Отчет о локальных тенденциях в оценке персонала за 2015 год

Максим Пескин,
Консультант отдела Исследований и Разработок

CEB | SHL Talent Measurement

СОДЕРЖАНИЕ

Краткое содержание 3

Введение 6

Об отчете: методология и компании-участники 7

Глава 1: Приоритеты HR и общее состояние сферы управления талантами в России и странах СНГ в 2015 г. 11

Глава 2: Оценка талантов 19

Выводы и рекомендации 33

Рисунки

Рисунок 1. Типичные задачи и сферы ответственности опрошенных HR-специалистов 7

Рисунок 2. Распределение опрошенных HR-специалистов по должностям 8

Рисунок 3. Распределение компаний-респондентов по отраслям экономики 8

Рисунок 4. Распределение компаний-респондентов по численности персонала 9

Рисунок 5. Расположение главного офиса компаний-респондентов 9

Рисунок 6. Наличие у компаний-респондентов офисов в других странах 10

Рисунок 7. Деятельность HR как стратегического партнера бизнеса 15

Рисунок 8. Изменение количества открытых вакансий в 2015 г. по сравнению с 2014 г. 16

Рисунок 9. Наличие планов по оптимизации численности персонала в 2015 г. 17

Рисунок 10. Наиболее часто используемые инструменты для оценки при найме 23

Рисунок 11. Частота использования инструментов объективной оценки для разных уровней должности 24

Рисунок 12. Наиболее часто используемые инструменты для оценки действующих сотрудников 25

Рисунок 13. Выявление и оценка HiPo 28

Рисунок 14. Восприятие ценности оценки в рамках отбора и найма 30

Рисунок 15. Восприятие ценности оценки в рамках программ развития/продвижения сотрудников 30

Таблицы

Таблица 1. Приоритеты HR в России и странах СНГ 13

Таблица 2. Топ-5 приоритетов HR в России и странах СНГ в сравнении с Европой и развивающимися странами 14

Таблица 3. Фактическое изменение бюджетов на различные задачи и области HR 18

Таблица 4. Использование инструментов оценки в различных областях и задачах HR в России и странах СНГ в 2015 г. 20

Таблица 5. Показатели результатов бизнеса, на которые ориентируются HR 32

Краткое содержание

Отчет о тенденциях в оценке персонала в России, Украине и Казахстане – это результат ежегодного исследования, посвященного текущему положению дел в области объективной оценки персонала для целей управления талантами.

Данный отчет предназначен для профессионалов в сфере HR. Он отвечает на ключевые вопросы о стратегиях и подходах к оценке персонала, принятых в передовых компаниях региона.

В 2015 г. отчет впервые публикуется в двух частях. Перед вами первая его часть, фокусирующаяся на общем состоянии сферы HR и практике оценки персонала в России и странах СНГ. Этот отчет призван показать, какие задачи и области HR представляются специалистам этой сферы наиболее приоритетными, какие типы инструментов оценки используются и в рамках каких задач HR это происходит, а также осветить ряд вопросов, связанных со стратегическим взаимодействием между HR и другими функциями бизнеса.

Настоящий отчет составлен по результатам онлайн-опроса, проведенного в апреле и мае 2015 г. В опросе приняли участие 168 профессионалов сферы HR из России, Украины и Казахстана. Были опрошены респонденты, представляющие различные отрасли экономики этих трех стран. С целью выявления значимых трендов в управлении талантами и анализа сложившихся практик применения инструментов оценки полученные результаты были сопоставлены с данными Отчета о тенденциях в оценке персонала в России, Украине и Казахастане за 2014 г., а также с данными Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2014 г. (Global Assessment Trends Report 2014), выпущенного CEB SHL ранее.

Далее представлены ключевые выводы отчета.

Исследование опирается на результаты опроса 168 профессионалов сферы HR из России, Украины и Казахстана

Главный приоритет HR в России, Украине и Казахстане – вовлечение и удержание сотрудников

1. Три ключевые задачи HR в 2015 г. – вовлечение / удержание сотрудников, обучение и управление эффективностью, как и в 2014 г.

2. Выявление высокопотенциальных сотрудников (HiPo) стало менее приоритетной задачей на фоне кризиса. В то же время у многих компаний есть программы по выявлению (51% против 34% в 2014 г. и 54% в мире) и развитию (49% против 40% в 2014 г. и 52% в мире) таких сотрудников.

HR стремится быть стратегической функцией бизнеса, опирающейся на объективные данные

1. В 4 компаниях из 5 HR-решения принимаются в контексте целей и задач бизнеса (в 2014 г. – 74%, в мире – 83%), но информация о талантах используется для принятия управленческих решений лишь в 50% случаев (в 2014 г. – 45%, в мире – 52%).

2. Объективные данные используются для принятия кадровых решений в 56% случаев (в 2014 г. – 59%, в мире – 46%).

3. Кадровые решения, касающиеся критически важных для бизнеса должностей, опираются на данные объективной оценки в 58% организаций (в 2014 г. – 49%, в мире – 46%).

Текущий экономический кризис подталкивает HR к изменению целей и адаптации подходов

1. 56% компаний сократили число открытых вакансий, и 2/3 организаций планируют оптимизировать численность персонала в текущем году.

2. Более трети организаций ожидают сокращения бюджетов на внешний найм и обучение в течение 2015 г.

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

1. Чаще всего объективная оценка применяется для целей внутреннего найма и продвижения (76% организаций, против 65% в мире), внешнего найма (70% организаций, против 76% в мире) и измерения эффективности обучения (67% против 47% в мире).

2. В рамках отбора при найме чаще всего используются интервью по компетенциям, тесты навыков и знаний и тесты общих интеллектуальных и когнитивных способностей (72%, 64% и 55% соответственно).

3. Для целей оценки действующих сотрудников (после найма) чаще всего применяются интервью по компетенциям, тесты навыков и знаний и личностные опросники (59%, 49% и 49% соответственно).

4. HR в России и странах СНГ в значительно большей степени заинтересованы в использовании объективных инструментов оценки и получении надежных данных о действующих сотрудниках, чем их глобальные коллеги.

5. Существует огромный потенциал для использования современных методов оценки: личностные опросники для отбора при найме используют менее 50% организаций (в мире – 62%), ситуационные тесты – менее 20% (в мире – 43%).

6. 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.

Выявление и оценка высокопотенциальных сотрудников продолжает оставаться непростой задачей для HR

1. Почти у половины организаций в России, Украине и Казахстане есть программы по выявлению и развитию HiPo.

2. Лишь 47% компаний используют объективные инструменты оценки для выявления HiPo (в мире – 56%), и всего 39% уверены, что четко представляют себе уровень потенциала своих сотрудников (в мире – 37%).

Несмотря на понимание критичности объективной оценки, большинство компаний не отслеживают вклад оценки в показатели бизнеса

1. 71% компаний признают важность объективной оценки при найме и 58% - в рамках развития сотрудников (в мире – 87% и 57% соответственно).

2. Свыше половины организаций в крупнейших странах СНГ убеждены в том, что применение инструментов оценки повышает ROI. Тем не менее, лишь 35-40% отслеживают соответствующие показатели (в мире – аналогично).

3. Чаще всего в фокусе внимания оказываются такие группы бизнес-показателей, как производительность труда, эффективность HR-процессов и текучесть персонала.

Введение

За последние десятилетия сфера управления персоналом в России и странах СНГ прошла огромный путь. HR в современной организации – это полноценный стратегический партнер бизнеса, интенсивно и эффективно взаимодействующий со всеми подразделениями компании и вовлеченный во множество межфункциональных процессов и проектов.

За эволюцией HR как функции бизнеса и области деятельности стоит множество факторов. Одну из ведущих ролей играет дефицит талантов, обостряющийся с каждым годом как на глобальном уровне, так и в России и странах СНГ. Сегодня сотрудники, обладающие необходимым уровнем знаний и навыков, компетенций и способностей, становятся не просто самым ценным активом организации, но важнейшим источником долгосрочных конкурентных преимуществ компании. Другими словами, именно персонал определяет, чем организация отличается от других и насколько устойчиво и надежно ее положение на глобальном рынке.

Второй фактор, оказывающий не меньшее влияние на деятельность HR, связан с нарастающей непредсказуемостью внешнего мира. Изменчивость и неопределенность, сложность и неоднозначность условий ведения бизнеса – другими словами, те характеристики внешней среды, которые заложены в популярную концептуальную модель VUCA, – означают, что перед HR-специалистами сегодня стоят исключительно сложные задачи, причем их решение необходимо найти в условиях разворачивающегося экономического кризиса. Критически важными слагаемыми успеха становятся эффективное использование ограниченных и зачастую все более дорогих ресурсов, налаженная и открытая коммуникация с заинтересованными сторонами, наконец, убедительная и честная демонстрация ценности инвестиций бизнеса в HR.

Дефицит талантов и необходимость адаптироваться к изменчивым внешним условиям означают, что ключевое значение приобретают глубокие знания о персонале, основанные на точных и достоверных данных. Эта информация нужна для принятия кадровых и управленческих решений – и данные, лежащие в ее основе, могут быть получены лишь за счет применения валидных, надежных, научно обоснованных инструментов объективной оценки.

