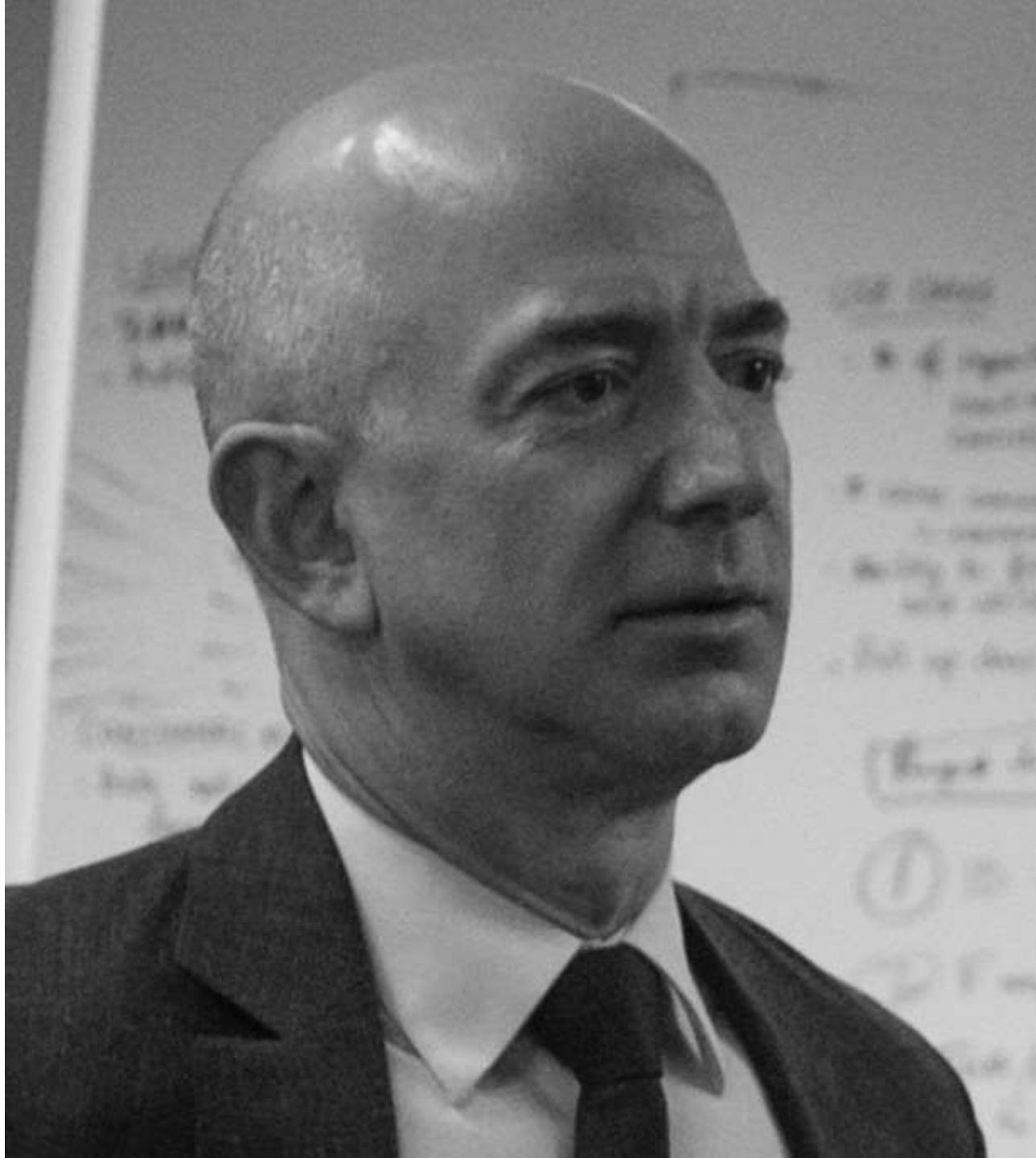
Сценарии

- Подключение пользователей к процессу производства
- Экономика совместного использования
- Машинное обучение
- Геймификация
- Использование умных устройств

