

The background is a watercolor wash on white paper. It features a gradient from deep red on the left to bright yellow on the right, with various shades of orange and brown in between. The edges are irregular and textured. A silver pencil with a wooden eraser is positioned in the lower right corner, pointing towards the center of the composition.

Облачная трансформация HR



Александр Паль

*Партнер,
SuccessFactors Global Lead,
Германия*



Марио Гайа

*Менеджер,
SuccessFactors Learning Lead,
Germany*

Облачная трансформация HR

Москва – 7 ноября



Практика PwC People & Organization

Влияние на HR

Оценка готовности к облачным технологиям

Кейсы цифровой трансформации HR

Уроки и выводы

PwC – ведущая консалтинговая компания в HR и управлении изменениями

10,000

Консультантов практики People and Organization в 138 странах – обеспечивающих внедрение стратегии через работу с людьми.

208 000

консультантов PwC по всему миру, которые помогают клиентам создавать ценность.

75%

Компаний из списка Global Fortune 500 воспользовались услугами практики за последние два года.

#1

По всему миру в HR-консалтинге
По результатам опроса HR-директоров HR Monitor PwC стала компанией с самой лучшей репутацией в HR-консалтинге.



Авангард

Лидер рейтинга Kennedy Vanguard в управлении талантами, HR-трансформации, управлении изменениями, HR-коммуникациях и стратегическом консалтинге в области человеческого капитала.



Визионеры

Центр Katzenbach Center компании Strategy&⁷ проводит ведущие исследования в области организационной культуры и лидерства.

17,300

Клиентов воспользовались услугами нашей компании для решения проблем, связанных с управлением человеческим капиталом, в последние два года.



Лидеры

Аналитические решения на основе системы PwC Saratoga®, ведущего источника HR-метрик в мире.



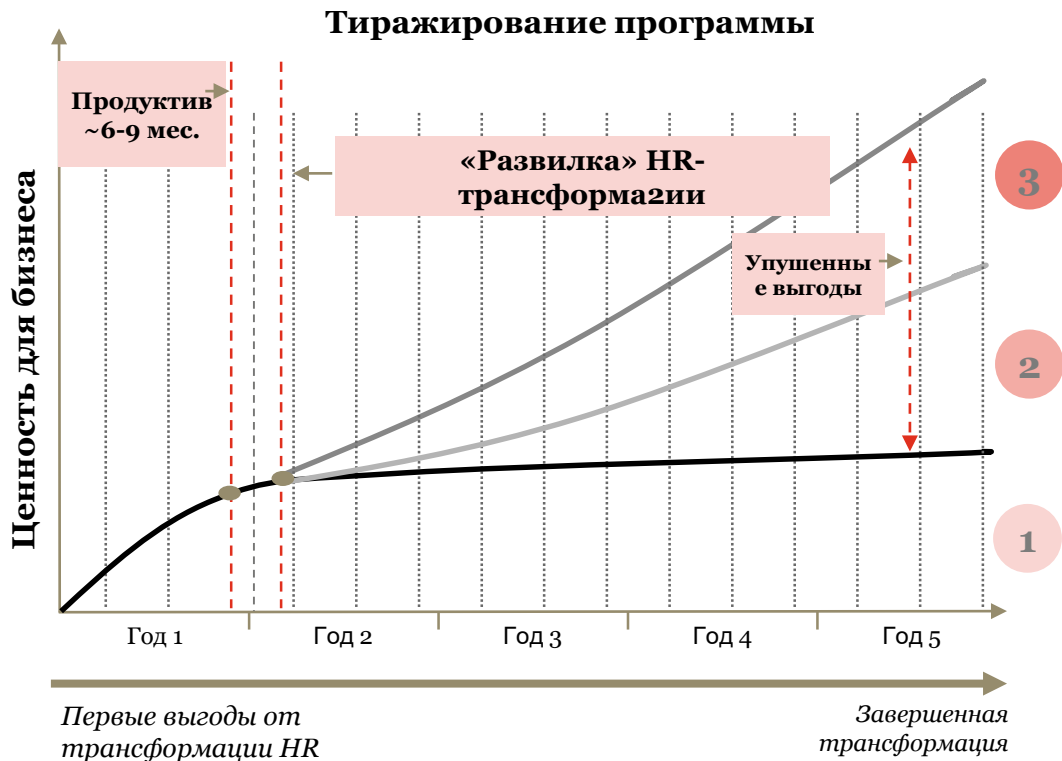
#3

В рейтинге Diversity Inc “лучшие 50 в области многообразия 2015”.

The background is a watercolor wash on a white surface. It features a gradient from deep red on the left to bright yellow on the right, with various shades of orange and brown in between. The edges are irregular and textured. A silver pencil with a wooden eraser is positioned diagonally in the lower right quadrant, pointing towards the center. The text 'Влияние на HR' is written in a white, italicized serif font in the lower left area.

