shl The CEB Talent Measurement Solution

Отчет о тенденциях в оценке персонала в России, Украине и Казахстане за 2013 г.

Оглавление

Краткое содержание 3

Введение 5

Об отчете: методология и компании-участники 7

Часть 1: Цели, задачи и приоритеты HR 10

Стратегическая функция HR в российских, украинских и казахстанских компаниях *10*

Приоритетные области работы HR *14*

Часть 2: Инструменты оценки 18

Сферы применения инструментов оценки *18*

Инструменты объективной оценки талантов: сегодняшнее использование и перспективы *22*

Часть №3: Процессы HR 28

Степень формализации HR-процессов 28

Проблемы найма 31

Проблемы развития и перемещения 34

Часть 4: Социальные Сети и HR 36

Заключение 40

Авторы исследования 41

Об SHL 42

Ссылки и примечания 43

Краткое содержание

Отчет о тенденциях в оценке персонала в России, Украине и Казахстане за 2013 г. – это индикатор текущего состояния дел в области объективной оценки персонала для целей управления талантами. Данный отчет предназначен для профессионалов в сфере HR и отвечает на ключевые вопросы о том, как в передовых компаниях России, Украины и Казахстана происходит оценка талантов на разных этапах жизненного цикла сотрудников в организации.

Настоящий отчет составлен по результатам онлайн-опроса, проведенного в июле-августе 2013 г. В опросе приняли участие 169 профессионалов в сфере HR из разных отраслей, представляющие три крупнейшие экономики региона СНГ. Главный предмет этого отчета – сложившиеся практики и новые тенденции в применении инструментов оценки талантов как для внешних кандидатов, так и для сотрудников организаций. С целью выявления значимых трендов было также проведено сопоставление полученных результатов с данными Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2013 г. (Global Assessment Trends Report 2013), выпущенного SHL ранее.

Данный отчет фокусируется на четырех областях: общем состоянии сферы HR в России, Украине и Казахстане в 2013 г.; сферах применения оценки в организациях; ключевых HR-процессах и степени их формализации; роли социальных сетей в управлении талантами. Ниже приведены основные выводы данного Отчета.

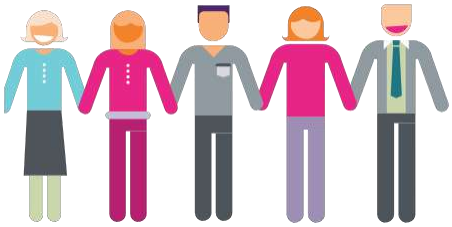
Ключевые выводы:

Ключевой вывод №1: В ведущих странах СНГ HR явно воспринимается как стратегическая функция бизнеса

- Более ¾ компаний убеждены в том, что HR должен быть стратегической функцией бизнеса (в мире эту точку зрения поддерживает лишь 66% организаций). При этом по факту подразделение HR стремится участвовать в процессе формирования стратегии лишь в 62% случаев.
- 69% организаций в крупнейших странах СНГ стремятся использовать информацию о талантах при принятии бизнес-решений (в мире так поступают лишь 43%).

Ключевой вывод №2: Главные приоритеты HR в России, Украине и Казахстане – производительность труда сотрудников и эффективность деятельности компаний; кроме того, проявляется интерес к теме лидерства

- Три ключевые задачи HR в 2013 г. – вовлечение / удержание сотрудников, управление эффективностью и внешний найм.
- Кроме выполнения стратегических функций, от HR ожидают решения текущих задач и демонстрации немедленных результатов: лишь 57% респондентов указали, что их работа действительно нацелена на долгосрочную перспективу.



- В 2014 г. ключевыми задачами HR станут управление эффективностью, развитие лидерского потенциала и вовлечение / удержание сотрудников.

Ключевой вывод №3: В крупнейших странах СНГ существует огромный потенциал более широкого применения инструментов объективной оценки талантов во всех областях HR

- Сегодня кадровые решения в России, Украине и Казахстане в первую очередь опираются на результаты оценки опыта, знаний и потенциала кандидатов и сотрудников.
- Объективная оценка главным образом применяется при найме и продвижении сотрудников. Кроме того, респонденты из ведущих стран СНГ в среднем чаще говорят о своей заинтересованности в объективных данных, чем их зарубежные коллеги.

Ключевой вывод №4: Отбор при найме в крупнейших странах СНГ в меньшей степени опирается на результаты объективной оценки, чем в мире в среднем

- Самый популярный инструмент оценки в рамках отбора и найма – тестирование навыков и знаний (его используют или намереваются использовать 89% компаний в ведущих странах СНГ и 91% по миру в целом).
- Следующие по популярности инструменты в России, Украине и Казахстане – решение рабочих задач и оценка биографических данных, в то время как в мире это личностные опросники и тесты общих способностей.

Ключевой вывод №5: Формализация, структуризация и систематизация HR-процессов может стать источником существенного конкурентного преимущества

- HR-процессы далеки от полной формализации. Как в ведущих странах СНГ, так и в среднем по миру наиболее формализованы процессы найма (в 70% случаев), обучения, адаптации и продвижения (более чем в 50% компаний).
- Управление эффективностью – потенциальное узкое место для HR в крупнейших странах СНГ: эта область структурирована лишь в 27% компаний (в мире – 63%).

Ключевой вывод №6: Важнейшая глобальная проблема для сфера HR – дефицит адекватно подготовленных и высокопотенциальных кадров

- 60% компаний в России, Украине и Казахстане сообщают о проблемах с поиском сотрудников, в первую очередь на рабочие и инженерно-технические должности.
- Дефицит талантов осложняется тем, что четкая система развития и продвижения сотрудников есть лишь у 31% компаний (в мире – 38%).

Ключевой вывод №7: В России, Украине и Казахстане социальные сети становятся важным источником информации о кандидатах

- 66% опрошенных компаний присутствуют в социальных сетях.
- 62% организаций изучают информацию о кандидатах в соцсетях. Для сравнения, в мире в среднем так поступает 48% компаний, а в развивающихся странах – 52%.
- В первую очередь рекрутеры, изучая профиль кандидата, обращают внимание на прошлый опыт, образование и рекомендации.

Введение

За последние 20 лет сфера HR в странах СНГ прошла огромный путь. В начале и середине 90-х в подавляющем большинстве организаций на постсоветском пространстве существовали лишь кадровые управления и службы, занятые в первую очередь ведением картотек и административным сопровождением деятельности. Сегодня за функцию HR отвечают масштабные подразделения со сложной структурой, интенсивно взаимодействующие со всеми отделами и бизнес-единицами своих компаний и вовлеченные в огромное число межфункциональных процессов и проектов.

В Отчете о тенденциях в оценке персонала в России, Украине и Казахстане за 2013 г. представлен обзор результатов уникального исследования, впервые проведенного SHL в трех ведущих экономиках СНГ. Отчет базируется на прошедшем в июне-августе 2013 г. опросе 169 специалистов в сфере HR из трех стран, представляющих более двадцати отраслей.

Один из центральных факторов, стоящих за этой эволюцией HR, – всеобщая автоматизация и компьютеризация бизнеса, высвободившая человеческие и временные ресурсы для решения более сложных задач. Не менее важной причиной быстрого прогресса является и глобализация мировой экономики: чтобы победить в конкуренции с бизнесами из самых разных точек планеты, мало повышать производительность и эффективность своих процессов и людей. Не менее важно учитывать и обращать на пользу себе глобальные тренды.

Важнейшей глобальной тенденцией последних десятилетий в сфере HR, вне всякого сомнения, является война за таланты. Сам термин, введенный в оборот в начале 90-х исследователями из McKinsey, трактуется сегодня несколько шире, чем просто «глобальная нехватка кандидатов и сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями, навыками и потенциалом». В Отчете о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2013 г., выпущенном SHL UK, указывается, что сегодня война за таланты проявляется в трех аспектах: собственно дефицит талантов и способность организации эффективно действовать в этих условиях; борьба между разными функциями и подразделениями за право формировать повестку дня в области управления талантами; наконец, использование современных технологий сбора, обработки и анализа данных для превращения информации в настоящее знание.

Понимание сегодняшнего положения дел в войне за таланты, учет важнейших трендов и создание адекватных стратегических мер реагирования необходимы уже хотя бы потому, что ведущие страны СНГ являются полноправными участниками как глобального рынка продуктов и услуг, так и глобального рынка талантов (этот термин представляется более точным, чем привычный «рынок труда»). Российские, украинские и казахстанские компании подвержены влиянию тех же глобальных трендов и сталкиваются с сопоставимыми задачами и трудностями.

Тем не менее, было бы ошибкой прямо переносить все результаты наблюдений за глобальным рынком талантов, равно как и за сферой HR «в среднем по миру», на отдельно взятую страну. Россия, Украина и Казахстан являются не просто одними из виднейших государств с развивающейся экономикой, но и обществами с достаточно уникальной экономической историей и деловой культурой. Все это позволяет выделить третий фактор стремительного прогресса сферы HR в странах СНГ – это концептуальные, содержательные изменения в сфере HR, непосредственно вытекающие из тех фактических потребностей, задач и проблем, с которыми сталкивается отечественный бизнес сегодня.

Основная цель исследования, которое легло в основу настоящего отчета, – выявить основные задачи и проблемы, связанные с управлением человеческим капиталом организации; предоставить конкретную и достоверную информацию для принятия управленческих решений; наконец, помочь российским, украинским и казахстанским компаниям осознать как зоны риска, так и открывающиеся возможности в сфере оценки и управления талантами. Реальность войны за таланты в условиях современной региональной экономики и опыт сотен компаний-клиентов SHL , прошедших наш опрос в трех странах, подсказывают четыре области, которым необходимо уделить особое внимание.

Во-первых, это понимание стратегической важности и роли HR в современном бизнесе: в самом ли деле функция HR в компании обладает достаточным уровнем ресурсов и полномочий, чтобы решать будущие задачи? Во-вторых, это вопросы использования объективных инструментов оценки: удается ли организации получить всю необходимую информацию о потенциале и компетенциях кандидатов и сотрудников? В-третьих, это эффективность ключевых HR-процессов, в первую очередь найма и развития: существуют ли в компании системные решения типовых задач, адекватны ли средства поставленным целям, насколько результативны и эффективны сегодняшние процессы? В-четвертых, это применение современных интернет-технологий при отборе и найме: использует ли бизнес социальные сети и дает ли это ему реальное конкурентное преимущество?

На все эти вопросы и призван ответить Отчет о тенденциях в оценке персонала в России, Украине и Казахстане за 2013 г. В этом отчете представлен обзор результатов уникального исследования, впервые проведенного SHL в трех ведущих экономиках СНГ. Отчет базируется на прошедшем в июне-августе 2013 г. опросе 169 специалистов в сфере HR из трех стран, представляющих более двадцати отраслей.

Каждому из четырех фундаментальных аспектов войны за таланты, характерных для организаций в странах СНГ, посвящена отдельная глава Отчета. В каждой главе приводятся краткие выводы и ключевые факты, определяющие положение дел в данной области, после чего подробно излагаются результаты исследования, сопровождаемые аналитическим комментарием. Кроме того, полученные данные сопоставляются с релевантными результатами глобального исследования за 2013 г., что представляет особую пользу как для специалистов в сфере HR, работающих в глобальных корпорациях, так и для сотрудников амбициозных предприятий, выходящих на международную арену.

Выбранный подход к исследованию позволяет не только ответить на определенные выше четыре ключевых вопроса войны за таланты, но и дать краткую характеристику текущему состоянию сферы HR в ведущих странах СНГ. Результаты исследования показывают, что понимание стратегической важности и роли HR для бизнеса стало в полном смысле этих слов всеобщим и повсеместным. Российские, украинские и казахстанские специалисты в сфере HR проявляют самый активный интерес к объективной информации о талантах. В то же время они не всегда используют инструменты объективной оценки, признанные во всем мире, и в целом – несмотря на свою стратегическую ориентацию – иногда ищут простые решения и ждут мгновенных результатов.

Настоящий отчет призван ответить на важнейшие вопросы, с которыми приходится сталкиваться специалистам в сфере HR в странах СНГ. Он содержит актуальные, достоверные и подробные данные о положении дел в области оценки персонала, а также предоставляет общий контекст, необходимый для принятия взвешенных и эффективных управленческих решений.

Об отчете: методология и компании-участники

Отчет о тенденциях в оценке персонала в России, Украине и Казахстане за 2013 год основан на онлайн-опросе, проведенном в период с 10 июля по 15 августа 2013 года. В исследовании приняли участие 169 человек, работающих в сфере HR на различных должностях. Были опрошены HR-руководители, рекрутеры, линейные менеджеры по управлению персоналом, тренинг-менеджеры, специалисты по общим вопросам HR и т.д. (см. график 1).

В исследовании участвовали сотрудники различных организаций из России, Украины и Казахстана (см. график 2). Аналогично исследованию, лежащему в основе Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала, респонденты представляли компании из различных отраслей экономики. Наибольшее число участников опроса представляют промышленность и розничную и оптовую торговлю (26% и 24% соответственно, см. график 3), что отражает реальную структуру национальной экономики – см. рейтинги крупнейших российских компаний, например, «Эксперт-400»[i], рейтинг Forbes[ii] и др. Относительно большая доля крупных компаний-участников с численностью персонала свыше 1000 человек (см. графики 4 и 5) также обусловлена вышеперечисленными факторами. Таким образом, репрезентативность выборки была дополнительно подтверждена полученной демографической структурой участников опроса.

