

I. ВВЕДЕНИЕ

HR: ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ И ЛОКАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

Судя по итогам саммита «HR Digital 2019», а также международной конференции UNLEASH, наиболее продвинутые российские HR-команды работают на международном уровне: реализуют эффективные проекты, создают уникальные решения, экспериментируют с новыми технологиями. В целом наш рынок, конечно, пока отстает от глобального, но HR-практики первой-второй десятки лидеров очень высоко развиты.

Давайте посмотрим, что изменилось за год в таких ключевых направлениях, как рекрутмент, HR-маркетинг, HR-аналитика, обучение и развитие. Как именно меняется сегодня рынок труда и работа HR на этом рынке, какое влияние оказывают новые технологии — об этом мы поговорили с **Ольгой Мец**, директором по маркетингу и PR компании *HeadHunter*.

Разделяешь ли ты мнение о том, что job-борды вскоре потеряют значимость, так как все уйдет в лидогенерацию без посредников, то есть HR будет вести кандидатов напрямую на собственные страницы (лендинги) с вакансиями?

— Нельзя противопоставлять порталы для поиска сотрудников другим рекрутинговым каналам, потому что они сами могут быть площадкой для использования многих маркетинговых инструментов. Особенно на российском рынке, где у *HeadHunter* доля проникновения в экономически активную часть общества просто огромна.

Было бы странно не использовать аудиторию job-бордов, учитывая ее размер и мотивированность, поэтому нельзя утверждать, что их роль как-то снижается. Напротив, на падающем соискательском рынке только продолжает расти. Другое дело, что к работным сайтам предъявляются все более высокие требования. Пассивное размещение вакансий и ожидание, что на них откликнутся нужные люди, уже пару лет как считается бесполезным. Сначала осваивали

инструменты привлечения дополнительного трафика, сейчас ужесточаются критерии отбора кандидатов.

Поскольку рынок становится все более конкурентным, HR должен четко понимать, как улучшать работу с лидом и воронкой, как позиционировать компанию относительно конкурентов, как выделять ценностное предложение, сформулированное в виде вакансии.

Следуя современным тенденциям, *HeadHunter* уже начал предоставлять работодателям полезные инструменты достоверной статистики и сравнений по рынку, возможности управлять собственным кабинетом, делать индивидуальные настройки по публикациям вакансий, аудиториям и получать результаты в автоматическом режиме. Сайт становится площадкой для экспериментов и корректного показа их эффективности.

Если говорить о диджитализации в целом, какую стадию переживают HR-процессы и нет ли ощущения, что в итоге за человеком останутся только стратегические решения?

— Конечно, автоматизация идет полным ходом. Еще три года назад компании с выстроенной системой управления потоком кандидатов были единичны, а теперь их уже сотни. И все же прогнозы о том, что все сведется к «одной кнопке», — иллюзия. Чтобы это реализовать, HR-специалисту нужно затратить огромное количество ресурсов на настройку, максимально все оцифровать, но вопрос в том, окупятся ли такие усилия. Автоматизации необходимо подвергать наиболее рутинные, трудозатратные процессы, а как только она занимает больше времени (и требует больше расходов), чем выполнение самой работы людьми в обозримой перспективе, смысла уже нет.

Главная загадка: что быстрее автоматизируют — массовый подбор или сами работы, требующие массового персонала?

— Думаю, эти процессы идут параллельно. Магазины без продавцов уже есть, и все равно их довольно мало, то есть соответствующие технологии присутствуют на рынке, но не приобретают широкого распространения. Это свидетельствует о том, что на данный момент людской труд и автоматизация процессов по найму и управлению сотрудниками выгоднее, чем внедрение роботизированных систем. В любом случае все развивается настолько быстро, что предсказания на долгосрочную перспективу — дело неблагоприятное.

На Западе тренд, связанный с diversity, находится в числе ведущих. У нас же от стереотипов относительно возраста сотрудников пока уходят только самые продвинутые компании. Как скоро мы вольемся в цивилизованный рынок и в этом аспекте тоже?

— Я глубоко уверена, что ситуация меняется именно в направлении разнообразия, в том числе по уходу от возрастной дискриминации.

Первый фактор чисто демографический: кандидатов становится меньше, борьба за них очень серьезная, и делать ставку только на молодых людей с определенными характеристиками достаточно дорого. Закрывать потребности можно проще и быстрее, обращая внимание на новые типы соискателей. Вторая причина заключается в том, что нашей рыночной экономике всего 30 лет от роду; по мере ее становления взрослеют и люди на рынке труда. Еще лет пять — и уже никого не будут удивлять 60-летние работники.