Влияние на HR

Успех HR более, чем когда-либо зависит от трансформации HR и HRIT



Преимущества для бизнеса

«Настоящая» трансформация

- Переход от транзакция к стратегическому HR
- Более гибкая и надежная операционная модель
- Бизнес-подход к талантам и производительности
- Радикальное улучшение опыта пользователя

Переходный период

- Стандартизация процессов и комплаенс
- Повышение качества HR сервиса
- Снижение операционных расходов (20-30%)

Внедрение HR на основе SaaS

- Ниже общая стоимость владения
- Быстрые выгода внедрение за ~6 месяцев
- Улучшенный опыт пользователя
- Больше инноваций

Ценностное предложение HR SaaS от PwC

Четыре элемента успеха

Реальная ценность внедрения SaaS в HR видна только при одновременном рассмотрении четырех элементов

Организационный дизайн

Облачные технологии помогают структурировать HR-функцию и позволить людям сконцентрироваться на ценности для бизнеса и стратегии.

Процессы

Упрощение процессов в облачных системах позволяет устранить типичные недостатки в транзакционных HR-процессах – и сделать их более надежными и устойчивыми.



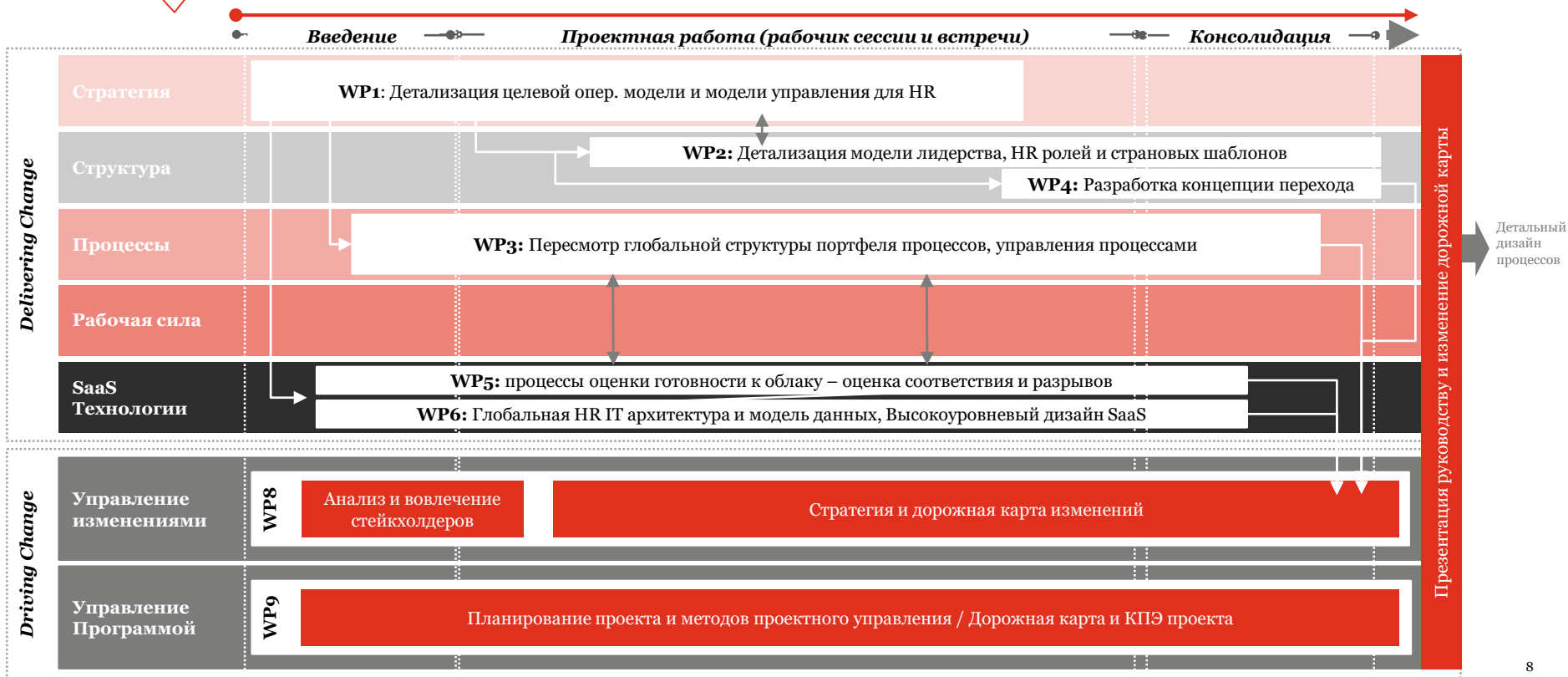
Люди

Правильные люди на правильных местах – это здорово, но можно сделать больше. Технологии – это катализатор изменения ценностей, культуры и новых возможностей.

Технологии

Облако позволяет оптимизировать все HR-системы. Снижайте расходы, повышайте доступность сервисов и получайте аналитику более высокого качества для принятия решений.

