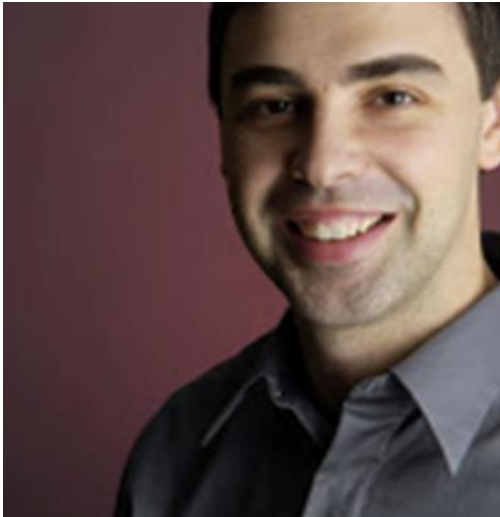


КАК GOOGLE СТАЛ №3 В СПИСКЕ САМЫХ ДОРОГИХ КОМПАНИЙ МИРА, ИСПОЛЬЗУЯ People Analytics

Предисловие переводчика

Перевод статьи Джона Салливана с сайта ere.net How Google Became the №3 Most Valuable Firm by Using People Analytics to Reinvent HR.



Как Google стал №3 в списке самых дорогих компаний Мира, используя People Analytics. Google – единственная компания на планете, где HR функции управляются на основе “people analytics”

Если вы не смотрите новости, то знайте, что, преодолев барьер 800 долларов, Google занял позицию №3 в списке самых дорогих компаний Мира. Google самая молодая компания Мира среди лидеров; это был очень неожиданный результат – менее чем за десять лет занять такую позицию после IPO.

Большинство топ 20 капитанов списка могут быть причислены к «старой школе», потому что их успех был заложен в середине прошлого века, используя долгую история брендов продуктов или великие приобретения. Успех Google в отличие от вышеуказанных примеров может быть объяснен только чрезвычайными практиками управления человеческими ресурсами, что является результатом применения “people analytics”.

Непрерывные инновации требуют новый тип управления людьми
Чрезвычайный рыночный успех Google (и Apple - №1 в списке самых дорогих компаний) заставляет многих бизнес лидеров обращать внимание и осознавать, что есть новые пути к корпоративному успеху. Компании «нового пути» доминируют за счет воспроизводства непрерывных инноваций. И руководители компаний начинают осознавать

тот факт, что непрерывные инновации не могут происходить в организации, пока не происходит стратегического разворота в сторону. Стратегический фокус на «человеческом менеджменте» необходим, поскольку инновации исходят от людей, и вы просто не сможете максимизировать инновации, пока не будете способны рекрутировать новаторов. И даже тогда вам нужно предоставить для новаторов великих менеджеров и среду, в которой возможна поддержка инновациям. К сожалению, стратегический сдвиг в сторону инноваций проблематичен для большинства фирм по причине того, что большинство функций HR базируются на принципах 20-го века: эффективность, избегание рисков, соблюдение правил, решения на основе догадок. Если вы планируете непрерывные инновации, вам необходимо пересмотреть традиционный HR и процессы, что драйвят инновации.

Зачем Компаниям нужен сдвиг в сторону «человеческого» менеджмента, основанного на данных

Базовая предпосылка подхода в “people analytics” заключается в том, что решения, основанные на анализе данных, самые точные, важные и оказывающие влияние, которые компания только может сделать. Вы просто не сможете создавать лучшие бизнес результаты, пока ваши менеджеры не принимают точных, выверенных решения в управлении людьми. Многие готовы будут поспорить и сказать, что наиболее важные решения компании принимают в сфере продукта, НИОКР, маркетинга, управления ресурсами. Тем не менее, каждый из указанных бизнес процессов сам делается людьми. Если вы нанимаете и удерживаете посредственных специалистов, то вы должны ожидать от них принятия посредственных решений.

Кроме того, никто в финансах, технической поддержке, маркетинге и т.д. никогда не обосновывает принятие решений без кучи диаграмм, графиков, таблиц, формул и исследований, но в HR решения часто принимаются только на отношениях и доверии.

Затраты на персонал в компании составляют до 60 % общих затрат, поэтому имеет смысл управлять людьми на основе аналитики.

