CEB
WHAT THE BEST COMPANIES DO

Отчет о локальных тенденциях в оценке персонала за 2014 год

Максим Пескин,
Консультант отдела Исследований и Разработок.

Содержание

Краткое содержание 3

Введение 7

Об отчете: методология и компании-участники 8

Часть 1: Приоритеты HR и общее состояние сферы управления талантами в СНГ в 2014 г. 10

Часть 2: Оценка талантов 18

Часть 3: Современные технологии в оценке и найме 30

Выводы и рекомендации 41

Рисунки

Рисунок 1: Типичные задачи и сферы ответственности респондентов 9
Рисунок 2: Распределение респондентов по должностям 9
Рисунок 3: Распределение компаний-респондентов по отраслям 9
Рисунок 4: Распределение компаний-респондентов по численности персонала 9
Рисунок 5: Расположение офиса 9
Рисунок 6: Наличие офисов в других странах 9
Рисунок 7. Использование инструментов оценки при отборе 21
Рисунок 8. Использование инструментов оценки для оценки действующих сотрудников 22
Рисунок 9. Способы проведения оценки 34
Рисунок 10 Изучение данных о кандидатах, полученных из социальных сетей 40

Таблицы

Таблица 1: Приоритеты HR в странах СНГ 12
Таблица 2: Топ-5 приоритетов HR в России и странах СНГ в сравнении с Европой и развивающимися странами 13
Таблица 3: Прогнозируемое увеличение бюджетов 14
Таблица 4: Степень формализации процессов в разных областях HR 16
Таблица 5: Общие тенденции в сфере HR 17
Таблица 6: Оценка талантов в организациях 18
Таблица 7: Частота использования оценки на разных уровнях должности 19
Таблица 8: Использование инструментов оценки в различных областях и задачах HR в России и странах СНГ в 2014 г. 20
Таблица 9: Важность отслеживания впечатлений кандидатов 24
Таблица 10: Выгоды, связанные с отслеживанием впечатлений и реакций кандидатов на процессы отбора и найма в компании 25
Таблица 11: Тенденции в сборе данных, характеризующих ценность оценки для бизнеса 26
Таблица 12: Информация, требуемая для обоснования необходимости оценки 27
Таблица 13: Бизнес-показатели, на которые ориентируются HR при внедрении и использовании инструментов оценки 28
Таблица 14: Топ-5 инструментов найма в России и странах СНГ 29
Таблица 15: Использование данных в управлении талантами 31
Таблица 16: Использование HRIS/TMS 32
Таблица 17: Интеграция инструментов и результатов оценки в HRIS/TMS 33
Таблица 18: Использование мобильных технологий в отборе и найме 36
Таблица 19: Принципы и процедуры использования социальных сетей в отборе и найме 38
Таблица 20: Использование различных социальных сетей в качестве источника данных 39

Краткое содержание

Исследование опирается на данные опроса 200 профессионалов в сфере HR из различных отраслей из России, Украины и Казахстана.

Отчет о тенденциях в оценке персонала в России, Украине и Казахстане – 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. Кроме того, отчет призван показать, как «большие данные» (big data) и «датафикация» (т.е. повсеместное внедрение «больших данных») влияют на оценку талантов в организациях; как управление талантами связано (или не связано) с реальными потребностями компаний; наконец, какие новые возможности открывают и какие риски влекут ключевые технологические инновации в сфере HR.

Настоящий отчет составлен по результатам онлайн-опроса, проведенного в июне-августе 2014 г. В опросе приняли участие 200 профессионалов в сфере HR из разных отраслей, представляющие три крупнейшие экономики региона СНГ. С целью выявления значимых трендов в управлении талантами и анализа сложившихся практик применения инструментов оценки полученные результаты сопоставляются с данными Отчета о тенденциях в оценке персонала в России, Украине и Казахастане 2013 г., а также с данными Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2014 г. (Global Assessment Trends Report 2014), выпущенного SHL ранее.

Данный отчет фокусируется на трех областях: общем состоянии сферы HR в России, Украине и Казахстане в 2013 г.; сферах применения оценки и типах используемых инструментов оценки в организациях; использовании различных технологий при найме и отборе. Ниже представлены ключевые выводы отчета.

Главный приоритет HR в России, Украине и Казахстане – вовлечение и удержание сотрудников; кроме того, проявляется интерес к теме выявления высокопотенциальных сотрудников (HiPo).

- Три ключевые задачи HR в 2014 г. – вовлечение/удержание сотрудников, обучение и управление эффективностью. В то же время сохраняется актуальность таких задач, как найм и адаптация персонала.
- Новый приоритет, как в регионе, так и глобально, – выявление высокопотенциальных сотрудников (HiPo). У многих компаний есть программы по выявлению (34% против 54% в мире) и развитию (40% против 52% в мире) таких сотрудников.
- Наиболее часто увеличение бюджетов ожидается в таких областях, как вовлечение и удержание сотрудников, а также обучение (в полном соответствии с глобальными трендами).

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 65% организаций), обучения и адаптации (чуть менее 50% компаний).
- Несмотря на высокий приоритет выявления высокопотенциальных сотрудников, лишь в 13% компаний существуют формализованные процессы в этой области (в мире – в 19%).
- Внутреннее продвижение и управление эффективностью – две задачи HR, в которых формализация и систематизация подходов, решений и процессов наиболее востребованы. На данный момент эти задачи формализованы лишь в каждой четвертой компании (в мире – в 53% и 64% организаций соответственно).

HR стремится быть стратегической функцией бизнеса.

- В ¾ компаний HR-решения принимаются в контексте целей и задач бизнеса (в мире – в 83%). Тем не менее, информация о талантах используется для принятия управленческих решений лишь в 45% организаций (в мире – в 52%).
- Объективные данные используются для принятия кадровых решений в 59% организаций (в мире – в 46%).
- Кадровые решения, касающиеся критически важных для бизнеса должностей, опираются на данные объективной оценки в 49% компаний (в мире – в 45%).

Современные объективные инструменты оценки используются в основном для целей найма (как внешнего, так и внутреннего) и измерения эффективности обучения.

- Чаще всего объективная оценка применяется для целей внешнего найма (79% организаций, против 76% в мире), измерения эффективности обучения (77% против 47% в мире) и внутреннего найма и продвижения (71% против 65% в мире).
- В рамках отбора при найме чаще всего используется оценка биографической информации, тесты навыков и знаний и тесты общих интеллектуальных и когнитивных способностей (в 76%, 65% и 57% компаний соответственно).
- Для целей оценки действующих сотрудников (т.е. оценки «после найма») чаще всего применяются оценка биографической информации, тесты навыков и знаний и специально разработанные инструменты оценки (в 59%, 59% и 49% компаний соответственно).
- Существует огромный потенциал для использования современных объективных методов оценки: так, личностные опросники используют лишь 40% организаций (в мире – 62% для найма и 34% для оценки сотрудников), а ситуационные тесты – 20% (в мире соответственно 43% и 22%). В то же время в России и странах СНГ существенно чаще используются те средства и способы оценки, которые предоставляют возможность более тонкой «настройки» и отражения особенностей данной организации, в т.ч. за счет включения субъективных параметров и неформальных критериев.

- HR в России и странах СНГ в значительно большей степени заинтересованы в объективной оценке и получении достоверной информации о действующих сотрудниках, чем их глобальные коллеги и конкуренты.

Укрепление и развитие бренда работодателя требует отслеживания впечатлений кандидатов в ходе процесса найма и отбора.

- Подавляющее большинство организаций признают важность контроля реакций кандидатов (об этом говорят 87% организаций в СНГ и 82% в мире), но на деле реакции отслеживают лишь 36% компаний (в мире – 40%).
- Наиболее важные выгоды, связанные с отслеживанием впечатлений кандидатов, – это укрепление бренда работодателя, удержание кандидатов в процессе найма (в том числе будущих «звезд») и усиление конкурентных позиций организации.

Несмотря на понимание критичности объективной оценки персонала, большинство организаций не отслеживают вклад оценки в показатели бизнеса.

- 70% компаний признают важность объективной оценки при найме и 55% – в рамках развития и продвижения сотрудников (в мире – 87% и 57% соответственно). Тем не менее, лишь около 40% отслеживают соответствующие показатели, позволяющие измерить вклад оценки в ценность процессов найма и развития (что соответствует мировому уровню).
- Чаще всего в фокусе внимания HR в России и странах СНГ оказываются такие группы бизнес-показателей, как текучесть персонала, производительность труда и эффективность HR-процессов. Кроме того, они проявляют значительно больший интерес к финансовым показателям деятельности компании (об отслеживании этих показателей сообщили 46% респондентов против 27% в мире). Свыше половины организаций в крупнейших странах СНГ убеждены в том, что применение инструментов оценки повышает ROI.

Интеграция инструментов и результатов оценки с информационными системами управления персоналом (HRIS или TMS) представляется критичной, однако на данный момент возможностей для интеграции недостаточно.

- Свыше 80% организаций в странах СНГ (в мире – 75%) полагают, что данные по компетенциям и навыкам необходимо интегрировать в систему управления талантами, но лишь 13% (в мире – 25%) удовлетворены способностью своих IT-систем обрабатывать и предоставлять такие данные.
- 63% компаний используют TMS для внешнего найма (в мире – 61%), а 46% – для внутреннего (в мире – 52%). При этом результаты оценки интегрированы в IT-системы лишь в 31% организаций.
- Ключевой областью для развития является применение TMS для управления эффективностью. Сегодня IT-системы в рамках этой HR-задачи используют лишь 36% организаций (в мире – 57%), а результаты оценки интегрированы в IT-системы всего в 25% компаний (в мире – в 38%).

Растет интерес к оценке с помощью мобильных устройств.

- Хотя 57% организаций в России и странах СНГ используют онлайн-тестирование (в том числе удаленное тестирование – 45% компаний), лишь 4% позволяют кандидатам проходить тесты с помощью мобильных устройств.
- Всего 17% кандидатов (в мире – 21%) просят предоставить им возможность проходить оценку на мобильных устройствах. Предоставить такую возможность готовы 48% организаций (в мире – 42%).
- HRIS/TMS доступны через мобильные устройства в 11% организаций (в мире – в 16%), но при этом свыше 40% компаний (в мире – 32%) уверены в необходимости внедрения таких технологических решений.

Социальные сети – популярный инструмент HR, но их использование характеризуется крайне неформальным подходом и сомнениями в качестве и ценности полученных данных.

- Свыше трети компаний в России и странах СНГ уверены, что социальные сети существенно влияют на процессы найма и оценки (в мире – 46%). Основная выгода от социальных сетей заключается в возможности продвижения бренда работодателя, коммуникации с высококлассными кандидатами (об этом говорят 53% респондентов против 54% в мире) и оценке соответствия кандидата культуре и стилю компании (52% против 40% в мире).
- В 74% компаний HR-специалисты изучают информацию из обычных социальных сетей (в мире – в 41%), а в 81% организаций – из профессиональных социальных сетей (в мире – 69%). Кроме того, HR в России и странах СНГ значительно чаще разрешается использовать эту информацию для принятия решений о найме.
- Формальная политика по использованию информации из социальных сетей есть лишь у 7% организаций (в мире – у 27%), а уверенность в качестве и критичности данных для принятия кадровых решений – лишь у 5% компаний (в мире – у 20% и 14% соответственно).

Введение

За последние двадцать пять лет сфера HR в России и странах СНГ прошла огромный путь. Сегодня HR в бизнесе – это масштабные подразделения со сложной структурой, интенсивно взаимодействующие со всеми отделами и бизнес-единицами своих компаний и вовлеченные в огромное число межфункциональных процессов и проектов.