Представителям нынешнего поколения, которые чувствуют ущемление своих прав, нужно стараться быть более гибкими, быстрее обучаться, переключаться между профессиями, потому что скорость адаптации будет расти и дальше, тем более для кандидатов из менее конкурентных областей. Надеяться на то, что вас возьмут только за многолетний опыт работы по специальности на одном месте, уже нельзя.

* * *

Рекрутмент все больше сегментируется. В работе с молодежью развиваются практики дуального обучения, активное взаимодействие с учебными заведениями, классические и нестандартные программы стажировок. Идет массовый подбор на пике автоматизации и адаптации digital-маркетинговых инструментов. Рекрутинговые коммуникации с профессионалами становятся все более персонифицированными. И для всех аудиторий в процессе рекрутмента очень важен позитивный опыт в каждой точке контакта с работодателем.

Подробнее о трендах в рекрутменте и об автоматизации подбора мы поговорили с **Борисом Вольфсоном**, директором по развитию *HeadHunter*.

Какие ключевые изменения зафиксированы в сфере рекрутмента за последний год, как развиваются уже знакомые тренды?

— В первую очередь нужно отметить, что автоматизация процессов рекрутмента преодолела волну хайпа и стала абсолютным must have, одним из конкурентных преимуществ, особенно для тех компаний, чей бизнес завязан на персонале.

В процессах и методиках подбора белых воротничков каких-то серьезных нововведений не наблюдается. Продолжают свое победное шествие ATS-системы, но пока счет идет на несколько тысяч пользователей, то есть рынок далеко не насыщен.

Если же говорить о массовом рекрутменте синих воротничков, здесь сдвиги более ощутимые. Идет очень глубокая автоматизация через использование job-сайтов, лендингов, чат-ботов, соцсетей. Появляются десятки компаний, управляющих потоками кандидатов с помощью инструментов, которые перенесены

в HR из цифрового маркетинга. Можно сравнить это с бумом e-commerce лет десять назад, когда интернет-магазины от штучных покупок перешли к масштабной работе с трафиком, оптимизации каналов и т. д.

Также заметно, что HR-специалисты все более качественно анализируют имеющиеся у них данные, хотя есть нюансы. Аналитика им нужна, как правило, чтобы обосновывать бюджеты перед руководством, но не все переходят к циклу непрерывного улучшения, когда на основе собираемой, обрабатываемой и визуализируемой информации делаются реальные шаги и проводятся повторные измерения того, насколько процесс усовершенствован.

В целом это нормальная ситуация для рынка, где внедряются новые технологии или подходы: часть компаний осваивает их глубоко, а остальные, условно говоря, подражают, не до конца понимая, как правильно, полноценно развернуть.

Где находится предел автоматизации массового подбора? Останется ли человек его значимым участником или отдаст все ответственные решения на откуп машинным алгоритмам?

— В данном случае нет сомнений, что автоматизация охватывает все этапы вплоть до собеседования. Можно задать условие специальным системам или их комбинациям (например, требуется пять грузчиков в Вологде; собеседования будут проводиться в такой-то день с 10:00 до 19:00). Программы сейчас умеют по необходимым конверсиям высчитывать, какое количество трафика нужно поставить для закрытия конкретных позиций.

Соответственно, компании уже не надо размещать вакансии, давать рекламу в «Яндекс.Директ» или Google AdWords, искать кандидатов по базам, в соц-сетях. Необходимо только в назначенное время проинтервьюировать определенное количество людей и выбрать из них лучших. То есть роль живого рекрутера сводится именно к собеседованию, правда, существуют кейсы с автоматизацией предварительного интервью — в формате видеорезюме или прескрининга (проверка гражданства, образования, санитарной книжки, водительских прав и т. п.).

Очевидно, что в ближайшие несколько лет финальные этапы тоже будут постепенно завоевываться — сначала в полуавтоматическом режиме, а затем и в полностью машинном.

Довольно часто собеседования устраивают просто для того, чтобы отсеять людей с алкогольной зависимостью или склонных к нарушению закона. Технически возможно заменить рекрутера в этом аспекте?