С этими идеями согласно подавляющее большинство консультантов, ученых, популяризаторов «лучших практик» в сфере управления персоналом. Однако главный вопрос состоит в том, что об этом думают практики – специалисты сферы HR.

Исследование тенденций в оценке персонала в России, Украине и Казахстане за 2015 г. отвечает на этот вопрос. Помимо актуальных и подробных сведений о текущем состоянии дел в сфере оценки персонала, настоящее исследование задает 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 2015 г. основан на данных онлайн-опроса, проведенного в апреле и мае 2015 г. В исследовании приняли участие 168 человек, работающих в сфере HR на различных должностях.

На рисунке 1 представлено распределение опрошенных HR-специалистов по задачам и сферам ответственности, на рисунке 2 – их 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, 33% признавались «лучшим работодателем» по результатам независимых опросов и исследований, проводившихся в последние три года.

Рисунок 1. Типичные задачи и сферы ответственности опрошенных HR-специалистов

Рисунок 2. Распределение опрошенных HR-специалистов по должностям

Рисунок 3. Распределение компаний-респондентов по отраслям экономики

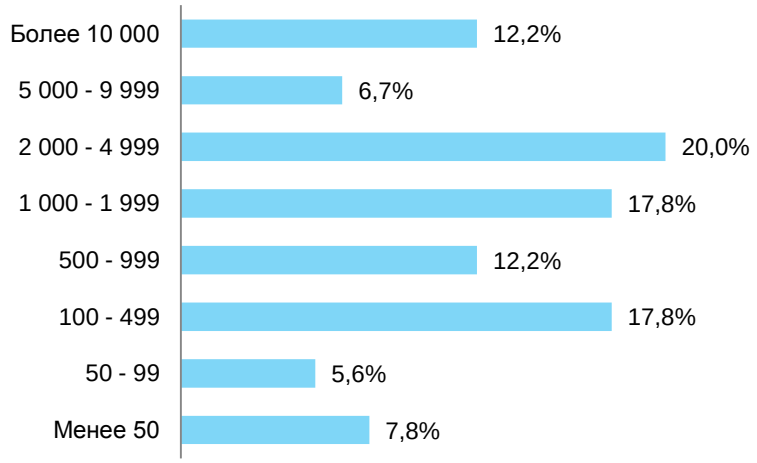


Рисунок 4. Распределение компаний-респондентов по численности персонала

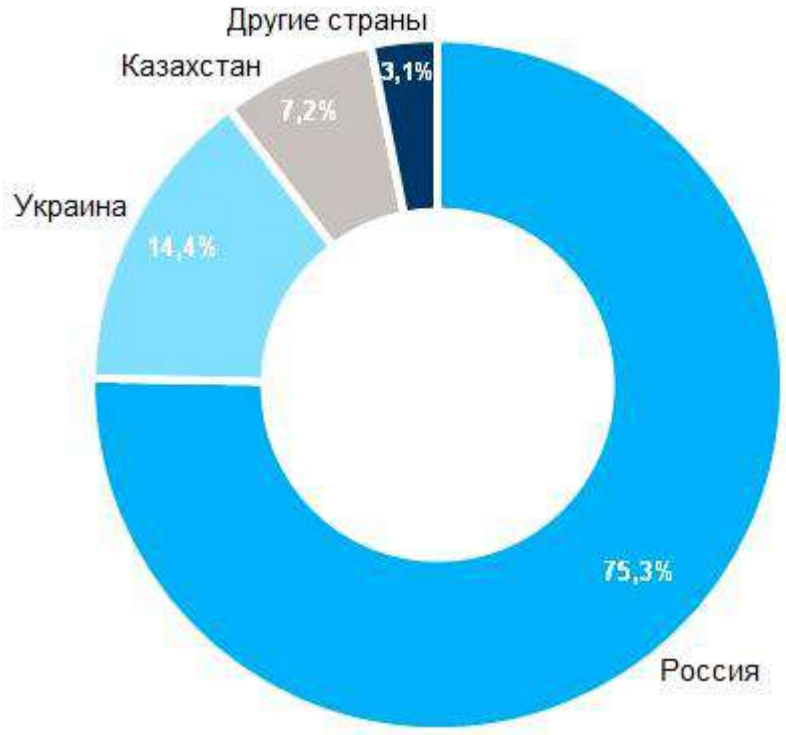


Рисунок 5. Расположение главного офиса компаний-респондентов

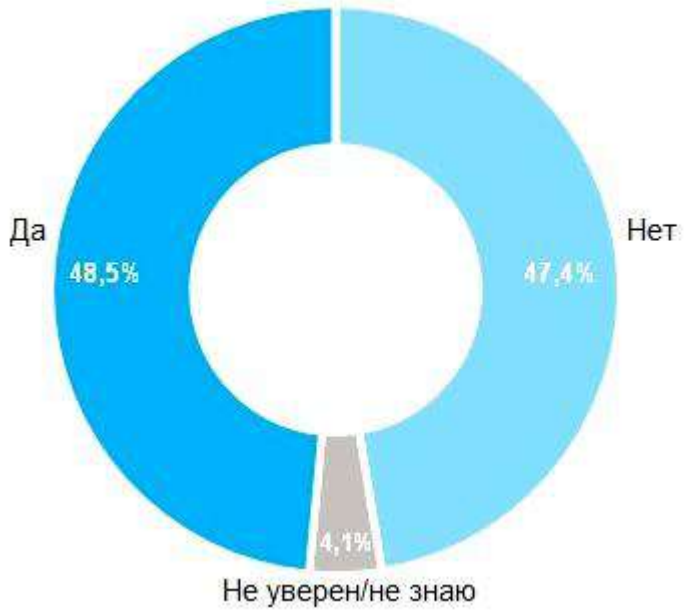


Рисунок 6. Наличие у компаний-респондентов офисов в других странах

Глава 1: Приоритеты HR и общее состояние сферы управления талантами в России и странах СНГ в 2015 г.

Первая глава настоящего отчета посвящена положению дел в сфере HR в России и странах СНГ – ключевым приоритетам в управлении талантами, восприятию роли HR в контексте бизнеса в целом, а также адаптации HR как функции к сегодняшней экономической ситуации и изменениям в бюджетах, выделяемых на различные задачи и процессы управления талантами.

В условиях продолжающегося экономического кризиса особую важность приобретают следующие вопросы: Какие области HR представляются наиболее важными и значимыми? Как в действительности выглядит стратегическое взаимодействие между HR и бизнесом? Наконец, каковы ожидания HR-специалистов на ближайшее будущее?

Данные, содержащиеся в этой главе отчета, показывают, что важнейшие приоритеты HR в России и странах СНГ отражают не только долгосрочные глобальные тренды, но и непростую ситуацию в экономике региона. В то же время продолжает повышаться интенсивность и эффективность взаимодействия между HR и другими функциями бизнеса.

ПРИОРИТЕТЫ HR

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД №1

Главный приоритет HR в России, Украине и Казахстане – вовлечение и удержание сотрудников.

- Три ключевые задачи HR в 2015 г. – вовлечение / удержание сотрудников, обучение и управление эффективностью, как и в 2014 г.
- Выявление высокопотенциальных сотрудников (HiPo) стало менее приоритетной задачей на фоне кризиса. В то же время у многих компаний есть программы по выявлению (51% против 34% в 2014 г. и 54% в мире) и развитию (49% против 40% в 2014 г. и 52% в мире) таких сотрудников

Подходы к оценке персонала, принятые в организации, формируются множеством факторов, причем одну из ключевых ролей в этом комплексном процессе играют представления о важности различных задач и процессов HR для бизнеса. Приоритеты HR в значительной степени определяют выбор инструментов оценки и практику их применения, методологию обработки полученных данных и способы использования этих данных для принятия управленческих решений. Поэтому настоящий отчет о тенденциях в сфере оценки персонала начинается с анализа того, как HR-специалисты из различных организаций России и стран СНГ воспринимают 14 ключевых областей и задач управления талантами.

Приоритеты, указанные респондентами исследования 2015 г., в целом весьма близки к отмеченным в предыдущем году (см. Таблицу 1). Так, наивысшим приоритетом для 62% опрошенных HR-специалистов остается вовлечение и удержание сотрудников – для сравнения, в 2014 г. в России и странах СНГ об этом заявили 70%, а в мире в целом – 56%. На втором месте в списке главных приоритетов осталось обучение, на третьем – управление эффективностью. Такая структура приоритетов позволяет сказать, что HR в России и странах СНГ осознают вызовы, которые ставит перед ними текущая экономическая ситуация, и понимают, что успех и даже само выживание бизнеса в условиях кризиса прямо связаны с эффективностью деятельности, компетентностью и вовлеченностью персонала.

Наивысший приоритет для 62% HR-специалистов – вовлечение и удержание сотрудников. Второе место занимает обучение, третье – управление эффективностью

В этой связи необходимо отметить одну яркую глобальную тенденцию: в качестве средства удержания ценных для организации сотрудников достаточно часто применяются инструменты планирования карьеры. В самом деле, лояльность персонала и желание остаться в организации часто связаны с тем, что она способна предложить сотруднику привлекательные возможности для профессионального роста и увлекательный путь карьерного развития. Такие решения не заменяют полноценную стратегическую программу по формированию вовлеченности персонала, но могут служить фундаментом для них. Однако в России и странах СНГ всего 44% компаний прибегают к такому механизму удержания сотрудников, в то время как в мире в целом им пользуется почти две трети организаций.