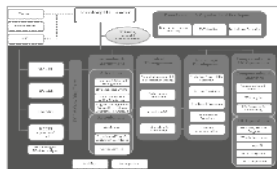
От стратегии до исполнения



Целевая операционная модель HR – дизайн

Современная интегрированная организация HR IT, дизайн процессов и орг. структур - фундаментальный принцип при создании целевой модели HR

01 Анализ текущей операционной модели HR



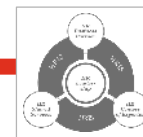
Понять, как сейчас работает HR и создать кейс для изменений

02 Разработка принципов работы целевой модели



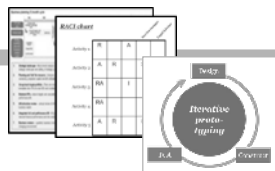
Подготовить основу для разработки будущей опер. модели HR

03 Создание вариантов опер. модели HR



Разработать варианты модели на основе целевых принципов

04 Выравнивание процессов с принципами SaaS



Протестировать будущую операционную модель HR путем определения того, за что отвечает на уровне процессов, и как они автоматизируются

05 Выбор вариантов дизайна и разработать опер. модель HR в облаке



Разработать детальную операционную модель HR на основе данных, полученных в ходе рабочих сессий и завершить проектирование

06 Определение ролей, принципов и структур



Определить роли, размер организации, организационную структуру, распределить ставки

The background is a watercolor wash with a color gradient from deep red on the left to bright yellow on the right. A pencil is positioned in the lower right corner, pointing towards the center. The text is overlaid on the red portion of the wash.

*Оценка готовности к
переходу в облако*

Готова ли ваша организация к облачной HR-системе?

Готовность организации и трансформация процессов – основные барьеры

- **HR-процессы:** при переходе HR в облако многие (если не все) HR процессы придется менять.
- **Организация поддержки в облаке:** управление спросом на IT-услуги, администрирование облака и адаптация к квартальному циклу обновлений повлияют на то, как работает (HR) IT

“Все, что мы слышали про систему, было отлично — простая настройка и работа — но затем при внедрении быстро стало ясно, что нам придется менять процессы.”

“Нам было критически важно закончить вовремя, и количество процессных и организационных изменений вкупе с интеграциями, сделало проект более сложным.”

“Только благодаря выполненной «домашней работе», мы смогли избежать проблем с разрывами функциональности.”

55%

организаций **не вполне организационно готовы** к внедрению крупных облачных систем*

42%

организаций **не вполне подготовлены к трансформации процессов**, чтобы работать в облаке*

55%

заявляют, что продукт SaaS **не соответствовал** ожиданиям по функционалу, которые у них были в процессе продаж*

18%

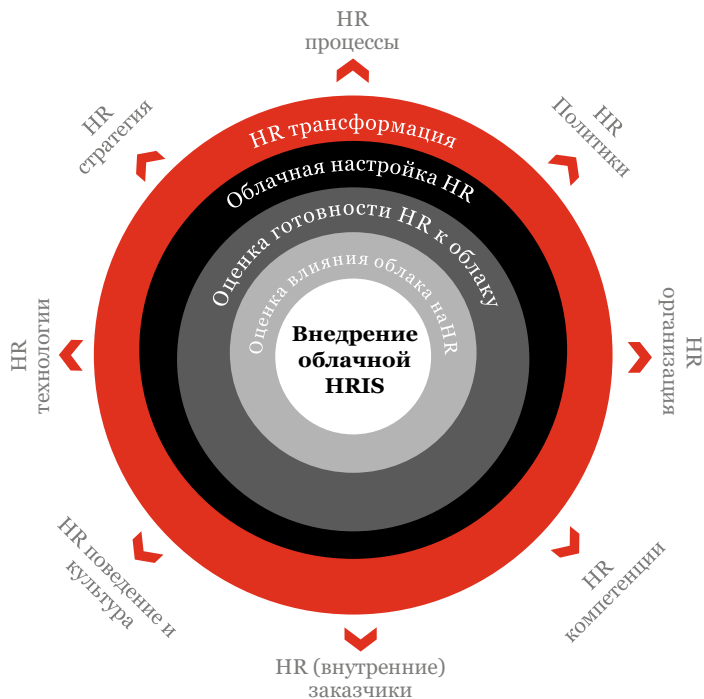
только 18% организаций смогли запустить **мобильную версию** процесса управления эффективностью*

Эмоциональные реакции при внедрении облачной HR-системы

Управление разочарованием



Оценка готовности к переходу в облако – перед внедрением облачного IT-решения, мы рекомендуем провести оценку готовности, чтобы сконцентрироваться на главных целях и правильно распределить ресурсы



Оценка влияния облака на HR

Подробно оценить, каким будет влияние на функцию

Оценка готовности HR к переходу в облако

Подробно оценить готовность организации к изменению процессов при внедрении облачной системы

Облачная настройка HR

Подготовить все обязательные требования и процессы

Трансформация HR

Использование всего потенциала облачной HR-системы

В чем ценность анализа влияния облака, проводимого PwC?

Предоставить информацию, позволяющую снизить риски внедрения SaaS

Быстро оценить основные эффекты внедрения SaaS, предлагаемые организации ✓

Проверить гипотезу о том, что изменения в текущей форме реалистичны, достижимы и что организация может их себе позволить, учитывая их масштаб ✓

Использовать результаты анализа влияния облака для разработки планов действий и снижения рисков при внедрении SaaS ✓

PwC обладает экспертизой и опытом внедрения HR SaaS, на которые можно положиться ✓

PwC – провайдер с уникальной мультидисциплинарной экспертизой, которая позволяет собрать в одной команде возможности HR- и HR IT-консалтинга ✓



The background is a watercolor wash transitioning from deep red on the left to bright yellow on the right. A faint, light-colored icon of a clipboard with three horizontal lines is centered in the upper half. A pencil with a silver barrel and a wooden eraser is positioned in the lower right corner, pointing towards the center. The overall aesthetic is artistic and professional.