— Примеры таких решений есть, но главная сложность связана с тем, что в России строгие законы, касающиеся персональных данных. Чтобы убедиться,

не состоит ли человек на учете в полиции, в психоневрологическом диспансере, требуется получить его согласие, и все равно это пограничный случай. Пока легальная часть не будет до конца урегулирована, проверки на адекватность придется осуществлять при личном контакте. Но, повторюсь, подходы имеются. Скажем, банки уже располагают кредитной историей и пользуются этим при найме материально ответственного персонала.

Перейдем к профессиональному подбору. Стоит ли ожидать еще более качественных, оперативных и адресных коммуникаций с кандидатами?

— *HeadHunter*, как один из лидирующих игроков, старается мотивировать обе стороны к активной обратной связи. Уже больше года работает так называемый индекс вежливости, выступающий показателем того, как рекрутеры общаются с соискателями. Изначально мы сами не до конца верили, что рынок будет следовать таким правилам, но сейчас знаем компании, где индекс вежливости стал KPI, от которого зависит премия.

Уровень запросов на работу с целевой аудиторией по-настоящему высокий, поэтому регулярно придумываются новые приемы, улучшаются старые. В наших стандартных рекламных инструментах и сервисе ClickMe мы прицельно развиваем, уточняем таргетинги — как обычные (типа соцдема), так и более профессиональные, чтобы, допустим, из соцсетей «вытаскивать» людей более адресно. Кроме того, углубляем анализ целевой аудитории. На рынке практически нет готовых решений для job-сферы, но через несколько лет, наверное, появятся, учитывая заинтересованность клиентов.

Анализ речи и мимики по видео с точки зрения оценки soft skills имеет перспективы?

— Пара проектов этим действительно занимаются, делают mapping к MBTI-модели; еще был такой инструмент, как ProDisk, без тестирования определяющий профиль человека. Однако о высокой точности результатов речь не идет, и вряд ли мы скоро увидим, как часовой психометрический тест уступит место пятиминутному разговору на камеру, которого достаточно для понимания компетенций.

За какими интересными направлениями и новинками стоит последить?

— С прицелом на будущее рекомендую смотреть на цифровой маркетинг — на 70–80 % он продолжит быть донором идей и инструментом для рекрутмента. Много сейчас запросов на валидные тесты различных текстов вакансий, на опросы аудитории и их анализ (через год-два для них наверняка будут разработаны стандарты), а также аналитику — от оценки стоимости подбора до воронки.

* * *

Сфера HR-маркетинга постепенно избавляется от статуса догоняющей общепринятой практики маркетинга. Продвинутые HR-маркетологи начинают использовать самые передовые подходы: персонализацию, адаптацию контента под конкретного клиента или, как в нашем случае, кандидата. Учитываются цифровой след, предыдущая карьерная история, важные события в личной жизни. Чтобы оценить эффективность того или иного рекламного формата или описания вакансии, все чаще используются A/B-тесты, экспериментальные подходы, основанные на данных. Так, можно сделать два варианта описания позиции и/или визуального оформления и проанализировать, какой вариант дает больше откликов, в каком случае отклик более качественный, что вызывает интерес релевантных соискателей.

Все больше компаний регулярно измеряют индекс eNPS (employee Net Promoter Score) по аналогии с тем, как в маркетинге измеряют NPS (индекс лояльности потребителей). Отдельно хорошо мониторить и оценивать качество взаимодействия рекрутеров с кандидатами. Разработанный *HeadHunter* индекс вежливости позволяет получать оцифрованную оценку того, насколько оперативна обратная связь, какой процент откликов обрабатывается и в какое время. Мы постоянно развиваем этот инструмент, и сейчас он дает доступ к статистике по каждому рекрутеру. Есть возможности экономить время за счет массовой рассылки по кандидатам; сравнивать свой индекс с индексом компаний-конкурентов на рынке труда, отслеживать его в динамике.

Работа по созданию EVP в ведущих компаниях тоже все больше строится с опорой на данные. Полноценный исследовательский этап перед определением EVP должен дать минимум четыре блока данных:

- 1) *видение топ-менеджмента*, руководства компании стратегических приоритетов, фокус в работе с людьми, требования и ожидания от кандидатов и сотрудников, которых необходимо привлекать и удерживать, направление роста компании и т. д.;
- 2) *восприятие сотрудников*: что они считают сильными сторонами компании и что отмечают как зоны развития, в которых компания должна измениться, чтобы стать более привлекательным работодателем;
- 3) *факторы выбора и приоритеты кандидатов*: на что они ориентируются, какие критерии важны в принятии решения о новом месте работы;

4) *предложения конкурентов*: что именно и в каком формате транслируют рынку труда релевантные для сравнения компании.