Интересно, что, по сравнению с результатами 2014 г., резко выросло значение внутреннего найма и продвижения. Одновременно с этим на две позиции в списке главных приоритетов упало выявление высокопотенциальных сотрудников (HiPo). За этими изменениями в структуре приоритетов HR стоит один фундаментальный фактор: дело в том, что HR как функция активно реагирует на текущий экономический кризис. Организации в целом вынуждены адаптироваться к непредсказуемым внешним условиям, что требует уверенной опоры на собственные резервы и как можно более эффективного и грамотного их использования. Это верно и для человеческих ресурсов: в кризисной ситуации стратегия развития талантов становится гораздо более привлекательной для бизнеса, чем стратегия привлечения талантов извне. (Адаптации функции HR к текущему кризису посвящен один из следующих разделов настоящего отчета).

Кроме того, относительное снижение важности темы HiPo в глазах HR-специалистов связано с тем, что далеко не все подходы и инструменты, предлагаемые для выявления и развития высокопотенциальных сотрудников, на самом деле приносят ожидаемый результат. Другими словами, более низкий приоритет этой HR-задачи отнюдь не означает, что она представляется объективно менее важной сегодня, чем в предыдущем году. (Более подробно о проблемах выявления и оценки HiPo рассказывается в одном из следующих разделов настоящего отчета).

Наконец, сохраняется актуальность таких задач, как внешний найм и планирование численности рабочей силы / HR-аналитика. Как и в предыдущем году, эти задачи занимают 5-е и 7-е места в списке ключевых приоритетов соответственно.

Таблица 1. Приоритеты HR в России и странах СНГ

Задача HR	В России и странах СНГ			Для сравнения – в мире	
	Место в 2015 г.	Доля отметивших как высокий приоритет в 2015 г.	Место в 2014 г.	Место в 2015 г.	Доля отметивших как высокий приоритет в 2015 г.
Вовлечение и удержание сотрудников	1	62%	1	1	56%
Обучение	2	58%	2	7	42%
Управление эффективностью	3	56%	3	2	54%
Внутренний найм и продвижение	4	50%	8	10	34%
Внешний найм	5	48%	5	10	34%
Выявление высокопотенциальных сотрудников	6	46%	4	4	51%
Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов	7	38%	7	5	46%
Адаптация	8	38%	6	13	29%
Управление изменениями	9	33%	9	7	42%
Развитие карьеры	10	32%	10	7	42%
Планирование преемственности	11	29%	12	5	46%
Работа над моделями компетенций	12	28%	11	12	30%
Реструктуризация	13	20%	13	14	27%
Вывод за штат и релокация	14	6%	14	15	13%

В связи с текущей кризисной ситуацией топ-5 приоритетов, обозначенных респондентами в России и странах СНГ, достаточно существенно расходится с профилями приоритетов для других стран и регионов. Однако две стратегически значимые задачи HR – вовлечение и удержание сотрудников, а также управление эффективностью – попали в верхнюю часть списка приоритетов не только для респондентов настоящего исследования, но и для опрошенных в ходе глобального исследования HR-специалистов из Европы и развивающихся стран (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	Внутренний найм и продвижение	Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов	Обучение
5	Внешний найм	Управление изменениями	Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В КОНТЕКСТЕ БИЗНЕСА

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД №2

HR стремится быть стратегической функцией бизнеса, опирающейся на объективные данные.

- В 4 компаниях из 5 HR-решения принимаются в контексте целей и задач бизнеса (в 2014 г. – 74%, в мире – 83%), но информация о талантах используется для принятия управленческих решений лишь в 50% случаев (в 2014 г. – 45%, в мире – 52%)
- Объективные данные используются для принятия кадровых решений в 56% случаев (в 2014 г. – 59%, в мире – 46%)
- Кадровые решения, касающиеся критически важных для бизнеса должностей, опираются на данные объективной оценки в 58% организаций (в 2014 г. – 49%, в мире – 46%)

Понимание того, что сотрудники – самый ценный актив бизнеса, а найм и удержание талантливого персонала является важнейшим источником конкурентных преимуществ, широко распространено во всем мире. Все больше компаний в России и странах СНГ также выражают подобный взгляд на человеческие ресурсы. Однако реальность управления талантами в организации не всегда соответствует этим декларациям. Чтобы достичь должного эффекта, HR должен руководствоваться целями бизнеса, а информация о персонале должна использоваться для принятия управленческих решений. Только в этом случае можно будет утверждать, что HR на деле выступает в качестве полноправного стратегического партнера бизнеса.

Опрошенные HR-специалисты отмечают, что в подавляющем большинстве случаев кадровые решения принимаются в контексте и с учетом целей и задач организации в целом (об этом говорят 81% респондентов в странах СНГ – по сравнению с 74% в 2014 г. и 83% в мире). В то же время информация о талантах используется при принятии бизнес-решений различного уровня немногим более чем в половине организаций (см. Рисунок 7). Полученные результаты говорят о том, что важной зоной роста для HR как стратегической функции является более эффективный сбор и использование достоверных данных о персонале, полученных с помощью современных, объективных и надежных инструментов оценки. В дальнейшем это позволит более широко применять эти данные для принятия взвешенных и дальновидных управленческих решений.

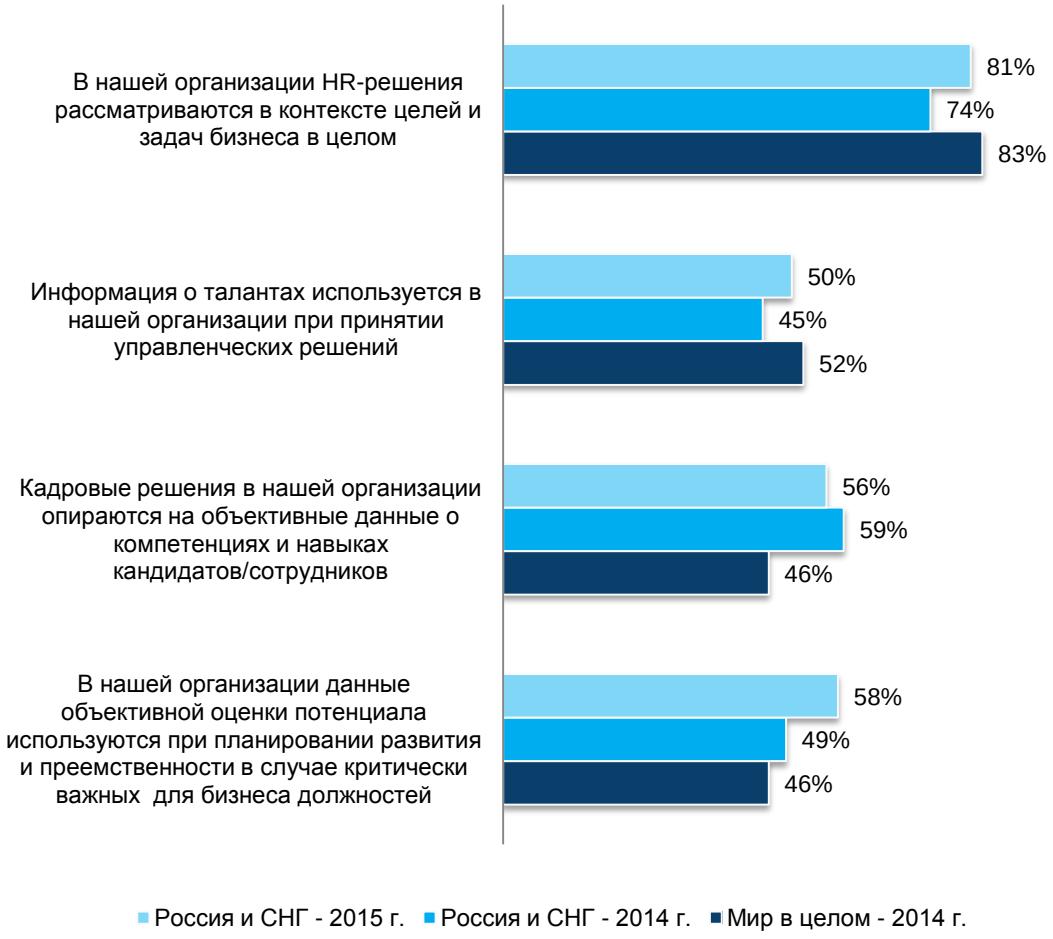


Рисунок 7. Деятельность HR как стратегического партнера бизнеса
(Показана доля респондентов, согласившихся с утверждением)

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД №3

Текущий экономический кризис подталкивает HR к изменению целей и адаптации подходов.

- 56% компаний сократили число открытых вакансий, и 2/3 организаций планируют оптимизировать численность персонала в текущем году
- Более трети организаций ожидают сокращения бюджетов на внешний найм и обучение в течение 2015 г.