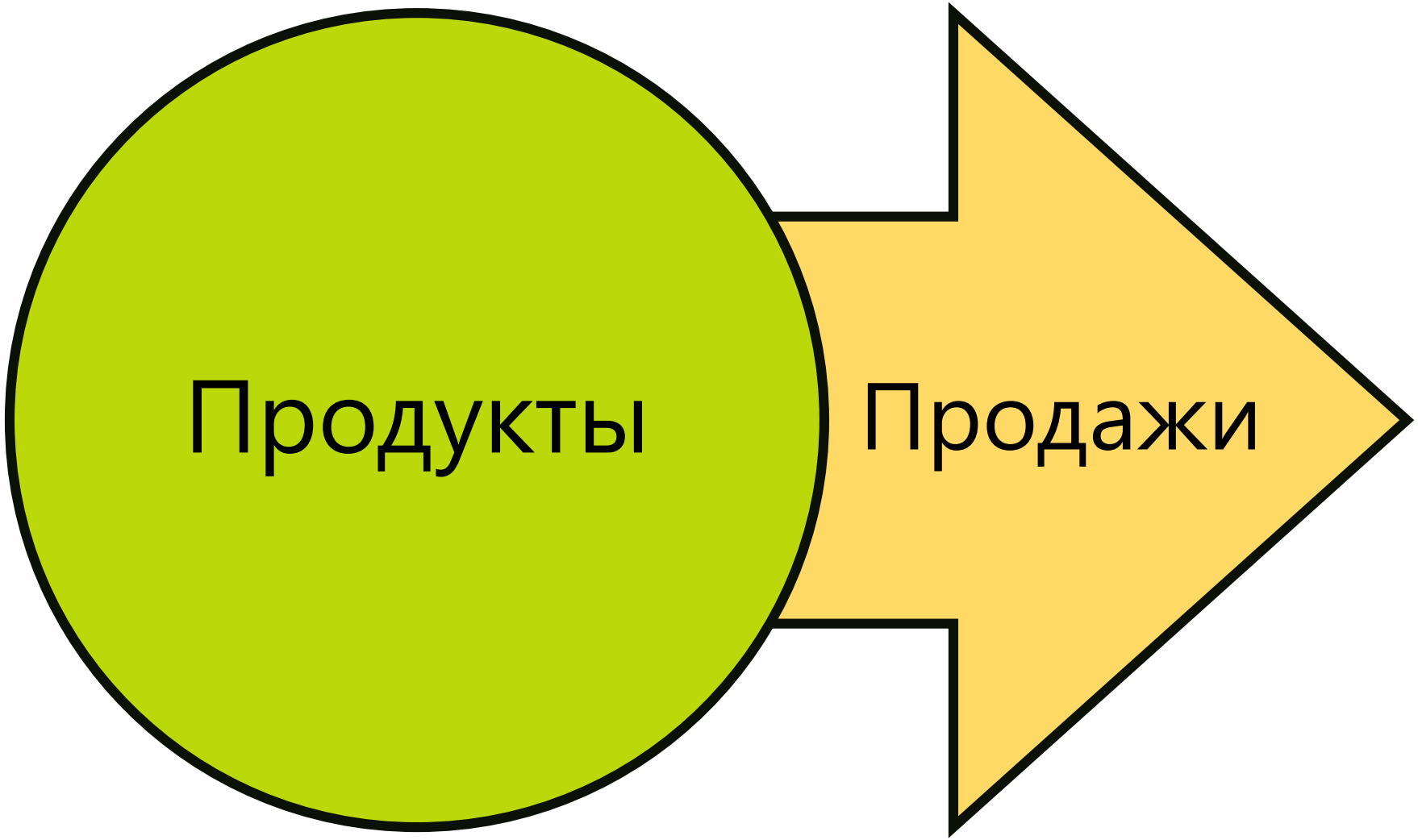
Мир изменился

Баланс силы смещается к потребителям от производителей… Правильный ответ на это, если вы производитель - потратить большую часть вашей энергии, внимания и долларов в создание классного продукта или услуги и меньшую часть - в продвижение