График 1: Респонденты по уровню должности:

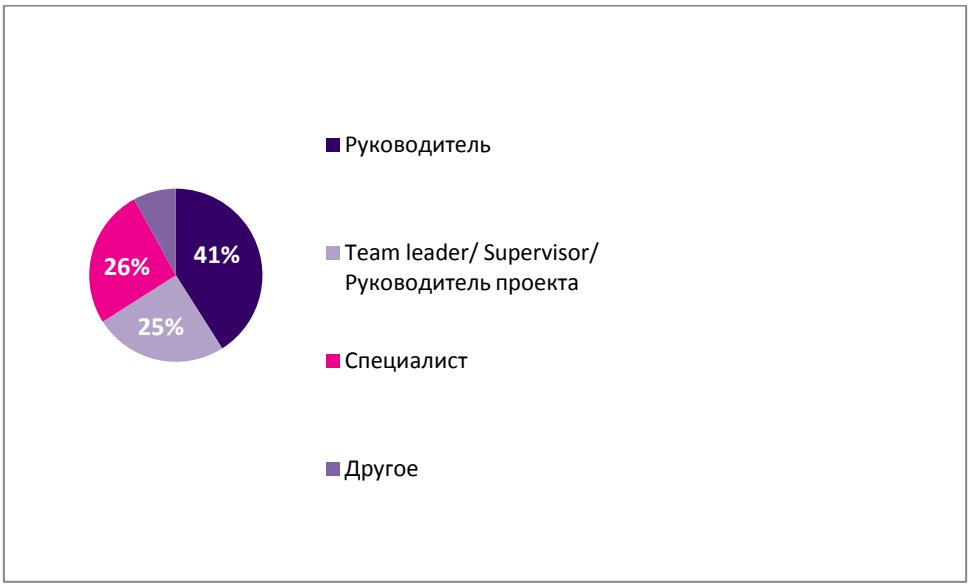


График 2: Респонденты по местоположению:

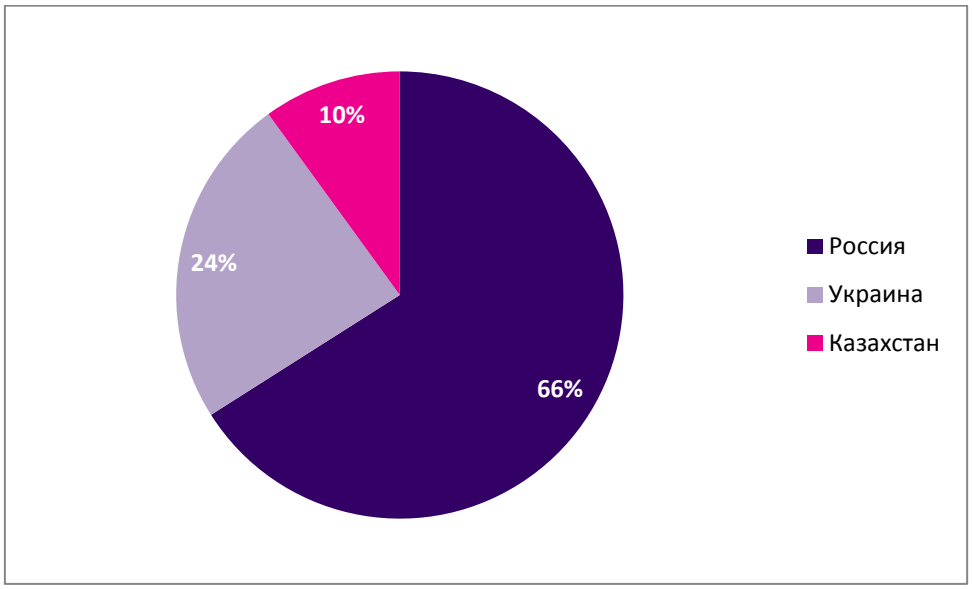


График 3: Респонденты по отраслям:

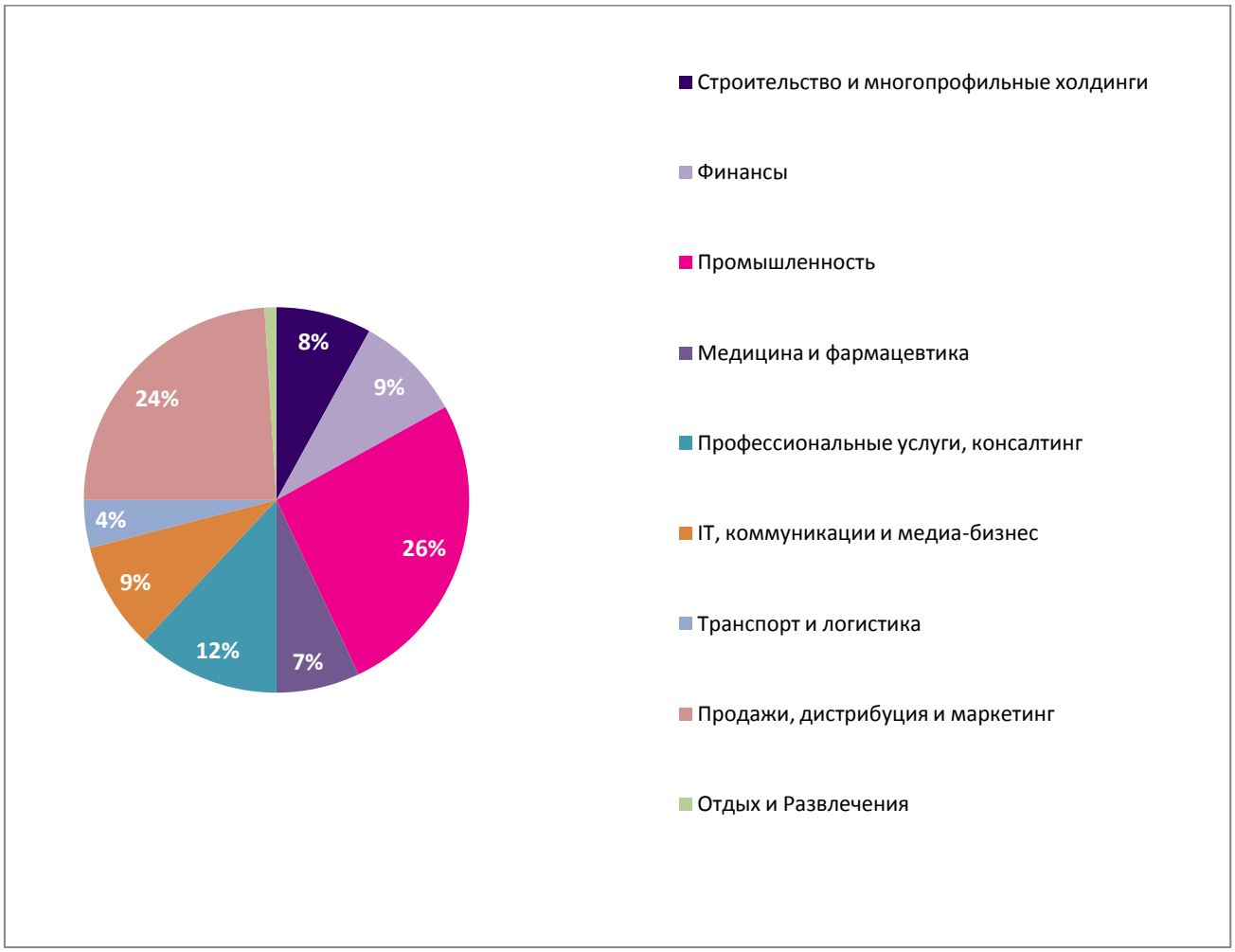


График 4: Респонденты по размеру организации (численность персонала, чел.):

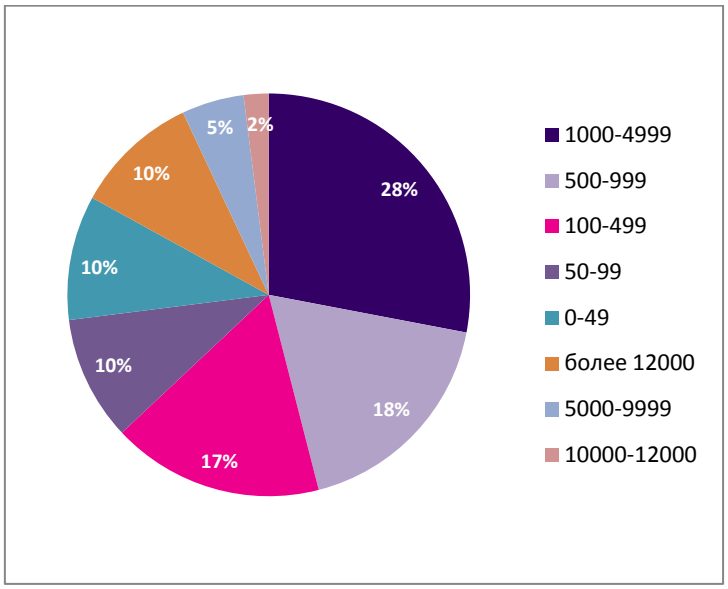
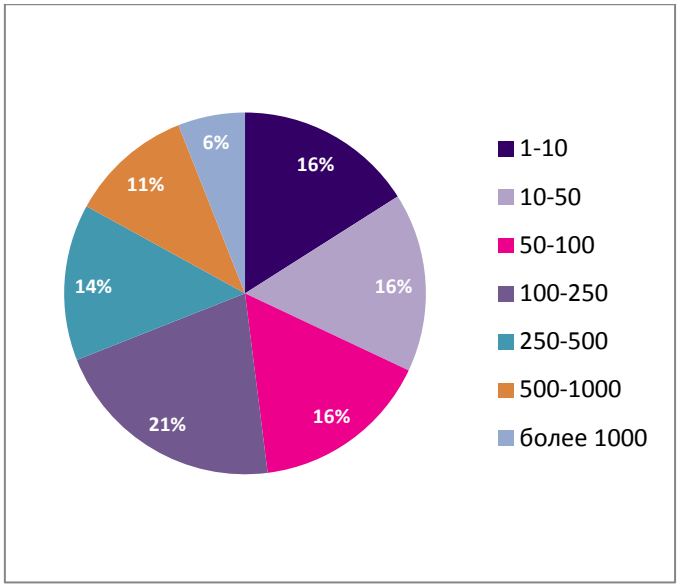


График 5: Годовой найм сотрудников (чел.):



Часть 1: Цели, задачи и приоритеты HR

Стратегическая функция HR в российских, украинских и казахстанских компаниях

Ключевой вывод №1: В ведущих странах СНГ HR явно воспринимается как стратегическая функция бизнеса

- Более ¾ компаний убеждены в том, что HR должен быть стратегической функцией бизнеса (в мире эту точку зрения поддерживает лишь 66% организаций). При этом по факту подразделение HR стремится участвовать в процессе формирования стратегии лишь в 62% случаев.
- 69% организаций в крупнейших странах СНГ стремятся использовать информацию о талантах при принятии бизнес-решений (в мире так поступают лишь 43%).

Залогом достижения успеха для любой современной организации является наличие осмысленной, действенной, реалистичной и в конечном счете эффективной стратегии. Сегодня в передовых компаниях всего мира широко используется ресурсный подход к разработке и реализации стратегии. Этот подход, ставший итогом многолетних академических споров и прочно вошедший в современные практики ведения бизнеса, рассматривает специфические для организации ресурсы и характерные ключевые компетенции в качестве основного и наиболее значимого источника устойчивых конкурентных преимуществ. Исходя из этого понимания конкуренции, стратегия компании должна учитывать фундаментальные организационные возможности – другими словами, доступные материальные и нематериальные активы.

Тот факт, что одним из ключевых активов любой современной организации являются люди, не вызывает сомнений. Поэтому HR-составляющая деятельности компании должна учитываться при формировании и реализации стратегии – в этом состоит одно из необходимых условий успеха.

В первую очередь, это означает, что функция HR должна стать стратегическим партнером бизнеса. На данный момент в России, Украине и Казахстане, равно как и в компаниях по всему миру, остро стоит проблема фундаментальной трансформации HR из «тылового», «второстепенного» функционального отдела в подразделение, находящееся в постоянном и интенсивном взаимодействии с другими частями организации. В частности, HR-отдел должен получить реальные рычаги управления персоналом как одним из ключевых стратегических активов – т.е. по существу формулировать значительную часть организационной повестки дня.

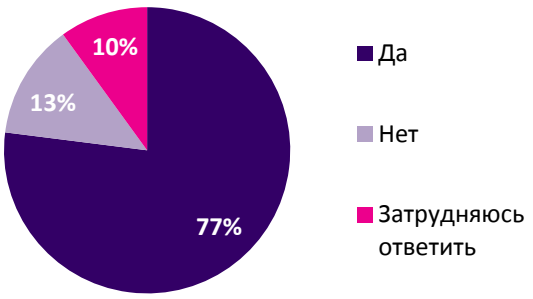
Почти 80% респондентов считают, что в их компании деятельность HR рассматривается как стратегически важная функция (см. график 6). Тем не менее, к этому результату необходимо отнестись с известной долей осторожности: понимание стратегической важности и роли HR в организации должно поддерживаться реально существующими процессами.

Внедрение процессов, способных поддержать стратегическую направленность HR и обеспечить выполнение соответствующих задач, сопряжено со множеством потенциальных сложностей. Среди последних могут быть названы во многом противоречивый управленческий опыт предыдущих десятилетий и трудности адаптации западных подходов. Таким образом, широкое, полноценное и осмысленное участие HR-отдела в формировании стратегии остается исключительно амбициозной задачей для самых разных организаций.

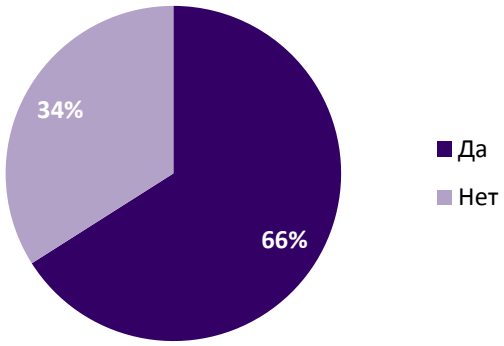
График 6: Работа HR-подразделения как стратегическая функция для компании

Респондентам был задан вопрос: «Рассматривает ли моя организация работу HR-подразделения как стратегическую функцию для компании?»