Начавшийся в 2014 г. экономический кризис заставляет организации пересматривать свои цели и стратегии, отказываться от излишне амбициозных планов и выбирать наиболее продуманные и эффективные альтернативы. Вполне естественно, что HR как функция, стремящаяся действовать в рамках стратегии бизнеса в целом, также адаптируется к меняющимся условиям. Наиболее ярко это проявляется в такой задаче HR, как внешний найм: свыше половины опрошенных компаний из России и стран СНГ уже сократили число открытых вакансий по сравнению с прошлым годом, а об увеличении количества вакансий сообщили всего 10% организаций.

Кроме того, кризисная ситуация дает бизнесу возможность оптимизировать свои процессы и портфели активов – в частности, доступных человеческих ресурсов. Две трети респондентов отмечают, что их компания планирует оптимизировать численность персонала в 2015 г., причем в ряде случаев сокращения начались еще в прошлом году. Эти данные, во-первых, отражают тот факт, что действия HR продиктованы фундаментальными стратегическими целями и интересами организации, а во-вторых, могут служить показателем реальных настроений бизнеса.

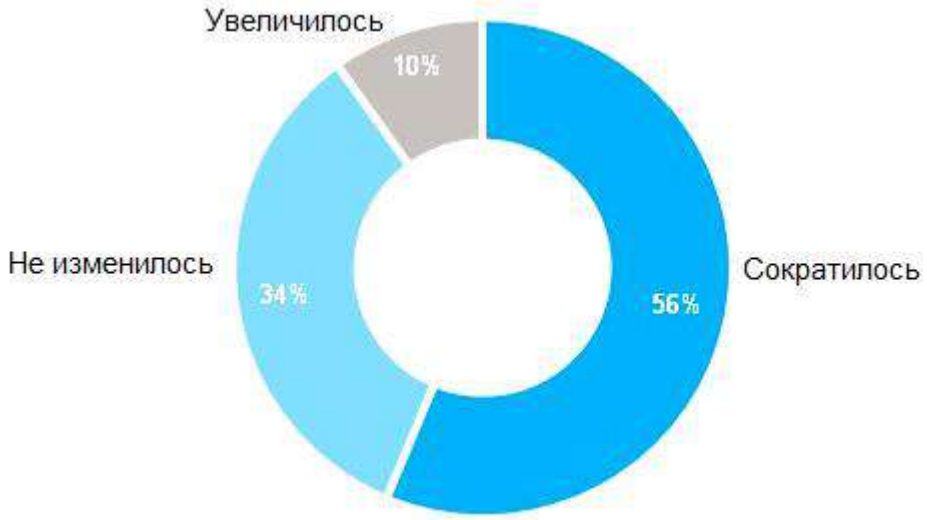


Рисунок 8. Изменение количества открытых вакансий в 2015 г. по сравнению с 2014 г.

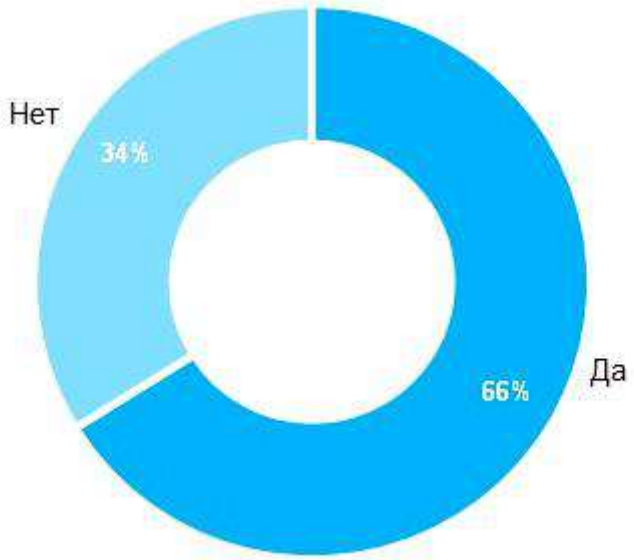


Рисунок 9. Наличие планов по оптимизации численности персонала в 2015 г.

В ходе настоящего исследования респондентам был также задан вопрос о фактической динамике бюджетов, выделяемых на различные задачи и области HR в течение года.

Затраты на внешний найм сокращают 40% компаний, а расходы на обучение – 39%

Если в прошлом году для HR-специалистов была характерна уверенность в том, что бюджеты сохранятся на прежнем уровне для большей части задач HR, то результаты опроса 2015 г. свидетельствуют прежде всего о росте неопределенности: так, более четверти опрошенных не могут оценить, как меняются и будут меняться в дальнейшем их бюджеты на выявление HiPo и планирование преемственности, аналитику талантов и планирование численности, управление изменениями и реструктуризацию.

Лидерами по увеличению бюджетов оказались управление эффективностью и обучение – две задачи, входящие в число важнейших приоритетов HR (см. Таблицу 3). Рост расходов на эти области управления талантами отмечают соответственно 25% и 18% респондентов (для сравнения, в 2014 г. – 19% и 33%). Стоит отметить, что бюджет на вовлечение и удержание персонала – важнейшую HR-задачу по мнению абсолютного большинства опрошенных – остается на прежнем уровне в большей части организаций, равно как и бюджет на внутренний найм и продвижение. Наконец, как и в 2014 г., достаточно велика доля организаций, в которых происходит увеличение бюджетов, выделяемых на управление изменениями и реструктуризацию. Это может объясняться внедрением программ и инструментов управления изменениями в масштабе организации в целом, что особенно актуально в сегодняшних кризисных условиях. Другими словами, эта задача может рассматриваться как стратегический приоритет для всей компании, а HR просто распоряжается ресурсами, выделенными в рамках этой инициативы.

В то же время по сравнению с 2014 г. значительно выросла доля респондентов, которые отмечают сокращение бюджетов. Безоговорочными лидерами в списке задач HR, бюджет которых был сокращен в текущем году, оказались внешний найм и обучение – это отмечают 40% и 39% опрошенных HR-специалистов соответственно. Снижение затрат на внешний найм связано с отмеченным выше уменьшением числа открытых вакансий в текущем году и отражает сокращение внешнего найма в целом. Обучение же оказалось уникальной областью HR с точки зрения бюджетирования: в то время как в каждой пятой организации расходы на обучение увеличиваются, почти половина компаний вынуждена сокращать именно эти затраты. Однако, учитывая приоритет этой задачи HR для бизнеса, вероятнее всего, речь идет не столько о массовом отказе от обучения персонала, сколько об уменьшении числа доступных программ обучения, повышении релевантности и актуальности этих программ и, как следствие, оптимизации затрат с целью повышения финансовой эффективности соответствующих процессов.

Таблица 3. Фактическое изменение бюджетов на различные задачи и области HR

Задача HR	Доля организаций, в которых бюджет увеличивается	Доля организаций, в которых бюджет остается на прежнем уровне	Доля организаций, в которых бюджет сокращается	Приоритет задачи
Управление эффективностью	25%	47%	6%	3
Обучение	18%	37%	39%	2
Управление изменениями	18%	42%	6%	9
Реструктуризация	17%	35%	10%	13
Выявление высокопотенциальных сотрудников	16%	44%	14%	6
Вывод за штат и релокация	14%	22%	14%	14
Вовлечение и удержание сотрудников	13%	54%	16%	1
Планирование преемственности	13%	46%	10%	11
Работа над моделями компетенций	12%	44%	14%	12
Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов	12%	43%	11%	7
Развитие карьеры	10%	49%	19%	10
Внешний найм	10%	45%	40%	5
Адаптация	8%	61%	18%	8
Внутренний найм и продвижение	7%	60%	10%	4

Примечание: Сумма по строкам не равна 100%, поскольку в таблице не отражен вариант ответа «Неизвестно или нельзя оценить».

Глава 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 HR-специалистов на будущее, а также взаимосвязям между применением инструментов оценки и результатами бизнеса.

По мере того как HR становится все более стратегической функцией, особую важность приобретают следующие вопросы: Как различные инструменты объективной оценки применяются в рамках ключевых процессов и задач HR? Есть ли соответствие между обозначенными в первой части настоящего отчета приоритетами HR и фактическим использованием инструментов оценки?

Данные, приведенные в этой главе отчета, показывают, что распространенность тестирования существенно меняется от одной HR-задачи к другой. Это означает, что более формализованное и системное использование объективных методов оценки талантов может стать для бизнеса ключом к повышению скорости и качества найма, эффективности развития персонала и точности решений о продвижении, что, в свою очередь, поможет компании добиваться более высоких результатов, несмотря на сегодняшние кризисные условия.