Стремительная эволюция HR как функции бизнеса и области деятельности определяется множеством факторов, важнейшим из которых является нарастающий дефицит талантов. Персонал сегодня – не просто самый ценный актив организации; это источник ее долгосрочного конкурентного преимущества и фундаментальный фактор, определяющий, чем компания отличается от других и насколько устойчиво и надежно ее положение на глобальном рынке.

В эпоху дефицита кандидатов и сотрудников, обладающих необходимым уровнем навыков и знаний, способностей и компетенций, ключевое значение приобретают глубокие знания о персонале, основанные на точных и объективных данных. В свою очередь эти данные, нужные для принятия кадровых и управленческих решений, могут быть получены лишь за счет применения валидных, надежных и научно обоснованных инструментов оценки на каждом этапе жизненного цикла сотрудника в организации.

Одновременно с этим сегодня на первый план выходит тенденция к «датафикации» сферы HR. Под этим термином понимается повсеместное внедрение технологий и практик работы с точными количественными и качественными данными в этой области, а также превращение данных (в т.ч. «больших данных», big data) в смысловое ядро и важнейший прикладной элемент системы управления персоналом. Современные технологические решения – такие как системы управления талантами (TMS или HRIS) – обеспечивают комплексную инфраструктуру, пронизывающую всю организацию и гарантирующую сбор, хранение и аналитическую обработку громадных массивов все более глубоких и разносторонних данных о персонале компании.

Такое внимание к объективным данным позволит управлять кадровыми ресурсами с той же точностью и тщательностью, что и другими активами организации. Для этого, в свою очередь, необходимо, чтобы HR-специалисты стали экспертами в анализе данных и исследовании взаимосвязей между информацией о талантах и результатами бизнеса. Функция HR, обладающая такими компетенциями, сможет играть роль трансформационного партнера бизнеса – т.е. не просто реагировать на текущие запросы, но осуществлять и поддерживать стратегические изменения в организации.

С этими идеями согласно подавляющее большинство консультантов, ученых, популяризаторов лучших практик и других «лидеров мнений». Однако главный вопрос состоит в том, что об этом думают практики – в первую очередь, специалисты сферы HR. Именно на этот вопрос призвано ответить исследование тенденций в оценке персонала в Росси, Украине и Казахстане за 2014 г. Помимо актуальных, достоверных и подробных данных о текущем состоянии дел в сфере оценки персонала, настоящее исследование предоставляет общий информационный контекст, необходимый HR и бизнесу 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 2014 г. основан на данных онлайн-опроса, проведенного в июне-августе 2014 г. В исследовании приняли участие 200 человек, работающих в сфере HR на различных должностях.

На рисунке 1 представлено распределение респондентов согласно их задачам и сферам ответственности, на рисунке 2 распределение по должностям. Рисунок 3 отражает распределение компаний, участвовавших в исследовании, по отраслям, а рисунок 4 – по размеру (по численности персонала). Наконец, рисунки 5 и 6 отражают географию исследования.

Из числа компаний, участвовавших в данном опросе, 22% признавались «лучшим работодателем» по результатам независимых опросов и исследований, проводившихся в последние три года.

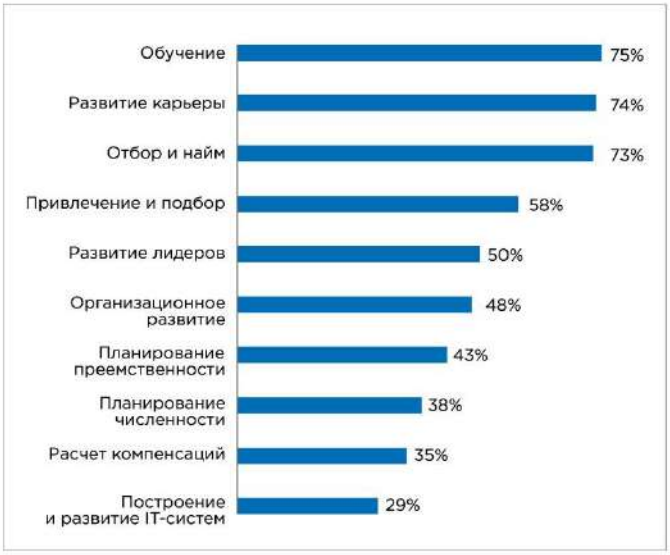

Рисунок 1: Типичные задачи и сферы ответственности респондентов

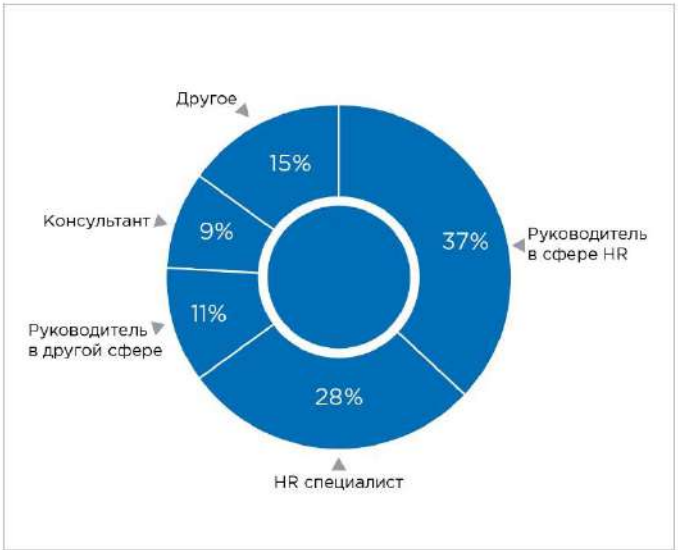

Рисунок 2: Распределение респондентов по должностям

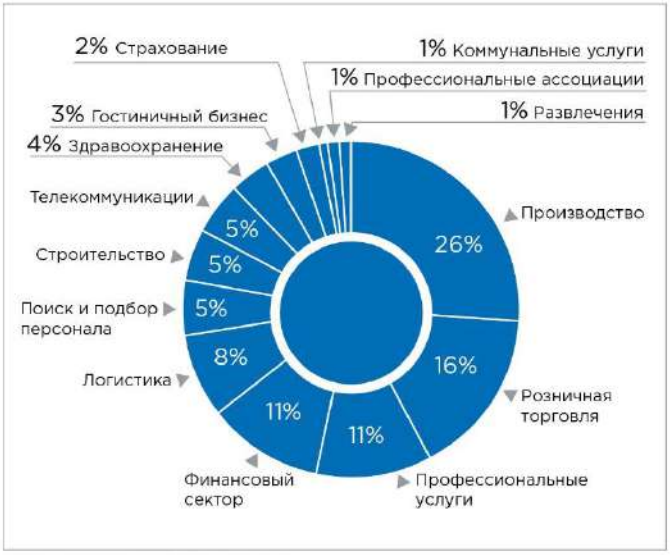

Рисунок 3: Распределение компаний-респондентов по отраслям

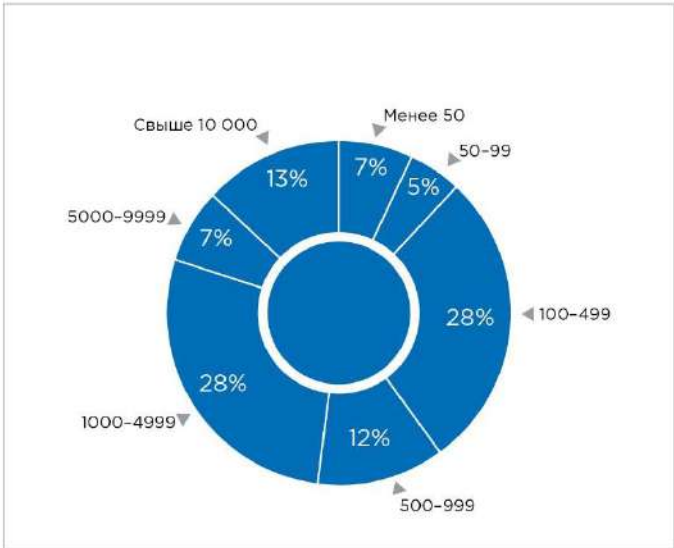

Рисунок 4: Распределение компаний-респондентов по численности персонала

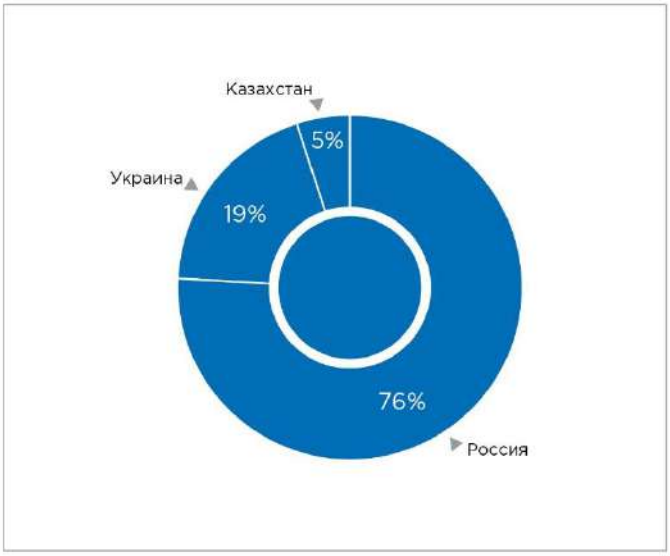

Рисунок 5: Расположение офиса

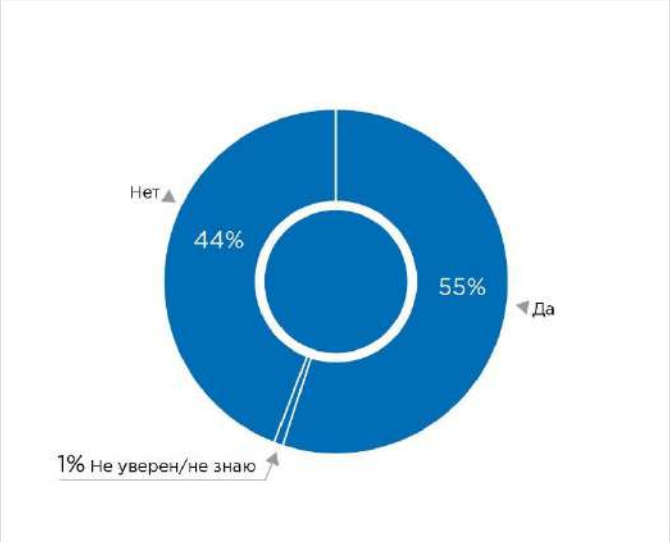

Рисунок 6: Наличие офисов в других странах

Часть 1: Приоритеты HR и общее состояние сферы управления талантами в СНГ в 2014 г.

Ключевой вывод №1

Главный приоритет HR в России, Украине и Казахстане – вовлечение и удержание сотрудников; кроме того, проявляется интерес к теме выявления высокопотенциальных сотрудников (HiPo).

- Три ключевые задачи HR в 2014 г. – вовлечение / удержание сотрудников, обучение и управление эффективностью. В то же время сохраняется актуальность таких задач, как найм и адаптация персонала.
- Новый приоритет, как в регионе, так и глобально, – выявление высокопотенциальных сотрудников (HiPo). У многих компаний есть программы по выявлению (34% против 54% в мире) и развитию (40% против 52% в мире) таких сотрудников.
- Наиболее часто увеличение бюджетов ожидается в таких областях, как вовлечение и удержание сотрудников и обучение (в полном соответствии с глобальными трендами).

Приоритеты HR

Применение инструментов оценки персонала напрямую определяется теми приоритетами в области HR, которые установили для себя организации. Поэтому настоящий отчет о тенденциях в сфере оценки персонала начинается с анализа того, как HR-специалисты в различных компаниях воспринимают 15 различных областей и задач управления талантами.

