CEB | SHL Talent Measurement

Отчет об управленческих подходах и технологических решениях в оценке персонала

в России и странах СНГ за 2015 год

Содержание

Ключевые выводы 3

Об отчете: методология и компании-участники 5

Глава 1. Приоритеты HR и формализация HR-процессов 9

Глава 2. IT-системы и решения в HR и оценке персонала 13

Выводы и рекомендации 27

Рисунки

Рисунок 1. Типичные задачи и сферы ответственности опрошенных HR-специалистов 5
Рисунок 2. Распределение опрошенных HR-специалистов по должностям 6
Рисунок 3. Распределение компаний-респондентов по отраслям экономики 6
Рисунок 4. Распределение компаний-респондентов по численности персонала 7
Рисунок 5. Расположение главного офиса компаний-респондентов 7
Рисунок 6. Наличие у компаний-респондентов офисов в других странах 7
Рисунок 7. Использование данных в управлении талантами 14
Рисунок 8. Прогнозируемые выгоды от интеграции оценки в единую IT-систему для управления персоналом 17
Рисунок 9. Форматы проведения оценки 18
Рисунок 10. Сбор сведений о кандидатах с помощью социальных сетей 25

Таблицы

Таблица 1. Приоритеты HR в России и странах СНГ 9
Таблица 2. Топ-5 приоритетов HR в России и странах СНГ в сравнении со странами Западной Европы и развивающимися странами 10
Таблица 3. Степень формализации различных HR-процессов 11
Таблица 4. Использование IT-систем в управлении персоналом 15
Таблица 5. Интеграция инструментов и результатов оценки в IT-системе для управления персоналом 16
Таблица 6. Использование мобильных технологий в отборе и найме 20
Таблица 7. Восприятие социальных сетей в контексте деятельности HR 22
Таблица 8. Использование различных социальных сетей в качестве источника информации 24

Ключевые выводы

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.

Исследование опирается на результаты опроса 105 профессионалов сферы HR из России, Украины и Казахстана

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 вторая его часть, фокусирующаяся на вопросах формализации HR-процессов и применении современных технологий в оценке персонала и управлении талантами. Отчет призван показать, в какой степени приоритетные задачи HR решаются с помощью формализованных, четко прописанных подходов и процедур, а также насколько широко в организациях применяются современные IT-системы. Кроме того, в отчете приводятся данные, касающиеся восприятия HR-специалистами социальных сетей и мобильных технологий в контексте оценки талантов и управления персоналом в целом.

Информация об этих сторонах деятельности HR как функции представляется особо важной в виду продолжающегося экономического кризиса. Стратегическая адаптация к новым условиям ведения бизнеса требует от организаций не только верной расстановки приоритетов, но и соответствующего выделения ресурсов. В частности, внедрение и использование современных инструментов объективной оценки персонала должно сопровождаться созданием формальных процессов их применения. Такая регламентация и структуризация деятельности HR поможет связать результаты оценки с целями бизнеса и с данными о результативности и эффективности сотрудников, что позволит принимать более обоснованные кадровые и управленческие решения, обеспечивая наличие «правильных людей на правильных местах».

Технологические решения – как IT-системы для управления персоналом, так и новые технические возможности в сфере оценки и новые средства и методы найма – также призваны поддержать эффективность современных инструментов оценки компетенций, способностей, личностных особенностей, навыков и знаний, факторов мотивации и т.п. Интеграция самих инструментов объективной оценки и получаемых результатов в рамках одной IT-системы открывает возможности для комплексного анализа данных, что помогает организации получить максимальную отдачу от инвестиций в персонал – ключевой источник устойчивых конкурентных преимуществ.

Настоящий отчет составлен по результатам онлайн-опроса, проведенного в ноябре-декабре 2015 г. В опросе приняли участие 105 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 в области формализации HR-процессов и применения современных технологий оценки и средств найма 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.