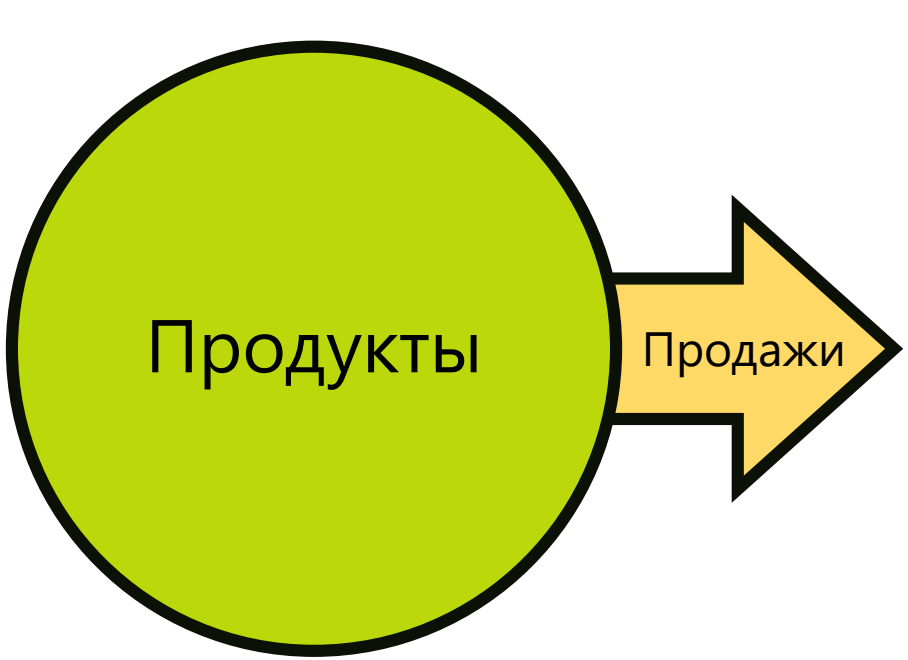
Джефф Безос, CEO Amazon



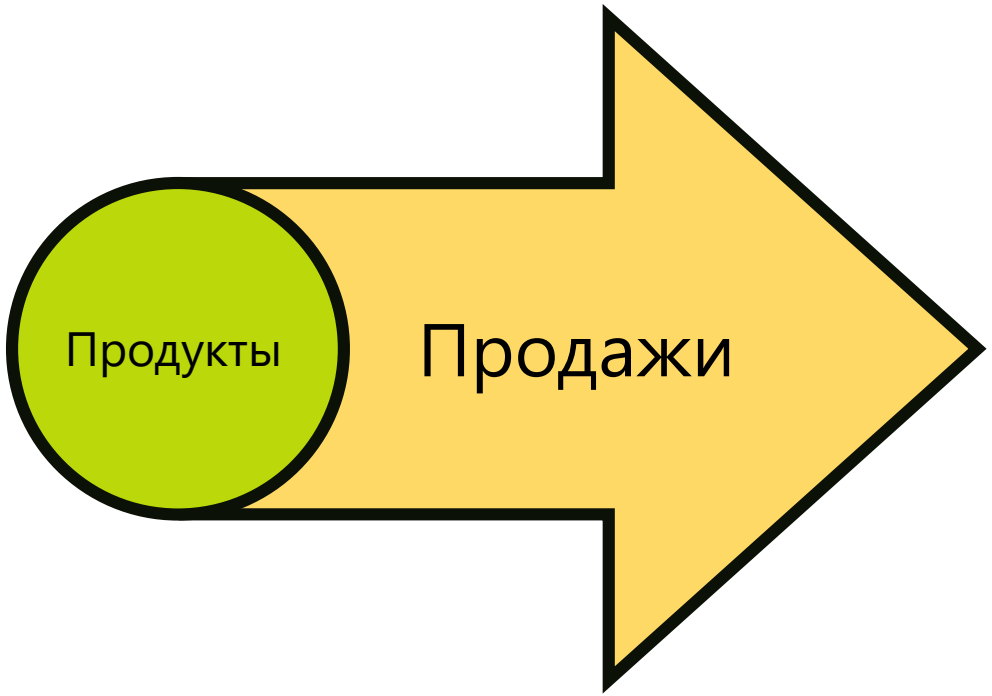
Структура любой компании



Продукты или продвижение?



Когда продукты хороши



Когда продукты не так хороши

Мир изменился

- Роль сотрудников в компаниях продуктового типа гораздо важнее
- А это значит, что культура организации становится критичной для бизнеса
- Люди – самый ценный ресурс
- Подход «Мы вам платим деньги, вы должны работать» больше не работает
- HR, как посредник между работодателем и сотрудником, должен поменяться. Или умереть