Приоритеты, указанные респондентами в 2014 г., достаточно сильно расходятся с приоритетами, которые были отмечены в прошлом году (см. таблицу 1). Наивысшим приоритетом для 70% опрошенных HR-специалистов оказалось вовлечение и удержание сотрудников – для сравнения, в мире в целом об этом заявили 56%. Второе место делят обучение и управление эффективностью. Такая структура приоритетов позволяет сказать, что HR в странах СНГ осознают вызовы, которые ставит перед ними текущая экономическая ситуация, и понимают, что успех бизнеса прямо связан с эффективностью деятельности, компетентностью и вовлеченностью персонала.

В этой связи необходимо отметить одну яркую тенденцию: в качестве средства удержания сотрудников достаточно часто применяются инструменты планирования карьеры. В самом деле, лояльность персонала и намерение сменить работу часто связаны с наличием в компании интересных карьерных путей и разнообразных и привлекательных возможностей роста. Хотя такое решение не может заменить полноценную стратегическую программу по формированию вовлеченности сотрудников, к нему прибегают достаточно часто. Так, в России и странах СНГ об этом сообщили 51% респондентов, а в мире в целом – 63%.

В 2014 г. в опросный лист был добавлен вариант, касающийся выявления высокопотенциальных сотрудников. Согласно полученным данным, эта задача HR занимает четвертую строчку в списке приоритетов, как в странах СНГ, так и в мире в целом. (Интересно, что в странах с развивающейся экономикой эту область HR чаще отмечали как приоритетную, чем в развитых странах – см. более подробные данные в Отчете о глобальных тенденциях в оценке персонала.) В самом деле, идентификация будущих лидеров, которые сегодня еще только начинают свою карьеру, – задача, которая привлекает внимание все большего числа компаний и HR-специалистов.

Наивысший приоритет для 70% HR-специалистов – вовлечение и удержание сотрудников; второе место делят обучение и управление эффективностью.

Сохраняется актуальность таких задач, как внешний найм и адаптация. В то время как в мире в целом эти сферы HR отошли далеко на второй план, в странах СНГ эти проблемы остаются в сфере внимания HR-специалистов и занимают соответственно 4-ю и 6-ю позиции в списке приоритетов.

Наконец, многие компании обращают внимание на возможность использования объективных данных для прогнозирования будущих требований к кадрам: планирование численности и аналитика талантов находятся на 7-м месте по приоритетности для стран СНГ, при этом число респондентов, отметивших этот вариант, совпадает со средним по мировой выборке.

По сравнению с данными 2013 г., наиболее существенные изменения в приоритетности претерпели такие области HR, как обучение (рост с 8-го места на 2-е), адаптация (рост с 13-го места на 6-е) и реструктуризация (падение с 5-го места на 13-е). Это также может объясняться смещением стратегического фокуса организаций, адаптирующихся к непредсказуемым экономическим условиям за счет более компетентного и вовлеченного персонала.

Таблица 1: Приоритеты HR в странах СНГ

Задача HR	В России и странах СНГ			Для сравнения – в мире	
	Место в 2014 г.	Доля отметивших как высокий приоритет в 2014 г.	Место в 2013 г.	Место в 2014 г.	Доля отметивших как высокий приоритет в 2014 г.
Вовлечение и удержание сотрудников	1	70%	1	1	56%
Обучение	2	61%	8	7	42%
Управление эффективностью	2	61%	2	2	54%
Выявление высокопотенциальных сотрудников	4	51%	N/A	4	51%
Внешний найм	4	51%	3	10	34%
Адаптация	6	49%	13	13	29%
Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов	7	46%	6	5	46%
Внутренний найм и продвижение	8	43%	12	10	34%
Управление изменениями	9	37%	8	7	42%
Развитие карьеры	10	35%	6	7	42%
Разработка и внедрение моделей компетенций	11	31%	10	12	30%
Планирование преемственности	11	31%	10	5	46%
Реструктуризация	13	25%	5	14	27%
Вывод за штат и релокация	14	8%	0	15	13%

Если говорить о региональных сходствах и различиях, то топ-5 приоритетов, обозначенных респондентами в России и странах СНГ, не совпадает полностью ни с одним из страновых или региональных профилей. Тем не менее, основные приоритеты достаточно близки как к тем, что отметили в рамках глобального исследования респонденты из Европы, так и к тем, о которых говорили респонденты из развивающихся стран. Другими словами, приоритеты HR в России и странах СНГ показывают определенное, хотя и не полное сходство с таковыми для основных внешнеторговых партнеров (см. таблицу 2).

Таблица 2: Топ-5 приоритетов HR в России и странах СНГ в сравнении с Европой и развивающимися странами

№	Россия и страны СНГ	Европа	Развивающиеся страны
1	Вовлечение и удержание сотрудников	Управление эффективностью	Управление эффективностью
2	Обучение	Вовлечение и удержание сотрудников	Выявление высокопотенциальных сотрудников
3	Управление эффективностью	Выявление высокопотенциальных сотрудников	Вовлечение и удержание сотрудников
4	Выявление высокопотенциальных сотрудников	Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов	Обучение
5	Внешний найм	Управление изменениями	Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов

Кроме вопросов об относительной важности различных областей HR респондентам был задан вопрос о прогнозируемой динамике бюджетов – т.е. о том, увеличатся или уменьшатся объемы ресурсов, выделяемых на различные задачи и области HR в 2014-2015 гг.

Главным образом HR-специалисты считают, что бюджеты сохранятся на прежнем уровне для большей части задач HR. Условными лидерами по ожидаемому сокращению бюджетов оказались внешний найм и обучение (сокращение бюджетов прогнозируют соответственно 30% и 26% респондентов) – учитывая приоритетность этих направлений, речь идет скорее об оптимизации затрат с целью повышения эффективности соответствующих процессов.

Что касается областей HR, бюджет которых, по мнению респондентов, может увеличиться, то их перечень весьма схож со списком ключевых приоритетов HR. Интересным исключением является управление изменениями: эта задача HR не попала в число главных приоритетов, но указывается как область, в которой, скорее всего, увеличится бюджет. Это может объясняться внедрением программ и инструментов управления изменениями на уровне организации в целом. Другими словами, эта задача может рассматриваться как стратегический приоритет для всей компании, а HR просто распоряжается ресурсами, выделенными в рамках этой инициативы.

Необходимо отметить, что респонденты из России и стран СНГ в целом демонстрируют более консервативные ожидания, чем их коллеги по миру в целом, и заметно реже прогнозируют значительное увеличение бюджетов для любых задач HR. Исключением являются две приоритетные области – вовлечение и удержание сотрудников и обучение: в этих двух случаях локальные HR-специалисты, напротив, чаще прогнозируют рост бюджетов (см. таблицу 3).

Таблица 3: Прогнозируемое увеличение бюджетов

Задача HR	В России и странах СНГ			Для сравнения – в мире	
	Место в 2014 г.	Доля респондентов, прогнозирующих рост бюджета	Приоритет задачи в 2014 г.	Место в 2014 г.	Доля респондентов, прогнозирующих рост бюджета
Вовлечение и удержание сотрудников	1	36%	1	3	27%
Обучение	2	33%	2	1	32%
Внешний найм	3	21%	4	10	22%
Управление изменениями	3	21%	9	7	25%
Управление эффективностью	5	19%	2	6	26%
Развитие карьеры	6	17%	10	3	27%
Выявление высокопотенциальных сотрудников	6	17%	4	2	28%
Реструктуризация	6	17%	13	11	20%
Адаптация	9	16%	6	13	18%
Внутренний найм и продвижение	10	14%	8	12	19%
Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов	11	13%	7	7	25%
Планирование преемственности	12	10%	11	9	24%
Разработка и внедрение моделей компетенций	13	7%	11	15	9%
Вывод за штат и релокация	14	6%	14	14	11%

Взаимосвязь между приоритетами HR и эффективными процессами

Ключевой вывод №2

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 65% организаций), обучения и адаптации (чуть менее 50% компаний).
- Несмотря на высокий приоритет выявления высокопотенциальных сотрудников, лишь в 13% компаний существуют формализованные процессы в этой области (в мире – в 19%).
- Внутреннее продвижение и управление эффективностью – две задачи HR, в которых формализация и систематизация подходов, решений и процессов наиболее востребованы. На данный момент эти задачи формализованы лишь в каждой четвертой компании (в мире – в 53% и 64% организаций соответственно).

Заявление о том, что та или иная задача HR является приоритетной для организации, – лишь первый шаг к настоящей эффективности. Более того, разрыв между стратегическими намерениями и фактической деятельностью может стать источником издержек и проблем для организации. Поэтому данный отчет также отвечает на вопрос о том, в какой мере компании на деле поддерживают ключевые процессы в рамках приоритетных для себя областей HR и насколько они готовы инвестировать в эти процессы. Основным показателем этого служит степень формализации процессов HR в организациях (см. таблицу 4).

Лишь у 13% компаний в России, Украине и Казахстане есть формализованные процессы в области вовлечения и удержания сотрудников.

Результаты показывают, что области, в которых чаще всего существуют формализованные процессы и программы (в первую очередь, внешний найм, обучение и адаптация), не обязательно являются основными приоритетами HR. Верно и обратное: те области, которые респонденты из России и стран СНГ отметили как стратегически важные, могут на данный момент не иметь необходимых формализованных HR-процессов и не получать инвестиций, которые необходимы для их поддержания.

Наиболее ярким примером служит вовлечение и удержание сотрудников. Эта задача HR была отмечена как наивысший приоритет HR на данный момент; тем не менее, она находится в самом конце перечня формализованных процессов, и лишь в 13% компаний существуют формализованные процессы в этой области. Для сравнения, в мире этот показатель составляет 19%. Разрыв между приоритетностью задачи и наличием формализованных, устойчивых процессов означает, что у HR-специалистов нет однозначного ответа на вопрос о том, какие подходы, методы, средства и инструменты являются наиболее эффективными решениями. CEB рекомендует начинать создание осмысленных программ вовлечения и удержания с измерения и/или отслеживания текущего уровня вовлеченности персонала, соотнесения мотивации работников и их карьерных планов, а также с разработки мероприятий, направленных на выявление глубинных причин неудовлетворенности работников, и системных шагов по исправлению обнаруженных проблем.

Сопоставление данных по России и странам СНГ с мировыми показателями позволяет выявить еще две фундаментальные области для развития: внутренний найм и продвижение (формализованные процессы есть лишь у 29% организаций – по сравнению с 53% в мире) и управление эффективностью (26% и 64% соответственно). Разработка и внедрение формализованных процессов в рамках этих задач HR может стать источником значительного конкурентного преимущества для компании.

В других областях HR степень формализации процессов не так сильно расходится с мировым уровнем. Кроме того, в странах СНГ рост формализации демонстрируют такие области и задачи HR, как разработка и внедрение моделей компетенций, а также планирование численности персонала и аналитика талантов. Таким образом, в первую очередь формализуются именно те задачи HR, в рамках которых компании сталкиваются с «большими данными» (big data).

По факту модель компетенций используется на всем протяжении жизненного цикла сотрудника (т.е. от найма к развитию и продвижению, и т.п.) в 38% организаций; для сравнения, глобальный уровень составляет 42%. Это представляется важнейшей областью для развития, поскольку модели компетенций закладывают методологическую базу для интегрированных процессов управления талантами в компании.

Таблица 4: Степень формализации процессов в разных областях HR

Задача HR	В России и странах СНГ			Для сравнения – в мире	
	Место в 2014 г.	Доля респондентов, отметивших наличие формализованных процессов в 2014 г.	Приоритет задачи в 2014 г.	Место в 2014 г.	Доля респондентов, отметивших наличие формализованных процессов в 2014 г.
Внешний найм	1	66%	4	1	65%
Обучение	2	51%	2	5	47%
Адаптация	3	44%	6	4	48%
Разработка и внедрение моделей компетенций	4	35%	11	6	36%
Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов	5	32%	7	11	23%
Реструктуризация	6	31%	13	7	33%
Внутренний найм и продвижение	7	29%	8	3	53%
Вывод за штат и релокация	8	27%	14	10	24%
Управление эффективностью	9	26%	2	2	64%
Планирование преемственности	10	16%	11	8	31%
Развитие карьеры	11	15%	10	12	22%
Управление изменениями	12	14%	9	14	17%
Вовлечение и удержание сотрудников	13	13%	1	13	19%

Управление талантами в контексте бизнеса

Ключевой вывод №3

HR стремится быть стратегической функцией бизнеса.