Ключевой вывод №1: Главный приоритет HR в России, Украине и Казахстане – управление эффективностью

- Три ключевые задачи HR во второй половине 2015 г. – управление эффективностью, обучение и вовлечение / удержание сотрудников
- Выявление высокопотенциальных сотрудников (HiPo) снова становится более приоритетной задачей для бизнеса: растет интерес к будущим лидерам

Ключевой вывод №2: Формализация, структуризация и систематизация HR-процессов может стать источником существенного конкурентного преимущества

- HR-процессы далеки от полной формализации: в России и странах СНГ наиболее формализованы процессы внешнего найма (в 47% организаций; в мире – в 65%) и обучения (в 34% и 47% соответственно)
- Формализация и систематизация подходов, решений и процессов наиболее востребованы в рамках наиболее приоритетных задач HR: управления эффективностью (на данный момент формальные процессы есть лишь в 24% компаний; в мире – в 64%), вовлечения/удержания сотрудников и выявления HiPo

Ключевой вывод №3: Интеграция инструментов и результатов оценки с информационными системами управления персоналом (HRIS/TMS) представляется критически важной, однако на данный момент возможностей для интеграции недостаточно

- Почти 70% организаций в странах СНГ (в мире – 75%) полагают, что данные по компетенциям и навыкам необходимо интегрировать в систему управления талантами, но лишь 6% (в мире – 25%) удовлетворены способностью своих IT-систем обрабатывать и предоставлять такие данные
- 60% компаний используют TMS для внешнего найма (в мире – 61%), а 57% – для обучения (в мире – 54%). При этом результаты оценки интегрированы в IT-системы лишь в 26% и 37% организаций соответственно
- Ключевой областью для развития остается применение TMS для управления эффективностью. Сегодня IT-системы в рамках этой HR-задачи используют лишь 39% организаций (в мире – 57%), а результаты оценки интегрированы в IT-системы всего в 29% компаний (в мире – в 38%)

Ключевой вывод №4: Продолжает расти интерес к оценке с помощью мобильных устройств

- Хотя 61% организаций в России и странах СНГ используют онлайн-тестирование (в том числе удаленное тестирование – 53% компаний), лишь 4% позволяют кандидатам проходить тесты с помощью мобильных устройств
- 21% кандидатов (как и в мире в среднем) просят предоставить им возможность проходить оценку на мобильных устройствах. Предоставить такую возможность готовы 34% организаций (в мире – 42%), хотя 24% ожидают роста жульничества (в мире – 15%)
- HRIS/TMS доступны через мобильные устройства в 23% организаций (в мире – в 16%), но при этом 37% компаний (в мире – 32%) уверены в необходимости внедрения таких технологических решений

Ключевой вывод №5: Социальные сети – популярный инструмент HR, но их использование характеризуется крайне неформальным подходом и сомнениями в качестве и ценности полученных данных

- Свыше половины HR-специалистов в России и странах СНГ уверены, что социальные сети – эффективный инструмент коммуникации с высококлассными кандидатами, а информация из них помогает оценить степень соответствия кандидата культуре и стилю компании
- В 78% компаний HR-специалисты изучают информацию из обычных социальных сетей (в мире – в 41%), а в 81% организаций – из профессиональных социальных сетей (в мире – в 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 7-10% организаций (в мире – у 27%), а уверенность в качестве и критичности данных для принятия кадровых решений – лишь у 4-6% компаний (в мире – у 20% и 14% соответственно)

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 ноябре и декабре 2015 г. В исследовании приняли участие 105 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, 31% 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