Метод принятия решений, основанный на отношениях, должен уступить методу, основанному на данных аналитики

Другой базовой проблемой в HR является его традиционная зависимость от отношений (relationships). Отношения являются антитезой – полной противоположностью – подходу принятия решений, основанных на основе аналитики. «Валютой» других бизнес процессов давно стала аналитика, и только HR до сих пор расплачивается другой валютой: отношениями!

На полном контрасте, успех Google может быть по большей части отнесен к тому, что функции HR в компании поддерживаются

аналитикой и сбором данных. Успех Google должен по крайней мере подтолкнуть руководителей других компаний рассмотреть модель управления персоналом на основе аналитики и данных по Google. Этот подход в Google привел к потрясающим результатам: в среднем каждый работник создает 1 миллион долларов дохода и 200 000 долларов прибыли в год.

Как подход «People Analytics» меняет HR?

HR в Google ярко выделяется на фоне сотен других HR-служб, которые мне довелось изучать или работать. Начнем с того, что в Google это не называется "human resources", там это называется "people operations". Вице-президент по персоналу LaszloBock требует принятия решений, основанных на аналитике и сборе данных, во всех случаях.

Решения в области управления персоналом принимаются влиятельной командой "people analytics team".

Привожу две ключевые цитаты, подчеркивающие их цели

"All people decisions at Google are based on data and analytics"

«Все решения в области человеческих ресурсов принимаются на основе аналитики и сбора данных»

Цель - *"bring the same level of rigor to people-decisions that we do to engineering decisions"*

«обеспечить одинаковый уровень точности решений в сфере управления людьми, как в сфере разработки софта»

Google меняет субъективные подходы 20-го века в управлении персоналом. Хотя их подход называется "people analytics", это точно также может быть названо "data-based decision-making" (принятие решения на основе данных), "algorithm based decision-making" (принятие решений на основе алгоритма) или "fact or evidence-based decision-making" (принятие решений на основе фактов и доказательств).

Мой топ-10 иллюстраций подхода «people analytics»

Команда «people analytics» подчиняется непосредственно Вице-президенту по персоналу и имеет своего представителя практически во всех hr-направлениях. Команда производит много продуктов, включая опросы персонала, которые не анонимны, а также панели (визуализация в информационных системах). Команда старается определить значимые корреляции и выдать рекомендации по действиям (прим переводчика: аналитика к счастью не исчерпывается нахождением корреляций, нахождение корреляций – общий миф об аналитике, Джон Салливан находится в плену этого мифа). Цель проста: заменить мнения на ясные данные.

Почти все сейчас знают про такие фишки Google как «free food», 20 % работы над интересными проектами, широкий спектр фан мероприятий, но мало кто знает, что эти фишки были внедрены и поддержаны на основе решений «people analytics»

Многие методы «people analytics» в Google настолько необычны и мощные, что я могу применить к ним только термин «поразительные». Ниже я даю свой топ-10 прошлых и настоящих практик «people analytics», которые выделяют характерные черты метода

Характеристики лидеров и роль менеджеров

– в проекте «кислород» были проанализированы куча данных, и выявлено влияние великих менеджеров на высокую производительность и удержание персонала. Далее команда определила восемь характеристик великих лидеров. Данными подтверждено, что более чем глубокая техническая экспертиза, важны периодический коучинг один на один, который включает неподдельный интерес к работнику, и частая персонализированная обратная связь, которые (коучинг и обратная связь) являются ключами №1 к успешному лидерству. Менеджеры дважды в год проходят оценку своими подчиненными по этим восьми факторам.

PiLab

— the PiLab – уникальная подгруппа, которую не имеет никто, кроме Google. Она проводит прикладные исследования внутри Google с целью определения наиболее эффективных методов управления людьми и создание наиболее продуктивной рабочей среды (включая тип вознаграждения, который делает работников счастливыми). Лаборатория даже выдала рецепт по улучшению здоровья сотрудников: снижение потребление калорий сотрудниками при приеме пищи (просто уменьшив размер тарелок)

Алгоритм удержания персонала

- математический алгоритм проактивно и успешно предсказывает, кто из работников создаст проблемы в плане ухода из компании. Это позволяет делать профилактические действия вместо «тушения пожара» и персонализировать работу по удержанию.