Как изменилось отношение к труду

	Вчера	Завтра
Постоянство	Один работодатель надолго, длительное пребывание в одной должности	Переключение между разными проектами, параллельная работа над ними – внутри одного или разных работодателей
Команда	Постоянный состав команды, построение длительных взаимоотношений	Постоянное переключение между разными командами в разных ролях
Наём	Длительный процесс отбора и интервьюирования кандидатов	Быстрое принятие решений, быстрое включение и вывод из проекта
Отношение к работе	Компания покупает время сотрудника. Сотрудник работает, чтобы жить	Компания становится диспетчером, оркестрирующим быстрое создание виртуальных команд для решения задачи. Люди живут, чтобы работать (реализовывать себя)
Отношение к сотруднику	Сотрудник должен выполнять обязанности в роли, ему предназначенной	Ищем не сотрудников для роли, а роли для сотрудников, которые раскроют их таланты
Обучение	Сначала – учимся, потом набираемся опыта, потом делимся им. Диплом очень важен	Обучение постоянно продолжается на всём протяжении работы. Диплом не имеет значения
Баланс работы и не работы	8-часовой рабочий день, вечера и выходные занимаемся своими делами	Нет чёткого разделения на работу и жизнь, всё перемешано

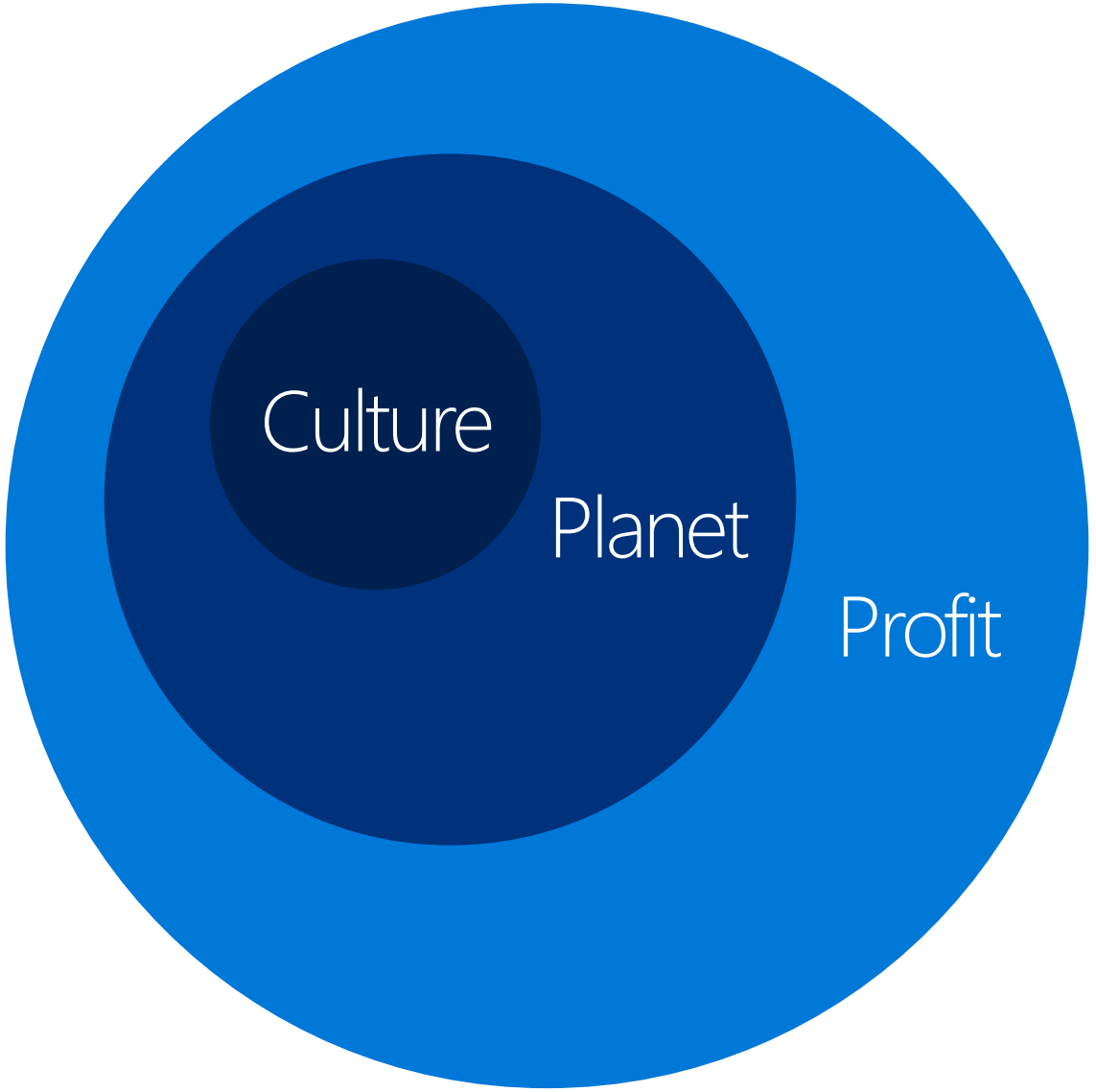
Культура организации

Буква «С» в слове «CEO» означает «Culture» (культура)