- В ¾ компаний HR-решения принимаются в контексте целей и задач бизнеса (в мире – в 83%). Тем не менее, информация о талантах используется для принятия управленческих решений лишь в 45% организаций (в мире – в 52%).
- Объективные данные используются для принятия кадровых решений в 59% организаций (в мире – в 46%).
- Кадровые решения, касающиеся критически важных для бизнеса должностей, опираются на данные объективной оценки в 49% компаний (в мире – в 45%).

Различные организации – как в России и странах СНГ, так и во всем мире – все чаще заявляют, что сотрудники компании являются самым ценным ее активом, а найм и удержание талантливых людей – важнейшим источником конкурентных преимуществ. Вопрос, однако, в том, в какой степени управление талантами руководствуется целями организации, – другими словами, выступает ли HR на деле в качестве полноправного стратегического партнера бизнеса.

Опрошенные HR-специалисты отмечают, что кадровые решения в большинстве случаев принимаются в контексте и с учетом целей и задач организации в целом (об этом говорят 74% респондентов в странах СНГ и 83% в мире). В то же время информация о талантах отнюдь не всегда используется при принятии бизнес-решений различного уровня (см. таблицу 5). Полученные результаты говорят о том, что важной зоной роста для HR как стратегической функции является более эффективный сбор и использование объективных данных о персонале, что позволит в дальнейшем более широко применять эти данные для принятия взвешенных и дальновидных управленческих решений.

Таблица 5: Общие тенденции в сфере HR

Утверждение опросника	Доля респондентов, поддержавших утверждение	
	В России и странах СНГ	Для сравнения – в мире
В нашей организации кадровые решения рассматриваются в контексте целей и задач бизнеса в целом.	74%	83%
Наша организация использует информацию о талантах, чтобы принимать управленческие решения, в т.ч. стратегического уровня.	45%	52%
Наша организация полагается на объективные данные о компетенциях и навыках сотрудников при принятии кадровых решений.	59%	46%
Наша организация использует данные объективной оценки потенциала сотрудников при планировании развития и/или преемственности в случае критически важных для бизнеса должностей.	49%	46%

Часть 2: Оценка талантов

Вторая глава настоящего отчета посвящена оценке талантов в различных организациях в России и странах СНГ – сегодняшнему использованию конкретных инструментов в рамках отдельных задач и областей HR, прогнозам на будущее, взаимосвязям между применением инструментов оценки и результатами бизнеса, отслеживанию впечатлений кандидатов и т. п.

По мере того как HR становится все более стратегической функцией бизнеса, особую важность приобретает следующий вопрос: как различные инструменты оценки используются в рамках ключевых HR-процессов? Есть ли соответствие между приоритетами HR и фактическим использованием инструментов оценки? Данные, приведенные в таблице 6, показывают, что распространенность тестирования существенно меняется от одной HR-задачи к другой.

Так, около половины респондентов отмечают, что тестирование является частью программ по выявлению высокопотенциальных сотрудников, но лишь 30% указывают, что используют инструменты оценки для распределения средств, выделенных на обучение и развитие. Для организаций из России и стран СНГ практически все указанные задачи могут рассматриваться как области для развития; наиболее существенно отставание от мировых показателей в том, что касается применения средств оценки в рамках программ развития лидерства. В целом, более формализованное и системное использование объективных методов оценки талантов гарантирует более высокую скорость и точность процессов рекрутинга, развития и принятия решений о продвижении, что, в свою очередь, станет источником преимуществ перед конкурентами в борьбе за выдающиеся таланты.

Таблица 6: Оценка талантов в организациях

Утверждение опросника	% согласившихся в России и странах СНГ	Для сравнения – % согласившихся в мире
При принятии решений о распределении средств в рамках бюджетов на обучение и развитие в нашей организации используются формализованные критерии и оценки уровня развития компетенций и навыков.	30%	33%
Наша организация использует структурированные процессы продвижения на все руководящие должности в компании.	38%	43%
Наша организация использует данные объективной оценки потенциала сотрудников при планировании развития и/или преемственности в случае критически важных для бизнеса должностей.	49%	46%
Наша организация использует инструменты оценки, чтобы выявить высокопотенциальных сотрудников (HiPo).	51%	56%
В нашей организации частью программы развития будущих лидеров является их объективная оценка.	43%	60%

Сферы применения объективной оценки

Ключевой вывод №4

Современные объективные инструменты оценки используются в основном для целей найма (как внешнего, так и внутреннего) и измерения эффективности обучения.

- Чаще всего объективная оценка применяется для целей внешнего найма (79% организаций против 76% в мире), измерения эффективности обучения (77% против 47% в мире) и внутреннего найма и продвижения (71% против 65% в мире).
- В рамках отбора при найме чаще всего используется оценка биографической информации, тесты навыков и знаний и тесты общих интеллектуальных и когнитивных способностей (в 76%, 65% и 57% компаний соответственно).
- Для целей оценки действующих сотрудников (т.е. оценки «после найма») чаще всего применяются оценка биографической информации, тесты навыков и знаний и специально разработанные инструменты оценки (в 59%, 59% и 49% компаний соответственно).
- Существует огромный потенциал для использования современных объективных методов оценки: так, личностные опросники используют лишь 40% организаций (в мире – 62% для найма и 34% для оценки сотрудников), а ситуационные тесты – 20% (в мире соответственно 43% и 22%). В то же время в России и странах СНГ существенно чаще используются те средства и способы оценки, которые предоставляют возможность более тонкой «настройки» и отражения особенностей данной организации, в т.ч. за счет включения субъективных параметров и неформальных критериев.
- HR в России и странах СНГ в значительно большей степени заинтересованы в объективной оценке и получении достоверной информации о действующих сотрудниках, чем их глобальные коллеги и конкуренты.

Первый вопрос, связанный с применением инструментов объективной оценки, таков: используются ли эти инструменты чаще для тех или иных должностных уровней? В таблице 7 приведены данные по использованию объективных инструментов для оценки персонала на различных уровнях должности. Как видно из приведенных данных, чаще всего оценка применяется для руководителей среднего и младшего звена, а важнейшей зоной роста в будущем станет объективная оценка производственного персонала.

Таблица 7: Частота использования оценки на разных уровнях должности

Должностной уровень	% использующих оценку в России и странах СНГ	Для сравнения – % использующих оценку в мире
Руководители среднего звена	72%	72%
Руководители младшего уровня	70%	55%
Опытные специалисты и эксперты	66%	68% *
Директора и топ-менеджеры	61%	67%
Выпускники и молодые специалисты	51%	59%
Производственный персонал	19%	68% *

* В методологии глобального исследования группы «Опытные специалисты и эксперты» и «Производственный персонал» были объединены в одну группу «Рядовые сотрудники».

Таблица 8: Использование инструментов оценки в различных областях и задачах HR в России и странах СНГ в 2014 г.

Задача HR	Не планируем использовать	Планируем начать использовать в ближайшем будущем	Используем в настоящее время	Сумма ответов "планируем" и "уже используем"	Для сравнения – сумма ответов "планируем" и "уже используем" в 2013 г.
Обучение	10%	13%	77%	90%	89%
Внутренний найм и продвижение	10%	19%	71%	90%	91%
Внешний найм	13%	8%	79%	87%	85%
Разработка и внедрение моделей компетенций	13%	26%	61%	87%	86%
Выявление высокопотенциальных сотрудников	14%	39%	48%	86%	N/A
Вовлечение и удержание сотрудников	17%	32%	51%	83%	79%
Развитие карьеры	17%	39%	45%	83%	87%
Адаптация	22%	13%	65%	78%	71%
Управление эффективностью	22%	32%	46%	78%	77%
Планирование преемственности	24%	39%	37%	76%	80%
Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов	26%	28%	46%	74%	83%
Управление изменениями	35%	31%	34%	65%	53%
Реструктуризация	40%	19%	42%	60%	42%
Вывод за штат и релокация	61%	15%	25%	39%	35%

Инструменты оценки на разных этапах жизненного цикла сотрудника

Внешний найм – область HR, в которой чаще всего используются инструменты оценки. Так, в России и странах СНГ об этом сообщили 79% респондентов; еще 53% компаний отметили, что намереваются применять инструменты оценки чаще и больше, расширить диапазон используемых инструментов и т.п. Еще больше возможностей для потенциального использования инструментов объективной оценки открывается в области оценки «после найма», т.е. для целей продвижения, планирования преемственности, выявления высокопотенциальных сотрудников и будущих лидеров и т.п.

Вопрос, однако, в том, какие именно инструменты при этом используются. На рынке представлено множество методик, подходов, способов и средств оценки. Решения относительно выбора конкретных инструментов зависят от ряда факторов – от подтвержденной валидности (т.е. убедительной связи между результатами оценки и успехом в рабочей деятельности на уровне сотрудника и организации в целом) и надежности инструмента до формальных параметров (например, время выполнения заданий). Традиционные оценки, широко использующиеся при найме на работу во всем мире (например, тесты когнитивных способностей и личностные опросники) раз за разом демонстрируют устойчивую связь с успешностью в работе. Другие методы оценки (такие, как сопоставление кандидата с субъективным профилем «идеального сотрудника» или графология) менее пригодны для отбора, поскольку в принципе не связаны с успешностью в работе.

Чаще всего объективная оценка применяется для целей внешнего найма, измерения эффективности обучения, внутреннего найма и продвижения.

На рисунках 7 и 8 представлены инструменты оценки, наиболее популярные в России и странах СНГ в рамках отбора и для оценки действующих сотрудников соответственно.

Наиболее часто используемые инструменты оценки при найме

Инструменты оценки	В России и странах СНГ	Для сравнения — в мире
Биографическое интервью	76%	37%
Тесты навыков и знаний	65%	73%
Тесты интеллектуальных способностей	57%	59%
Тесты и опросники на соответствие должности	54%	47%
Упражнения, симулирующие процесс работы	49%	32%

Рисунок 7: Использование инструментов оценки при найме

Наиболее часто используемые инструменты для оценки действующих сотрудников

Инструменты оценки	В России и странах СНГ	Для сравнения — в мире
Биографическое интервью	59%	15%
Тесты навыков и знаний	59%	40%
Специально разработанные инструменты оценки	49%	22%
Тесты и опросники на соответствие должности	44%	27%
Упражнения, симулирующие процесс работы	42%	20%

Рисунок 8: Использование инструментов оценки для оценки действующих сотрудников

Как и в мире в целом, в России и странах СНГ тесты любого типа используются значительно чаще при отборе, чем для оценки действующих сотрудников. К примеру, к оценке биографической информации прибегают 76% и 59% организаций соответственно, а к тестированию навыков и знаний – 65% и 59%. Более низкие показатели использования объективных инструментов для оценки действующих сотрудников указывают на то, что при продвижении и развитии сотрудников многие организации все еще используют субъективные критерии или основываются на данных о прошлых результатах и достижениях. Эта информация, даже если она достоверна, может оказаться нерелевантной в случае, если речь идет о продвижении сотрудника на более высокую должность или на существенно отличающуюся роль.

В странах СНГ существенно чаще применяются те инструменты оценки, которые дают возможность более тонкой «настройки», чтобы отразить требования конкретной должности и компании.