*Кейсы цифровой
трансформации HR*

Цифровизация может кардинально изменить работу HR ...



Истории успеха Esselunga (Италия)



Esselunga

Esselunga находится в процессе трансформации всех HR процессов с цифровой и технологической точки зрения.

Размер:

45 000 сотрудников

Тип розничного бизнеса:

Продукты и товары массового спроса

Оборот:

7.8 млрд евро

Магазины:

180 в Италии

Инсайты

Единая система

Одна точка доступа для ресурсов штаб-квартиры и магазинов, управления изменениями и внутренней коммуникации.

Опыт пользователя

Сотрудники и менеджеры поощряются к активному участию во всех HR-процессах.

Новые процессы

Процессы совместной работы (JAM) и адаптации (Onboarding) были разработаны в ходе внедрения с использованием лучших практик SuccessFactors.

Управление эффективностью и развитие

Внедрение новой модели управления эффективностью, чтобы поощрять сотрудников к достижению целей, связанных с потребностями бизнеса.

Обучение

Новая система обучения в целях для карьерного развития, а также обязательные тренинги для соблюдения стандартов местного законодательства.

Внедрение

Q4-2016 – Q4-2017

Модули SuccessFactors

- OnBoarding
- Jam & Collaboration
- Performance Management
- Career and Succession
- Compensation
- Learning
- Integration



Rewe Group

REWE Group – это немецкий конгломерат розничных и туристических компаний со штаб-квартирой в Кёльне.

Размер:

320.000 сотрудников

Тип розничного бизнеса:

Продукты и туризм

Оборот:

54 млрд евро

Магазины:

17,400 в 21 стране

Инсайты

Общий Центр Обслуживания

Создание процесса управления релизами и концепции управления процессами, чтобы обеспечить непрерывность процессов при их переводе в ОЦО.

Один проект

Единый консалтинговый подход к управлению изменениями, трудовому законодательству и безопасности данных.

Целевые группы и вариативность процессов

Высокая сложность проекта благодаря децентрализованной организационной структуре конгломерата и наличию различных групп сотрудников. Фокус на двух различных процессах для штаб-квартиры и магазинов.

Управление талантами

Персонализированное развитие сотрудников как высший приоритет.

Интеграция с системой Aconso

Большой объем бумажных резюме обрабатывается системой Aconso и передается в SuccessFactors.

Сотрудники без электронной почты

Сотрудники магазинов без служебной почты получают письма по почте и push-уведомления от портала HR услуг.

Внедрение

Q2-2015 – Q3-2017

Модули SuccessFactors

- Succession Management
- Recruiting Management
- Recruiting Marketing
- Goal & Performance Management
- Learning Management
- SAP JAM

Ситуация:

Даже после запуска нового HR-приложения, компания REWE продолжала получать 250 000 резюме в год в бумажном виде или по электронной почте.



Решение

1. Сторонний провайдер обеспечивает обработку электронной почты или бумажных резюме в магазинах
2. Резюме сканируются приложением, кастомизированным под нужды REWE
3. Резюме и кандидат автоматически заносятся в HR системы REWE

Влияние на HR и бизнес

- Значительно сокращено время на подбор
- Единая точка правды для резюме и кандидатов на открытые позиции
- Надежная отчетность по KPI
- Более широкий круг кандидатов
- Меньше административной нагрузки – больше времени для развития людей
- Сокращение затрат на административные задачи
- Директора магазинов концентрируются на продажах

Истории успеха

Международная розничная компания (Австрия)

Компания

Клиент – австрийское отделение одного из крупнейших немецких ритейлеров.

Размер:

20 000 сотрудников

Тип розничного бизнеса:

Продукты

Оборот:

4 млрд евро

Магазины:

5,600 в 11 странах

Инсайты

Процессы

Предварительная работа по оптимизации и стандартизации процессов, включающая определение отсутствующих на данный момент процессов с фокусом на совместимость с новой платформой.

Самообслуживание

Администрирование данных сотрудника и HR самим сотрудником и руководителем.

Автоматизация

Модуль Employee Central в качестве ядра системы обеспечивает интегрированный подход и надежное взаимодействие всех модулей системы SuccessFactors.

Организация и планирование

Замена бумажного планирования сквозными цифровыми процессами позволяет сделать управление талантами прозрачным и надежным.

Интерфейс и опыт пользователя

Кастомизированный интерфейс в зависимости от целевой аудитории.

Гибридная архитектура

Размещение информации на серверах компании и в облаке, чтобы гарантировать доступ на любой необходимой скорости.

Внедрение

Q4-2016 – Q4-2018

Модули SuccessFactors

- Employee Central
- Succession Management
- Recruiting Management
- Recruiting Marketing
- Goal & Performance Management
- Learning Management
- Workforce Analytics

Как цифровой HR может помочь – Кейс #3

Ситуация:

У компании есть собственный инструмент для планирования персонала в магазинах.

1. Некоторые операции в магазинах могут выполнять только сертифицированные сотрудники, прошедшие обязательное обучение.
2. Чтобы избежать неправильного назначения сотрудников на выполнение работ, нужно постоянно видеть, кто прошел обучение.