Меняется подход и к созданию контента в HR-коммуникациях. Надолго удерживать внимание кандидатов при помощи классического контента о карьере сегодня уже невозможно, поэтому ставка делается на нестандартные форматы: интерактивное видео, тесты, игровые форматы, живые истории сотрудников и возможность прямого контакта с ними. Если говорить об историях, шаблонный подход «пришел в компанию — добился хороших результатов — получил более высокую позицию — стал наставником — все очень нравится» отмирает. В истории обязательно должны содержаться факты, практические советы, некий вызов, проблема, с которой столкнулся герой, правдивые детали. И что очень важно — личные, эмоциональные моменты, способные цеплять и убеждать. Нестандартные форматы позволяют рассказать о преимуществах компании, разрушить стереотипы о работе в ней, эффективно повлиять на восприятие внешней аудитории, увеличить число откликов на вакансии и конверсию в наем.

Роль HR-аналитики растет, все больше компаний выделяют работу с данными как отдельное направление внутри HR-департамента. Об этом рассуждает **Наталья Данина**, директор департамента аналитических бизнес-решений *HeadHunter*:

— Интерес к аналитике действительно увеличивается, причем не эфемерно по данным опросов, а по обращениям клиентов типа «С чего нам начать?». Мы отвечаем: с анализа одного простого вопроса (например, о причинах ухода) и системного сбора данных (на основе опросника для выходного интервью). Клиент понимает, что автоматизация и диджитализация, конечно, рулят, но руками поработать все равно придется. Не будет одной волшебной программы, которая сама поставит вопрос и даст на него ответ, превратит «грязные» данные в «чистые» и подскажет, какое управленческое решение принять. Это действительно значительный труд, и компании начинают осознавать его объем.

Если поставить для себя такие вопросы, это будет небольшой, но нужный шаг в сторону аналитики. И тут главное — не запутаться: а что, собственно, считать аналитикой. Относятся ли к ней только HR-метрики? Или необходимо выявлять ключевые драйверы эффективности специалистов отделов продаж и строить прогноз для вновь нанимаемого сотрудника, причем на Python, а не в Excel?

Мое мнение такое: если возникает потребность взять два числа, X и Y, имеющих отношение к вашей профессиональной деятельности, и совершить над ними хотя бы арифметические операции, то это верный путь HR-аналитики.

Если разделить X на Y , вы рассчитаете некую метрику, и это самое первое, базовое знание про HR-процесс. Главное — не останавливаться, так как затем возникает естественное желание посмотреть, что происходило с этой метрикой в динамике, а после — поделиться этим знанием с коллегами. Так вы перейдете на уровень дашбордов (к слову, Excel тоже может быть первым дашбордом). Следом вас должно заинтересовать, как связаны X и Y , а значит, вы рассчитаете первую в своей жизни корреляцию, то есть связь между показателями, но она не обуславливает причинно-следственные отношения. Если же хотите понять, влияет ли X на Y и как именно, то вы уже практически на вершине пирамиды аналитики: занимаетесь выявлением ключевых драйверов (вот здесь как раз возможностей Excel почти наверняка не хватит — придется изучать R или Python либо брать в команду человека с такими компетенциями). Наконец, разобравшись, что на что влияет и каким образом, вы задумаетесь о прогнозировании показателей. И вот тогда сможете считать себя королем/королевой аналитики.

При этом, построив своими руками эту пирамиду, вы вряд ли откажетесь от расчета метрик, не перестанете измерять текучесть (основную, классическую HR-метрику) и визуализировать на дашборде для себя и коллег воронку подбора, потому что у них есть самостоятельная ценность. Однако почти наверняка не сможете сразу прыгнуть на уровень прогнозов, если не прошли предыдущие этапы.

Таким образом, мы снова возвращаемся к мысли: начните с простого вопроса и простой метрики — и это уже будет базовой HR-аналитикой. А после решите — идти дальше или нет.

* * *

Обучение, равно как и рекрутмент, становится все более технологичной сферой. Кроме того, все меньше HR-специалистов сталкиваются с проблемами финансовой поддержки, поскольку большинство (82 %) руководителей осознают важность развития персонала и готовы в него инвестировать. Компании чаще увеличивают расходы на онлайн-обучение, некоторые сокращают траты на очные тренинги, при этом понятно, что в зависимости от масштаба бизнеса соотношение различных инструментов отличается.