Сопоставление данных по России и странам СНГ с глобальными результатами позволяет сделать ряд существенных выводов. Во-первых, в России и странах СНГ значительно реже используются современные психометрические инструменты (в первую очередь личностные опросники и ситуационные тесты – впрочем, стоит указать, что они используются в равной степени при отборе и при оценке сотрудников, в то время как в мире в целом эти инструменты чаще применяются для отбора при найме). Существенно чаще используются те средства и способы оценки, которые предоставляют возможность более тонкой «настройки», чтобы детально отражать ключевые требования конкретной должности и компании. Последнее будет верно как для оценки биографических данных, так и для специально разработанных инструментов оценки, а также для упражнений, симулирующих рабочий процесс. В то же

время столь высокая популярность оценки биографических данных как инструмента оценки в первую очередь показывает недостаточное понимание HR-специалистами ценности, сущности и природы объективных данных о персонале.

Во-вторых, бизнес в России и странах СНГ практически так же часто и лояльно использует современные тесты навыков и знаний и тесты интеллектуальных способностей, как и организации в мире в целом. Однако тесты на соответствие корпоративной культуре и тесты отдельных способностей используются значительно реже – это может отражать опору на субъективные данные: к примеру, информацию о соответствии кандидата или сотрудника корпоративной культуре можно получить и посредством интервью или через менеджерскую оценку.

В-третьих, важнейшим отличием является значительно более высокий интерес HR-специалистов из России и стран СНГ к оценке действующих сотрудников – в первую очередь с использованием очных центров оценки (если в мире в целом центры оценки чаще используются в рамках внешнего найма, то в России и странах СНГ – наоборот). Полученные результаты позволяют предположить, что упражнения, симулирующие рабочий процесс, используются параллельно центрам оценки (при этом при отборе часто применяются отдельные упражнения, поскольку центр оценки в полном смысле этого слова проводить не всегда целесообразно).

Многообразие средств, методов и инструментов оценки; разнонаправленные тренды и зачастую противоречивые теоретические описания; постоянно растущая ценность данных о персонале, которые могут быть получены в ходе оценки, для принятия бизнес-решений – все эти факторы означают, что задача выбора адекватных, релевантных, валидных и эффективных инструментов оценки становится все важнее. Правильный выбор инструментов оценки даст возможность существенно повысить эффективность ключевых областей и процессов HR – об этом более подробно говорится в следующих разделах настоящей главы.

Процесс отбора: отслеживание реакций кандидатов

Ключевой вывод №5

Укрепление и развитие бренда работодателя требует отслеживания впечатлений кандидатов в ходе процесса найма и отбора.

- Подавляющее большинство организаций признают важность контроля реакций кандидатов (об этом говорят 87% организаций в СНГ и 82% в мире), но на деле реакции отслеживают лишь 36% компаний (в мире – 40%).
- Наиболее важные выгоды, связанные с отслеживанием впечатлений кандидатов, – это укрепление бренда работодателя, удержание кандидатов в процессе найма (в том числе будущих «звезд») и усиление конкурентных позиций организации.

Восприятие процесса отбора и найма со стороны кандидатов сравнительно недавно попало в поле зрения HR; тем не менее, новейшие исследования показывают, что этот фактор оказывает существенное влияние как на готовность кандидата принять предложение о работе или стремление самостоятельно прекратить контакты с потенциальным работодателем, так и на восприятие организационной культуры и даже на намерение покупать товары/услуги этой компании в дальнейшем.

Большинство организаций в России и странах СНГ согласны с тем, что впечатления и реакции кандидатов важны с точки зрения результативности найма, и утверждают, что для них крайне важно предоставить кандидатам позитивный опыт. В то же время лишь треть компаний на деле собирают данные об опыте, реакциях и впечатлениях кандидатов. Если сбор таких данных не осуществляется, то у компании могут возникать трудности с пониманием того, почему некоторые кандидаты выпадают из процесса найма или отклоняют предложения о работе.

Таблица 9: Важность отслеживания впечатлений кандидатов

Утверждение опросника	% согласившихся в России и странах СНГ	Для сравнения – % согласившихся в мире
Восприятие процесса отбора кандидатами важно для успеха программ найма в нашей организации.	87%	82%
Мы отслеживаем мнения кандидатов о наших процессах отбора и найма с помощью опросов или других инструментов.	36%	40%
Наша организация уделяет особое внимание тому, чтобы обеспечить позитивный опыт прохождения отбора для всех кандидатов.	69%	68%

Отслеживание и анализ реакций и впечатлений кандидатов может принести организации настоящую стратегическую выгоду. Опрошенные HR-специалисты из России и стран СНГ видят прямую взаимосвязь между позитивным опытом, полученным кандидатом в ходе мероприятий отбора, и выгодой с точки зрения эффективности и результативности найма – за счет улучшения репутации работодателя и удержания кандидатов в процессе отбора.

В то же время респонденты значительно реже связывают отслеживание впечатлений кандидатов с улучшением результатов бизнеса и повышением эффективности деятельности организации в целом. Так, лишь четверть опрошенных связывают реакции кандидатов с доходами организации. Такой подход представляется достаточно опасным: то, как организации обращаются с неуспешными кандидатами, может оказывать такое же важное влияние на восприятие организации и на ее бизнес-результаты, как и профессиональный уровень ее сотрудников. Согласно данным исследований, проведенных SHL в 2010 г., почти у половины претендентов на различные вакансии остаются негативные впечатления, связанные с неуспешной попыткой устроиться на работу; как следствие, в среднем один из пяти кандидатов просто перестает покупать продукцию компании.

Стоит отметить, что HR-специалисты из России и стран СНГ демонстрируют значительно больший интерес к укреплению бренда работодателя и сохранению деловых связей. Практически все остальные выгоды от отслеживания реакций кандидатов представляются им менее значимыми – особенно заметен разрыв в восприятии риска судебных преследований, а также в отношении удержания сотрудников организации. Если в мире в целом свыше половины опрошенных уверены в том, что отслеживание впечатлений и реакций кандидатов на процесс отбора поможет решить проблемы с вовлеченностью и удержанием сотрудников, то в России и СНГ с этим согласился лишь каждый третий.

Таблица 10: Выгоды, связанные с отслеживанием впечатлений и реакций кандидатов на процессы отбора и найма в компании

Утверждение опросника	% согласившихся в России и странах СНГ	Для сравнения – % согласившихся в мире
Укрепить бренд работодателя вашей организации	93%	82%
Удержать кандидатов в процессе отбора	73%	72%
Поддержать или усилить конкурентные преимущества организации	60%	69%
Увеличить долю выдающихся кандидатов среди всех кандидатов, принимающих предложение о работе в вашей организации	57%	63%
Удержать сотрудников организации	38%	54%
Сохранить деловые отношения с теми кандидатами, которые уже являются клиентами вашей организации	32%	28%
Повлиять на будущие решения кандидата о покупке товаров или услуг, производимых вашей организацией	23%	24%
Свести к минимуму потенциальные судебные риски	22%	36%

Взаимосвязь между использованием инструментов оценки и бизнес-результатами

Ключевой вывод №6

Несмотря на понимание критичности объективной оценки персонала, большинство организаций не отслеживают вклад оценки в показатели бизнеса.

- 70% компаний признают важность объективной оценки при найме и 55% – в рамках развития и продвижения сотрудников (в мире – 87% и 57% соответственно). Тем не менее, лишь около 40% отслеживают соответствующие показатели, позволяющие измерить вклад оценки в ценность процессов найма и развития (что соответствует мировому уровню).
- Чаще всего в фокусе внимания HR в России и странах СНГ оказываются такие группы бизнес-показателей, как текучесть персонала, производительность труда и эффективность HR-процессов. Кроме того, они проявляют значительно больший интерес к финансовым показателям деятельности компании (об отслеживании этих показателей сообщили 46% респондентов против 27% в мире). Свыше половины организаций в крупнейших странах СНГ убеждены в том, что применение инструментов оценки повышает ROI.

Настоящая ценность от использования инструментов оценки заключается в том влиянии, которое они способны оказать на результаты бизнеса, достигаемые на уровне отдельных сотрудников, команд, функций и организации в целом. Данные, собранные с помощью объективных средств, способов и методов оценки, можно связать с ключевыми показателями деятельности компании и сделать конкретные выводы об их эффективности (этому посвящены Отчеты об исследованиях результатов бизнеса, ежегодно публикуемые SHL).

Менее половины организаций измеряют реальный вклад и пользу оценки для HR-процессов, хотя 70% признают важность объективной оценки при найме.

Важный вопрос состоит в том, воспринимают ли организации в России и странах СНГ тестирование как нечто полезное, и связаны ли подобные представления с измеряемыми результатами.

Полученные результаты убедительно показывают, что большинство профессионалов в области HR уверены в ценности и важности тестирования – как при приеме на работу, так и при развитии и продвижении сотрудников (хотя и в существенно меньшей степени). Значительно ниже доля организаций, которые собирают объективные данные, чтобы отследить, как инструменты оценки увеличивают ценность процессов найма или программ развития. При этом респонденты из России и стран СНГ указывают гораздо большую заинтересованность в измерении эффективности программ развития сотрудников; для сравнения, в мире в целом HR-специалисты фокусируются в первую очередь на измерении эффективности процессов найма (см. таблицу 11).

Таблица 11: Тенденции в сборе данных, характеризующих ценность оценки для бизнеса

Утверждение опросника	% согласившихся в России и странах СНГ	Для сравнения – % согласившихся в мире
Тестирование кандидатов – ценная часть процесса найма.	70%	87%
Опираясь на данные об эффективности программ с точки зрения целей и показателей бизнеса, мы уже меняем или улучшаем наши процессы найма (или собираемся это сделать).	58%	N/A *
Наша организация считает мероприятия по оценке критически важным элементом любой программы продвижения и/или развития.	55%	57%
Мы связываем результаты оценки сотрудников, полученные в рамках программ развития, с результатами бизнеса, чтобы оценить эффективность этих программ развития.	53%	37%
Мы собираем различные объективные показатели, чтобы измерить, как инструменты оценки увеличивают ценность наших программ развития.	43%	37%
Мы собираем различные объективные показатели, чтобы измерить, как инструменты оценки увеличивают ценность процесса найма.	37%	44%

* В глобальном исследовании этот пункт был пропущен.

Убежденность HR-специалистов в той пользе, которую могут принести организации современные инструменты объективной оценки, не всегда является достаточным доводом для того, чтобы организация начала их использовать. В таблице 12 приведены ответы на вопрос о том, какая информация может потребоваться лицам, принимающим решения, для того, чтобы сделать выбор в пользу тех или иных инструментов оценки. Полученные результаты показывают, что в России и странах СНГ от HR значительно чаще требуется предоставить конкретные и достоверные данные, доказывающие взаимосвязь между использованием оценки и важными бизнес-показателями.

Таблица 12: Информация, требуемая для обоснования необходимости оценки

	% согласившихся в России и странах СНГ			Для сравнения – % согласившихся в мире в целом		
	При отборе	Для продвижения	Для развития	При отборе	Для продвижения	Для развития
Данные, показывающие взаимосвязь между использованием инструментов оценки и важными показателями бизнеса.	38%	49%	48%	31%	29%	29%
Убежденность менеджеров или обратная связь от них, подтверждающая эффективность инструментов оценки.	39%	25%	25%	29%	32%	32%
Никакая. Лица, принимающие решения, уверены в эффективности инструментов оценки.	17%	13%	15%	20%	18%	18%

Еще один важный вопрос состоит в том, на какие именно бизнес-показатели стремится повлиять HR за счет применения инструментов объективной оценки персонала. В целом HR-специалисты предпочитают ориентироваться на те области и задачи, которые они считают приоритетными – вне зависимости от того, идет ли речь об оценке в рамках отбора и найма или об оценке действующих сотрудников.