Россия, Украина, Казахстан



Мир (прогноз на 2013)

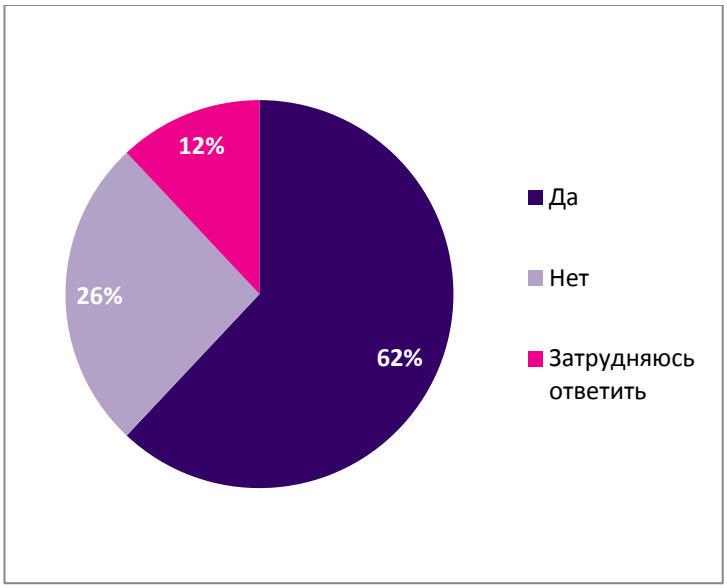


В Отчете о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2013 г.[iii], опубликованном SHL UK, данной теме также уделяется первостепенное внимание. Как показывают результаты глобального исследования, в 2013 г. только 66% специалистов сферы HR убеждены в том, что в их компании отдел по управлению персоналом рассматривают как стратегическую единицу бизнеса. При этом в 2012 г. этот показатель составлял 74%. Принципиальное смещение восприятия HR – сдвиг фокуса от стратегических функций к тактическим – вероятно, может быть тесно связан с новой волной экономического кризиса. В условиях нарастающей экономической нестабильности и сложности ведения бизнеса многие компании по сути отказываются от долгосрочных амбициозных планов и фокусируются на более краткосрочных задачах, в первую очередь на сохранении своих текущих позиций. Аналитики World Bank в Глобальном отчете по экономическим перспективам (Global Economic Prospects Report) приходят к выводу о том, что в мире ожидается сохранение текущего высокого уровня безработицы и инфляции, а также значительное снижение темпов глобального экономического роста.[iv] Исходя из этого, определенное смещение приоритетов бизнеса в пользу тактических целей и соответствующих им средств представляется вполне оправданным. В то же время российские, украинские и казахстанские HR-специалисты в большей степени ориентированы на стратегические задачи, что может служить важным источником потенциального конкурентного преимущества на глобальном рынке.

62% опрошенных специалистов в сфере HR указали, что в их компании HR-отдел принимает деятельное участие в формировании стратегии бизнеса (см. график 7). Этот результат резко контрастирует с приведенными выше данными о 80% респондентов, уверенных в стратегической направленности HR. Такое расхождение может в первую очередь говорить о том, что HR-специалисты осознают всю важность трансформации HR как стратегического партнера бизнеса, но при этом на данный момент не всегда владеют практическими инструментами и/или имеют доступ к реальным бизнес-процессам для осуществления этой трансформации.

График 7: Участие HR-отдела в формировании стратегии компании

Респондентам был задан вопрос: «Принимает ли HR-отдел в моей организации участие в формировании стратегии организации»?

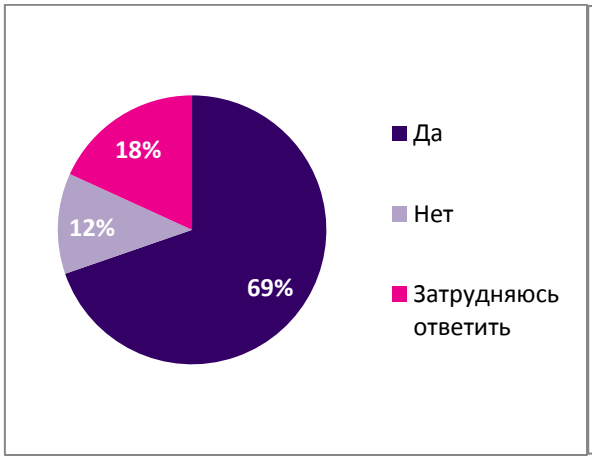


В ходе исследования было обнаружено, что информацию о сотрудниках при принятии бизнес-решений используют 69% опрошенных представителей российских, украинских и казахстанских организаций, что значительно выше среднемирового показателя в 43% (см. график 8). Эти данные позволяют предположить, что сам процесс формирования стратегии в крупнейших странах СНГ в гораздо большей степени опирается на доступные знания о персонале. В то же время, принципиальным моментом является объективность, достоверность и релевантность этих данных, надежность источников, эффективность процессов сбора и обработки, качество и глубина интерпретации, наконец, ценность и значимость этих данных для бизнеса. Многие из этих тем более подробно исследуются в следующих главах настоящего отчета.

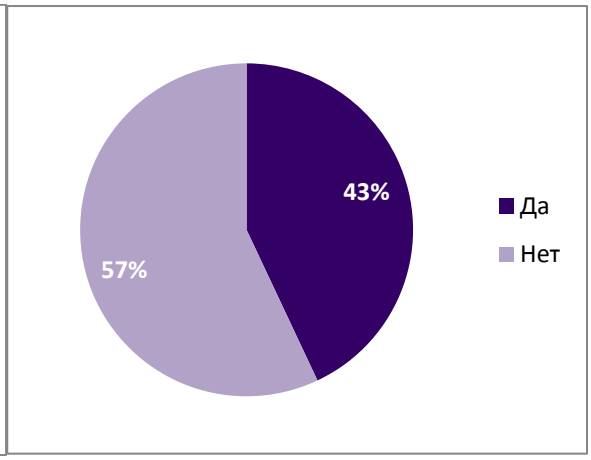
График 8: Использование информации о сотрудниках при принятии бизнес-решений

Респондентам был задан вопрос: «Использует ли моя организация информацию о сотрудниках для принятия бизнес-решений?»

Россия, Украина, Казахстан



Мир (прогноз на 2013)



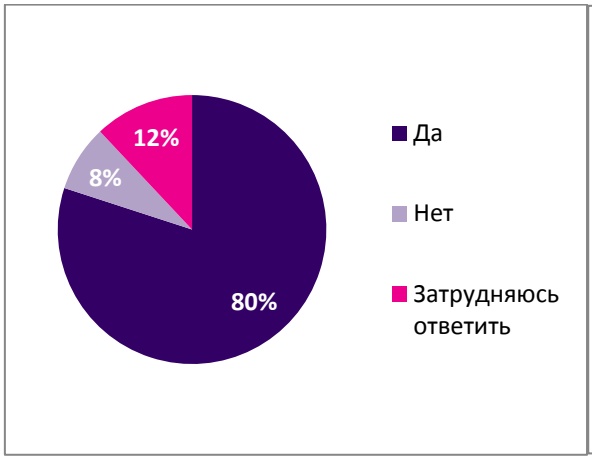
Не менее важным аспектом трансформации HR как стратегического партнера бизнеса является эффективное использование стратегической и тактической информации об организации в целом при решении конкретных прикладных задач управления персоналом. Один из ключевых вопросов здесь сводится к тому, уделяют ли в организации внимание бизнес-целям при принятии кадровых решений. Результаты опроса HR-специалистов в крупнейших странах СНГ практически совпадают с данными глобального исследования: кадровая политика разрабатывается с учетом стратегических целей и задач в 80% компаний (см. график 9).

Уверенное следование бизнес-стратегии при принятии кадровых решений способно не только обеспечить реализацию локальных и текущих задач компании, но и создать долгосрочный синергетический эффект. Понимание целей бизнеса – необходимое условие для адекватного взаимодействия между «стратегическими центрами» организации и функцией HR.

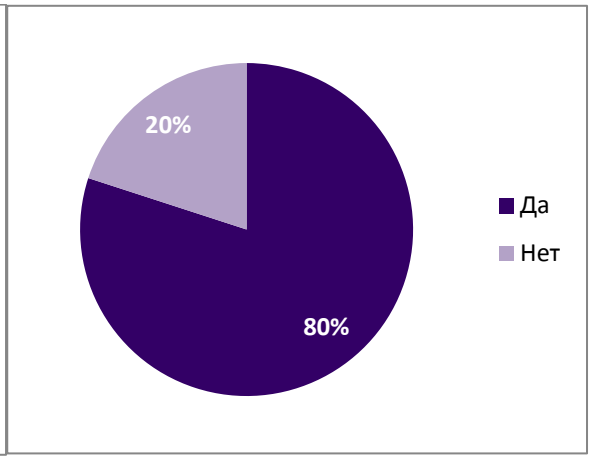
График 9: Бизнес-цели и принятие кадровых решений

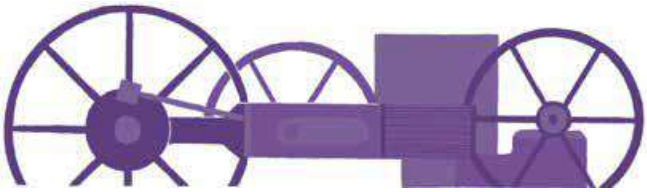
Респондентам был задан вопрос: «Уделяет ли моя организация большое внимание бизнес-целям компании при принятии кадровых решений?»

Россия, Украина, Казахстан



Мир (прогноз на 2013)





Приоритетные области работы HR

Ключевой вывод №2: Главные приоритеты HR в России, Украине и Казахстане – производительность труда сотрудников и эффективность деятельности компаний; кроме того, проявляется интерес к теме лидерства

- Три ключевые задачи HR в 2013 г. – вовлечение / удержание сотрудников, управление эффективностью и внешний найм.
- Кроме выполнения стратегических функций, от HR ожидают решения текущих задач и демонстрации немедленных результатов: лишь 57% респондентов указали, что их работа действительно нацелена на долгосрочную перспективу.
- В 2014 г. ключевыми задачами HR станут управление эффективностью, развитие лидерского потенциала и вовлечение / удержание сотрудников.

Результаты опросов, приведенные в предыдущем разделе, показывают, что стратегическая роль и важность HR в организации осознается большинством профессионалов в этой сфере. Тем не менее, необходимо уточнить, о каких именно областях HR может идти речь. Так, в крупнейших странах СНГ лишь немногим более половины респондентов (56,88%) указали, что обеспечение эффективности деятельности компании в долгосрочной перспективе в самом деле является главным приоритетом для функции HR в их организации (см. таблицу 1).

Таблица 1: Наивысший приоритет HR

Респондентам был задан вопрос: «Что является наивысшим приоритетом деятельности HR в вашей организации?»

Приоритет	Доля указавших
Обеспечение эффективности деятельности компании в долгосрочной перспективе	56,88%
Обеспечение эффективности бизнеса в краткосрочном периоде	26,88%
Точечное удовлетворение потребностей бизнеса	16,25%

В ходе исследования участники указывали одну область/задачу HR, которую они считают наиболее приоритетной для их компании в текущем и следующем годах. В «тройку лидеров» на 2013 г. вошли вовлечение/удержание, управление эффективностью и внешний найм (19%, 18% и 14% респондентов соответственно назвали их первоочередными задачами; см. таблицу 2). Для сравнения, такие области/задачи, как развитие лидерского потенциала, планирование развития и обучение не вошли в верхнюю пятерку приоритетов. Эти данные позволяют предположить, что в

фокусе внимания для HR-специалистов в странах СНГ находятся в первую очередь проблемы производительности и эффективности труда.

Полученные данные также могут служить свидетельством краткосрочной ориентации многих специалистов в сфере HR. Результативность и эффективность процессов вовлечения/удержания, управления эффективностью и внешнего найма зачастую может быть оценена, по крайней мере поверхностно, достаточно быстро – в отличие от тех же показателей для программ развития лидеров и обучения сотрудников. Фактором риска здесь является возможное предпочтение действий, приносящих мгновенно ощутимый эффект, в ущерб комплексным долгосрочным решениям. Во-вторых, можно утверждать, что существует сфокусированность на традиционных, хорошо знакомых областях и задачах HR.

Наконец, необходимо отметить, что в крупнейших странах СНГ развитию персонала в широком смысле термина уделяется явно не достаточное внимание. При этом если развитие наиболее выдающихся талантов организации оказывается для большинства респондентов достаточно понятной задачей, хотя и не может еще быть названо общепринятой практикой, то развитие рядовых сотрудников все еще остается уделом наиболее прогрессивных компаний.

Таблица 2: Приоритетные области HR 2013

Респондентам был задан вопрос: «Какая область/задача HR является наиболее приоритетной для вашей компании в текущем году?»

Область/задача HR	Процент выбравших
Вовлечение/удержание	19%
Управление эффективностью	18%
Внешний рекрутинг (найм)	14%
Развитие лидерского потенциала	13%
Реструктуризация	7%
Планирование развития	6%
Планирование трудовых ресурсов/аудит талантов	6%
Управление изменениями	5%
Обучение	5%
Моделирование и внедрение компетенций	3%
Планирование преемственности	3%
Внутреннее продвижение (назначение)	2%
Адаптация	1%
Вывод из штата/релокация	0%

Эти данные отчасти вступают в определенное противоречие с результатами аналогичного глобального опроса (см. таблицу 3). Первые пять строчек глобального рейтинга показывают, что для организаций во всем мире первоочередными являются те области и задачи HR, которые обеспечивают наиболее эффективное использование персонала как актива. При этом значительное внимание уделяется развитию и росту сотрудников, что призвано максимизировать отдачу от вложений в персонал в долгосрочной перспективе, а также укрепить эмоциональную связь и преданность сотрудника компании. В то же время российские, украинские и казахстанские

компании в гораздо большей степени полагаются на внешний найм, который занимает третью строчку, и не проявляют столь сильного интереса к темам лояльности и вовлеченности персонала.

Таблица 3: Сравнение приоритетных областей HR

Респондентам был задан вопрос: «Какая область/задача HR является наиболее приоритетной для вашей компании в текущем году?»

Россия, Украина, Казахстан		Россия, Украина, Казахстан (прогноз на 2014 г.)		Мир (2013 г.)	
HR-область	Место	HR-область	Место	HR-область	Место
Вовлечение/удержание	1	Управление эффективностью	1	Вовлечение/удержание	1
Управление эффективностью	2	Развитие лидерского потенциала	2	Развитие лидерского потенциала	2
Внешний рекрутинг (найм)	3	Вовлечение/удержание	3	Управление эффективностью	3
Развитие лидерского потенциала	4	Планирование развития	4	Планирование трудовых ресурсов/аудит талантов	4
Реструктуризация	5	Планирование трудовых ресурсов/аудит талантов	5	Обучение	5

Почему развитие лидерского потенциала занимает такие высокие позиции? Согласно данным Corporate Executive Board[v], лишь 25% сотрудников различных компаний во всем мире уверены, что в их организации есть лидеры, способные добиваться успеха в будущем. Проведенное SHL исследование глобального рынка труда, результаты которого были опубликованы в Докладе о талантах (SHL Talent Report[vi]), рисует еще более мрачную картину. Так, количество «сегодняшних лидеров» в мире крайне мало: всего 6,7% директоров, менеджеров и специалистов могут быть отнесены к этой категории. Под «сегодняшними лидерами» понимаются сотрудники с наивысшим лидерским потенциалом, чей поведенческий репертуар достаточно силен и позволяет им стать эффективными лидерами уже сейчас. Такие сотрудники превосходят других в транзакционных, управленческих, операционных аспектах поведения, позволяющих установить продуктивные взаимосвязи с другими людьми. Они способны докопаться до сущности проблемы, проанализировать данные и выбрать оптимальные решения, организовать и мобилизовать необходимые ресурсы, а также эффективно приспособиться к изменениям и новым задачам. В то же время они превосходят других и в трансформационных аспектах поведения. Это означает, что они умеют увлекать людей и влиять на них, способны мыслить нестандартно и творчески и находить оригинальные идеи. Наконец, у них есть драйв, благодаря которому они не только доводят дело до конца, но и достигают своих собственных карьерных целей.