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 внутреннего найма и продвижения (76% организаций, против 65% в мире), внешнего найма (70% организаций, против 76% в мире) и измерения эффективности обучения (67% против 47% в мире)
- В рамках отбора при найме чаще всего используются интервью по компетенциям, тесты навыков и знаний и тесты общих интеллектуальных и когнитивных способностей (72%, 64% и 55% соответственно)
- Для целей оценки действующих сотрудников (после найма) чаще всего применяются интервью по компетенциям, тесты навыков и знаний и личностные опросники (59%, 49% и 49% соответственно)
- HR в России и странах СНГ в значительно большей степени заинтересованы в использовании объективных инструментов оценки и получении надежных данных о действующих сотрудниках, чем их глобальные коллеги
- Существует огромный потенциал для использования современных методов оценки: личностные опросники для отбора при найме используют менее 50% организаций (в мире – 62%), ситуационные тесты – менее 20% (в мире – 43%)
- 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

Наиболее часто инструменты объективной оценки используются в России и странах СНГ в рамках внутреннего найма и продвижения: об этом сообщили 76% респондентов (для сравнения, в 2014 г. – 71%, а в мире – 65%). Кроме того, объективная оценка часто применяется для целей внешнего найма (70%), а также для измерения эффективности программ обучения (см. Таблицу 4).

Таблица 4. Использование инструментов оценки в различных областях и задачах HR в России и странах СНГ в 2015 г.

Задача HR	Используем в настоящее время	Планируем начать использовать в ближайшем будущем	Не планируем использовать	Для сравнения – доля респондентов, использовавших инструменты оценки в 2014 г.	
				В России и странах СНГ	В мире в целом
Внутренний найм и продвижение	76%	17%	7%	71%	65%
Внешний найм	70%	15%	14%	79%	76%
Обучение	67%	19%	14%	77%	47%
Развитие карьеры	48%	37%	15%	45%	44%
Выявление высокопотенциальных сотрудников	47%	32%	21%	48%	42%
Управление эффективностью	43%	30%	27%	46%	44%
Вовлечение и удержание сотрудников	42%	25%	32%	51%	37%
Адаптация	42%	22%	36%	65%	25%
Планирование преемственности	37%	33%	30%	37%	38%
Реструктуризация	23%	21%	56%	42%	26%
Управление изменениями	23%	31%	47%	34%	21%
Планирование численности и аналитика талантов	23%	33%	44%	46%	32%
Вывод за штат и релокация	17%	11%	72%	25%	21%
Внутренний найм и продвижение	76%	17%	7%	71%	65%

Интересно, что текущий экономический кризис явно стал поводом к сокращению использования инструментов объективной оценки в рамках многих задач HR – например, доля организаций, которые применяют оценку для измерения эффективности адаптации новых сотрудников, снизилась с 65% до 42%, для целей реструктуризации – с 42% до 23%, а в рамках планирования численности и HR-аналитики – с 46% также до 23%. Сокращение испытывают даже те области HR, которые были отмечены как ключевые приоритеты – обучение и внешний найм. Единственная задача HR, в рамках которой сегодня оценка используется шире, чем в прошлом году, – это внутренний найм и продвижение. Такая ситуация в полной мере соответствует описанному выше изменению стратегического фокуса HR: в настоящее время бизнес полагается в первую очередь на человеческие ресурсы, доступные внутри организации.

В условиях кризиса особую важность приобретают планы по будущему внедрению и применению инструментов оценки. Чаще всего опрошенные HR-специалисты отмечали наличие таких планов в рамках задач и областей управления талантами, связанных с формированием и развитием в компании резерва будущих руководителей, – выявления высокопотенциальных сотрудников, развития карьеры и планирования преемственности. Кроме того, около трети респондентов указали, что их организация собирается в ближайшем будущем начать использовать объективные инструменты оценки для целей управления эффективностью, планирования численности персонала и HR-аналитики, т.е. для решения значимых стратегических задач HR, которые по своей природе требуют наличия осмысленных и достоверных данных.

Какие именно инструменты оценки используются в рамках перечисленных задач и областей HR?

Этот вопрос не только является центральным для настоящего исследования, но и представляет исключительный интерес для специалистов сферы HR во всем мире. В самом деле, на рынке представлено множество методик, подходов, способов и средств оценки. Решения относительно выбора конкретных инструментов зависят от многих факторов – в первую очередь, от подтвержденной валидности (т.е. убедительной, статистически доказанной связи между результатами оценки и успехом в рабочей деятельности на уровне сотрудника и организации в целом) и надежности инструмента; не менее важны формальные параметры (например, время выполнения заданий, формат инструмента и предоставления результатов, возможности интеграции инструмента с IT-системой управления талантами). Традиционные оценки, широко использующиеся при найме на работу и для оценки действующих сотрудников 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.

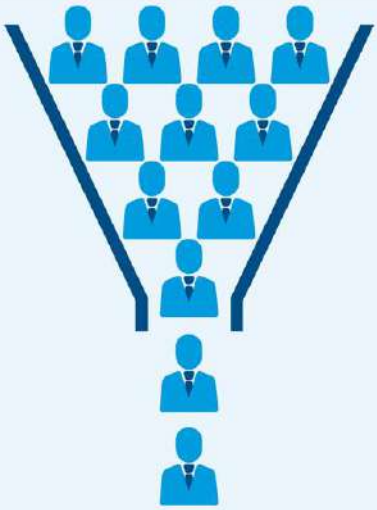
В данном исследовании респондентам был задан ряд вопросов о том, какие инструменты оценки используются в их организациях, во-первых, для целей внешнего найма и, во-вторых, для оценки действующих сотрудников компании.

70% компаний используют инструменты оценки при внешнем найме – в первую очередь, интервью по компетенциям, тесты профессиональных знаний и тесты способностей

Оценка при найме

По результатам исследования тенденций в оценке персонала за 2015 г. внешний найм оказался на втором месте в списке областей HR, в рамках которых чаще всего применяются инструменты оценки. Об этом сообщили 70% респондентов из России и стран СНГ – для сравнения, в 2014 г. их было 79%, а внешний найм занимал в этом списке первое место.

Наиболее широко для отбора новых сотрудников применяется такой инструмент оценки, как интервью по компетенциям. Кроме того, весьма часто используются тесты профессиональных знаний и навыков, а также тесты общих интеллектуальных и когнитивных способностей. Наконец, необходимо отметить, что по сравнению с 2014 г. резко выросла популярность личностных опросников как инструмента оценки при найме (см. Рисунок 10).



ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРИ НАЙМЕ

В России и странах СНГ в 2015 г.		В России и странах СНГ в 2014 г.		В мире в 2014 г.	
Интервью по компетенциям	72%	Интервью по компетенциям	76%	Тесты профессиональных знаний и навыков	73%
Тесты профессиональных знаний и навыков	64%	Тесты профессиональных знаний и навыков	65%	Личностные опросники	62%
Тесты общих интеллектуальных способностей	55%	Тесты общих интеллектуальных способностей	57%	Тесты общих интеллектуальных способностей	59%
Личностные опросники	48%	Тесты на соответствие должности	54%	Тесты на соответствие должности	47%
Тесты на соответствие должности	45%	Упражнения, симулирующие процесс работы	49%	Тесты отдельных способностей	47%

Рисунок 10. Наиболее часто используемые инструменты для оценки при найме
(Показана доля организаций, в которых применяются соответствующие инструменты)

Необходимо отметить, что в рамках внешнего найма любая организация также решает задачу первичного отсева кандидатов. Самыми популярными средствами и способами отсева являются скрининг и изучение резюме (к этому методу прибегают 95% компаний), телефонное интервью (91%) и проверка рекомендаций (85%). Порядка 80% респондентов сообщили о том, что в их компании также проводятся неструктурированные биографические интервью и проверки анкетных данных, а в 74% организаций кандидатам предлагаются пробные задания (причем еще 11% организаций намереваются внедрить этот инструмент отсева). Наконец, более 70% HR-специалистов ищут информацию о кандидатах в социальных сетях. Все эти инструменты отсева прочно укоренились в качестве обязательных элементов процесса отбора и найма.

Еще один вопрос, связанный с применением инструментов объективной оценки в рамках внешнего найма, связан с тем, для персонала какого уровня используется такая оценка. Как видно из данных, приведенных на рисунке 11, чаще всего объективная оценка применяется для руководителей среднего звена, специалистов и младших менеджеров, а важнейшей зоной роста является объективная оценка молодых специалистов и выпускников, претендующих на стартовые позиции. Хотя в целом эти результаты весьма близки к показателям прошлого года, нельзя не отметить, что для всех категорий персонала, за исключением среднего менеджмента, объективная оценка в 2015 г. используется реже, чем в предыдущем году.