Неудивительно, что наиболее часто упоминаемым показателем, согласно полученным результатам, оказалась текучесть кадров. В самом деле, как указывалось ранее, вовлечение и удержание сотрудников является ключевым приоритетом HR как в России и странах СНГ, так и в мире в целом. Кроме того, респонденты из России и стран СНГ значительно чаще указывают, что они учитывают и отслеживают в данном контексте финансовые показатели деятельности компании, а также эффективность HR-процессов и производительность труда персонала. Так, если говорить о финансовых показателях, 60% респондентов указали, что они уверены в том, что использование инструментов оценки повышает ROI (рентабельность бизнеса) и/или обеспечивает лучшие результаты для организации.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о глубокой и разносторонней заинтересованности HR-специалистов из России и стран СНГ в достоверных данных, подтверждающих эффективность и релевантность инструментов оценки.

Таблица 13: Бизнес-показатели, на которые ориентируются HR при внедрении и использовании инструментов оценки

Показатель бизнеса	В России и странах СНГ		Для сравнения – в мире	
	Оценка в рамках отбора и найма	Оценка действующих сотрудников	Оценка в рамках отбора и найма	Оценка действующих сотрудников
Удержание сотрудников (или текучесть кадров)	55%	70%	58%	62%
Производительность труда	57%	66%	52%	50%
Эффективность процессов (например, стоимость или скорость найма)	65%	48%	56%	35%
Оценки выполнения поставленных задач (performance ratings)	51%	58%	44%	54%
Эффективность/стоимость обучения	34%	59%	31%	49%
Финансовые показатели (например, выручка от продаж)	44%	48%	27%	27%
Бренд работодателя	35%	35%	36%	28%
Соответствие требованиям законодательства	19%	14%	22%	16%
Мы не стремимся повлиять на какие-либо конкретные показатели или результаты бизнеса за счет использования инструментов оценки	13%	7%	18%	19%

Общие тенденции в найме

Поскольку внешний найм продолжает оставаться одним из приоритетов HR в России и странах СНГ, необходимо ответить на вопрос о том, какие типичные инструменты найма используются HR-специалистами и какие отличия от мировых данных выявляют результаты исследования.

Некоторые инструменты прочно укоренились в качестве обязательных элементов процесса отбора и найма. Это в первую очередь верно для таких методов, как изучение и скрининг резюме, телефонное интервью, проверка рекомендаций и т. п. Об использовании этих инструментов говорит свыше 80% респондентов. В то же время 87% опрошенных HR-специалистов указали, что они прибегают к неформальному поиску информации о кандидатах в социальных сетях.

Таблица 14: Топ-5 инструментов найма в России и странах СНГ

Инструмент найма	% использующих в России и СНГ
Изучение и скрининг резюме	97%
Телефонное интервью (с живым человеком и/или с помощью автоматизированной системы)	96%
Изучение и проверка рекомендаций	89%
Предварительные вопросы (на определение минимальной квалификации)	88%
Неформальный поиск в интернете и социальных сетях	87%

Эти инструменты достаточно прочно укоренились в практике HR. В то же время результаты исследования позволяют выделить ряд инструментов найма, применение которых будет нарастать в будущем. Так, 21% респондентов указали, что они планируют начать использовать такой метод, как выполнение пробных заданий и центры оценки (для сравнения, в мире этот показатель составил 14%). О планах по использованию структурированного интервью заявили 12% опрошенных (в мире – 11%). Наконец, о планах по применению формализованного поиска информации в социальных сетях говорят лишь 9% HR-специалистов из России и стран СНГ. Однако, согласно глобальным данным, этот инструмент является наиболее значительным средством найма из числа находящихся на этапе становления, и в мире в целом его планируют начать использовать 18% организаций.

Часть 3: Современные технологии в оценке и найме

В предыдущих главах настоящего отчета указывалось, что HR все чаще рассматривается как стратегическая функция, а кадровые решения принимаются в контексте целей и задач бизнеса в целом. В то же время данные о талантах не всегда используются для формирования кадровых процессов и систем или разработки стратегических бизнес решений. Настоящая глава посвящена ряду проблем, связанных с доступностью, удобством представления, осмысленностью, анализом и обработкой, наконец, интеграцией этих данных при помощи современных компьютерных систем. Кроме того, в настоящей главе приведены результаты исследования, касающиеся того, как технологии могут соответствовать растущей потребности в доступной и достоверной информации о талантах – в частности, в аспекте применения мобильных технологий и социальных сетей в HR.

Технические инновации и автоматизация HR

Ключевой вывод №7

Интеграция инструментов и результатов оценки с информационными системами управления персоналом (HRIS или TMS) представляется критичной, однако на данный момент возможностей для интеграции недостаточно.

- Свыше 80% организаций в странах СНГ (в мире – 75%) полагают, что данные по компетенциям и навыкам необходимо интегрировать в систему управления талантами, но лишь 13% (в мире – 25%) удовлетворены способностью своих IT-систем обрабатывать и предоставлять такие данные.
- 63% компаний используют TMS для внешнего найма (в мире – 61%), а 46% – для внутреннего (в мире – 52%). При этом результаты оценки интегрированы в IT-системы лишь в 31% организаций.
- Ключевой областью для развития является применение TMS для управления эффективностью. Сегодня IT-системы в рамках этой HR-задачи используют лишь 36% организаций (в мире – 57%), а результаты оценки интегрированы в IT-системы всего в 25% компаний (в мире – в 38%).

Принципиальной ключевой особенностью HR как функции современного бизнеса является громадное количество данных о персонале, потенциально доступных практически любой организации – это отражено в популярной концепции «больших данных» (big data). Однако по мере того, как количество таких данных увеличивается все нарастающими темпами, у HR-специалистов накапливаются вопросы о том, какие типы данных наиболее полезны, как интегрировать данные из разных источников, наконец, как их анализировать, чтобы на самом деле понимать возникающие тенденции, предсказывать будущие изменения и влиять на принимаемые решения.

Наши результаты указывают на то, что, хотя профессионалы в области HR начинают привыкать к идее «больших данных», существует еще множество возможностей для более полного использования всего возможного набора данных о талантах. Так, подавляющее большинство респондентов согласны с тем, что объективные данные о персонале необходимо интегрировать в систему управления талантами (речь идет как про системы TMS – Talent Management Systems, так и про HRIS – HR Information Systems). При этом лишь 13% опрошенных удовлетворены качеством существующих систем (см. таблицу 15). В то же время опрошенные специалисты из России и стран СНГ значительно чаще указывают, что их организации полагаются на объективные данные при принятии кадровых решений (59% против 46% в среднем по миру). Отчасти это связано с тем, что в этом регионе среди HR-специалистов чаще встречаются люди, обладающие достаточным опытом работы с крупными массивами данных и их статистического анализа (такая специализация все чаще обозначается термином «data scientist»).

Только 13% HR-специалистов довольны существующими IT-системами.

Таблица 15: Использование данных в управлении талантами

Утверждение опросника	% согласившихся в России и странах СНГ	Для сравнения – % согласившихся в мире
Чрезвычайно важно интегрировать данные о компетенциях и навыках сотрудников в существующую систему управления талантами.	81%	75%
В нашей организации есть формальные процедуры оценки достигнутых результатов и эффективности, а также формальные процессы управления персоналом в целом.	76%	86%
Наша организация полагается на объективные данные о компетенциях и навыках сотрудников при принятии кадровых решений.	59%	46%
У нашей компании есть четкое понимание потенциала сотрудников (например, для дополнительных обязанностей или выполнения лидерских функций).	37%	37%
При принятии решений о распределении средств в рамках бюджетов на обучение и развитие в нашей организации используются формализованные критерии и оценки уровня развития компетенций и навыков.	30%	33%
Я удовлетворен тем, как наша IT-система в области HR позволяет управлять данными о талантах.	13%	25%

Неудовлетворенность IT-системами в сфере HR (HRIS и TMS) – проблема, которая требует более детального рассмотрения. В таблице 16 приведены данные об использовании таких систем в рамках различных задач HR в России и странах СНГ. Результаты показывают, что чаще всего IT-системы используются организациями в рамках внешнего найма и обучения (это указывают 63% и 56% респондентов соответственно).

Интересно, что наибольшее отставание от среднемировых показателей связано с применением HRIS/TMS в рамках таких процессов HR, как управление эффективностью и планирование преемственности. Управление эффективностью уже отмечалось в предыдущих главах настоящего отчета как один из ключевых приоритетов HR в регионе и в то же время одна из областей HR, для которых характерна нехватка формализованных процессов (по сравнению с мировым уровнем). Согласно полученным результатам, в России и странах СНГ всего 36% компаний используют HRIS/TMS для решения задач управления эффективностью – для сравнения, в мире этот показатель составляет 57%.

Таблица 16: Использование HRIS/TMS

Задача HR	% использующих HRIS/TMS в России и странах СНГ	Для сравнения – % использующих HRIS/TMS в мире
Внешний найм	63%	61%
Обучение	56%	54%
Внутренний найм и продвижение	46%	52%
Развитие карьеры	36%	35%
Управление эффективностью	36%	57%
Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов	34%	31%
Адаптация	31%	31%
Развитие лидеров	26%	32%
Планирование преемственности	16%	30%
Вывод за штат и релокация	13%	15%

Однако даже если IT-системы и используются в рамках тех или иных задач и процессов HR, инструменты и результаты оценки интегрируются в систему в лучшем случае в каждой третьей организации (см. таблицу 17). Сам факт отсутствия интеграции может объяснять отмеченную выше неудовлетворенность возможностями HRIS/TMS по предоставлению данных о талантах.

Хотя в целом респонденты из России и стран СНГ несколько реже отмечают наличие интеграции оценки в их организациях, наибольшее отставание наблюдается в рамках трех HR-задач: управления эффективностью (25% против 38% в мире), развития лидеров (13% против 26% в мире) и планирования преемственности (10% против 23% в мире).

Таблица 17: Интеграция инструментов и результатов оценки в HRIS/TMS

Задача HR	% организаций в России и странах СНГ, у которых оценка интегрирована с HRIS/TMS	Для сравнения – % организаций в мире, у которых оценка интегрирована с HRIS/TMS
Внешний найм	32%	34%
Обучение	32%	34%
Внутренний найм и продвижение	30%	33%
Управление эффективностью	25%	38%
Развитие карьеры	23%	27%
Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов	23%	21%
Адаптация	18%	20%
Развитие лидеров	13%	26%
Планирование преемственности	10%	23%
Вывод за штат и релокация	8%	13%

Использование современных технологий для интеграции инструментов оценки и данных о талантах остается важнейшей областью развития для HR – и потенциальным источником конкурентного преимущества для бизнеса в целом. Сбор объективных данных о компетенциях, способностях и навыках сотрудников, опирающийся на критически важные показатели (связанные, в свою очередь, с моделями компетенций), может стать основой для планирования кадровых решений, выявления потребностей в обучении и развитии, а также создания планов преемственности. Построение осмысленных взаимосвязей между данными о талантах и данными о достигнутых бизнес-результатах поможет компаниям лучше понять, как управлять доступными талантами, повышая прибыль на инвестированный капитал и обеспечивая успех организации – как в финансовом, так и в стратегическом смысле. Вполне очевидно, что HRIS/TMS являются ключевым звеном этого процесса: именно эти системы обеспечивают интеграцию данных о талантах и гарантируют их доступность и удобство представления для лиц, принимающих бизнес-решения различного уровня.

В самом деле, 61% опрошенных HR-специалистов из России и стран СНГ отметили, что основная выгода от интеграции всех данных о персонале в HRIS/TMS заключается в открывающихся возможностях комплексного анализа информации и предоставления результатов, а 60% указали, что они ожидают или ожидали бы повышения эффективности HR-процессов. Для сравнения, «стратегическое понимание данных» как ключевую выгоду отметили лишь 41% респондентов.