Но если в мире доля таких сотрудников не превышает 7%, то в России, по данным того же исследования, она оказалась ниже 5%. Дефицит талантов в странах СНГ абсолютно реален. При этом можно предположить, что российские, украинские и казахстанские специалисты сферы HR отлично понимают как вызовы, стоящие перед ними, так и возможные зоны для развития. Об этом

свидетельствуют, в частности, ответы респондентов на вопрос о приоритетах на 2014 г.: развитие лидерского потенциала перемещается на вторую строчку (см. таблицу 3).

В то же время, отсутствие пункта «обучение» среди главных приоритетов для HR в крупнейших странах СНГ может оказаться существенным источником рисков в будущем. Для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества в условиях крайней неопределенности, характерных для современной глобальной экономики, необходимы целенаправленные программы развития, нацеленные не только на «звезд», но и на рядовых сотрудников организации. Это неразрывно связано с новым пониманием самого термина «таланты», которое выводит на первый план наличие у сотрудников потенциала, соответствующего актуальным потребностям бизнеса и приносящего реальную коммерческую выгоду. Кроме того, обучение может служить фактором мотивации, в особенности для сотрудников, принадлежащих к поколению Y, и формировать прочную эмоциональную связь между сотрудником и компанией, объединять сотрудников вокруг ключевых идей компании и прививать им общие ценности, наконец, напрямую повышать эффективность их взаимодействия и тем самым оказывать значительное воздействие на результаты бизнеса.

Тот факт, что планирование трудовых ресурсов/аудит талантов появляется на пятой строчке рейтинга прогнозируемых приоритетов на 2014 г., подтверждает сделанные выше выводы о стремлении специалистов сферы HR к стратегической деятельности. Но планирование не просто является фундаментом любой стратегии: эти данные также свидетельствуют о заинтересованности HR-специалистов России, Украины и Казахстана к объективным данным о кандидатах и сотрудниках их компаний. Более подробно вопросы сбора объективных данных за счет применения инструментов объективной оценки талантов, а также использования этих данных в аналитических целях, рассматриваются в следующей главе данного отчета.

Часть 2: Инструменты оценки

Сферы применения инструментов оценки

Ключевой вывод №3: В крупнейших странах СНГ существует огромный потенциал более широкого применения инструментов объективной оценки талантов во всех областях HR

- Сегодня кадровые решения в России, Украине и Казахстане в первую очередь опираются на результаты оценки опыта, знаний и потенциала кандидатов и сотрудников.
- Объективная оценка главным образом применяется при найме и продвижении сотрудников. Кроме того, респонденты из ведущих стран СНГ в среднем чаще говорят о своей заинтересованности в объективных данных, чем их зарубежные коллеги.

Представленные в предыдущей главе отчета результаты исследования говорят о том, что специалисты сферы HR из крупнейших стран СНГ не только убеждены в необходимости трансформации функции HR как стратегического партнера бизнеса, но и готовы взять на себя ответственность за ряд ключевых стратегических задач компании – таких, как развитие лидеров, управление эффективностью деятельности, вовлечение и удержание ключевых сотрудников.

Чтобы эти намерения не просто воплотились в жизнь, но принесли компании ощутимую, долгосрочную пользу, необходимы адекватные и эффективные подходы и технологии – в первую очередь, инструменты объективной оценки талантов. Согласно данным Aberdeen Group, правильный выбор инструментов объективной оценки оказывает огромное влияние на компанию как в организационном, так и в финансовом плане. По сравнению с бизнесами, не применяющими инструменты объективной оценки, использующие их организации на 75% чаще добивались значимого снижения затрат на процедуры отбора и найма и на 75% чаще достигали более высоких показателей удовлетворенности нанимающих менеджеров (по сравнению с предыдущим годом). Кроме того, в этих компаниях прибыль в расчете на одного постоянно работающего сотрудника росла в 2,5 раза быстрее, чем в тех, кто отказался от объективной оценки.[vii]

Таким образом, эффективная реализация стратегических возможностей HR прямо зависит от использования инструментов оценки, соответствующих поставленным целям, стратегическим установкам и актуальным возможностям компании. Чтобы оценить реальные практические подходы HR-специалистов стран СНГ к заявленным стратегическим задачам, описанным в предыдущей главе отчета, – в первую очередь, управлению эффективностью, развитию лидерского потенциала и вовлечению / удержанию сотрудников, – респондентам был предложен вопрос о принципиальных источниках информации, лежащей в основе кадровых решений в их организации. (Кроме того, этот вопрос позволяет приступить к изучению фактических предпочтений российских, украинских и казахстанских специалистов сферы HR, а также закладывает концептуальный фундамент для выявления возможных проблемных зон, о чем более подробно будет сказано в следующих разделах и главах настоящего отчета).

Согласно полученным ответам, наиболее популярными источниками информации являются оценка соответствия опыта кандидата предъявляемым к позиции требованиям, оценка

потенциала кандидата и, наконец, оценка его профессиональной компетентности (эти варианты выбрали 61%, 50%, и 45% респондентов соответственно; см. таблицу 4).

Под компетенциями здесь понимаются кластеры наблюдаемого поведения или наблюдаемых действий. На более простом уровне их можно определить как устойчивые наборы поведенческих характеристик и проявлений, которые формируют характерный для сотрудника способ действия в конкретной ситуации. Компетенции прописываются исходя из реалий работы на данной должности, поэтому уровень их развития прямо определяет эффективность выполнения тех или иных рабочих задач. (Например, компетенция «Устная коммуникация» может быть задана следующим определением: «Говорит ясно, четко и с учетом особенностей собеседников как при общении с отдельными людьми, так и выступая перед аудиторией или в группе»). Компетентность, напротив, - совокупность знаний и навыков, прошлого опыта и шаблонов мышления, релевантных для круга задач, который может считаться стандартным для данной должности. Понятия компетенций и компетентности практически эквивалентны терминам soft skills и hard skills соответственно: компетенции описывают поведение, в то время как элементы компетентности – знания. Наконец, потенциал сотрудника – это «эластичность» его компетенций, возможность их развития, которая позволяет ему соответствовать будущим требованиям должности, достигать требуемых в будущем результатов и приносить пользу компании в целом. В то же время потенциал выступает в качестве фундамента компетенций, поэтому точная оценка потенциала кандидата или сотрудника позволяет достаточно четко прогнозировать уровень развития требуемых компетенций.

Таблица 4: Основа принятия кадровых решений

Респондентам был задан вопрос: «На основании каких источников информации принимаются кадровые решения в вашей организации? (Укажите не более трех вариантов)»

Возможные варианты ответа	Процент выбравших
Оценка соответствия опыта кандидата предъявляемым к позиции требованиям	61%
Оценка потенциала	50%
Оценка профессиональной компетентности	45%
Оценка как компетентности, так и компетенций	43%
Хороший контакт руководителя и кандидата	32%
Объективная оценка компетенций	23%
Отзывы с предыдущего места работы	8%
Другое	1%

Полученные результаты свидетельствуют о том, что в фокусе внимания специалистов сферы HR в крупнейших странах СНГ – в первую очередь «прошлое» (опыт и компетентность) и «будущее» (потенциал) сотрудников. «Настоящее» (компетенции) оценивают реже – лишь половина опрошенных отметила пункты, касающиеся этого аспекта результативности и эффективности. Важно подчеркнуть, что кадровые решения гораздо чаще принимаются на основе оценки как компетентности, так и компетенций, чем просто на базе оценки компетенций (43% против 23% соответственно). При этом такой метод оценки, как рекомендации с предыдущего места работы, находится на последнем месте по популярности. Тем не менее, этот инструмент оценки, несмотря на все фундаментальные ограничения и заведомую субъективность результатов, вполне может быть рекомендован к использованию в определенных случаях. Можно выделить ряд отраслей, уровней должности и позиций, для которых изучение рекомендаций в процессе оценки весьма валидно и оправдано. Например, это будет верно для творческих работников, которые привлекаются извне в качестве фрилансеров в рамках краткосрочных проектов и задач.

Данные Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала позволяют утверждать, что аналогичная ситуация с источниками информации для кадровых решений наблюдается во всем мире: около 40% организаций как в развивающихся странах, так и в развитых, принимают кадровые решения в первую очередь на основе оценки компетенций и профессиональных навыков (т.е. компетентности).

Компетенции на сегодняшний день считаются одним из ключевых инструментов управления персоналом организации. Определения компетенций, формулирующие подробные и целостные критерии для описания и оценки деятельности, сводятся в структурированные модели компетенций, что позволяет четко и детально прописать важнейшие требования к сотруднику. Эти требования основываются на глубинном понимании рабочих процессов и должностных обязанностей, особенностей работы и ее роли в общей деятельности компании, наконец, выявлении необходимых наборов навыков и знаний, личностных качеств и способностей и т.п. Качественные модели компетенций устанавливают связь между поведением, способностями и свойствами, характерными для индивидуума, и стоящими перед ним задачами. Как следствие, модель компетенций обеспечивает осмысленную и эффективную взаимосвязь между целями и реальными результатами бизнеса, с одной стороны, и действиями HR, с другой, и может служить фундаментом для построения в организации стратегии и системы управления талантами.

Порядка 60% опрошенных специалистов сферы HR из России, Украины и Казахстана отметили, что в их компании есть модель компетенций, которая реально используется как линейными менеджерами, так и HR-специалистами (см. таблицу 5). С одной стороны, эти результаты позволяют предположить, что в этой области еще существует определенное пространство для роста и развития. С другой стороны, эти показатели значительно превосходят средние по миру: согласно данным Отчета о глобальных тенденциях в оценке, лишь в 35% компаний модели компетенций успешно применяются на всем протяжении жизненного цикла сотрудников.

Таблица 5: Модель компетенций

Респондентам был задан вопрос: «Что вы можете сказать о модели компетенций в вашей компании?»

Утверждение	Процент согласившихся
Она является реальным инструментом, которым пользуются менеджеры и HR-специалисты	58%
Она существует, но практически никем не используется	12%
Она существует, но активно отвергается менеджерами, которые говорят, что это «не про нас»	4%
Модель компетенций будет разработана и внедрена в ближайшее время	12%
Она уже разработана, но на данный момент у нас нет планов по ее внедрению	4%
Модель компетенций отсутствует, ее использование не планируется	9%

Около 15% респондентов отметили, что в их организации есть модель компетенций, но потенциальные пользователи ее игнорируют или активно противодействуют попыткам ее внедрения. Подобные ситуации – достаточно удручающие, поскольку в разработку модели компетенций, как правило, вкладываются значительные силы и средства, – могут обуславливаться рядом причин:

1) *Фундаментальные проблемы в организационной структуре и/или культуре компании.* Одна из причин отсутствия функционирующей модели компетенций может состоять в том, что компания оказывается неспособна предоставить разработчику (внешнему либо внутреннему) всю требуемую информацию. Это, в свою очередь, может быть связано со сложностями коммуникации внутри компании, разобщенностью отдельных частей и подразделений организации (в первую очередь, различных функциональных блоков, региональных бизнес-единиц, «штабных» и «полевых» отделов), отсутствием общей стратегии, повестки дня, регламента взаимодействия и т.д.

2) *Использование типовой, стандартизированной модели.* Если компания стремится внедрить стандартную для отрасли или бизнес-функции модель компетенций, не отражающую уникальные особенности задач и процессов на данной должности, то определенное противодействие неизбежно – в первую очередь со стороны потенциально активных пользователей, способных наиболее четко выявить расхождения между моделью и действительностью. Другими словами, релевантность модели компетенций – ключевое условие ее эффективного применения и принятия на всех уровнях.

3) *Недобровольное внедрение модели компетенций.* Отторжение и неприятие может вызывать даже высококачественная модель компетенций, навязанная «сверху», глобальной штаб-квартирой или штабным HR-отделом. Подобный сценарий достаточно вероятен в транснациональных компаниях, стремящихся к единообразию деятельности и унификации всех рабочих процессов, методологий и техник. Тем не менее, практика показывает, что, во-первых, даже централизованно внедряемая модель компетенций должна оставлять определенные возможности для модификаций «на местах», и во-вторых, у локального руководства и локальных HR-специалистов должны оставаться реальные рычаги влияния на смысловое содержание модели.

В анкете, предложенной участникам данного исследования, также содержался вопрос о ключевых зонах применения инструментов оценки в их организациях. Как и ожидалось, наиболее часто респонденты указывали, что их компании используют инструменты оценки в целях принятия решений о найме (см. таблицу 6). Несколько менее популярно применение инструментов оценки для решения таких задач, как продвижение/перемещение сотрудников и планирование развития и карьерного роста.

Таблица 6: Использование инструментов оценки

Респондентам был задан вопрос: «Когда в вашей организации используются инструменты оценки? (Укажите все варианты)»

Сфера использования инструментов оценки	Процент выбравших
При принятии решения о найме	72%
При принятии решения о продвижении/перемещении сотрудника	59%
При планировании развития и карьерного роста	62%

В процессе подведения итогов работы сотрудников за год (полгода)	50%
После реализации программ развития	19%
Другое (укажите)	3%

Наиболее интересна одна из полученных цифр: согласно данным опроса, результаты программ развития оценивают лишь около 20% организаций. Таким образом, несмотря на значительные инвестиции, как финансовые, так и организационные, подавляющее большинство компаний не обладают достоверной и объективной информацией об эффективности своих программ развития, о качественных изменениях сотрудников, прошедших эти программы, об оправданности сохранения или необходимости изменений в содержании, формате, целях и задачах и т.д. Применение инструментов объективной оценки может предоставить компаниям все эти сведения. Такой подход уместен не только в целях измерения ROI (return on investment, отдачи от инвестиций) для программ развития, но и для обеспечения стратегического соответствия между системой развития сотрудников и целями организации в целом.