Влияние на HR и бизнес

- На работы назначаются только 100% сертифицированные сотрудники
- Процесс назначения ускоряется и упрощается
- Полная прозрачность в отношении количества нужных сотрудников
- Сотрудники магазинов фокусируются на продажах

Решение

1. Данные о сертификации пользователей, включая сроки действия сертификатов, а также регистрации на тренинги, отслеживаются в HR-приложении.
2. Данные экспортируются из HR-приложения и переносятся в инструмент планирования персонала.

История успеха Tchibo (Германия)



Tchibo

Одна из крупнейших немецких компаний в сфере производства и розничной торговли.

Работает в 10 странах Европы, экспортирует кофе по всему миру.

Размер:

12.500 сотрудников

Тип розничного бизнеса:

Продукты и товары массового спроса

Оборот:

3.2 млрд евро

Магазины:

990 в 40 странах

Инсайты

Доступ

Учет особенностей доступа к системе для разных сотрудников, включая работников магазинов. Внедрение решений с более гибким подходом к обучению, включая мобильные устройства.

Процессы

Внедрение процессов для трех разных групп: продажи, магазины, штаб-квартира.

Отчетность

Создание специальных форм отчетности вместе с клиентом, чтобы удовлетворять специфическим юридическим требованиям и требованиям комплаенса.

Изменения

Поддержка в создании полноценной стратегии управления изменениями, включая коммуникацию и обучение работе с системой, открытые дискуссии, Q&A-форумы.

Тренинги

Интенсивные «тренинги тренеров» для всех внедренных модулей, а также специальное обучение для будущих администраторов, например, в магазинах.

Внедрение

Q4-2015 – Q4-2016

SuccessFactors

- Employee Central
- Succession Management
- Recruiting Management
- Recruiting Marketing
- Goal & Performance Management
- Learning Management
- Workforce Analytics

Как цифровой HR может помочь – Кейс #4

Ситуация:

1. Несколько разнородных решений, которые обеспечивали лишь ограниченные возможности анализа HR-данных.
2. Слабо структурированная отчетность по KPI из-за нестандартизированной архитектуры данных (особенно в отношении управления талантами и подбора).



- Быстрое выполнение запросов на аналитику
- Снижение текучки благодаря точным данным по эффективности, обучению и вовлеченности
- Большая прозрачность резерва

Решение

1. С самого начала компания выбрала интегрированный подход к управлению талантами и разработала стандартизированную структуру данных с акцентом на годовую отчетность.
2. Комбинация всех HR-данных по всем HR-процессам в одном надежном решении по HR-аналитике.

- Меньше усилий для консолидации данных из всех HR-приложений
- Возможности предиктивной аналитики (например, по подбору в рознице)
- Легче анализировать затраты на сотрудника

Еще истории успеха

ESPRIT

Esprit – немецкий глобальный одежный бренд со штаб-квартирой в Ратингене и Гонконге.

Проект:

SuccessFactors Recruiting Mgmt. & Marketing; Compensation

Размер:

6 400 сотрудников

Тип розничного бизнеса:

одежда

Оборот:

2,1 млрд долларов

Магазины:

900 в 40 странах


TOM TAILOR

Tom Tailor – немецкий одежный ритейлер со штаб-квартирой в Гамбурге. В основном работает в германоязычных странах, Бенилюксе и Франции.

Проект:

SuccessFactors Full-suite

Размер:

6 790 сотрудников

Тип розничного бизнеса:

одежда

Оборот:

969 млн евро

Магазины и сайты:

1.422 в 21 странах

Beiersdorf

Beiersdorf – глобальная FMCG-компания с основными брендами NIVEA и EUCERIN. Штаб-квартира в Гамбурге.

Проект:

SuccessFactors Full-suite

Размер:

17 660 сотрудников

Тип розничного бизнеса:

Косметика/уход за кожей

Оборот:

7,1 млрд евро

Магазины:

Продается в 90 странах


MONCLER

Moncler – итальянский производитель одежды с монобрендовой розничной сетью и штаб-квартирой в Милане.

Проект:

SuccessFactors Full-suite

Размер:

3 500 сотрудников

Тип розничного бизнеса:

одежда

Оборот:

1,93 млрд евро

Магазины:

260 по всему миру



The Body Shop – глобальный ритейлер со штаб-квартирой в Лондоне.

Проект :

SuccessFactors EC, Onboarding, Интеграция с ADP Payroll

Размер :

17 000 сотрудников

Тип розничного бизнеса:

Косметика/уход за кожей

Оборот:

1,4 млрд долларов

Магазины:

900 в 40 странах

07.11.2018










Уроки и выводы







Уроки и выводы – Вызовы при внедрении HRIT

Как нужно и как не нужно делать

Нужно:

- Уделять большое внимание управлению проектом 
- Вовлекать стейкхолдеров и проводить тренинги 
- Четко определять периметр и цели проекта 
- Работать с профсоюзами 
- Заранее выделять ресурсы на миграцию данных 
- Своевременно принимать решения 
- Назначать правильных людей на правильные места 

Не нужно:

- Недооценивать миграцию 
- Недооценивать управление изменениями 
- Пытаться все локализовать и кастомизировать 
- Недооценивать тестирование 
- Излишне формализовать управление проектом 
- Усложнять управление внедрением 
- Работать отдельно с каждой функцией 

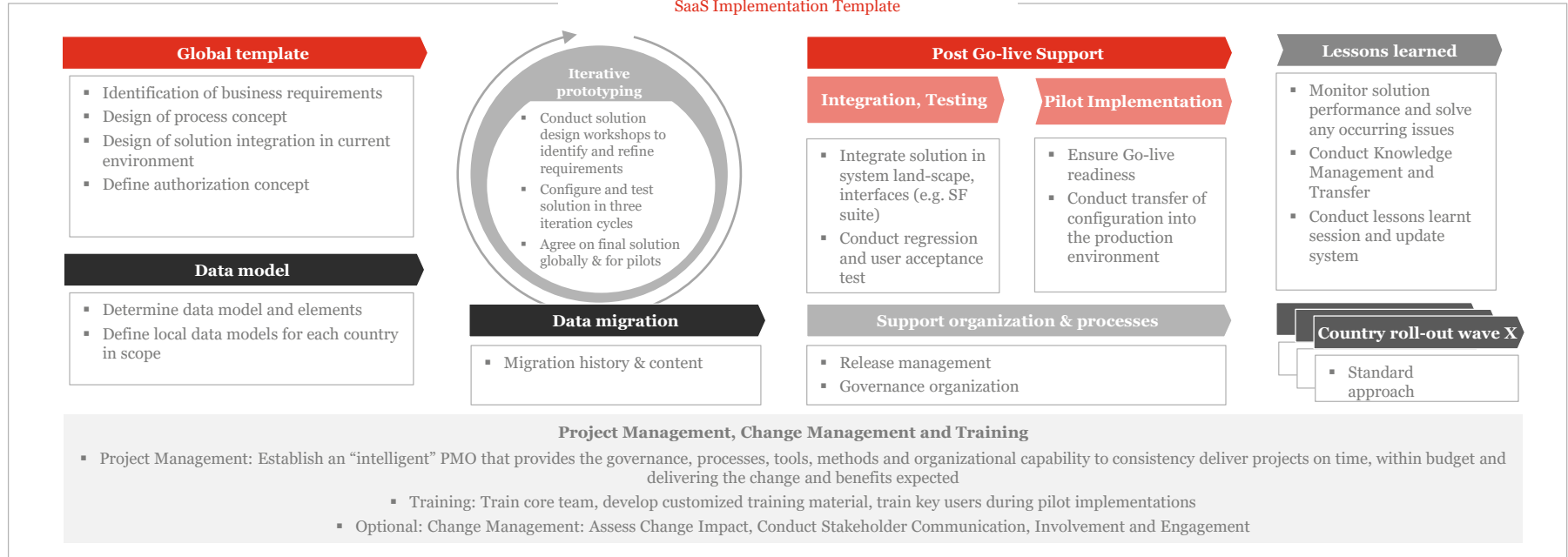
A watercolor illustration on a white background. The left side is dominated by a large, textured wash of red and pink. The right side features a wash of yellow and green. In the center, there are faint, overlapping gear shapes in shades of red and brown. A pencil with a silver barrel and a light-colored eraser is positioned in the lower right corner, pointing towards the gears.

Backup

Our proven approach allows an efficient and successful implementation while taking your specific requirements into account



SaaS Implementation Template

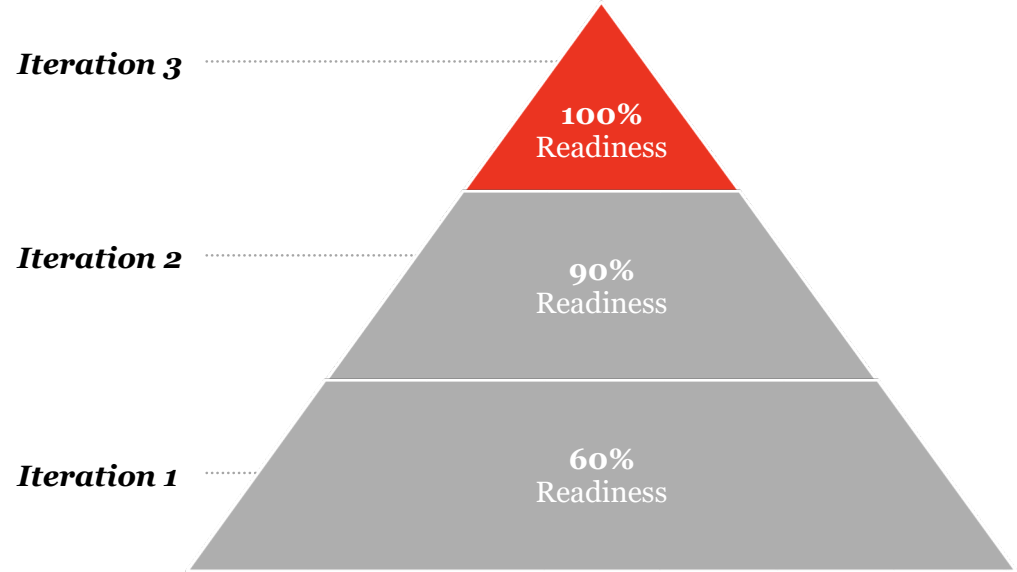


With our iterative approach we can guarantee a steady improvement and a successful implementation