Сатья Наделла, CEO Microsoft



Culture eats strategy for breakfast



Peter Drucker

Microsoft's mission

Empower every person and every organization on the planet to achieve more

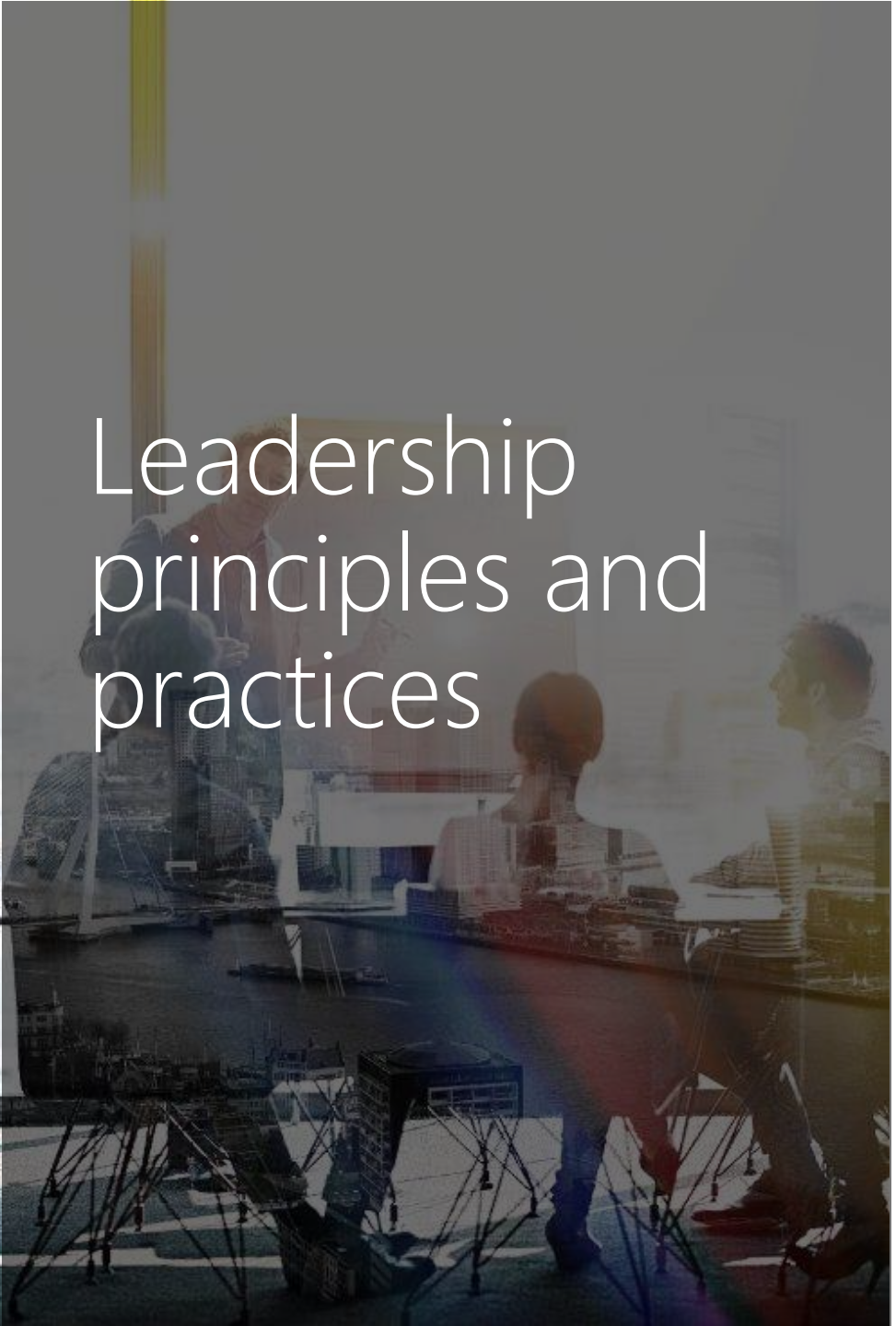








Microsoft



Leadership principles and practices

Create clarity

Synthesize the complex

Ensure shared understanding

Define a course of action

Generate energy

Inspire optimism, creativity, and growth