Из других тенденций отметим, что внутренние эксперты приобретают больший вес по сравнению с внешними, а акцент в обучении делается на soft skills. Самыми важными для развития работодателя считают такие навыки, как способность работать в команде, аналитическое и критическое мышление, умение комплексно подходить к решению задач.

Как и в HR-маркетинге, в обучении появляется все больше возможностей для персонализации. Обширные массивы данных о сотрудниках,

результатах и качестве их работы, пройденном обучении и тестированиях дают возможность настраивать обучение индивидуально. Современные LMS-системы собирают структурированную информацию о том, какие навыки сформированы и в какой степени, а в каких областях есть пробелы. Как следствие, выстраиваются персональные треки развития с учетом ключевых задач сотрудника, пиковых периодов нагрузки, его предпочтений в потреблении контента.

Подробнее о трендах в обучении и развитии сотрудников рассказала **Валерия Айзен**, менеджер продуктов «Академия» и «Оценка талантов» *HeadHunter*.

— Говоря о трендах в корпоративном обучении, важно понимать, что сейчас изменения происходят параллельно как минимум в двух плоскостях — технологической и культурной. Выбор в пользу той или иной технологии определяет, где и как сотрудники получают образовательный контент, а культура обучения в компании решает, кто и насколько будет вовлечен в процесс. Компании двигаются в одном из этих направлений (иногда — в обоих одновременно), это и определяет основные тренды.

1. Смешанное обучение.

В 2019 году все меньше компаний задаются вопросом «Обучать онлайн или очно?», а смешивают форматы под бизнес-задачи, достигая целей оптимальными средствами. Очные тренинги предоставляют возможность обучаться у живых людей, онлайн-модули дают больше гибкости и персонализации, а наставничество и коучинг помогают интегрировать полученный опыт в жизнь. Наступила эпоха digital learning (цифровое обучение), когда форматы плавно перетекают из одного в другой (на очном тренинге используют цифровые инструменты и наоборот), а работодатели умеют собирать статистику и считать эффективность независимо от типа обучения.

2. Внутреннее наставничество против внешнего контента.

Лучший способ научиться чему-то — обучить другого. Создание и поддержание корпоративной базы знаний, организация открытых лекций, наставничество, коучинг, конкурсы и хакатоны — передача знаний внутри компании давно не была столь популярна. Профессиональный контент, безусловно, востребован и необходим, но огромный потенциал внутреннего обучения, кажется, осознали все.

3. Мобильное обучение.

Переход обучения в мобильные устройства дает доступ к контенту тем, кто раньше был на периферии T&D-активностей. Массовое обучение синих воротничков и линейного персонала в мессенджерах и LMS, больше напоминающих привычные социальные сети, — вот что сейчас активно внедряют компании в России и за рубежом.

4. Персонализированные треки обучения.

Молодое поколение сотрудников привыкло получать кастомный контент и не готово обучаться «как все». Непрерывный процесс обучения и оценки в сочетании с технологиями по сбору и обработке больших данных позволяет работодателям получать подробную картину навыков и пробелов в знаниях сотрудника, формировать действительно персональные треки развития и прогнозировать потребность в обучении по мере изменения карьеры.

5. Обучение soft skills.

В условиях постоянного изменения soft skills остаются наиболее востребованными навыками, которым не обучают в университетах. Корпоративные тренеры также затрудняются с выбором оптимальных форматов обучения коммуникациям в команде, критическому мышлению или навыкам решения проблем. На помощь приходят новые технологии. Так, VR-курсы и обучающие чат-боты имитируют реальные ситуации и позволяют отработать «мягкие» навыки на практике; геймифицированные тренинги «вшиваются» в реальные рабочие процессы, а нейроассесмент измеряет такие неочевидные параметры, как стрессоустойчивость, утомляемость или вовлечение.

* * *

В завершение этого небольшого введения, перед тем как вы перейдете к основной части книги, в которой представлены лучшие HR-практики, реализованные на российском рынке в 2018 году, хочу предоставить слово членам жюри «Премии HR-бренд» — тем, кто изучает и оценивает HR-проекты, номинированные на наш конкурс.

Карина Оганджян, вице-президент *TWIGA Communication Group*:

— За последнее время значительно поднялся уровень HR-решений в российских кейсах, подаваемых на «Премии HR-бренд». Возможно, время заставляет думать масштабнее и приглашать на HR-позиции смелых и опытных людей. Совершенно очевидно, что за прошедшие 10 лет рынок HR-коммуникаций повзрослел настолько, что бизнес может ставить серьезные задачи перед HR-департаментами, которые с ними отлично справляются.