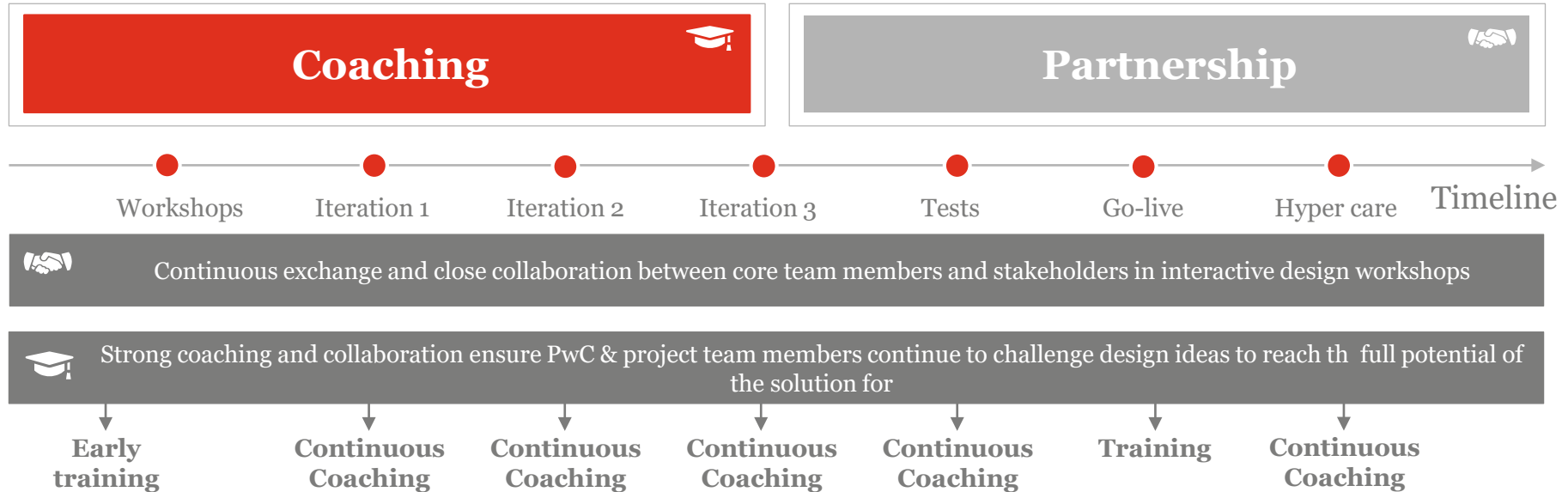
According to the **iterative approach**, the implementation runs through three predefined stages. After each stage it is possible to review decisions concerning design and configuration which can be tested within a live demonstration system. Thus, a mutual understanding of the conception decision is achieved.

After **iteration 1** it is possible to change configuration measures concerning the future setup and settings of the system.








With **iteration 2** and **iteration 3** the maturity of the system setup is already high. Nevertheless, there still is the possibility to apply minor changes in configuration and/or setting.



Strong focus on coaching & partnership: We adapted our consulting approach in two dimensions to meet your requirements while ensuring highest quality



Training Approach – Training users and enabling administrators is a key success factor of every system implementation. We therefore have developed a dedicated cloud qualification approach.

	User focus		Admin focus	
	“MARKETING” INTRODUCTION	RECORDED SYSTEM DEMO	TRAIN-THE-TRAINER	SMART ADMIN GUIDE
Learning Method	<i>System illustrations, FAQs, marketing brochure</i>	<i>Profession system demonstrations that enable users to get a basic understanding</i>	<i>Train-the-trainer classroom sessions with intensive exercises and additional booklets</i>	<i>A guide that explains every single screen from the system, relevant fields and values</i>
	Yes	No	No	Yes
	No	Yes	Yes	No
	No	No	Yes	No
Learning Content				
	Yes	Yes	Yes	Yes
	No	No	Yes	Yes
Learning Location				
	Yes	Yes	No	Yes
	No	No	Yes	No

Change Management – PwC approach for Cloud Solutions

The project success depends on whether the solution resonates emotionally with your employees and your culture



Analysis

CHANGE IN AWARENESS

- Stakeholder analysis captures the impact of SuccessFactors (SF) on target groups
- Change maturity audit looks at existing capabilities
 - Cultural survey captures values reg. SF/cloud



Strategy

CHANGE IN COMMITMENT

- Change vision provides a directional blueprint for the SF/cloud integration
- Change principles specify the desired change in behaviour
- Change strategy reflects the nature of the project, the dynamics in different work streams and your culture



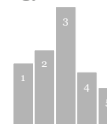
Architecture

CHANGE IN BEHAVIOUR

- Change architecture for SF/cloud is based on the five change-relevant dimensions which we scale based on the change management strategy

Our focus for

- Involvement** (*want*), e.g. engage critical mass of people
- Communication** (*know*), e.g. provide relevant SF insights
- Training** (*can*), e.g. build and leverage internal SF skills
- Measurement** (*do*), e.g. focus on SF results and speed
- Sustainability** (*rethink*), e.g. in still a SF inspired thinking



Implementation

CHANGE IN MIND-SET

- Shift in mindset is needed for SF/cloud
 - Cultural development takes place through SF/cloud contents and emotional engagement
- Out-of-comfort-zone situations need to be handled adequately, e.g. SF/cloud require parties to accept less control and more transparency

Our change management activities will **adjust to the scope of the roll-out waves** for SF.