Create an environment where everyone does their best work

Build organizations that are stronger tomorrow than today

Deliver success

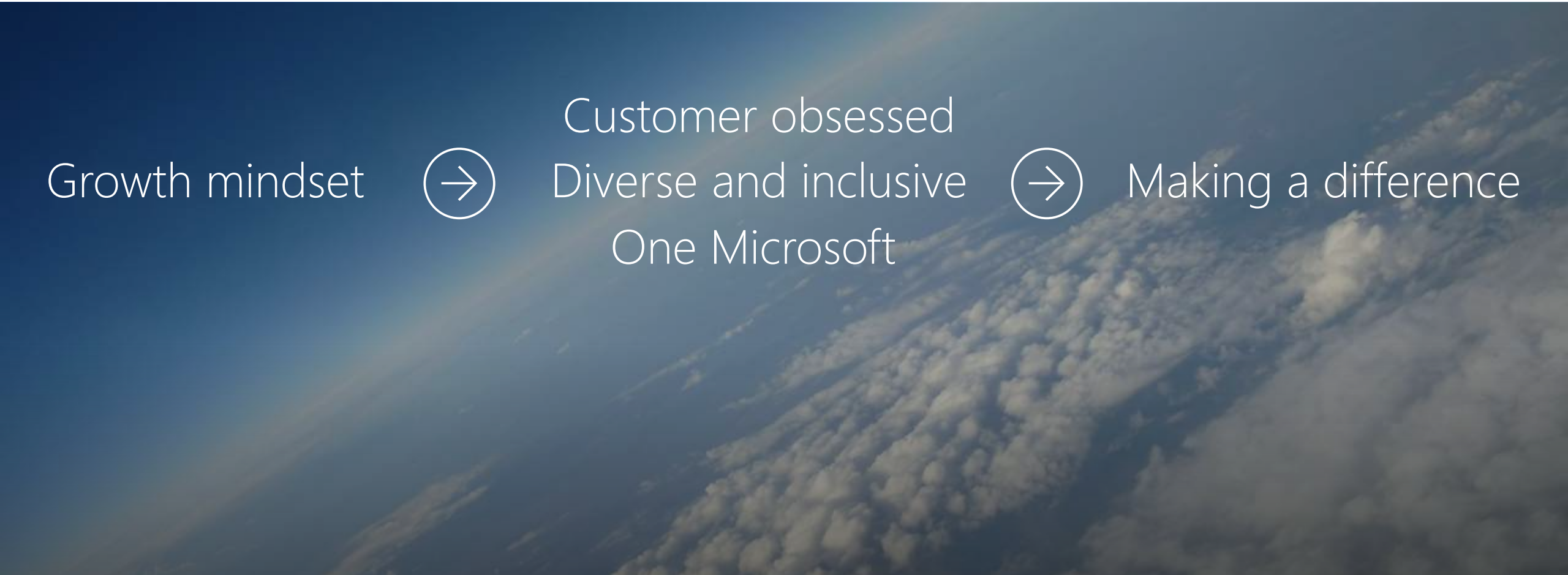
Drive innovation that people love

Be boundary-less in seeking solutions

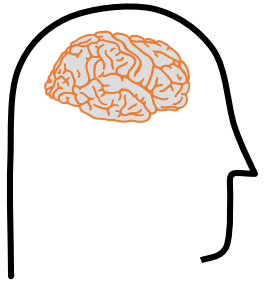
Tenaciously pursue the right outcomes


"As a culture, we are moving from a group of people who know it all to a group of people who want to **learn it all.**"
-Satya Nadella