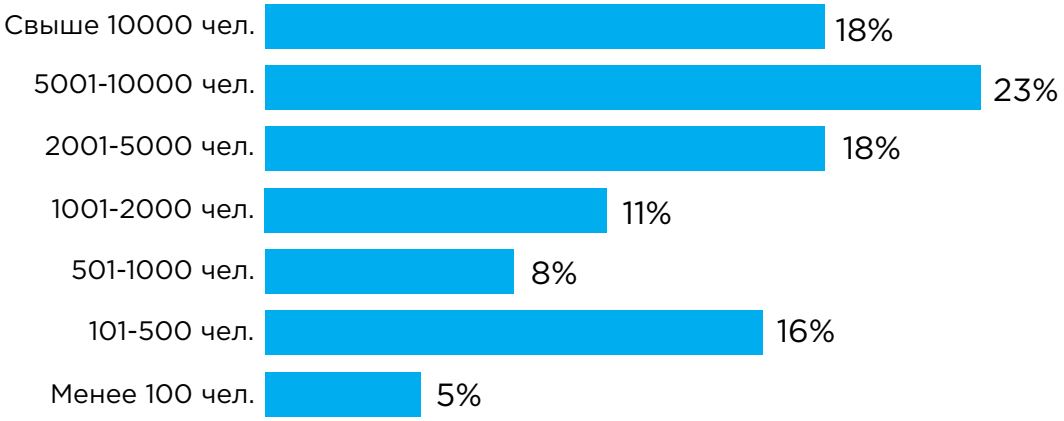

Рисунок 4. Распределение компаний-респондентов по численности персонала

Рисунок 5. Расположение главного офиса компаний-респондентов

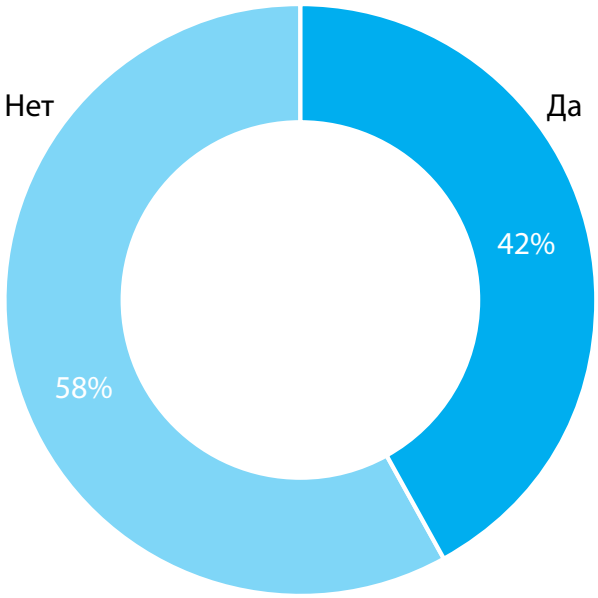

Рисунок 6. Наличие у компаний-респондентов офисов в других странах

Глава 1. Приоритеты HR и формализация HR-процессов

Первая глава настоящего отчета посвящена ключевым приоритетам в сфере управления талантами – не только тому, какие именно HR-процессы представляются организациям из России и стран СНГ наиболее важными, но и степени формализации и систематизации этих процессов. В условиях продолжающегося экономического кризиса вопрос о подходах компании к решению тех или иных задач управления персоналом приобретает особую значимость, поскольку степень формализации HR-процессов отражает реальность взаимодействия между HR и бизнесом. В частности, эта информация помогает выявить ключевые расхождения между намеченными планами и актуальными потребностями, а также пролить дополнительный свет на ожидания и планы компаний на кратко- и среднесрочную перспективу.

Данные, приведенные в этой главе отчета, показывают, что приоритеты HR в России и странах СНГ в большей степени определяются непростой экономической ситуацией в регионе, чем долгосрочными глобальными трендами. При этом для ряда высокоприоритетных HR-задач не существует общепринятых, стандартных и формальных подходов.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД №1

Главный приоритет HR в России, Украине и Казахстане – управление эффективностью

- Три ключевые задачи HR во второй половине 2015 г. – управление эффективностью, обучение и вовлечение / удержание сотрудников
- Выявление высокопотенциальных сотрудников (HiPo) снова становится более приоритетной задачей для бизнеса: растет интерес к будущим лидерам

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, решения о внедрении и развитии IT-систем и т.п. Поэтому настоящий отчет начинается с анализа того, как HR-специалисты из различных организаций России и стран СНГ воспринимают 14 ключевых областей и задач управления талантами.

Указанные респондентами приоритеты несколько расходятся с данными, приведенными в первой части исследования тенденций в оценке персонала и собранными в начале 2015 г. (см. Таблицу 1 ниже, а также Таблицу 1 в первой части Отчета о локальных тенденциях в оценке персонала за 2015 год). В первую очередь необходимо отметить, что приоритетом №1 оказалось управление эффективностью (performance management) – его выбрало 66% опрошенных HR-специалистов (для сравнения, в первой половине 2015 г. об этом заявили лишь 56%). Вовлечение и удержание сотрудников переместилось на третью строчку перечня: если в первой половине года эту HR-задачу как наивысший приоритет отметили 62% респондентов, то сейчас – всего 54%.

Таблица 1. Приоритеты HR в России и странах СНГ

Задача HR	В России и странах СНГ			Для сравнения - в мире	
	Место	Доля отметивших как высокий приоритет	Место	Место	Доля отметивших как высокий приоритет
	2-я половина 2015		1-я половина 2015	2014	
Управление эффективностью	1	66%	3	2	54%
Обучение	2	55%	2	7	42%
Вовлечение и удержание сотрудников	3	54%	1	1	56%
Выявление высокопотенциальных сотрудников (HiPo)	4	54%	6	4	51%
Внешний найм	5	48%	5	10	34%
Внутренний найм и продвижение	6	47%	4	10	34%
Адаптация	7	42%	8	13	29%
Управление изменениями	8	37%	9	7	42%
Планирование преемственности	9	35%	11	5	46%
Работа над моделями компетенций	10	33%	12	12	30%
Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов	11	31%	7	5	46%
Развитие карьеры	12	31%	10	7	42%
Реструктуризация	13	22%	13	14	27%
Вывод за штат и релокация	14	9%	14	15	13%

Такая структура приоритетов позволяет сделать вывод о том, что HR в России и странах СНГ осознают вызовы, которые ставит перед ними текущая экономическая ситуация. Они понимают, что успех и выживание бизнеса в условиях продолжающегося кризиса напрямую зависит от эффективности деятельности, компетентности и вовлеченности персонала, причем именно эффективность и производительность труда сотрудников играет здесь решающую роль.