Для меня при рассмотрении поданных на конкурс кейсов особенно ценны две составляющие: насколько HR реально помогает бизнесу решать поставленные задачи, а также сила, новаторство и эффективность креативно-коммуникационной мысли кейса/HR-решения.

В целом, вот уже десять лет наблюдая как представитель жюри за развитием HR-мысли, навыков и технологий в России, я вижу направляющую, организующую и обучающую роль Премии на рынке HR-технологий и HR-брендинга. За это команде конкурса и его идеологам отдельное спасибо.

Юрий Ефросинин, исполнительный директор *KellyOCG* (Россия):

— Не первый год вхожу в состав жюри «Премии HR-бренд», но каждый раз с воодушевлением воспринимаю возможность познакомиться с материалами заявок. Каждая из них — это огромная проделанная работа по решению HR-задач, наиболее важных для конкретной компании здесь и сейчас. Сравнить их и выбрать лучшую невероятно сложно, хочется наградить всех. Поэтому я сверяю свое мнение с оценками коллег, ведь они каждый день встречаются с нашими клиентами и кандидатами, погружаются в вопросы и вызовы, стоящие перед HR-командами. Собираются менеджеры и консультанты — и мы вместе все обсуждаем. Единого мнения обычно нет, но коллективный разум и опыт помогают получить «картинку 3D», посмотреть на заявки с разных углов зрения.

Наиболее горячий спор, как правило, разгорается вокруг выводов: что считать основными трендами в HR и как они изменились за год. От этого решения зависит, какие активности считать актуальными и какие методы решения — современными. Так устроена система оценок в Премии. Казалось бы, чего тут гадать — «диджитализация» и «борьба за таланты», но это общие слова. А если конкретно, то в 2018 году на первый план вышли следующие тренды в HR.

1. Укрепление EVP и повышение эффективности привлечения кандидатов.
2. Внедрение обучающих e-learning-платформ и платформ взаимодействия с клиентами.
3. Программы профориентации школьников и привлечения / дополнительного образования студентов.

Хочу также отметить интересные решения, пока еще не ставшие трендами.

- Использование VR-инструментов для привлечения, обучения и вовлечения кандидатов. Эта идея может быть популярна не в каждой индустрии, но точно во многих. Не верите? Сходите на ближайший VR-аттракцион.
- Привлечение кандидатов из категории 40+. Да, от этой задачи никуда не денешься.
- Привлечение ИТ-специалистов. Это актуальная задача на ближайшие годы.
- Геймификация как инструмент вовлечения сотрудников. Возможно, скоро это станет нормой, обычным инструментом T&D и TA.

Я считаю, не так важно, получила компания награду или нет, ведь самое главное — достигнутые результаты. В любом случае все 110 номинантов вошли в историю Премии, даже больше — сделали эту историю!

Марина Тарнопольская, управляющий партнер компании *Kontakt InterSearch Russia*:

— В 2018 году HR-проекты в большинстве своем были диджитальными (несмотря на избыточность термина, это действительно так). Если на предыдущей Премии

многие работы были на стыке HR, IT и маркетинга, то в этот раз многие компании повернулись в сторону цифровой трансформации. Особо выделяю гуманитарный подход, нестандартность задач и креативность победивших проектов.

Другой момент, который заметили члены жюри, — перемены в статусе HR: его роль как партнера внутри компании сильно выросла. Сегодня HR-специалист не просто отбирает людей, работает с мотивацией или обучает, но также занимается масштабными проектами, которые реально влияют на экономику бизнеса. Трансформация позиции HR в директора по эффективности и производительности бизнес-процессов — это будущее. И проекты 2018 года это подтверждают.

* * *

Итак, переходим к основной части книги, где HR-проекты представлены в тематических разделах по ключевым направлениям. Многие из них находятся на стыке нескольких тем, поэтому мы старались выделить ключевой фокус для удобства классификации и наглядного отражения основных тенденций в HR.

* * *

От издательства

В создании книги принимало участие множество организаций, которые используют свою внутрикорпоративную терминологию, правила употребления сокращений и аббревиатур. В связи с этим мы приняли решение отказаться от унификации терминологии, чтобы вы получили возможность не только познакомиться с HR-подходами каждой из компаний, но и приобщиться к их корпоративной культуре.