Прогнозное моделирование

- «people analytics» в Google работает на опережение. Как результат, создают прогностические модели и используют «Что если» анализ для постоянного улучшения прогнозов рисков и возможностей в управлении персоналом. Они также используют аналитику для более эффективного планирования персонала, что очень важно для быстро растущей и быстро развивающейся компании.

Развитие разнообразия (diversity)

- в отличие от большинства компаний в Google решена проблема разнообразия. В результате «people analytics» управляет через

аналитику подбором персонала, удержанием и продвижением (особенно среди женщин разработчиков софта). Результат в рекрутинге, удержании и продвижении оказался впечатляющим и измеримым.

Эффективный алгоритм подбора персонала

- одна из немногих компания, где процесс подбора персонала обоснован научно, «реопле analytics» развивает алгоритм предсказания, какие кандидаты будут иметь наибольшие шансы быть успешными в работе после найма. В исследованиях также было установлена низкая ценность четырех интервью, что резко сократило время на собеседования с кандидатами. Google также уникален в своем стратегическом подходе в приеме на основе принятия решения группой в противовес индивидуальному решению, когда возможны решения на основе субъективных предпочтений. В рамках проекта Janus был разработан алгоритм для каждой большой рабочей команды, где были проанализированы отклоненные резюме с тем, чтобы найти возможно неверно отклоненные интересные резюме. Процент ошибки был 1, 5%, и некоторые кандидаты из отклоненных были приняты на работу.

Расчет ценности топ работников

В Google посчитали разницу в производительности между исключительным экспертом и средним работником (более чем в триста раз). Эти вычисления нужны не просто как математическая игра, они доказывают руководству важность выделения соответствующих ресурсов на поиск, подбор, удержание и развитие экстраординарных талантов. Самый скрываемый секрет Google заключается в том, что никто никогда не узнает, почему управление людьми в компании имеет такую поддержку исполнительной власти.

Развитие рабочего пространства стимулирует сотрудничество

- Google имеет экстраординарный фокус на развитии сотрудничества и кооперации между работниками разных функций. Было установлено, что инновации исходят из комбинации трех факторов: открытие (или обучение, изучение), сотрудничество (кооперация), шутка (фан). В компании осознанно разрабатывают рабочее пространство для максимизации обучения, шуток, кооперации (и даже пространство и время во время обеда в кафе «заточено» под это). Управление фаном может показаться кому-то излишним, но анализ показывает его важное место в привлечении, удержании и сотрудничестве работников.

Увеличение обучения

- фокус обучения в Google строится не на традиционных формах преподавания в аудиториях, а на практическом обучении (подавляющее большинство работников обучаются на рабочих местах). Google акцентирует обучение через участие работников в различных проектах, неформальное обучение через ошибки

(learning from failures), даже через лекции приглашенных спикеров, таких как Альбер Гор (бывший вице президент США) и Леди Гага. Самостоятельное непрерывное обучение и умение адаптировать знания в практику – ключевые компетенции работников Google

Это не диктат, а управление на основе данных

Ключевой момент использования «people analytics» происходит не в процессе анализа, а в при презентации результатов руководителям и менеджерам. Вместо того, чтобы требовать исполнения заявленных методов, «people analytics» выступает внутренним консультантом, убеждая менеджеров цифрами и рекомендациями. И поскольку аудитория практически вся имеет высокие аналитические компетенции, они легко принимают доводы и используют результаты аналитики в своей работе.

Google является вашим конкурентом на рынке талантов

Если вы не работаете в компании high-tech, то легко допустить ошибочное предположение, что Google компания, с которой вы никогда не пересечетесь на рынке. Правда заключается в том, что большинство из того, что делает Google, имеет мало общего с высокими технологиями. Важная часть Google – реклама, основанная на поиске информации и привлечении под свои цели аудитории. Компания также держит фокус на мобильных телефонах, поскольку это позволяет привлекать внимание к своей рекламе.