Инструменты объективной оценки талантов: сегодняшнее использование и перспективы

Согласно результатам опроса, на данный момент российские, украинские и казахстанские специалисты сферы HR чаще всего применяют инструменты объективной оценки персонала в рамках процессов внутреннего продвижения, обучения и внешнего найма (78%, 76% и 76% респондентов соответственно; см. таблицу 7). Эти цифры практически совпадают с глобальными данными: в мире первые три позиции в аналогичном рейтинге также занимают внутреннее продвижение, обучение и внешний найм. Тем не менее, наиболее популярной областью применения инструментов объективной оценки в мире оказался внешний найм, в то время как обучение разместилось на третьей позиции с большим отрывом от первых двух.

Среди «антилидеров» рейтинга – тех областей и задач HR, для которых респонденты реже всего отмечали текущее применение и/или наличие конкретных планов по использованию инструментов объективной оценки, – необходимо отметить вывод из штата/релокацию, реструктуризацию и управление изменениями (64%, 57% и 47% соответственно). По существу речь идет о наиболее сложных процессах, характерных в первую очередь для зрелых организаций, вынужденных адаптироваться к стремительно меняющимся внешним условиям. Так, к примеру, процесс реструктуризации крупного бизнеса означает не просто изменение формальной структуры организации, но соответствующую адаптацию стратегий и информационных систем, приоритетов и режимов взаимодействия между блоками компании и т.д. Именно сложность этих процессов определяет вызовы, встающие перед менеджментом. С одной стороны, оценка их результативности и эффективности объективно и очевидно необходима, в том числе и с точки зрения качества персонала, вовлеченного в эти процессы. С другой стороны, внедрение инструментов оценки не только оказывается концептуально и методологически непростым, но и требует привлечения огромных организационных и финансовых ресурсов. С третьей стороны, масштаб внедрения инструментов оценки зачастую таков, что может повлечь за собой фундаментальное изменение бизнес-процессов и логики управления в компании, т.е. при самом неблагоприятном развитии событий запустить самоподдерживающийся цикл изменений ради изменений. Аналогичная структура рисков характерна для компаний во всем мире, и глобальный

список «антилидеров» практически совпадает с выявленным в крупнейших странах СНГ: инструменты объективной оценки в мире не планируют использовать в первую очередь для целей управления изменениями, реструктуризации и при выводе из штата/релокации (эти варианты выбрали 58%, 54% и 49% респондентов соответственно).

Что касается планов на будущее, в числе областей, для которых намечены планы по использованию инструментов объективной оценки, опрошенные специалисты сферы HR наиболее часто указывали планирование преемственности, планирование персонала/аудит талантов и управление эффективностью (40%, 36% и 34% соответственно). Именно в этих трех направлениях российские, украинские и казахстанские HR-специалисты будут активнее всего развивать применение инструментов объективной оценки в своих организациях. При этом, по данным Отчета о глобальных тенденциях в оценке, ситуация в мире несколько отличается. Так, управление эффективностью оказывается намного менее популярным (о планах в этой области говорят лишь 25% респондентов), в то время как планирование развития занимает второе место (35%), уступая лишь планированию преемственности (36%).

Таблица 7: Применение оценки в различных сферах HR

Респондентам был задан вопрос: «Используете ли вы (или планируете использовать в будущем) инструменты объективной оценки в различных областях/задачах HR?»

	Россия, Украина, Казахстан			Мир		
Область/задача HR	Не планируем использовать	Планируем использовать	Уже используем	Не планируем использовать	Планируем использовать	Уже используем
Внутреннее продвижение (назначение)	8%	13%	78%	17%	21%	62%
Обучение	11%	13%	76%	23%	24%	47%
Внешний рекрутинг (найм)	15%	9%	76%	10%	18%	72%
Разработка/ внедрение моделей компетенций	13%	23%	63%	41%	27%	31%
Планирование развития	12%	29%	58%	31%	35%	35%
Адаптация	29%	16%	55%	44%	19%	37%
Вовлечение/ удержание	20%	26%	53%	39%	29%	33%
Планирование персонала/аудит талантов	17%	36%	47%	38%	34%	27%
Управление эффективностью	22%	34%	43%	31%	25%	44%
Развитие лидерского потенциала	23%	33%	43%	26%	33%	41%
Планирование преемственности	20%	40%	40%	36%	36%	28%
Реструктуризация	57%	4%	38%	54%	24%	22%

Управление изменениями	47%	26%	27%	58%	26%	16%
Вывод из штата/ релокация	64%	10%	25%	49%	27%	24%

Ключевой вывод №4: Отбор при найме в крупнейших странах СНГ в меньшей степени опирается на результаты объективной оценки, чем в мире в среднем

- Самый популярный инструмент оценки в рамках отбора и найма – тестирование навыков и знаний (его используют или намереваются использовать 89% компаний в ведущих странах СНГ и 91% по миру в целом).
- Следующие по популярности инструменты в России, Украине и Казахстане – решение рабочих задач и оценка биографических данных, в то время как в мире это личностные опросники и тесты общих способностей.

Как было отмечено выше, выбор релевантных, валидных и надежных инструментов объективной оценки – принципиальное условие их осмысленного внедрения и эффективного применения в рамках соответствующих процессов и задач HR в организации. Чтобы оценить популярность основных категорий и типов инструментов оценки, респондентам было предложено указать инструменты оценки, используемые и планируемые к применению в их компаниях.

Полученные результаты позволяют утверждать, что в России, Украине, Казахстане, равно как и в мире в целом, наиболее популярным и широко применяемым инструментом оценки является тестирование навыков/знаний. Однако если респонденты из крупнейших стран СНГ ставят на второе и третье места по текущему использованию изучение биографии и примеры рабочих задач, в т.ч. бизнес-кейсы (их выбрали 72% и 68% респондентов соответственно; см. таблицу 8), то участники Отчета о глобальных тенденциях в оценке указывают опросники (86%) и общие тесты способностей (85%).

Тот факт, что изучение биографии кандидата или сотрудника оказалось столь популярным среди российских, украинских и казахстанских HR-специалистов, говорит о наличии существенных возможностей для развития в этой сфере. Безусловно, в некоторых ситуациях данный инструмент, логически связанный с рекомендациями с предыдущих мест работы, о которых подробно говорилось в предыдущем разделе этой главы, может быть достаточно эффективен и валиден. Однако в большинстве случаев анализ биографических данных не может считаться единственно достаточным инструментом оценки из-за целого ряда рисков, к примеру:

- Возможное предоставление кандидатом/сотрудником недостоверной или необъективной информации, в т.ч. несознательное;
- Социальная желательность ответов или использование специально сконструированных историй, направленных на создание ложного впечатления у оценивающего лица (асессора);
- Заведомая предвзятость асессора, основанная на негативном опыте прошлого взаимодействия, к примеру, с выпускниками того же учебного заведения или сотрудниками того же отдела.

Более того, анализ биографических данных позволяет асессору проявить различные когнитивные искажения и поэтому не может считаться инструментом в полном смысле слова объективной оценки талантов. По данным SHL, по показателю предсказательной валидности анализ биографических данных значительно уступает тестам, опросникам, центрам оценки и т.п.

На третьем месте по популярности (в аспекте текущего использования) среди HR-специалистов из России, Украины и Казахстана оказался такой инструмент, как примеры рабочих задач, в т.ч. бизнес-кейсы. Весьма вероятно, что повышенное внимание к этому инструменту оценки объясняется его широким применением в крупнейших консалтинговых компаниях. В то же время, необходимо иметь в виду фундаментальные ограничения этого инструмента оценки. Во-первых, «классические» бизнес-кейсы (например, так называемые «гарвардские» кейсы, популяризованные Harvard Business School), как правило, разрабатываются для целей обучения, а не оценки, и поэтому сама структура кейса зачастую не предполагает самостоятельного нахождения участником правильных ответов без помощи «организатора». Во-вторых, даже специально разработанные для целей оценки бизнес-кейсы не всегда прошли необходимую процедуру валидизации, а в их основе не всегда лежат конкретные описания оцениваемых компетенций. Это значит, что результаты таких испытаний не поддаются точной интерпретации и, скорее всего, крайне слабо предсказывают будущую результативность и эффективность сотрудника. В-третьих, одним из факторов риска является применение стандартных и общеизвестных кейсов, стандартные ответы и рекомендации по решению которых достаточно легко найти в открытых источниках. Наконец, одним из самых базовых недостатков этого инструмента является характер того, что именно он позволяет оценить: вопреки распространенному убеждению, бизнес-кейсы (в особенности основанные на реальном прошлом или текущем опыте компании и не прошедшие психометрическую валидизацию) оценивают не столько компетенции или способности, сколько степень знакомства с достаточно узким кругом шаблонных подходов к анализу ситуации и принятию решений.

Намного более позитивным результатом является расположение личностных опросников на 4-м месте в рейтинге популярности инструментов оценки. В то же время 36% опрошенных указали, что их организации не планируют использовать этот инструмент в будущем. Эти данные явно контрастируют с глобальными тенденциями: личностные опросники являются вторым по популярности инструментом объективности оценки в мире на данный момент, и практически все HR-специалисты, применяющие их сегодня, намереваются продолжать их использование и в будущем (см. таблицу 8).

Данные опроса позволяют сказать, что российским, украинским и казахстанским специалистам сферы HR следует обращать большее внимание на оценку интересов кандидатов и сотрудников как часть общей оценки талантов. На данный момент российский рынок труда может быть охарактеризован как «рынок продавца», т.е. текущие рыночные условия благоволят скорее соискателям, нежели работодателям.

В частности, наблюдается существенный дефицит квалифицированных специалистов. Согласно данным Superjob.ru, за первые шесть месяцев 2013 г. активность соискателей поднялась всего на 11%, в то время как число открытых вакансий выросло на 33%.[viii] Как следствие, конкурс на одну вакансию снизился с 4,4 резюме до 3,1. Аналитики портала Rabota.ru отмечают, что за последние 5-6 лет отбор квалифицированных специалистов превратился из «массового» в «точечный».[ix] Вице-президент и управляющий директор кадровой компании Manpower Group по России и СНГ Феликс Кугел предупреждает: в ближайшие годы из-за нерешаемых проблем на рынке труда в стране может произойти настоящий производственный коллапс.[x] Причина кроется в «демографической яме», продолжающемся снижении престижа некоторых специальностей и недостатке качественного образования. Необходимо отметить, что аналогичные тренды наблюдаются и на глобальном рынке труда: так, треть работодателей оказывается неспособна найти и привлечь сотрудников с требуемым набором навыков.[vi]

Именно поэтому сегодня организациям в России, Украине и Казахстане необходимо использовать инструменты оценки интересов кандидатов и сотрудников, чтобы эффективно привлекать, вовлекать и удерживать таланты. Демографические тренды в ближайшие десять-двадцать лет будут играть против работодателей, а борьба за таланты будет лишь обостряться. Основная задача HR постепенно смещается от поиска «лучшего по цене/качеству» к удержанию

талантов и все более интенсивному вовлечению тех сотрудников, которые в принципе подходят компании по духу и, вероятно, не уйдут из нее просто ради более высокой заработной платы. Но если первым шагом на этом пути может стать использование инструментов объективной оценки интересов, то вторым должно быть создание предложений, соответствующих запросам потенциальных сотрудников, и разработка рассчитанных на долгосрочную перспективу, глубоких и цельных мероприятий по вовлечению и развитию персонала.

Что касается востребованности тестов на соответствие культурным особенностям организации, то их низкая популярность в крупнейших странах СНГ полностью объяснима исторически сложившейся монокультурностью бизнеса в этом регионе. Необходимость решать проблемы, вызванные взаимодействием представителей разных культур в рамках одной организации, возникает исключительно редко. Однако по мере выхода российских компаний на глобальный рынок, этот аспект соответствия сотрудника духу и стилю компании становится все более важным. Можно предположить, что доля организаций, намеревающихся использовать эту категорию тестов в будущем, будет в дальнейшем только расти.

Таблица 8: Использование инструментов оценки

Респондентам был задан вопрос: «Какие инструменты оценки использует или планирует использовать ваша организация?»

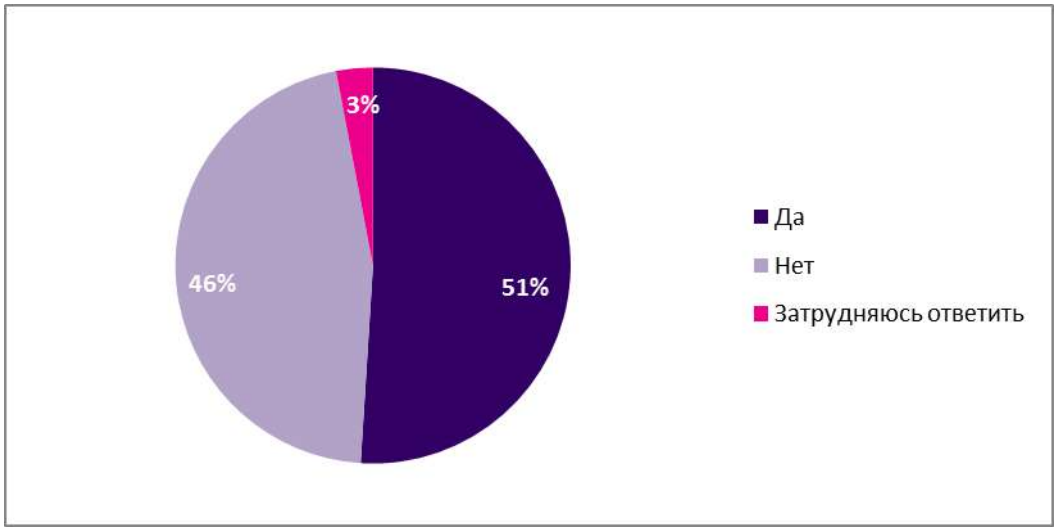
	Россия, Украина, Казахстан			Мир	
Инструмент оценки	**Используем**	**Планируем использовать**	**Не планируем использовать**	**Используем (2012)**	**Планируем использовать (прогноз на 2013)**
Тестирование навыков/знаний	77%	12%	11%	91%	91%
Биография (информация по истории работы)	72%	6%	22%	55%	59%
Примеры рабочих задач (в т.ч. бизнес-кейсы)	68%	17%	15%	65%	67%
Личностные опросники	50%	14%	36%	86%	84%
Симуляция рабочего процесса	43%	18%	39%	68%	68%
Оценка интересов	40%	18%	42%	45%	48%
Тесты ситуационного мышления	40%	21%	39%	70%	69%
Тесты способностей	34%	29%	37%	69%	71%
Тесты на когнитивные (общие интеллектуальные) способности	31%	20%	49%	85%	84%
Тесты на соответствие должности	29%	29%	42%	76%	77%
Тесты на соответствие культурным требованиям	9%	16%	75%	69%	62%

Технологический прогресс – важнейший фактор изменений бизнес-среды, и сфера HR не является исключением. Одним из ключевых проявлений технической эволюции в этой области стало появление возможностей по удаленному тестированию кандидатов и сотрудников. За последнее десятилетие, по мере тотального распространения широкополосного доступа в интернет во всех развитых и большинстве развивающихся стран, удаленное тестирование стало неотъемлемой частью процессов отбора и найма для компаний всего мира.