Технологии и тестирование

По мере развития технологий возникает вопрос о том, действительно ли организации в России и странах СНГ используют новые технологические возможности и решения для оценки персонала.

Наиболее популярным форматом на сегодняшний день является онлайн-оценка: ее применяют в 57% компаний, причем в 45% случаев речь идет об удаленном онлайн-тестировании. Однако эти показатели существенно ниже мировых: в мире в среднем онлайн-оценкой пользуется 81% организаций (см. рисунок 9).

Интересно, что бумажное тестирование, согласно полученным результатам, практически так же популярно в России и странах СНГ, как и онлайн-оценка. Использование такого формата оценки указали 56% респондентов. Для сравнения, в мире этот показатель составляет всего 37%, но в развивающихся странах – 53%.

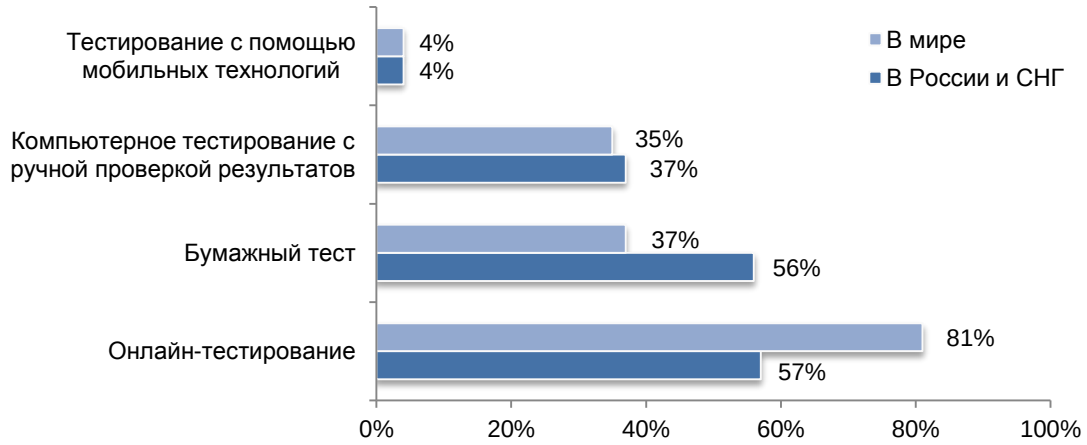

Рисунок 9: Способы проведения оценки

Тестирование и мобильные технологии

Ключевой вывод №8

Растет интерес к оценке с помощью мобильных устройств.

- Хотя 57% организаций в России и странах СНГ используют онлайн-тестирование (в том числе удаленное тестирование – 45% компаний), лишь 4% позволяют кандидатам проходить тесты с помощью мобильных устройств.
- Всего 17% кандидатов (в мире – 21%) просят предоставить им возможность проходить оценку на мобильных устройствах. Предоставить такую возможность готовы 48% организаций (в мире – 42%).
- HRIS/TMS доступны через мобильные устройства в 11% организаций (в мире – в 16%), но при этом свыше 40% компаний (в мире – 32%) уверены в необходимости внедрения таких технологических решений.

Развитие мобильных технологий – один из мегатрендов, определяющих ландшафт современного бизнеса. На сегодняшний день мобильные технологии проникли практически во все области нашей жизни — от бизнеса до личного общения и повседневной жизни. По данным GSMA Intelligence, к началу октября 2014 г. в мире насчитывалось свыше 7,2 млрд активных мобильных устройств – другими словами, больше, чем людей на планете; при этом темпы роста этих двух величин совершенно несопоставимы. По экспоненте растет как количество используемых мобильных устройств, так и количество доступных приложений для них. Это означает, что увеличивается и количество пользователей, ожидающих, что любые системы – в том числе и те IT-системы, которые связаны с задачами HR, – будут доступны на их смартфонах и планшетах.

Мобильное тестирование на данный момент используют всего 4% организаций – как в России и странах СНГ, так и в мире в целом. Определенная осторожность во внедрении этого формата оценки связана в первую очередь с тем, что на несколько существенных концептуальных, технических и практических вопросов на данный момент еще нет однозначных и убедительных ответов. В частности, сохраняется неопределенность по поводу того, как воспринимают прохождение теста на мобильном устройстве участники (в частности, считают ли они его честным) и как формат влияет на впечатления и ощущения, остающиеся у них после прохождения оценки. В самом деле, фрустрация участника при заполнении теста может привести к отказу его проходить, сомнениям в качестве процесса отбора и найма в целом, наконец, к снижению желания принять предложение о работе от данной компании. Кроме того, не менее важна и методологическая сопоставимость тестов в случае использования различных форматов проведения оценки.

Результаты опроса, приведенные в таблице 18, свидетельствуют о том, что HR-специалисты из России и стран СНГ в целом несколько более оптимистично оценивают перспективы мобильной оценки как формата, чем их коллеги во всем мире.

С одной стороны, на данный момент существующие в их организациях HRIS/TMS значительно реже обеспечивают возможность мобильного доступа, чем в мире в среднем. В то же время рекрутеры в меньшей степени заинтересованы в том, чтобы иметь доступ к информации о кандидатах на мобильных устройствах. Кандидаты, в свою очередь, несколько реже просят предоставить им возможность проходить тестирование с помощью мобильных устройств.

С другой стороны, опрошенные HR-специалисты из России и стран СНГ чаще отмечали, что они убеждены в потенциальной выгоде от мобильной оценки. Так, почти половина респондентов указывают, что разрешили бы кандидатам проходить тестирование с помощью мобильного устройства, если бы это было технически возможно. Кроме того, 41% полагает, что мобильный доступ к информации о кандидатах повысит эффективность процессов отбора и найма – в мире с этим согласились лишь 32% HR-специалистов. Впрочем, что интересно, каждый четвертый респондент из России и стран СНГ убежден в том, что тестирование с помощью мобильных устройств может способствовать жульничеству со стороны кандидатов (похожий показатель был получен в развивающихся странах).

Почти половина компаний в России, Украине и Казахстане готова предоставить кандидатам возможность проходить тестирование на мобильных устройствах.

Таблица 18: Использование мобильных технологий в отборе и найме

Утверждение опросника	% согласившихся в России и странах СНГ	Для сравнения – % согласившихся в мире
Наши информационные системы для управления персоналом доступны через смартфоны/мобильные устройства.	11%	16%
Возможность доступа к информации о кандидатах (например, к анкетам, результатам оценки и т. п.) для рекрутеров через смартфоны/мобильные устройства повысит эффективность процесса найма.	41%	32%
Рекрутеры и нанимающие менеджеры требуют обеспечить мобильный доступ к информации о кандидатах.	11%	19%
Кандидаты просят предоставить им возможность заполнения анкет и/или прохождения тестов с помощью мобильных устройств.	17%	21%
Если бы такая возможность существовала, мы бы позволяли кандидатам проходить тесты на смартфонах/мобильных устройствах.	48%	42%
Мы бы позволяли кандидатам проходить инструменты оценки на смартфонах, если бы существовало исследование, сравнивающее результаты тестов при прохождении на мобильных устройствах и на обычных компьютерах.	35%	37%
Возможно, будет нечестно разрешить кандидатам проходить оценку с помощью смартфонов.	17%	17%
Возможность использовать мобильные устройства для прохождения оценки будет способствовать жульничеству среди кандидатов.	26%	15%
Неуместно разрешать использовать мобильные устройства для прохождения оценки.	16%	14%

Социальные сети как средство найма

Ключевой вывод №9

Социальные сети – популярный инструмент HR, но их использование характеризуется крайне неформальным подходом и сомнениями в качестве и ценности полученных данных.

- Свыше трети компаний в России и странах СНГ уверены, что социальные сети существенно влияют на процессы найма и оценки (в мире – 46%). Основная выгода от социальных сетей заключается в возможности продвижения бренда работодателя, коммуникации с высококлассными кандидатами (об этом говорят 53% респондентов против 54% в мире) и оценке соответствия кандидата культуре и стилю компании (52% против 40% в мире).
- В 74% компаний HR-специалисты изучают информацию из обычных социальных сетей (в мире – в 41%), а в 81% организаций – из профессиональных социальных сетей (в мире – 69%). Кроме того, HR в России и странах СНГ значительно чаще разрешается использовать эту информацию для принятия решений о найме.
- Формальная политика по использованию информации из социальных сетей есть лишь у 7% организаций (в мире – у 27%), а уверенность в качестве и критичности данных для принятия кадровых решений – лишь у 5% компаний (в мире – у 20% и 14% соответственно).

По мере распространения социальных сетей по всему миру и экспоненциального роста объема информации, содержащейся в них, эта технология привлекает все большее внимание со стороны HR и бизнеса в целом. Вопрос в том, насколько ценна эта информация на самом деле.

Социальные сети остаются ключевым компонентом деятельности по продвижению бренда работодателя и привлечения кандидатов – в первую очередь высококлассных кандидатов (об этом говорят 53% респондентов из России и стран СНГ). Свыше половины организаций также убеждены, что социальные сети помогают оценить степень соответствия кандидата компании (для сравнения, в мире этот показатель составляет всего 40%). Однако формальные правила по использованию социальных сетей существуют лишь в 7-8% компаний – в то время как в мире в целом уже 27% разработали детальные политики, прописывающие возможности и ограничения в сфере поиска и применения информации из социальных сетей (см. таблицу 19).

Стоит отметить, что без адекватного управления широкое использование социальных сетей для найма (в качестве источника информации) способно привести к существенной нечестности и искажениям в ходе отбора. В частности, возникает риск того, что отбор и найм будет основываться на субъективных критериях, а не на доказанных факторах будущей эффективности и успешности в работе на данной должности. В главе 2 настоящего отчета отмечалось, что лишь у 9% организаций есть планы по внедрению более формального поиска в социальных сетях – в частности, по разработке детальных критериев, по изучению взаимосвязей между информацией, полученной из социальных сетей, и успешностью кандидата в рабочей деятельности (другими словами, по оценке релевантности этой информации для найма) и т. п.

Хотя более трети опрошенных HR-специалистов из России и стран СНГ считают, что социальные сети сегодня оказывают существенное влияние на процессы отбора и найма, всего 5% говорят об абсолютной критичности данных из социальных сетей для принятия кадровых решений (для сравнения, в мире такой точки зрения придерживаются 14%). Более того, как показывают результаты исследования, лишь 5% организаций убеждены в том, что на качество информации, полученной из социальных сетей, можно положиться (в мире – 20%).

Таблица 19: Принципы и процедуры использования социальных сетей в отборе и найме

Утверждение опросника	% согласившихся в России и странах СНГ	Для сравнения – % согласившихся в мире
Социальные сети (например, Facebook, Twitter) оказывают большое влияние на наш процесс найма, управления и оценки талантов.	36%	46%
Социальные сети – эффективный инструмент найма и коммуникации с высококлассными кандидатами.	53%	54%
Информация о кандидате, полученная из социальных сетей, помогает определить степень соответствия кандидата организации.	52%	40%
У нас есть формальная политика, регламентирующая использование информации из социальных сетей (Facebook, Twitter) в процессе найма.	8%	27%
У нас есть формальная политика, регламентирующая использование информации из профессиональных социальных сетей (LinkedIn) в процессе найма.	7%	27%
Я уверен в высоком качестве данных о кандидате, полученных из социальных сетей.	5%	20%
Данные о кандидате, полученные из социальных сетей, критически важны для нас при принятии решений о найме.	5%	14%

Несмотря на то, что у подавляющего большинства компаний на данный момент отсутствуют формальные правила и подходы к использованию информации из социальных сетей в процессе найма, эта информация активно ищется, изучается и используется. Компании из России и стран СНГ значительно чаще разрешают HR изучать и использовать информацию из «обычных» социальных сетей наподобие VK, Facebook и Twitter: об этом говорят 74% и 42% респондентов, в то время как в мире – лишь 41% и 24% соответственно (см. таблицу 20).