After each wave, the change management activities will be re-calibrated to ensure the best possible approach for the next implementation wave.



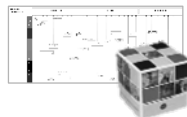
Exemplary Change Management activities supporting cloud solution implementation:



Simple show



On-site events/activities



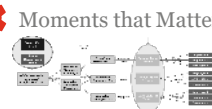
Intervention plan



Training sessions



Pulse feedback



Change Community

Potential Scenarios for your Go-live

We considered three different approaches.

#1

PHASED APPROACH BY COUNTRY

The roll-out can be clustered based on regional hub such as Europe or can be clustered on a country by country approach together with the headquarters.

- This would be our recommended approach. Experience tells us that a pure country approach lacks specific relationships that are essential for a functional implementation.



The project is easier to organize and communicate when it is in the same time zone
Time to learn from each roll-out



Possibility to ensure the critical job relationships, only one localization phase is needed



Might not be in sync with the current SAP clients. Risk of working on two systems in parallel (SAP/HCM)

#2

PHASED APPROACH BY HCM CLIENT

The roll-out will be clustered based on the HCM clients.

Each of the systems can be analyzed and it can be decided if the SAP Core System will be completely replaced or if it is better to follow a transition scenario, such as EC with SAP Core mash ups.

- This approach is ideal for certain clients with HCM limitations.



Replace system one by one. Easier for migration and other solutions scenarios
Time to learn from each roll-out



Resources are planned efficiently, no parallel use of SAP clients and Employee Central



Might be in different time zones and lacking company relationships. There might be a need to revisit specific countries for localization

#3

BIG BANG

One Go-live date for Employee Central across all business units.

- We experienced that most of our clients struggle with that scenario due to high amount of resources needed.



Supports a consistent global process framework by designing an equally consistent HRIT solution



High amount of resources needed at the same time



No time to get experiences

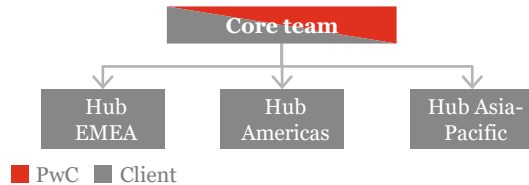
General Recommendations regarding the project plan and roll-out

Important points to consider when defining the overall roll-out approach

We recommend to use the Hub & Spoke approach as the project organization

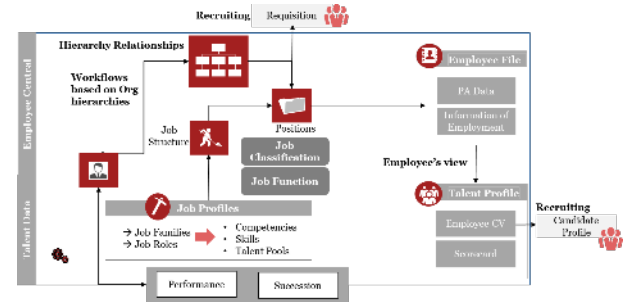
HOW IS THE HUB & SPOKE METHODOLOGY SET UP?

- A central Hub gathers requirements and drives main decisions for the global template
- Hub guide and advise spokes, consolidate requirements and conduct train the trainer sessions
- Spokes (regional representatives) are involved in the design phase and submit regional critical requirements to the Hub
- The Spokes also act as a multiplier in their region and consolidate critical requirements before submitting to the Hub
- Thereby the approach supports the development of a consolidated central structure while incorporating critical regional requirements



Integrated Design

We want to support a truly integrated design to realize the highest integration possible that works. Therefore we consider this in our cloud readiness assessment as well as in each of the module design workshops.



Innovations made by PwC

Please find a selection of tools and services

Testing & Workbook Tool

We experienced that our clients struggle with the high effort regarding testing in which many manual tasks are included. In addition we experienced that maintaining the complex SuccessFactors Excel workbooks is a hassle for most of our clients. This is why we decided to develop an automated testing and a workbook tool.

Value add:

- Improve quality and efficiency of test execution
- Reduce complexity and reuse test cases at regression testing
- Higher security of versioning of workbooks and less effort of maintaining the workbooks

New ways of training with Guiding Software in SuccessFactors (e.g. WalkMe)

- Can be integrated in our Change Methodology
- Platform to train, engage and guide end-users and/or administrators
- Especially useful for
 - New users or those who are not familiar enough with the system (blue collar workers)
 - Introduction of new processes
 - Simple updates after releases and no need to prepare an extensive amount of manual training material

Release Management

The goal of SuccessFactors Release Management is to take a holistic view of a change within SuccessFactors and ensure that all aspects of a quarterly release – both technical and nontechnical – are considered together.

HR, HRIT and IT Governance Set-up

Cloud changes the support operating model of most organization. How should the new set-up look like? We can help with answers to these questions.