В России, Украине и Казахстане удаленное тестирование используется достаточно широко. Чуть более половины респондентов из крупнейших стран СНГ указали, что их организации используют удаленное тестирование в ходе найма новых сотрудников (см. график 10). Хотя полученные результаты можно считать закономерными и вполне предсказуемыми, необходимо отметить, что существует и определенный потенциал для более широкого применения технологий и инструментов удаленного тестирования в странах СНГ.

График 10: Использование удаленного тестирования в процессе найма

Респондентам был задан вопрос: «Использует ли ваша организация в процессе отбора и найма удаленное тестирование кандидатов?»



Структура предпочтений и текущего использования конкретных инструментов оценки талантов, выявленная в ходе опроса HR-специалистов крупнейших стран СНГ, принципиально отличается от среднемировой. В то же время, статистика их применения и данные о планах на будущее показывают, что все большую популярность приобретают как сами инструменты в полной мере объективной оценки, так и идея их использования на всем протяжении жизненного цикла сотрудника в организации. Именно такие подходы необходимы для воплощения намерений, связанных с фундаментальной трансформацией HR как стратегического партнера бизнеса.

Реальное использование инструментов объективной оценки зависит не только от предпочтений HR-специалистов и сформулированной функциональной стратегии, но и от структур и систем, механизмов и практик, характеризующих деятельность организации. Исходя из этого, следующая глава настоящего отчета посвящена исследованию различных HR-процессов и анализу степени их формализации в российских, украинских и казахстанских компаниях.

Часть №3: Процессы HR

Степень формализации HR-процессов

Ключевой вывод №5: Формализация, структуризация и систематизация HR-процессов может стать источником существенного конкурентного преимущества

- HR-процессы далеки от полной формализации. Как в ведущих странах СНГ, так и в среднем по миру наиболее формализованы процессы найма (в 70% случаев), обучения, адаптации и продвижения (более чем в 50% компаний).
- Управление эффективностью – потенциальное узкое место для HR в крупнейших странах СНГ: эта область структурирована лишь в 27% компаний (в мире – 63%).

Не секрет, что HR, как в мире в целом, так и в России, Украине и Казахстане, является одной из наименее формализованных сфер бизнеса: жестко прописанные системы, процедуры и политики являются скорее исключением, нежели правилом. За этим может стоять множество причин: нечеткая постановка целей и размытые зоны ответственности, сложность внедрения «лучших практик» или принципиальное недоверие к формальным подходам, недостаточный опыт (что особенно характерно для посткоммунистических стран) и даже излишний фокус на «человеческой» составляющей HR. Более того, низкий уровень формализации HR-задач и процессов зачастую сопровождается низким уровнем формализации всех остальных сфер и аспектов бизнеса.

Подобная ситуация служит источником ряда потенциальных рисков для компании. Сегодняшние условия ведения бизнеса описываются аббревиатурой VUCA – volatile, uncertain, complex, ambigious, т.е. изменчивые, неопределенные, сложные и неоднозначные. В этом контексте формализация процессов – один из важнейших управленческих механизмов, который помогает отслеживать различные факторы и показатели, увязывая их в общую концептуальную схему, что в конечном итоге обеспечивает определенную страховку от внезапных изменений.

Результаты ответов респондентов из крупнейших стран СНГ на вопрос о степени формализации различных HR-процессов оказались достаточно предсказуемыми. Среди наиболее формализованных процессов были указаны найм, обучение и адаптация (71%, 63% и 61% соответственно; см. таблицу 9). Согласно результатам Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала, наиболее формализованной областью HR во всем мире также является внешний найм.

Необходимо отметить, что под формализованными процессами здесь и далее понимаются такие, для которых четко прописаны цели и показатели результата, участники и ход реализации отдельных задач, источники ресурсов и зоны ответственности, возможные риски и способы их устранения и т.п. Формализация в этом смысле ни в коем случае не означает бюрократизации и/или излишнего усложнения процедур.

Полученные результаты могут быть объяснены тем, что именно эти процессы наиболее знакомы опрошенным, сравнительно легко поддаются описанию и систематизации, а кроме того, для этих процессов легче всего найти опытных и хорошо зарекомендовавших себя внешних поставщиков.

Отдельного внимания заслуживает такой HR-процесс, как обучение персонала. Одна из причин столь высокого уровня формализации заключается в том, что российские компании при управлении персоналом начинают уделять все большее внимание долгосрочным целям и задачам. В совместном исследовании PwC и Saratoga, посвященном эффективности систем

управления персоналом в России, был сделан следующий вывод: «Компании осознают, что краткосрочные меры — агрессивный рост заработных плат и покупка кандидатов на рынке труда — исчерпывают себя».[xi] Данное исследование выявило, что инвестиции в обучение сотрудников увеличились на 30%, в то время как охват сотрудников обучением за тот же период времени вырос с 47% до 64%.

Необходимо отдельно подчеркнуть, что организации из России, Украины и Казахстана уделяют гораздо меньше внимания формализации процессов управления эффективностью, чем компании всего мира в среднем. Aberdeen Group в своем исследовании «Human Capital Management Trends 2013» отмечает тот факт, что ключевой проблемой для HR-специалистов по всему миру является непредсказуемость экономической среды, которая вынуждает активнее искать пути повышения эффективности.[xii] Именно поэтому управление эффективностью оказывается одной из наиболее приоритетных задач для специалистов по управлению персоналом во всем мире. В исследовании Aberdeen 53% опрошенных отметили именно эту сферу HR в качестве ключевой зоны для развития, а согласно результатам настоящего отчета, она является приоритетом №1 для HR-специалистов из крупнейших стран СНГ и приоритетом №3 на глобальном уровне. Тем не менее, на данный момент процессы управления эффективностью деятельности формализованы в 63% компаний во всем мире – и лишь в 27% организаций в России, Украине и Казахстане (см. таблицу 10).

Вполне очевидно, что повышение приоритета данного процесса потребует от организаций большей его формализации. Это необходимое условие эффективного внедрения, осмысленного контроля, наконец, обеспечения масштабируемости, устойчивости и надежности процесса. Пока управление эффективностью в ведущих странах СНГ менее формализовано, чем в мире в среднем, и это может оказаться потенциальным источником весьма значительных рисков для предприятий в России, Украине и Казахстане.

Таблица 9: Пять наиболее формализованных процессов

Респондентам был задан вопрос: «Является ли этот процесс в вашей компании полностью формализованным?»

Процесс	Россия – процент согласившихся	Процесс	Мир – процент согласившихся
Внешний рекрутинг (найм)	71%	Внешний рекрутинг (найм)	68%
Обучение	63%	Управление эффективностью	63%
Адаптация	61%	Адаптация	59%
Внутреннее продвижение (назначение)	53%	Внутреннее продвижение (назначение)	54%
Разработка/внедрение моделей компетенций	44%	Обучение	50%

В число наименее формализованных HR-процессов в крупнейших странах СНГ вошли управление изменениями, вывод из штата/релокация, реструктуризация и развитие лидерства (о наличии в их организации полностью формализованных подходов в этих областях сообщили соответственно 11%, 19% и по 22% респондентов; см. таблицу 10).

Низкая степень формализации процесса управления изменениями – он стал абсолютным «антилидером» как в крупнейших странах СНГ, так и в мире в целом, – обусловлена в первую

очередь самим смысловым содержанием этого процесса. Можно упомянуть и другие потенциальные препятствия: сложность разработки и внедрения более формальных подходов, необходимость предельно четкого понимания и описания структуры компании, технологий и процессов, персонала и рисков и т.д., наконец, относительную новизну этой задачи, в особенности для HR-специалистов из развивающихся стран. В то же время необходимо отметить, что сегодняшние условия ведения бизнеса характеризуются нарастанием сложности и непредсказуемости, цена даже тактических ошибок неуклонно растет, а допустимое время реакции на действия конкурентов и изменения предпочтений потребителей только сокращается. Все это подталкивает компании к большей формализации процесса управления изменениями.

Таблица 10: Пять наименее формализованных процессов

Респондентам был задан вопрос: «Является ли этот процесс в вашей компании полностью формализованным?»

Процесс	Россия – процент согласившихся	Процесс	Мир – процент согласившихся
Управление изменениями	11%	Управление изменениями	14%
Вывод из штата/релокация	19%	Вовлечение/удержание	16%
Реструктуризация	22%	Развитие Карьеры	
Развитие лидерского потенциала		Планирование персонала/аудит талантов	17%
Планирование преемственности	24%	Развитие лидерского потенциала	21%
Вовлечение/удержание		Планирование преемственности	23%
Управление Эффективностью	27%		

Такие процессы, как развитие лидерского потенциала и вовлечение и удержание персонала, также оказались в числе наименее формализованных – как в крупнейших странах СНГ, так и в мире в целом. При этом, как было указано в таблице 3 настоящего отчета, именно эти задачи становятся ключевыми приоритетами для HR в ближайшем будущем. Таким образом, речь идет не просто о том, что этим задачам HR-специалисты из России, Украины и Казахстана будут уделять больше времени и/или внимания, чем прежде. В первую очередь, им потребуется разработать и внедрить формализованные, четкие и эффективные процессы, направленные на решение конкретных задач бизнеса и адекватные текущим условиям. В противном случае смена приоритетов может просто не принести ожидаемого эффекта. Наконец, необходимо отметить, что формализация процессов развития лидерства и вовлечения и удержания персонала – один из наиболее существенных факторов эффективности HR в компании в целом.[viii]

Проблемы найма

Ключевой вывод №6 Важнейшая глобальная проблема для сфера HR – дефицит адекватно подготовленных и высокопотенциальных кадров

- 60% компаний в России, Украине и Казахстане сообщают о проблемах с поиском сотрудников, в первую очередь на рабочие и инженерно-технические должности.
- Дефицит талантов осложняется тем, что четкая система развития и продвижения сотрудников есть лишь у 31% компаний (в мире – 38%).

Процесс найма является наиболее формализованным из всех HR-процессов, а его приоритетность, судя по доступным результатам опросов HR-специалистов, неуклонно снижается. Тем не менее, он заслуживает дополнительного внимания в контексте обостряющейся войны за таланты. Настоящий раздел посвящен оценке эффективности найма, а также наиболее существенным проявлениям дефицита талантов в крупнейших странах СНГ.

Эффективность внутреннего и внешнего найма оценивают около 60% опрошенных специалистов сферы HR из России, Украины и Казахстана (см. график 11). При этом чаще всего эффективность найма оценивается количественными показателями – долей сотрудников, прошедших испытательный срок, коэффициентом текучести кадров, средним временем заполнения одной вакансии в компании и т.д. (см. таблицу 11). Однако не менее важен и качественный аспект оценки эффективности найма, неразрывно связанный с оценкой самих новых сотрудников. Во-первых, в долгосрочной перспективе необходим сбор и анализ информации о компетенциях и потенциале сотрудников, а также об успешности реализации этого потенциала. Во-вторых, такие детальные и структурированные данные о людях особенно ценны в контексте сложных и изменчивых условий ведения бизнеса: эффективное принятие решений все в большей степени опирается на достоверную и точную информацию о сотрудниках организации.

В-третьих, собранные данные о персонале могут быть дополнительно изучены в контексте внешних бенчмарков, собранных, к примеру, по отрасли, рынку или профессиональной сфере (функции бизнеса). Такой бенчмаркинг позволит точно оценить сильные и слабые стороны компании, выявить потенциальные зоны риска в HR-процессах, сопоставить доступные таланты с уровнем конкурентов, сформулировать задачи и программы для HR-службы, напрямую связанные с целями и стратегией бизнеса, и многое другое.

График 11: Оценка эффективности найма

Респондентам был задан вопрос: «Оценивает ли ваша организация эффективность внешнего и внутреннего найма?»

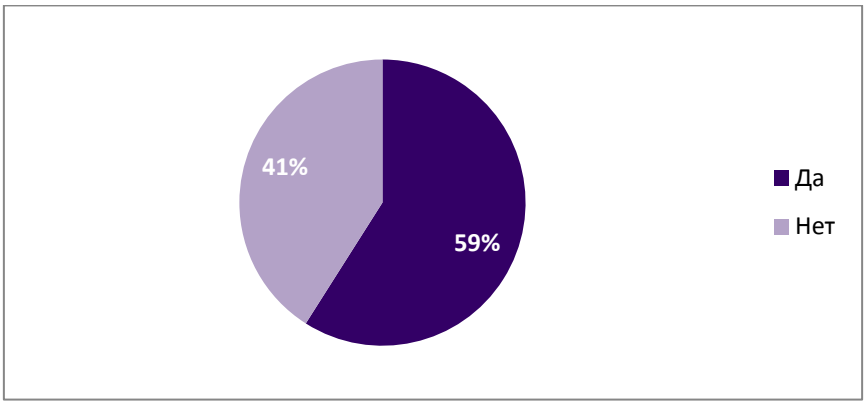


Таблица №11: Показатели эффективности найма

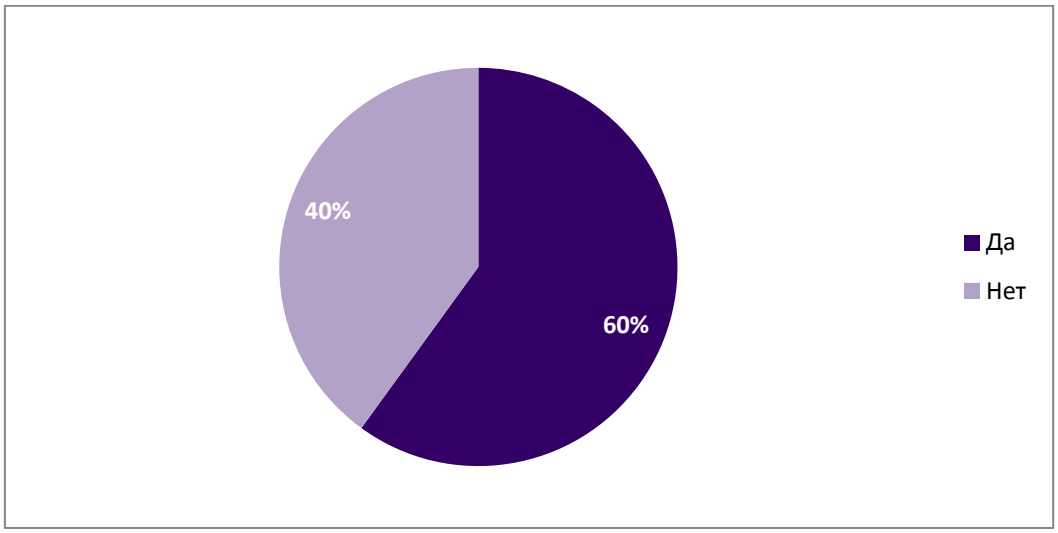
Респондентам был задан вопрос: «Какие показатели используются в вашей организации для оценки эффективности внешнего и внутреннего найма? (Укажите все варианты)»

Показатель	Процент выбравших
% сотрудников, прошедших испытательный срок	72,50%
Коэффициент текучести кадров по году среди вновь нанятых сотрудников	75%
% совпадения ожидаемых результатов и реальных для каждой из позиций, на которую был принят (перемещен) новый сотрудник	27,50%
Другое (укажите)	5%

Недостаток объективных данных, характеризующих качество нанимаемых сотрудников, – одна из проблем, связанных с эффективностью процесса найма. Другая состоит в нарастающем дефиците талантов, охватившем как развитые, так и развивающиеся страны.[vi] Около 60% опрошенных HR-специалистов из крупнейших стран СНГ указали, что их компания уже столкнулась с проблемами с привлечением сотрудников (см. график 12).