Where we landed



Fixed Mindset



Leads to a desire **to look smart** and therefore a tendency to…

Avoid challenges

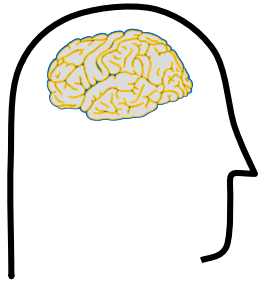
Give up easily

See failure as fruitless or worse

Ignore useful negative feedback

Feel threatened by the success of others

Growth Mindset



Leads to a desire **to learn** and therefore a tendency to…

Embrace challenges

Persist in the face of setbacks

See failure as essential to mastery

Learn from criticism

Find lessons and inspiration in the success of others

10 things we've learned about culture

1. You can't fake it
2. Honor your past; define your future
3. Have a purpose-driven mission
4. Net it out: simple yet memorable
5. Make symbolic changes big and small
6. Make it who you are
7. Communicate, communicate, communicate
8. Keep score
9. All oars in the water
10. Be humble, stay the course

Роль HR

Клиенты – это не самое главное. Самое главное – это сотрудники. Если вы заботитесь о своих сотрудниках, они позаботятся о ваших клиентах

Ричард Брэнсон



Forbes: "The Future Of Work: Airbnb CHRO Becomes Chief Employee Experience Officer"

Структура компании

Вчера

- Капиталист даёт ресурсы (средства производства)
- Пролетарии (сотрудники) продают своё время за зарплату
- Компания производит продукт, который продаёт потребителям
- Капиталист извлекает прибыль
- Люди работают, чтобы жить

Завтра

- Модель Uber, Airbnb, Facebook
- Компании – посредники между свободными людьми, продающими и покупающими товары и услуги
- Зарплата – более не единственный и не основной мотиватор
- Компания даёт возможность сотрудникам реализовывать себя, как личностям

Роль HR

Вчера

- Посредник между работодателем и сотрудником
- Нанятый работодателем, чтобы прежде всего соблюдать его интересы
- Цель HR: наём, развитие, мотивация и увольнение людей

Завтра

- Точно так же, как компания думает о том, чтобы потребитель был доволен, компания должна думать и о том, чтобы был доволен сотрудник
- HR создаёт experience (опыт) для сотрудника

Airbnb: HR как Chief Employee Experience Officer



- Люди проводят на работе большую часть жизни
- Это столько же, сколько и сон
- Это больше, чем всё остальное
- Поэтому опыт, которые они получают на работе, очень важен

Пример нового подхода к найму

Recruiting: Since two of Airbnb 's founder, Brian Chesky and Joe Gebbia, graduated from Rhode Island School of Design, ***they use a Disney style storyboard approach to many of their processes, including recruiting****. One of the key best practices, according to Jill Riopelle, Head of Global Recruiting, is to* ***storyboard the hiring experiences by exploring the best and worst hiring moments with a focus on the emotions for each one****. Then the recruiting team and Airbnb leadership examine what they want the hiring process to feel like, with an emphasis on one of their core values- being a great host.* ***To date, Airbnb's job-offer acceptance rate has climbed to around 80% for engineers, and more than 90% for all other departments****.*

https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/07/21/the-future-of-work-airbnb-chro-becomes-chief-employee-experinece-officer/2/#441ef77e5535

Искусственный интеллект HR

Мы проанализировали десятки тысяч интервью и потом проанализировали их работу после найма. Мы не обнаружили никакой зависимости между оценками на интервью и последующей работой

Лазло Бок, SVP People Operations at Google



Искусственный интеллект в HR

- Анализ данных и предсказания
- Физиогномика
- Боты
- Замена сотрудников AI

Что делать?

Что делать?

Н.Г.Чернышевский



Рекомендации по цифровой трансформации

- Формируйте культуру организации
- Заботьтесь о сотрудниках, как о клиентах. Или даже лучше
- Обеспечьте комфортные условия работы и возможность работы в любое время в любом месте
- Подумайте о правильном балансе власти между руководителями и сотрудниками
- Обеспечьте высокую степень прозрачности и распространения информации
- Позвольте больше гибкости сотрудникам в выборе задач и проектов
- Вводите элементы игры в работу – «ачивки»
- Регулярно спрашивайте мнение сотрудников
- Анализируйте мнение сотрудников и реагируйте
- Собирайте статистику и анализируйте это!