Даже если вы не привлекаете разработчиков программного обеспечения (которые составляют в Google менее 40 % от всего состава работников), компания нанимает широкий класс специалистов (в финансах, клиентском сервисе, IT, статистике, HR и тд....), которые работают в любом бизнесе. Обзор открытых объявления о работе Google показывает, что компания нанимает специалистов из самых разных сфер, включая медсестер, водителей и механиков, предпринимателей, специалистов телефонии, рекламщиков. Лучшие работники и новаторы сейчас плавно мигрируют между отраслями, и если вы думаете, что ваши таланты никогда не задумывались о работе в Google, то вам стоит обратиться к данным. Наступило время, когда топ менеджеры компаний всех сфер бизнеса должны осознать, что они находятся в ежедневной войне за таланты с Google. Google – «магнит» для талантов, и если вы не пересмотрите свою стратегию найма, то будете терять свои таланты постоянно.

Как только руководители понимают, что Google их прямой конкурент в войне за таланты, они становятся фрустрированы подходами своих компаний в области hr-брендинга и подходов в рекрутинге. Google является брендом работодателя №1 для всех позиций (включая выпускников колледжа) уже много лет подряд. Если вы

хотите себе в компанию средненьких работников, то не беспокойтесь по поводу того, что делает Google, но если вы хотите лучших, то нужно делать то, что делают лучшие компании в войне за таланты.

«Мы никогда не сможем сделать подобное» гарантирует, что вы достигнете посредственных результатов

Почти всегда, когда я рассказываю топам и руководителям направлений HR о практиках Google, они дают мне постоянно один и тот же ответ. Ответ следующий: «Мы никогда не сможем сделать подобное» или «Это не соответствует нашей корпоративной культуре»

Моя первая реакция на такого рода комментарии: чтобы стать великой компанией, нужно делать то, что делают великие компании. Не решаясь применять смелые практики управления талантами, вы гарантированно оттолкнете новаторов от своей компании. Если вы не верите мне, то опросите несколько новаторов, и узнаете, что они уже просто требуют смелых решений, требуют обстановку свободных действий, смелых решений, ресурсов для инноваций. Новаторы и лучшие таланты всегда будут тяготеть к компаниям. Которые они определяют как «ВАУ!!!». Если ваша корпоративная культура не исповедует смелой и агрессивной политики в области рекрутинга, удержания, практик управления талантами, то смените вашу культуру, снимите все ограничения на поиск смелых решений. Если скорость изменений в вашей компании ниже, чем по рынку, готовьтесь к тому, что кривая падения вашей компании не за горами. Осознайте как факт, что ни один талант не будет работать в стагнирующей и загнивающей компании.

Непрерывные улучшения могут быть врагом инноваций

Постановка целей является критическим условием успеха для любой фирмы. Тем не менее, некоторые фирмы считают, что за счет непрерывных постепенных улучшений можно не вкладываться в инновации, достигая при этом успеха. CEO Google, Larry Page (на фото), против постепенных улучшений, они ставят цели совершенно иного уровня, как например создавать «продукты и сервисы, которые в десять раз лучше, чем у конкурентов». Кроме того, он заявляет, что «1 000 % улучшения требуют полного технического переосмысления проблемы, выход за границы технических возможностей, получение гораздо БОльшого удовольствия от процесса...»

Успех Google помог понять одну простую вещь: если вы планируете достижение собственных целей недостаточно быстро, вы ... к сожлению, просто никогда не достигнете их...

Успехи компании впечатляют

Несмотря на многие эмоциональные эффекты подхода people analytics, которые он демонстрирует, настоящая сила подхода в его влиянии на бизнес результаты. Google, помимо того, что является третьей компанией по рыночной стоимости, имеет следующие выдающиеся бизнес результаты

- Поисковик в Мире №1
- №2 в Мире по продажам смартфона (Андроид)
- №2 в списке самых почитаемых компания журнала *the Fortune*
- №3 в списке самых быстрых компаний по инновациям
- №3 среди сильнейших брендов Мира
- В списке топ 50 самых производительных компаний *BusinessWeek*.

Финальные мысли

Google – «магнит» для талантов, и это ключевой драйвер бизнес успеха компании, успех компании такой же как New York Yankees в бейсболе Барселона в футболе.

И если вы принимаете успех компании, то ваша задача – повторить то, что делает Google.

Успех компания в первую очередь в привлечении новаторов и талантов. И роль привлечения в будущем будет только возрастать.

Статья размещена в Блоге Эдуарда Бабушкина <http://edwvb.blogspot.ru/>

<http://hrm.ru/kak-google-stal-3-v-spiske-samykh-dorogikh-kompanijj-mira-ispolzuja-people-analytics>