График 12: Проблемы с привлечением сотрудников

Респондентам был задан вопрос: «Существуют ли в вашей организации проблемы с привлечением новых сотрудников?»



Наибольшие трудности в России, Украине и Казахстане сопряжены с поиском и привлечением специалистов на рабочие позиции, а также инженерно-технических работников (см. таблицу 12). Это объясняется рядом достаточно очевидных факторов: произошедшим за последние десятилетия распадом системы подготовки инженерно-технических специалистов и среднего профессионального образования в целом, существенным сдвигом предпочтений

соискателей, падением престижа рабочих профессий и т.п. Не менее важна и нехватка инженерных специалистов широкого профиля, владеющих системным подходом и способных обеспечить эффективное взаимодействие между топ-менеджментом и производством. Наконец, сложности в поиске руководителей высшего звена связаны как со спецификой этой должности и, как правило, исключительно четкими требованиями к опыту и достижениям кандидата, так и с фундаментальным дефицитом предложения лидерских талантов в Восточной Европе.[vi]

Таблица 12: Проблемы с привлечением на конкретные позиции

Респондентам был задан вопрос: «На какие вакансии в вашей организации оказывается сложнее всего найти и привлечь сотрудников? (Укажите не более трех вариантов)»

Категория вакансий	Процент указавших
Рабочие должности	45%
Должности специалистов и/или инженерно-технических работников	43%
Руководители высшего звена	40%
Должности, связанные с продажами	39%
Средний менеджмент	39%
Линейные менеджеры и руководители команд	26%

Опрошенные специалисты сферы HR из России, Украины и Казахстана не ожидают существенных изменений этой ситуации в будущем (см. график 13 и таблицу 13). Поиск и привлечение специалистов на рабочие позиции, а также на должности инженерно-технических работников остаются наиболее сложными задачами рекрутмента.

Тем не менее, респонденты выражают определенную надежду на улучшение ситуации с поиском и наймом топ-менеджеров: об ожидаемых проблемах в этой области заявило всего 29% опрошенных HR-специалистов, в то время как в текущем году с подобными проблемами столкнулись 40% из них. Эти ожидания могут быть связаны с естественной цикличностью этого сегмента рынка труда: значительная доля директоров, в первую очередь в банковской сфере и промышленности, подписывает с работодателем среднесрочный контракт на 2-5 лет. В то же время, за этими ожиданиями могут стоять и популярные предположения насчет очередной волны экономического кризиса в регионе и неизбежной монополизации и/или национализации отдельных секторов экономики, за чем последует резкий скачок предложения директоров.

График 13: Ожидаемые проблемы с привлечением сотрудников в 2014 г.

Респондентам был задан вопрос: «Ожидаете ли вы и ваша организация проблемы с привлечением новых сотрудников в следующем году?»

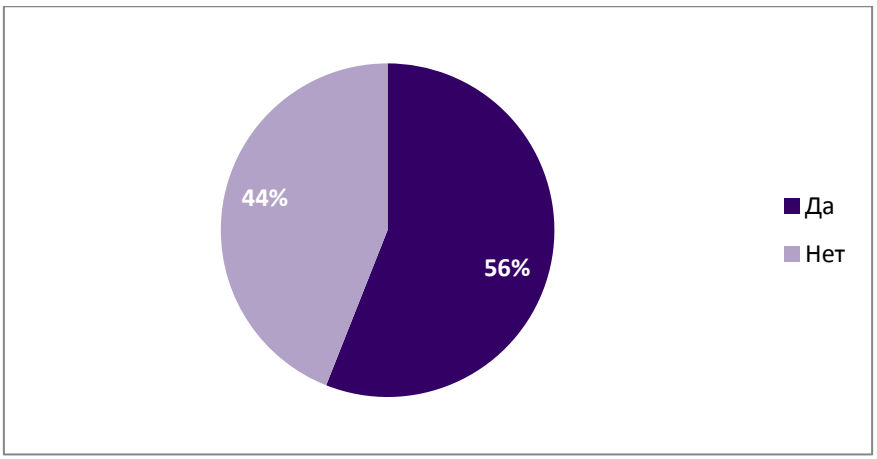


Таблица 13: Ожидание проблем с привлечением на конкретные позиции

Респондентам был задан вопрос: «На какие вакансии в вашей организации будет сложнее всего найти и привлечь сотрудников в следующем году? (Укажите не более трех вариантов)»

Категория вакансий	Процент указавших
Рабочие должности	47%
Должности специалистов и/или инженерно-технических работников	45%
Должности, связанные с продажами	43%
Средний менеджмент	35%
Руководители высшего звена	29%
Линейные менеджеры и руководители команд	27%

Проблемы развития и перемещения

Одним из наиболее эффективных стратегических решений проблемы дефицита талантов является развитие системы внутреннего продвижения и перемещения сотрудников. Такой подход позволяет компании полагаться в большей степени на собственные ресурсы, чем на непредсказуемый и изменчивый рынок труда. Опрошенные HR-специалисты из России, Украины и Казахстана, равно как и их коллеги по всему миру, осознают этот факт (см. таблицу 3: в числе своих основных приоритетов респонденты называют различные HR-процессы, неразрывно связанные с задачей развития и продвижения сотрудников внутри организации).

Тем не менее, на данный момент лишь у 31% компаний из крупнейших стран СНГ есть отлаженная, формализованная и полнофункциональная система продвижения сотрудников, в рамках которой осуществляется как горизонтальная ротация, так и вертикальный карьерный рост. Для сравнения, в мире в целом такие системы есть у 38% организаций.

Более того, почти 45% участников опроса отметили, что в их компании по существу нет системы продвижения и перемещения сотрудников (см. таблицу 14). Учитывая контекст глобальной войны за таланты, полученные результаты позволяют назвать построение системы продвижения и перемещения одной из ключевых задач управления талантами. Эта задача неразрывно связана с другими приоритетами HR, указанными в предыдущих главах отчета – созданием системы развития лидерства, формированием эффективной стратегии вовлечения и удержания сотрудников и т.д.

Таблица 14: Внутреннее продвижение и перемещение

Респондентам был задан вопрос: «Какое утверждение лучше всего описывает систему продвижения и перемещения в вашей организации?»

Утверждение	Процент согласившихся
Горизонтальное и вертикальное перемещение возможны, но системы как таковой нет	44%
Существует система горизонтального и вертикального перемещения	31%
Возможно горизонтальное перемещение, но системы как таковой нет. В каждом конкретном случае решение принимается индивидуально	18%
Существует только система вертикального перемещения	5%
Существует только система горизонтального перемещения	1%
Предпочтение отдается привлечению новых сотрудников извне, а не продвижению и перемещению имеющихся	1%

Системы найма и продвижения, позволяющие бизнесу привлекать, вовлекать и удерживать лучших сотрудников, должны опираться на самые современные технологические решения, в т.ч. в области коммуникации. Следующая глава настоящего отчета посвящена исследованию социальных сетей как инструмента HR, особенностям их применения в крупнейших странах СНГ для целей поиска и привлечения новых сотрудников, а также потенциальной выгоде от использования информации о кандидатах, полученной из этих источников.

Часть 4: Социальные Сети и HR

Ключевой вывод №7: В России, Украине и Казахстане социальные сети становятся важным источником информации о кандидатах

a. 66% опрошенных компаний присутствуют в социальных сетях.
b. 62% организаций изучают информацию о кандидатах в соцсетях. Для сравнения, в мире в среднем так поступает 48% компаний, а в развивающихся странах – 52%.
c. В первую очередь рекрутеры, изучая профиль кандидата, обращают внимание на прошлый опыт, образование и рекомендации.

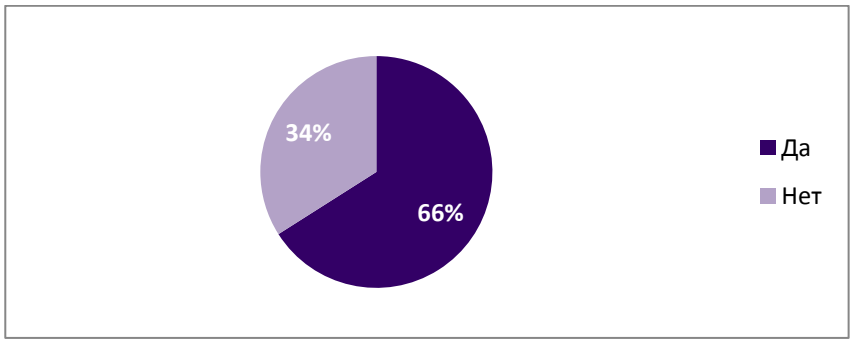
В недавней статье «Десять ключевых трендов в бизнесе, связанных с IT», опубликованной в McKinsey Quarterly, отмечается, что социальные сети постепенно становятся ключевым элементом организационной структуры нового типа. Эта структура подчинена задаче взаимодействия: именно благодаря использованию социальных сетей, коммуникации между сотрудниками, руководителями, клиентами и партнерами выходят на качественно новый уровень.[xiii] Неудивительно, что все большее число организаций во всем мире обращаются к социальным сетям как бизнес-инструменту. Их используют для продвижения товаров и услуг и формирования образа бренда, для координации и управления деятельностью бизнес-единиц, для поиска новых тактик и стратегий, для исследований рынка и даже для разработок.

Что еще важнее в контексте войны за таланты, социальные сети могут быть успешно использованы для поиска и привлечения новых сотрудников. Согласно отчету KPMG «Human Resources and Social Media», социальные сети позволяют радикально ускорить процессы привлечения кандидатов и коммуникации с ними. Более того, речь идет не только о количественных изменениях, но и о качественных. Социальные сети стирают географические границы, способствуют трансформации всего процесса отбора и в корне меняют отношения между кандидатом и компанией.[xiv] Наконец, взаимодействие в социальной сети позволяет установить прочный двусторонний контакт и обеспечить эмоциональное вовлечение кандидата в процесс отбора и найма, а также способно повысить его заинтересованность в бренде компании.

Присутствие в социальных сетях становится практически обязательным для организаций в любой отрасли и любом регионе. Почти 70% опрошенных специалистов сферы HR из крупнейших стран СНГ заявили, что у их компании есть аккаунты в социальных сетях (см. график 15).

График 15: Наличие аккаунта в социальной сети

Респондентам был задан вопрос: «Есть ли у вашей организации официальная страница или аккаунт в социальной сети?»



При этом наиболее популярной среди респондентов социальной сетью оказался Facebook (см. таблицу 15). Бесспорное лидерство связано как с растущей популярностью этой сети, в т.ч. в крупнейших странах СНГ, так и с исключительно широкими возможностями для развития бренда (несмотря на жесткий запрет на собственно коммерческую деятельность в рамках этой площадки).

Таблица 15: Сравнительная популярность социальных сетей

Респондентам был задан вопрос: «В каких социальных сетях у вашей организации есть официальные страницы или аккаунты?»

Социальная сеть	Процент указавших
Facebook	71%
Вконтакте	47%
LinkedIn	44%
Twitter	23%
Другие	4%

Присутствие в социальной сети может решать различные задачи бизнеса, относящиеся к компетенции самых разных функциональных подразделений компании. В контексте настоящего отчета наибольший интерес представляет инструментальное применение социальных сетей в рамках таких HR-процессов, как поиск, отбор и найм. В частности, аккаунты в социальных сетях могут использоваться для поиска и сбора информации о кандидатах. В крупнейших странах СНГ этим занимаются 62% компаний, т.е. практически все, кто поддерживают реальное присутствие в социальных сетях (см. график 16).