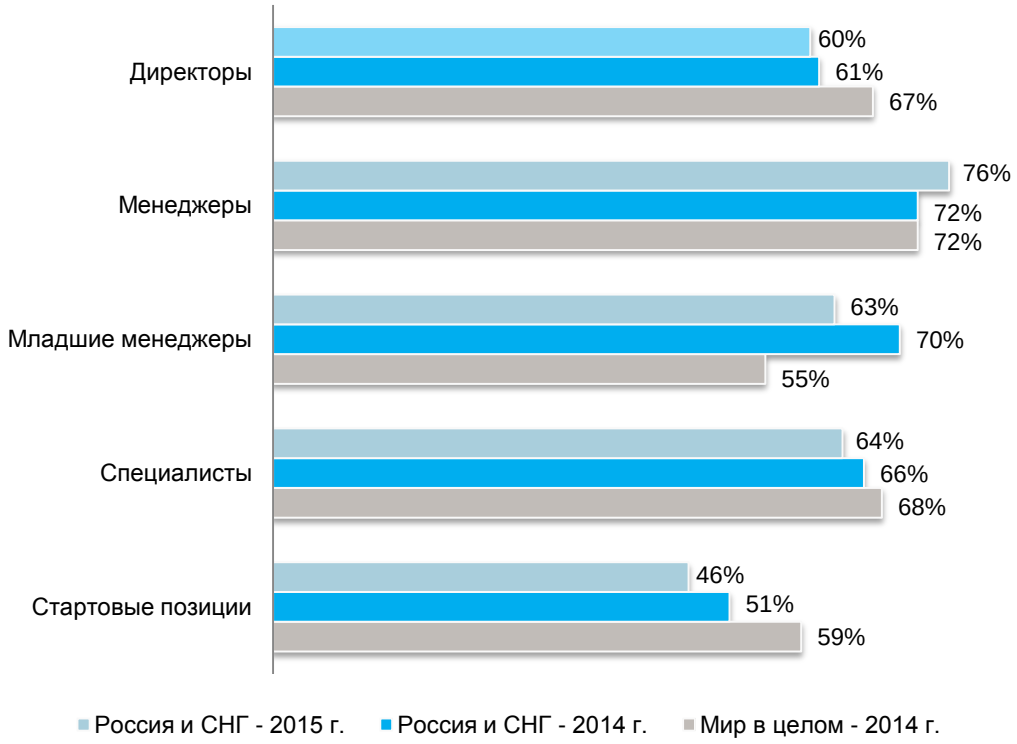


Рисунок 11. Частота использования инструментов объективной оценки для разных уровней должности

Оценка действующих сотрудников

Сегодня объективные инструменты оценки чаще всего используются для оценки действующих сотрудников – т.е. в рамках внутреннего найма и продвижения, а также для целей планирования преемственности, выявления высокопотенциальных сотрудников и развития лидеров. Об этом сообщили 76% респондентов из России и стран СНГ – для сравнения, в 2014 г. их было 71%.

Наиболее широко в рамках этой задачи HR применяется такой инструмент оценки, как интервью по компетенциям (аналогично оценке в рамках внешнего найма). Кроме того, весьма часто используются тесты профессиональных знаний и навыков, а также личностные опросники и центры оценки (см. Рисунок 12).

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ ДЕЙСТВУЮЩИХ СОТРУДНИКОВ

В России и странах СНГ в 2015 г.		В России и странах СНГ в 2014 г.		В мире в 2014 г.	
Интервью по компетенциям	59%	Интервью по компетенциям	59%	Тесты профессиональных знаний и навыков	40%
Тесты профессиональных знаний и навыков	49%	Тесты профессиональных знаний и навыков	59%	Личностные опросники	34%
Личностные опросники	49%	Специально разработанные инструменты оценки	49%	Тесты на соответствие должности	27%
Центры оценки	46%	Тесты на соответствие должности	44%	Тесты отдельных способностей	25%
Тесты на соответствие должности	44%	Упражнения, симулирующие процесс работы	42%	Тесты общих интеллектуальных способностей	24%

Рисунок 12. Наиболее часто используемые инструменты для оценки действующих сотрудников
(Показана доля организаций, в которых применяются соответствующие инструменты)

Приведенные данные показывают, что в России и странах СНГ для оценки действующих сотрудников значительно чаще, чем в мире в среднем, используются объективные инструменты оценки, что отражает более высокий приоритет этой задачи для HR.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ОБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКИ: ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

Сопоставление ответов респондентов на вопросы о том, какие инструменты оценки используются для внешнего найма, а какие – для оценки действующих сотрудников, а также сравнение полученных данных с глобальными результатами, позволяет сделать ряд исключительно важных выводов:

1. Как и в мире в целом, в России и СНГ инструменты объективной оценки существенно чаще используются в рамках внешнего найма. Однако разрыв между внешним наймом и оценкой действующих сотрудников, о котором сообщают HR-специалисты из России и стран СНГ, оказывается не столь велик. Так, интервью по компетенциям в рамках внешнего найма применяет 72% организаций, а для оценки действующих сотрудников – 59%; тесты профессиональных навыков и знаний – 64% и 49% соответственно; тесты общих интеллектуальных способностей – 55% и 44% соответственно. Более низкие показатели использования объективных инструментов для оценки действующих сотрудников указывают на то, что решения о продвижении и развитии во многих организациях опираются на субъективные критерии или основываются на прошлых

результатах и достижениях. Эта информация, даже если она достоверна, может оказаться нерелевантной в том случае, если речь идет о продвижении сотрудника на более высокую должность или на существенно отличающуюся роль.

В 46% организаций в России и СНГ проводятся центры оценки действующих сотрудников (для сравнения, в мире – лишь в 22% компаний)

2. В России и странах СНГ значительно шире используются те инструменты объективной оценки персонала, которые предоставляют организации возможность тонкой настройки критериев и факторов оценки, чтобы детально отразить ключевые требования конкретной должности. Стоит отметить, что такая настройка зачастую достигается за счет включения в оценку субъективных параметров, что не может не сказаться на валидности и надежности результатов. Тем не менее, именно возможность адаптации инструмента под самые специфические требования во многом объясняет высокую популярность интервью по компетенциям. Этот же фактор стоит за широким применением центров оценки (39% организаций используют их при найме и 46% - для оценки действующих сотрудников; для сравнения, в мире – 41% и 22% соответственно; интересно, что этот инструмент в России и СНГ используется чаще для оценки действующих сотрудников, а в мире – наоборот), отдельных упражнений (39% и 36% против 32% и 20% в мире соответственно) и, естественно, специально разработанных для данной должности инструментов оценки (41% и 42% против 39% и 22% в мире соответственно).

3. Тесты профессиональных знаний и навыков, наряду с тестами общих способностей, прочно заняли одно из первых мест в арсенале HR-специалистов из России и стран СНГ. В то же время другие современные психометрические инструменты используются существенно реже, чем в мире в среднем: так, личностные опросники в рамках отбора при найме применяет всего 48% организаций (в мире – 62%), ситуационные тесты – 17% (в мире – 43%), а тесты на соответствие корпоративной культуре – лишь 13% (в мире – 33%). Внедрение этих инструментов способно радикально повысить качество найма.

4. Наиболее часто респонденты сообщают о планах по внедрению таких инструментов, как тесты на соответствие корпоративной культуре, ситуационные тесты, центры оценки и отдельные упражнения, а также специально разработанные инструменты оценки.

Результаты исследования тенденций в оценке персонала в России и странах СНГ за 2015 г. позволяют сделать вывод о том, что задача выбора адекватных, релевантных, валидных и эффективных инструментов оценки с каждым годом становится все более значимой для бизнеса. Следующие разделы настоящего отчета посвящены стратегическому контексту, в котором HR-специалисты делают этот выбор. В частности, речь пойдет об измерении и убедительной демонстрации той пользы, которую оценка персонала способна принести организации.

ВЫЯВЛЕНИЕ И ОЦЕНКА HIPO

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД №5

Выявление и оценка высокопотенциальных сотрудников продолжает оставаться непростой задачей для HR.

- Почти у половины организаций в России, Украине и Казахстане есть программы по выявлению и развитию HiPo
- Лишь 47% компаний используют объективные инструменты оценки для выявления HiPo (в мире – 56%), и всего 39% уверены, что четко представляют себе уровень потенциала своих сотрудников (в мире – 37%)

По данным исследования тенденций в оценке персонала в России и странах СНГ, в списке приоритетов HR на 2015 г. выявление и развитие высокопотенциальных сотрудников заняло лишь 6-е место. Тем не менее, почти половина респондентов считают эту задачу HR одной из самых важных для их организации (для сравнения, в мире в целом – 51%).

Многочисленные исследования высокопотенциальных сотрудников показывают, что они действительно весьма ценны для бизнеса. Объективно высокий уровень лидерского потенциала среди HiPo (т.е. в кадровом резерве компании, среди потенциальных руководителей) может обеспечить организации в два раза более высокие темпы роста выручки и прибыли.

В то же время программы выявления и развития HiPo не всегда достигают поставленных перед ними целей. Согласно данным исследований CEB, свыше половины участников таких программ покидают их до формального окончания программы, т.е. до назначения на ту должность, к которой их готовили. Кроме того, более 40% «выпускников» программ HiPo, занявших различные руководящие должности, оказываются неспособны выполнить стоящие перед ними новые задачи. Эти цифры объясняют скепсис специалистов сферы HR: порядка половины респондентов глобального исследования отметили, что не испытывают доверия к программам HiPo, в то время как о полной удовлетворенности результатами заявил лишь каждый шестой.

Но что определяет качество, эффективность и, в конечном счете, целесообразность программы HiPo с точки зрения бизнеса? Важнейшим фундаментальным условием является объективность используемых критериев и инструментов оценки, которые применяются для выявления высокого потенциала. Более подробно об этом рассказывается в специализированном исследовании CEB SHL «Talent Report 2014: Как повысить эффективность программ HiPo?».

Чтобы оценить состояние области выявления и оценки HiPo в России и странах СНГ, респондентам настоящего исследования был задан ряд вопросов, посвященных принятых в их организациях подходам и сложившимся практикам.