В то же время профессиональные социальные сети (LinkedIn и т. п.) используются значительно шире, что в целом совпадает с глобальной динамикой. В самом деле, можно утверждать, что информация, размещенная пользователями в профессиональных социальных сетях, имеет больше значения для работы, чем информация, размещенная теми же пользователями в других социальных медиа.

Таблица 20: Использование различных социальных сетей в качестве источника данных

Утверждение опросника	% согласившихся в России и странах СНГ	Для сравнения – % согласившихся в мире
Мы разрешаем нашим рекрутерам и нанимающим менеджерам изучать информацию о потенциальных кандидатах, размещенную в социальных сетях (Facebook, Twitter и т. п.).	74%	41%
Мы разрешаем нашим рекрутерам и нанимающим менеджерам изучать информацию о потенциальных кандидатах, размещенную в профессиональных социальных сетях (LinkedIn и т.п.).	81%	69%
Мы разрешаем нашим рекрутерам и нанимающим менеджерам использовать информацию из социальных сетей (Facebook, Twitter) при принятии решений по кандидатам.	42%	24%
Мы разрешаем нашим рекрутерам и нанимающим менеджерам использовать информацию из профессиональных социальных сетей (LinkedIn) при принятии решений по кандидатам.	57%	42%

На рисунке 10 представлены данные о том, какую именно информацию чаще всего ищут в социальных сетях HR из России и стран СНГ. Большинство респондентов отметили, что они проверяют предыдущий опыт работы, образование и рекомендации, которые дали потенциальному кандидату другие люди. В то же время HR-специалисты из России и стран СНГ значительно чаще, чем их коллеги в мире в целом, изучают информацию о хобби и интересах кандидата, его принадлежности к группам, «лайках» и текущей активности, а также его фотографии. С другой стороны, данные 2014 г. отражают резкий спад в изучении всех видов информации из социальных сетей по сравнению с прошлым годом – и в первую очередь это касается «неформальной» информации, т. е. той, которая имеет меньшую связь с эффективностью и успешностью в работе.

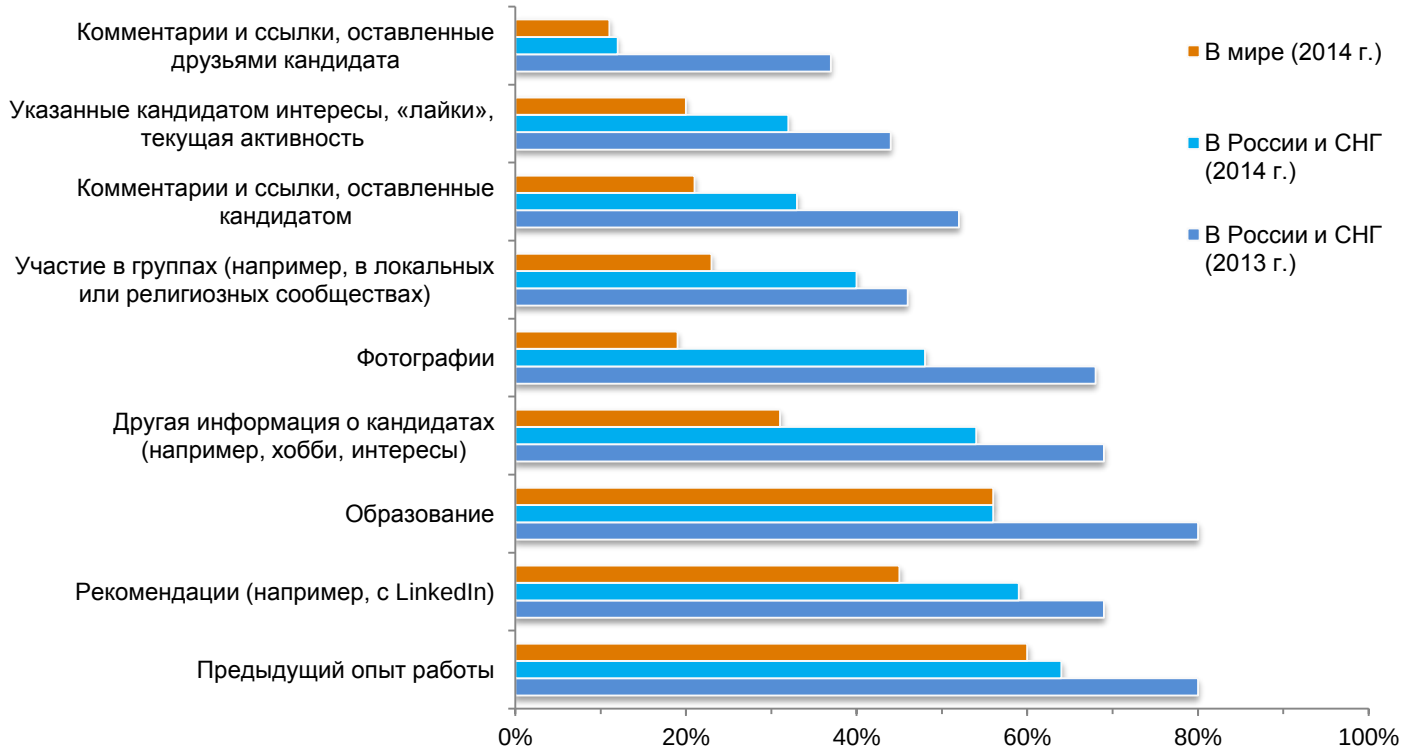

Рисунок 10: Изучение данных о кандидатах, полученных из социальных сетей (за 2014 г.)

Таким образом, HR-специалисты из России и стран СНГ считают, что информация из социальных сетей может быть достаточно важна (в частности, для определения степени соответствия кандидата компании), но при этом почти наверняка не является критичной для принятия решений о найме, а ее качество крайне сомнительно. Кроме того, в условиях отсутствия четких правил и формальных процедур подавляющее большинство организаций разрешает своим HR пользоваться практически любыми источниками информации о кандидатах.

Глобальные данные также говорят о том, что значение социальных сетей как инструмента найма и элемента процесса поиска и отбора кандидатов достаточно сомнительно. Компаниям необходимо как минимум взвесить ценность информации, получаемой из социальных сетей, и понять, что она добавляет (если вообще добавляет что-либо) к данным, которые могут быть получены за счет современных инструментов оценки, чья объективность и валидность уже доказана.

Выводы и рекомендации

На основании результатов Отчета о тенденциях в оценке персонала в России, Украине и Казахстане за 2014 г. можно выделить четыре ключевые области, в рамках которых HR-специалисты могут существенно повысить эффективность оценки кандидатов и сотрудников в своих организациях уже в краткосрочной перспективе.

Приоритеты HR должны определять использование инструментов оценки талантов

Согласно данным, приведенным в главе 1 настоящего отчета, приоритеты в сфере HR в России и странах СНГ в целом близки к тем, о которых сообщают HR по всему миру. Организации все больше внимания уделяют выявлению, развитию и удержанию внутренних талантов; в то же время сохраняют свою актуальность и задачи найма и адаптации персонала. На первый план выходит выявление высокопотенциальных сотрудников, способных возглавить компанию в будущем. Тем не менее, эти приоритеты часто не согласуются с тем, в каких областях HR существуют формализованные, системные процессы и с тем, как на самом деле применяются объективные инструменты и методы оценки. В частности, инструменты оценки значительно чаще используются в рамках отбора при найме, чем для оценки действующих сотрудников, а такие задачи HR, как управление эффективностью и внутренний найм и продвижение, несмотря на их значимость для компаний, зачастую лишены формальных процессов и подходов.

В контексте понимания HR как полноправного стратегического партнера бизнеса это означает, что HR-специалисты должны осмысленно подходить к реализации своих планов и намерений. Внедрение инструментов оценки и системных процессов должно в первую очередь руководствоваться пониманием ключевых приоритетов для HR – т.е. тех задач, эффективное решение которых создает наиболее значительные конкурентные преимущества для организации.

Необходимо применять современные объективные инструменты оценки

Даже в тех случаях, когда важность и полезность оценки для организации не подвергается сомнению, наиболее часто и широко в России и странах СНГ используются субъективные методы и инструменты оценки талантов. Так, самым популярным средством оценки – как в рамках отбора при найме, так и для целей оценки действующих сотрудников организации – оказались биографические интервью. С одной стороны, это отражает большую гибкость и «настраиваемость» таких инструментов, т. е. возможность напрямую отразить конкретные особенности данной организации (например, корпоративную культуру), требования должности и запросы нанимающего менеджера. С другой стороны, это достигается в первую очередь за счет нечетких критериев оценки и крайне неформальной методологии. Кроме того, нельзя не отметить, что валидность и надежность субъективных инструментов заведомо ниже; зачастую данные о валидности и надежности метода попросту отсутствуют.

Применение объективных методов и инструментов оценки персонала не просто гарантирует качество и достоверность информации о талантах в рамках отдельных HR-задач. Такие инструменты могут также предоставить организациям данные, необходимые для более

эффективного управления персоналом на всех этапах жизненного цикла сотрудников в организации. Наконец, достоверные и надежные результаты оценки помогают связать информацию о талантах с показателями бизнеса в целом.

Важной задачей HR как функции становится предоставление осмысленной и точной информации о талантах для принятия управленческих решений

Как в России и странах СНГ, так и в мире в целом HR-специалисты убеждены в стратегической значимости и роли HR для бизнеса. Другими словами, на первый план выходит эффективное взаимодействие между HR и руководством бизнеса – в частности, интенсивный обмен информацией, необходимой для принятия стратегических решений. Внедрение объективных инструментов оценки в организации должно сопровождаться разработкой «приборных досок», т.е. удобных и логичных интерфейсов предоставления важнейшей информации о талантах. Задача таких «приборных досок» состоит в превращении разрозненных данных в информацию, ее глубоком анализе и представлении в виде конкретных практических рекомендаций.

С технической стороны «приборные доски» опираются на современные информационные системы в сфере HR, обладающие как необходимой инфраструктурой для интеграции всех данных о кандидатах и сотрудниках, так и интегрированными в систему объективными средствами и инструментами оценки. По сути, именно внедрение и использование таких IT-систем позволит HR вступить в эру «больших данных». Наличие у HR компетенций, связанных с обработкой и систематизацией обширных массивов информации, оказывается в этих условиях существенным фактором успеха не только различных HR-программ, но и бизнеса в целом.

Рекомендуется с осторожностью подходить к инновациям в инструментах оценки и методах найма

Результаты данного исследования показывают, что HR-специалисты в России и странах СНГ в большей степени заинтересованы в новых средствах найма и инструментах оценки, опирающихся на современные технологии, чем их коллеги в мире в среднем. В то же время использование этих инструментов зачастую характеризуются неформальным подходом, сомнениями в критичности и отсутствием доверия к качеству получаемых данных.

В первую очередь это верно для социальных сетей, использование которых в России и странах СНГ оказывается даже более распространенным, чем в развивающихся странах Азии, Латинской Америки и Африки. Отсутствие формальных процессов и критериев сочетается с убежденностью в том, что социальные сети оказывают существенное влияние на процесс найма. Компаниям следует с большей осторожностью использовать социальные сети в этом контексте – в частности, объективно взвесить потенциальные выгоды и издержки, связанные с этим методом найма, и разработать более четкие правила и критерии для рекрутеров.

Вероятнее всего, потенциальная выгода от применения мобильных технологий – в частности, от проведения тестирования на мобильных устройствах и/или обеспечения мобильного доступа к IT-системам в сфере HR – окажется гораздо больше. Так, глобальные данные показывают, что мобильная оценка способствует активному вовлечению кандидатов в процесс отбора и крайне положительно сказывается на бренде работодателя.