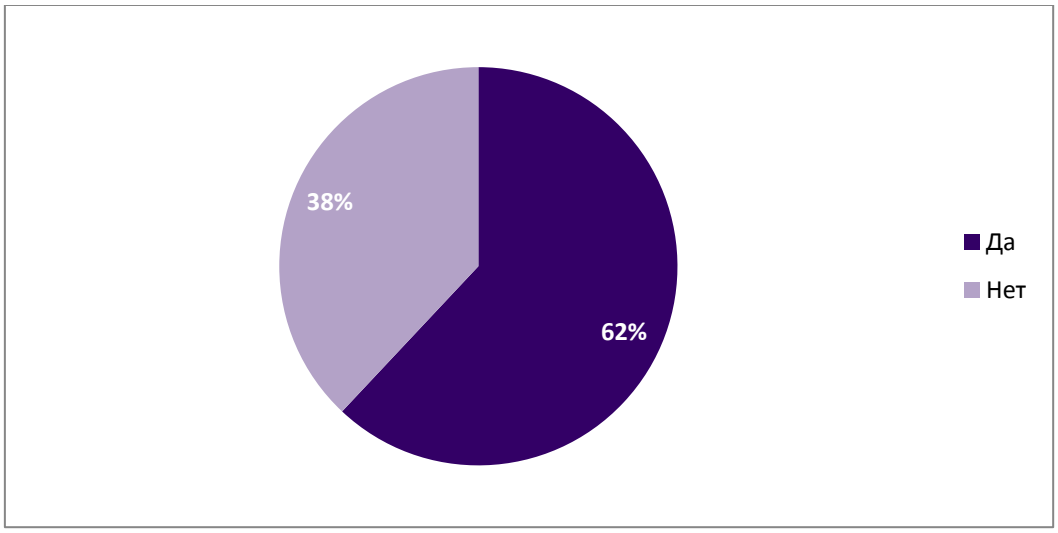
Эти результаты существенно отличаются от среднемировых. По данным Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала, лишь 48% компаний во всем мире позволяют своим HR-специалистам изучать информацию из социальных сетей. Зачастую речь идет не столько об осмысленности, практической необходимости, достоверности и применимости этой информации, сколько о существующих законодательных ограничениях, связанных с защитой права кандидатов на неприкосновенность личной информации. Для развитых стран эти факторы оказываются намного более значимыми, чем способность организации интегрировать полученные из социальных сетей данные в HR-процессы и принимать решения на их основе. О практике изучения информации о кандидатах в социальных сетях сообщают 41% респондентов из развитых стран – и 52% респондентов из развивающихся.[iii]

Опрошенные HR-специалисты из развивающихся стран не только чаще собирают, но и чаще используют информацию из социальных сетей для принятия решений о найме (22% против 17% респондентов из развитых странах). Наконец, они гораздо чаще отмечают, что именно информация из социальных сетей может стать решающим фактором: такой вариант указали 16% (против всего 6% респондентов из развитых стран).[iii]

Россия, Украина и Казахстан определенно относятся к группе развивающихся стран, но даже на их фоне резко вырываются вперед по показателям использования социальных сетей. Исключительная популярность социальных сетей сопряжена с рядом достаточно очевидных рисков для работодателя: в первую очередь, как указывалось выше, необходимо учитывать легальность и правомочность поиска и использования открытой информации о кандидатах, наличие в компании формальных процедур и правил сбора, анализа и интеграции данных, а также возможные проблемы с достоверностью информации. В отличие от развитых стран, в крупнейших странах СНГ на данный момент не сложились «лучшие практики» применения информации из социальных сетей, что делает эту область зоной значительных рисков для HR.

График 16: Изучение информации из социальных сетей

Респондентам был задан вопрос: «Изучает ли Ваша компания информацию о кандидатах, полученную из социальных сетей?»



Наиболее часто опрошенные HR-специалисты из России, Украины и Казахстана изучают информацию о кандидатах, касающуюся их опыта работы, образования и рекомендаций. Таким образом, в фокусе их внимания оказываются те же блоки информации, что и у их зарубежных коллег (см. таблицу 16). Отдельного рассмотрения заслуживает пункт «рекомендации». Речь идет исключительно о формальных рекомендациях, которые пользователи социальной сети LinkedIn могут оставлять на чужих страницах. Это могут быть короткие текстовые описания или «подтверждения» (endorsements) тех или иных навыков и компетенций из списка, созданного владельцем данной страницы. Инструмент рекомендаций не может заменить более точные способы оценки кандидата, но существенно увеличивает объективность собираемых сведений.

Пункт «Участие в группах», изучение которого несколько уступает по популярности личным фотографиям (как в крупнейших странах СНГ, так и в мире в целом), также содержит потенциально полезную и важную для работодателя информацию о кандидате. К примеру, членство в группах, посвященных ключевым тенденциям, исследованиям и новшествам в своей отрасли и сфере деятельности, активное и конструктивное участие в профессиональных дискуссиях на различных площадках в интернете может косвенно свидетельствовать о глубокой заинтересованности кандидата в его работе, стремлении развиваться в этой области и т.п.

Таблица 16: Изучение информации из социальных сетей

Респондентам был задан вопрос: «Изучает ли ваша компания эти категории информации о кандидатах, полученной из социальных сетей?»

Категория информации	Доля в СНГ	Место в СНГ	Место в мире
Предыдущий опыт работы	80%	1	1
Образование	80%	1	2
Рекомендации (LinkedIn)	69%	2	3
Другая информации о кандидатах (например, хобби и интересы)	69%	2	4
Фотографии	68%	3	5
Комментарии/ссылки, оставленные кандидатом	52%	4	8
Участие в группах	46%	5	6
Указанные кандидатом интересы, “лайки”, текущая активность	44%	6	7
Комментарии/ссылки, оставленные друзьями кандидата	37%	7	9

Многочисленные исследования и футурологические прогнозы предсказывают социальным сетям огромное будущее. Тем не менее, после резкого роста их популярности в 2009-11 гг., наблюдавшегося как в развитых, так и в развивающихся странах, в последние два года показатели использования социальных сетей в бизнесе вышли на плато. Согласно данным Центра маркетинговых исследований при Университете Массачусетса (Дартмут), уже в 2011 г. среди компаний, вошедших в рейтинг Fortune 500, наметилось значительное замедление темпов внедрения таких стратегических инструментов присутствия в интернете, как корпоративные блоги и официальные страницы в Facebook и Twitter.[xv]

Интерес бизнеса к социальным сетям – это в первую очередь интерес к потенциальным источникам устойчивого конкурентного преимущества и стратегическим каналам коммуникации, в том числе для бренда работодателя. В среднем по миру доля организаций в разных отраслях и рынках, активно использующих социальные сети для решения задач HR, приближается к 50%; при этом практически всем компаниям сегодня доступен одинаковый набор интернет-инструментов. Это означает, что для дальнейшего роста популярности социальных сетей как инструмента HR уже не будет достаточно простого продолжения технологического прогресса в этой сфере. Необходимо появление радикально новых идей, решений и платформ, способных обеспечить качественно новое – прозрачное, насыщенное и осмысленное – взаимодействие между компанией и людьми.

Заключение

Руководство организации и менеджеры всех подразделений и бизнес-единиц компании должны разделять понимание стратегической важности и роли HR для бизнеса.

Специалисты сферы HR из крупнейших стран СНГ знают, что управление талантами становится одной из важнейших стратегических задач бизнеса в условиях дефицита талантов. Они начинают фокусироваться на управлении эффективностью, развитии лидерского потенциала, вовлечении и удержании ключевого персонала. Качественные изменения в деятельности HR, которые затронут все составные части организации и все бизнес-процессы, потребуют активного участия и поддержки как со стороны руководства, так и со стороны линейных менеджеров.

Трансформация HR как стратегического партнера бизнеса потребует активного применения инструментов объективной оценки талантов, а также разработки общей идеологии оценки.

Использование современных инструментов объективной оценки персонала, способных предоставить точные, достоверные и исчерпывающие данные, – основная область развития для HR в странах СНГ. Объективная оценка компетенций и потенциала должна сопровождать сотрудника на всем протяжении его работы в организации. Выбор конкретных методик и инструментов должен определяться общей стратегией и политикой HR, а также целями компании.

Не менее важны эффективные, целесообразные и формализованные HR-процессы.

Хотя HR традиционно считается одной из наиболее неформальных корпоративных функций, сегодня формализация всех процессов – создание четких управленческих рамок, установление зон ответственности и критериев успеха, детализация процедур и т.п. – становится насущной необходимостью. При этом внедрение более формальных HR-процессов должно быть направлено на укрепление связей HR со стратегией бизнеса, а не на бюрократизацию работы.

Использование передовых технологий поможет развить и укрепить бренд работодателя.

Современные социальные сети дают бизнесу возможность установить прямой и открытый контакт между живым человеком и брендом работодателя, что обеспечивает мгновенное вовлечение кандидата и его устойчивый интерес. В то же время, необходимо учитывать и потенциальные риски для бренда: цена ошибки в мире мгновенных цифровых коммуникаций беспрецедентно высока. Выбор конкретных инструментов присутствия в социальных сетях должен диктоваться реальными задачами HR и потребностями бизнеса.

Авторы исследования

Татьяна Осипова

Управляющий консультант SHL Russia & CIS, руководитель направления R&D. Присоединилась к SHL в 2006 г. Закончила Московский открытый социальный университет по специальности «Социальная психология». В настоящее время руководит всеми внутренними и коммерческими проектами SHL Russia & CIS, связанными с разработками и исследованиями. Имеет широчайший опыт разработки и применения различных инструментов объективной оценки персонала.

Лидия Капитанова

Менеджер по маркетингу SHL Russia & CIS. После окончания Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения несколько лет проработала в крупных западных и российских компаниях на различных позициях. Лидия имеет богатый практический опыт по руководству различных маркетинговых проектов, созданию и запуску отделов маркетинга с нуля (B2B, продажи и услуги, инженерные системы) и маркетинговых исследований в Ipsos. С 2006 г. работает в компании SHL. С 2012 г. Лидия отвечает за маркетинговую политику и продвижение бренда SHL Russia & CIS в должности Менеджера по маркетингу.

Максим Пескин

Аналитик отдела исследований и разработок SHL Russia & CIS. Закончил МГТУ им. Баумана и несколько лет стажировался и работал в крупнейших пищевых и телекоммуникационных компаниях России. Присоединился к SHL в начале 2013 г. после окончания Hult International Business School (Лондон, Сан-Франциско) со степенью магистра международного бизнеса. В настоящее время руководит направлением аналитики талантов в странах СНГ, участвует в локальных исследованиях и проектах по разработке новых инструментов оценки. К его интересам относятся проблемы культуры и структуры организаций, использование big data в бизнесе и системный подход к управлению.

Алексей Ларионов

Младший консультант отдела исследований и разработок, студент Высшей школы менеджмента СПбГУ. Участвовал в концептуальной подготовке и проведении настоящего исследования. В сферу профессиональных интересов Алексея входят количественные методы принятия решений, статистический и финансовый анализ.

Об SHL

Компания SHL – мировой лидер в области оценки персонала. Клиенты SHL добиваются выдающихся коммерческих результатов благодаря использованию передовых технологий оценки, глубокому пониманию талантов и радикальному повышению эффективности кадровых решений — от найма и обучения персонала до управления развитием и планирования преемственности сотрудников.

Объективная оценка полученных результатов
Программа исследования талантов сотрудников от SHL приводит к измеримым положительным результатам для клиентов — росту доходов, снижению затрат, повышению эффективности деятельности и руководства.

Самая большая в мире база данных по сотрудникам разных компаний
Каждый год SHL проводит более 25 миллионов процедур оценки, что позволило сформировать уникальную по своим объемам базу данных о талантах сотрудников. Мы можем предоставить ключевые аналитические материалы и сопоставительные данные по всем отраслям экономики и любым должностям.

Международная компания, ориентированная на клиентов из разных регионов
SHL присутствует на рынках 50 стран, выполняет процедуры оценки на более чем 30 языках; предлагаемые нами решения используются в 150 странах мира.

Более тридцати лет опыта в инновационных методиках оценки во всех регионах мира
Мы предлагаем проверенные, точные и объективные методики оценки, основанные на 30 годах опыта научных исследований и развития. Мы первыми начали проводить онлайн-тестирование и запустили первый в мире рандомизированный объективный тест для оценки когнитивных способностей.

В 2012 г. SHL была приобретена CEB – ведущей консалтинговой компанией, работающей по модели партнерского членства. Опираясь на практический опыт и лучшие практики тысяч компаний-членов, передовые методы исследований и точные аналитические данные о человеческом капитале, CEB помогает руководителям высшего звена уверенно реформировать их бизнес на основании глубоких практических решений.

Ведущие мировые компании выбирают решения от SHL
Мы работаем с крупнейшими компаниями мира, в том числе более чем с половиной компаний из списка Global Fortune 500, более чем с 80% компаний, чьи акции входят в биржевой индекс Financial Times (FTSE), и более чем с половиной компаний, чьи акции котируются на Австралийской фондовой бирже.

SHL Group Limited.

www.shl.ru

Ссылки и примечания

[i] Рейтинг крупнейших компаний России 2012 г. по объему реализации продукции. «Эксперт», 2012. // http://expert.ru/ratings/expert400-2012/?n=897345

[ii] 200 крупнейших непубличных компаний России — 2012. Forbes Russia, 2012. // http://www.forbes.ru/rating/krupneishie-nepublichnye-kompanii-rossii-2012/2012?full=1&table=1

[iii] Fallaw, S., & Kantrowitz, T. (2013). 2013 Global Assessment Trends Report. SHL Group Limited.

[iv] World bank expects muted global growth, led by developing world. World Bank, 2013. // http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2013/06/12/world-bank-expects-muted-global-growth-led-by-developing-world

[v] Closing the leadership gap in Asia. Corporate Executive Board, 2011.

[vi] Burke, E., & Glennon, R. (2012). The SHL Talent Report: Big data insight and analysis of the global workforce. SHL Group Limited.

[vii] Lombardi, M., & Saba, J. (2010). Talent Assessment Strategies: A decision guide for organizational performance. Aberdeen Group.

[viii] Рынок труда: итоги первого полугодия 2013 года. Исследовательский центр портала superjob.ru, 2013. // http://www.superjob.ru/research/articles/111252/rynok-truda-itogi-pervogo-polugodiya-2013-goda/?utm_source=&utm_medium=&utm_campaign=

[ix] Однако, тенденция: новое в поиске работы. Rabota.ru. // http://www.rabota.ru/soiskateljam/career/odnako_tendentsija_novoe_v_poiske_raboty.html

[x] Через несколько лет производство в России встанет: не хватает инженеров. РБК daily, 26 сент 2013. // http://rbcdaily.ru/economy/562949989025944

[xi] PwC Saratoga HR Benchmarking 2013: Исследование эффективности управления персоналом 2013. PwC Russia.

[xii] Lombardi, M., & Laurano, M. (2013). Human Capital Management Trends 2013: It's a brave new world. Aberdeen Group. // http://www.aberdeen.com/assets/report-preview/8101-RA-human-capital-management.pdf

[xiii] Bughin, J., Chui, M., & Manyika, J. (2013). Ten IT-enabled business trends for the decade ahead. McKinsey: McKinsey Quarterly, May 2013. // http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/ten_it-enabled_business_trends_for_the_decade_ahead?cid=other-eml-ttn-mip-mck-oth-1307

[xiv]Isaacson, K., & Peacey, S. (2012). Human resources and social media. KPMG. // http://www.kpmg.at/fileadmin/KPMG/Publikationen/Broschueren_und_Studien/Human_Resources_and_Social_Media.pdf

[xv] Fortune 500's reach a social media plateau according to annual benchmark study. PRWeb, 26 окт 2011. // http://www.prweb.com/releases/2011Fortune500/study/prweb8909310.htm