У половины организаций в настоящее время есть программы выявления и развития высокопотенциальных сотрудников – этот уровень практически совпадает со средним значением по миру и значительно превышает показатели 2014 г. (см. Рисунок 13).

В то же время лишь 47% компаний используют объективные инструменты оценки для выявления HiPo (для сравнения, в мире – 56%), и менее чем в 40% организаций оценка и развитие персонала опирается на последовательное применение модели компетенций. Как уже отмечалось выше, объективная оценка – необходимое условие точного выявления высокопотенциальных сотрудников. Модель компетенций играет не менее важную роль: на уровне отдельных сотрудников она позволяет сфокусировать мероприятия по развитию, а на уровне организации в целом – сформировать «карту талантов» и разработать кадровую стратегию, призванную устранить расхождения между потребностями в талантах и фактически доступными ресурсами.

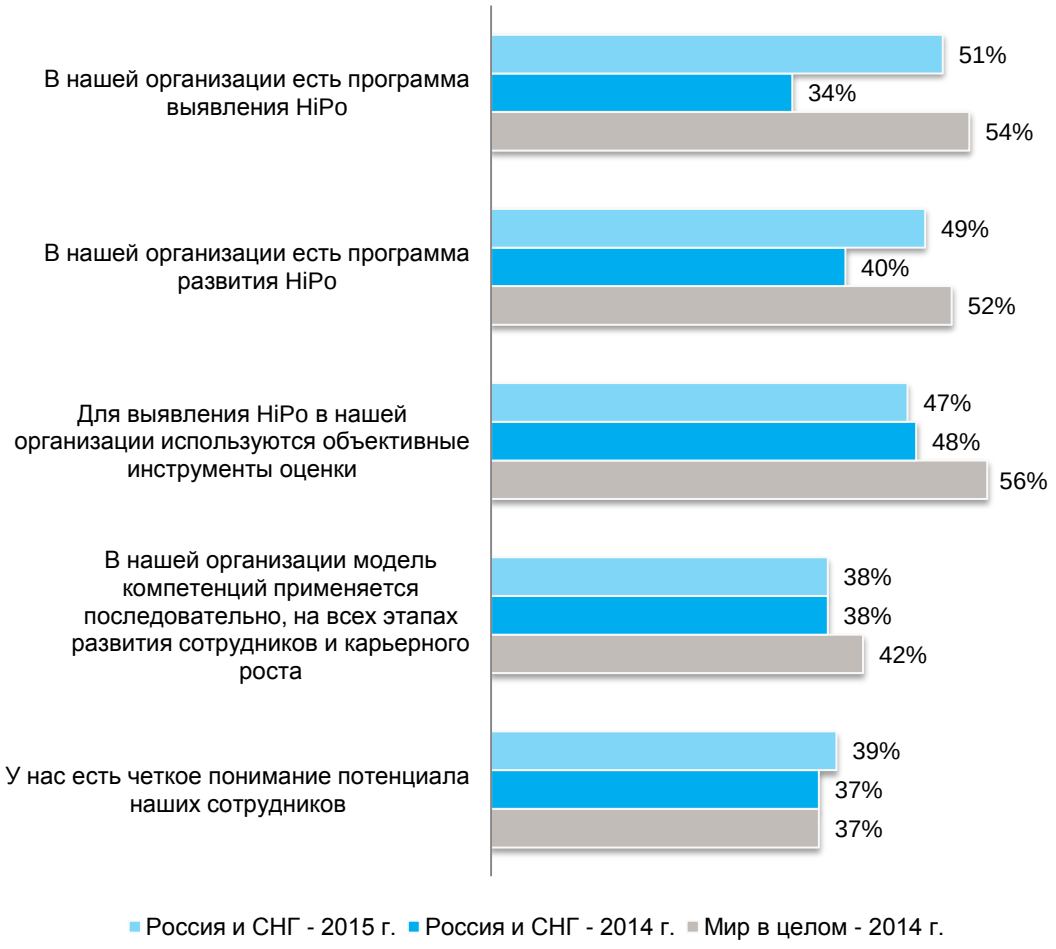


Рисунок 13. Выявление и оценка HiPo
(Показана доля респондентов, согласившихся с утверждением)

На данный момент лишь 39% опрошенных HR-специалистов из России и стран СНГ убеждены в том, что у их организаций есть подробное, глубокое и опирающееся на точные данные понимание потенциала сотрудников. По мере дальнейшего совершенствования программ выявления и развития HiPo этот показатель будет уверенно повышаться.

ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ И РЕЗУЛЬТАТАМИ БИЗНЕСА

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД №6

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

- 71% компаний признают важность объективной оценки при найме и 58% - в рамках развития сотрудников (в мире – 87% и 57% соответственно)
- Свыше половины организаций в крупнейших странах СНГ убеждены в том, что применение инструментов оценки повышает ROI. Тем не менее, лишь 35-40% отслеживают соответствующие показатели (в мире – аналогично)
- Чаще всего в фокусе внимания оказываются такие группы бизнес-показателей, как производительность труда, эффективность HR-процессов и текучесть персонала

Важнейшей задачей, стоящей сегодня перед HR-специалистами во всем мире, является обеспечение стратегического партнерства с другими функциями и подразделениями бизнеса. В частности, это означает, что им необходимо доказывать значимость инвестиций в HR – например, с помощью убедительной демонстрации ценности инструментов оценки для организации. Для этого можно связать данные о персонале, собранные с помощью объективных средств, способов и методов оценки, с ключевыми показателями деятельности компании и результатами, достигаемыми на уровне отдельных сотрудников, команд и функций предприятия. Более подробно об этом подходе и той информации, которую можно получить с его помощью, рассказывается в специализированном исследовании CEB SHL «Значение оценки талантов».

Чтобы описать сложившиеся в России и странах СНГ подходы к измерению ценности инструментов оценки и восприятие этой темы в целом, респондентам настоящего исследования был задан ряд вопросов, посвященных тому, как именно в их организациях отслеживают вклад оценки в показатели бизнеса.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что большинство HR-специалистов уверены в ценности тестирования и воспринимают его как критически важную составляющую как процесса отбора и найма, так и программ развития и продвижения (см. Рисунки 14 и 15).

Значительно ниже оказалась доля организаций, которые в действительности собирают объективные данные, чтобы отследить, как инструменты оценки увеличивают ценность процессов найма или программ развития и продвижения. При этом для респондентов из России и стран СНГ характерна несколько большая заинтересованность в измерении эффективности оценки в рамках отбора и найма.

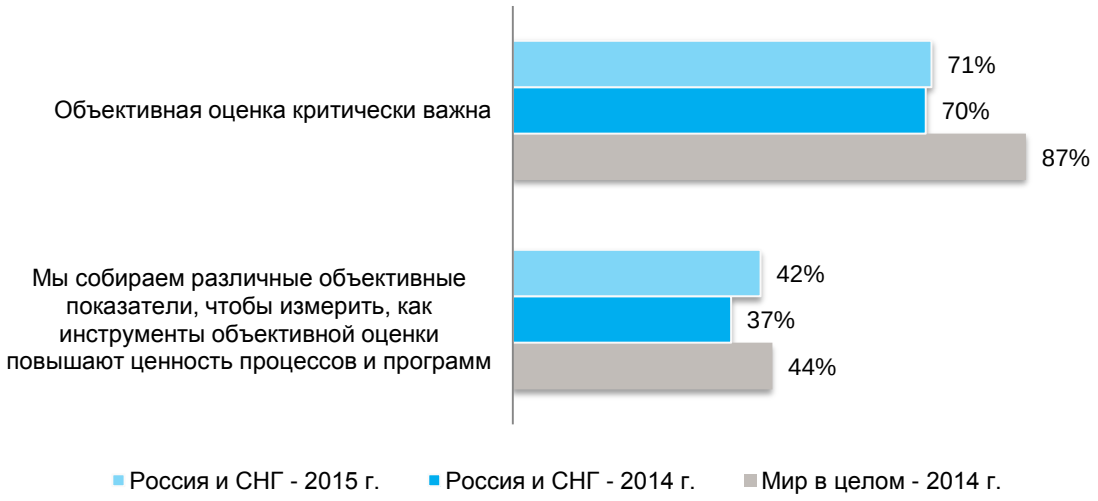


Рисунок 14. Восприятие ценности оценки в рамках отбора и найма
(Показана доля респондентов, согласившихся с утверждением)