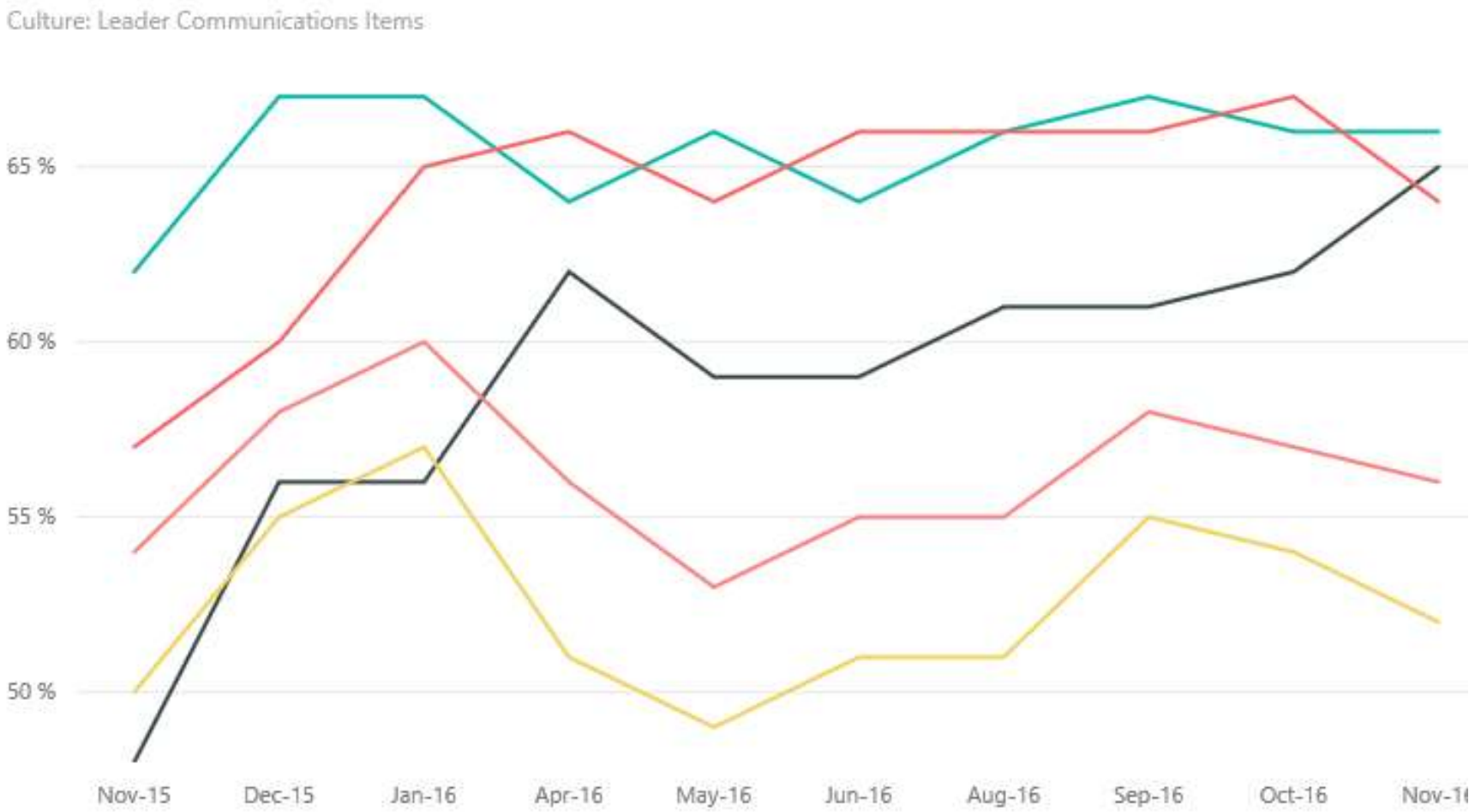
Анализируй это

- Информация о сотрудниках
  - Что сотрудники думают о том или ином вопросе, что их беспокоит?
- Информация о штате
  - Какие сотрудники и команды наиболее эффективны и почему?
- Планирование ресурсов
  - Какая оптимальная структура организации и профиль людей?

Пример Microsoft: измерение атрибутов культуры

Diversity & Inclusion
up 18 points

Growth Mindset
up 12 points



Пример Microsoft: MSPoll



Data for demo purposes only





Заключение

Список литературы

- Bill Gates, “Business @ the Speed of Thought”
- Константин Кичинский, “Human & Artificial Resources. Между этикой и технологиями”
- Forbes, “The Future Of Work: Airbnb CHRO Becomes Chief Employee Experience Officer”
- Laszlo Bock, “Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead”
- NYTimes, “In Head-Hunting, Big Data May Not Be Such a Big Deal”
- Satya Nadella, “Hit Refresh”

Вопросы?

http://medium.com/@allo