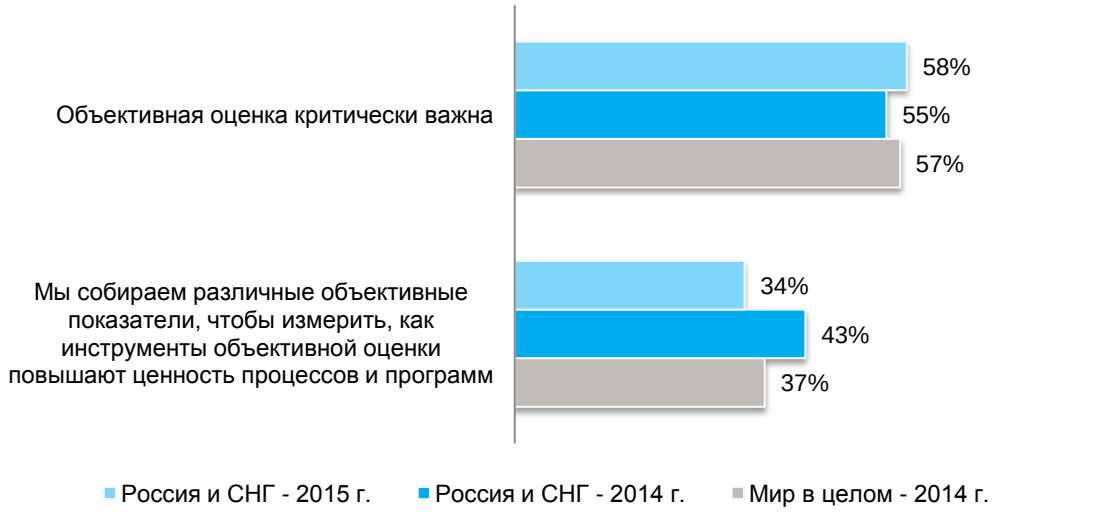


Рисунок 15. Восприятие ценности оценки в рамках программ развития/продвижения сотрудников
(Показана доля респондентов, согласившихся с утверждением)

Еще один важный вопрос состоит в том, на какие показатели бизнеса HR стремится повлиять за счет применения инструментов объективной оценки персонала. По результатам исследования 2015 г. наиболее важным показателем с точки зрения HR-специалистов является производительность труда – причем этот показатель существенно популярнее в России и странах СНГ, чем в мире в целом (см. Таблицу 5). В то же время удержание сотрудников и текучесть кадров, занимавшие в прошлом году первое место в этом перечне, переместились на четвертую позицию. Это явно противоречит структуре приоритетов HR (приведена в Таблице 1 в начале настоящего отчета) и может объясняться тем, что в условиях продолжающегося экономического кризиса специалисты сферы управления талантами осознают значимость вовлечения и удержания персонала, но не всегда видят для себя практическую возможность повлиять на этот показатель.

Применяя объективные инструменты оценки, HR стремится повлиять прежде всего на производительность труда сотрудников и эффективность процессов управления персоналом

По сравнению с 2014 г. несколько снизился уровень заинтересованности HR-специалистов в эффективности процессов отбора и найма, зато эффективность программ развития и продвижения сотрудников представляется им более значимой. Это отражает стратегический «поворот» HR в сторону управления в первую очередь внутренними кадровыми ресурсами, о котором уже говорилось ранее. Респонденты значительно чаще, чем их коллеги из других стран мира (хотя и несколько реже, чем в 2014 г.), указывают, что они стремятся влиять на финансовые показатели деятельности компании. Что интересно, свыше 60% опрошенных HR-специалистов убеждены в том, что применение инструментов объективной оценки повышает ROI (рентабельность бизнеса) и/или обеспечивает лучшие финансовые и коммерческие результаты для организации.

Наконец, значительно упала доля респондентов, стремящихся повлиять на стоимость и эффективность обучения, восприятие бренда работодателя и соблюдение требований законодательства. Такая динамика также объясняется текущей кризисной ситуацией и необходимостью фокусировать ограниченные ресурсы на действительно значимых показателях.

Таблица 5. Показатели результатов бизнеса, на которые ориентируются HR

(Показана доля организаций, HR-специалисты которых стремятся повлиять на данный показатель за счет внедрения и использования инструментов объективной оценки.)

Показатель бизнеса	Оценка в рамках отбора и найма			Оценка действующих сотрудников (в рамках программ развития/продвижения)		
	Россия и страны СНГ – 2015 г.	Россия и страны СНГ – 2014 г.	Мир в целом – 2014 г.	Россия и страны СНГ – 2015 г.	Россия и страны СНГ – 2014 г.	Мир в целом – 2015 г.
Производительность труда	65%	57%	52%	68%	66%	50%
Эффективность процессов HR (например, стоимость или скорость найма)	59%	65%	56%	53%	48%	35%
Оценки выполнения поставленных задач (performance ratings)	51%	51%	44%	59%	58%	54%
Удержание сотрудников (или текучесть кадров)	45%	55%	58%	59%	70%	62%
Финансовые показатели (например, выручка от продаж)	41%	44%	27%	43%	48%	27%
Эффективность/стоимость обучения	27%	34%	31%	44%	59%	49%
Бренд работодателя	19%	35%	36%	17%	35%	28%
Соответствие требованиям законодательства	11%	19%	22%	9%	14%	16%
Мы не стремимся повлиять на какие-либо конкретные показатели или результаты бизнеса за счет использования инструментов оценки	13%	13%	18%	8%	7%	19%

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что, несмотря на непростые экономические условия, HR-специалисты сохраняют свое стремление влиять на различные показатели и результаты бизнеса, а также демонстрируют глубокую и разностороннюю заинтересованность в достоверных данных, подтверждающих эффективность и важность использования инструментов объективной оценки в организации.

Выводы и рекомендации

На основании результатов первой части Отчета о тенденциях в оценке персонала в России, Украине и Казахстане за 2015 г., посвященной общему состоянию сферы HR и практике оценки персонала, можно выделить три ключевые области, в рамках которых HR-специалисты могут существенно повысить эффективность и увеличить отдачу для бизнеса от оценки персонала.

Приоритеты HR должны определять подходы к оценке и выбор инструментов оценки талантов

Согласно данным, приведенным в главе 1 настоящего отчета, приоритеты в сфере HR для организаций из России и стран СНГ в целом близки к тем, о которых сообщают HR-специалисты из других стран мира. В то же время список приоритетов отражает необходимость адаптировать стратегии и тактики управления персоналом к сегодняшней непростой экономической ситуации.

Так, организации все больше внимания уделяют вовлечению и удержанию внутренних талантов, внутреннему найму и обучению. В то же время выявление высокопотенциальных сотрудников, способных возглавить компанию в будущем, отходит на второй план, а внешний найм в значительной степени сокращается. Эта картина приоритетов согласуется с тем, как на самом деле применяются объективные инструменты и методы оценки: они используются прежде всего в целях внутреннего и внешнего найма, а также для оценки эффективности обучения.

Кризисные условия подталкивают многие организации к сокращению издержек, в т.ч. затрат на оценку персонала. Однако наиболее продуктивным и дальновидным подходом представляется оптимизация расходов – что подразумевает сфокусированное внедрение и применение инструментов объективной оценки в первую очередь в рамках наиболее приоритетных задач и областей HR. В контексте деятельности HR как полноправного стратегического партнера бизнеса это означает, что специалисты по управлению персоналом должны фокусироваться на тех задачах, эффективное решение которых создает наиболее значительные, долгосрочные и устойчивые конкурентные преимущества для их организации.

Необходимо применять современные объективные инструменты оценки

Даже в тех случаях, когда ценность и эффективность оценки для организации не подвергается сомнению, наиболее часто и широко в России и странах СНГ используются те методы и инструменты оценки талантов, которые оставляют пространство для субъективной интерпретации результатов. Так, самым популярным средством оценки – как в рамках отбора при найме, так и для целей оценки действующих сотрудников организации – оказались

интервью по компетенциям. К преимуществам более гибких и «настраиваемых» инструментов необходимо отнести возможность напрямую отразить конкретные особенности данной организации (например, корпоративную культуру), требования должности и запросы нанимающего менеджера. Но в то же время включение субъективных, заведомо менее четких критериев снижает валидность результатов и надежность оценки.

Применение объективных методов и инструментов оценки персонала – в частности, тестов способностей, ситуационных тестов, личностных опросников – не просто гарантирует качество и достоверность информации о талантах, необходимой для решения отдельных задач HR. Такие инструменты также предоставляют организациям надежные и объективные данные о людях, которые можно связать с показателями бизнеса в целом, чтобы принимать более взвешенные, обоснованные и эффективные кадровые и управленческие решения.

Центральной 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 HR для бизнеса. 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» – удобных и логичных интерфейсов предоставления важнейшей информации о талантах. Задача таких «приборных досок» состоит в превращении разрозненных данных в информацию, ее глубоком анализе и, наконец, донесении ее до лиц, принимающих решения, 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 ту же систему средствами и инструментами оценки. Однако еще более важную роль играет содержательная сторона тех показателей, которые отображены на «приборных досках». Чтобы приносить бизнесу настоящую пользу и действительно помогать руководителям в принятии управленческих решений, они должны отражать результаты объективной оценки персонала, осуществляемой с помощью современных, валидных и надежных инструментов оценки.

CEB — ведущая консалтинговая компания, работающая 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. Этот уникальный подход, впервые реализованный CEB, позволяет руководителям организаций обращаться к опыту своих коллег и внедрять прорывные инновации своими силами и без остановки бизнеса. Партнерами CEB являются более 16 000 руководителей и большинство крупнейших мировых компаний.

Добейтесь выдающихся результатов бизнеса и настоящей отдачи от инвестиций в HR! Узнайте больше на нашем сайте www.shl.ru