Выявление высокопотенциальных сотрудников поднялось в перечне главных приоритетов HR с 6-го на 4-е место, что также отражает изменения, затронувшие HR-стратегию многих организаций в последние годы. В частности, они сталкиваются с необходимостью поиска, привлечения, развития и удержания потенциальных лидеров нового поколения, способных добиваться успеха и достигать требуемых результатов даже в кризисных условиях.

В связи с продолжающимся экономическим кризисом топ-5 приоритетов, обозначенных HR-специалистами из России и стран СНГ, заметно отличается от аналогичных перечней для других стран и регионов (см. Таблицу 2). Однако три стратегически значимые задачи HR – управление эффективностью, вовлечение и удержание сотрудников и выявление высокопотенциальных сотрудников – входят в число важнейших приоритетов не только для респондентов настоящего исследования, но и для опрошенных в ходе глобального исследования HR-специалистов из Европы и развивающихся стран.

Таблица 2. Топ-5 приоритетов HR в России и странах СНГ в сравнении со странами Западной Европы и развивающимися странами

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

Формализация и систематизация HR-процессов

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД №2

Формализация, структуризация и систематизация HR-процессов может стать источником существенного конкурентного преимущества

• HR-процессы далеки от полной формализации: в России и странах СНГ наиболее формализованы процессы внешнего найма (в 47% организаций; в мире – в 65%) и обучения (в 34% и 47% соответственно)

• Формализация и систематизация подходов, решений и процессов наиболее востребованы в рамках наиболее приоритетных задач HR: управления эффективностью (на данный момент формальные процессы есть лишь в 24% компаний; в мире – в 64%), вовлечения/удержания сотрудников и выявления HiPo

Декларация приоритетности той или иной задачи HR – лишь первый шаг к настоящей эффективности HR-процессов. Более того, разрыв между стратегическими намерениями и фактической деятельностью может стать источником дополнительных издержек, неоптимального расходования ресурсов или организационных проблем для компании.

Поэтому в данном отчете приводятся данные, призванные ответить на вопрос о том, в какой мере организации на деле поддерживают ключевые процессы в рамках приоритетных для себя областей HR и насколько они готовы вкладывать деньги, время, управленческие и интеллектуальные ресурсы в эти процессы. Основным показателем этого служит степень формализации и систематизации процессов HR в организациях (см. Таблицу 3).

Представленные результаты показывают, что те области, в которых чаще всего существуют формализованные процессы и программы (в первую очередь, это внешний найм, обучение и работа над моделями компетенций), не обязательно являются важнейшими приоритетами HR. В то же время верно и обратное: те задачи HR, которые были отмечены респондентами как ключевые приоритеты, могут на данный момент не иметь необходимых формализованных, системных HR-процессов и не получать инвестиций, необходимых для их поддержания.

Таблица 3. Степень формализации различных HR-процессов

Задача HR	В России и странах СНГ				Для сравнения - в мире	
	Место	Доля респондентов, отметивших наличие формализованных процессов	Доля респондентов, отметивших наличие как формализованных, так и неформальных процессов	Приоритет задачи	Место	Доля респондентов, отметивших наличие формализованных процессов
	2015				2014	
Внешний найм	1	47%	43%	5	1	65%
Обучение	2	34%	57%	2	5	47%
Работа над моделями компетенций	3	33%	34%	10	6	36%
Адаптация	4	26%	57%	7	4	48%
Управление эффективностью	5	24%	43%	1	2	64%
Выявление высокопотенциальных сотрудников (HiPo)	6	20%	39%	4	N/A	N/A
Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов	7	19%	45%	11	11	23%
Внутренний найм и продвижение	8	17%	57%	6	3	53%
Вывод за штат и релокация	9	17%	23%	14	10	24%
Реструктуризация	10	17%	36%	13	7	33%
Планирование преемственности	11	14%	33%	9	8	31%
Развитие карьеры	12	14%	48%	12	12	22%
Управление изменениями	13	11%	32%	8	14	17%
Вовлечение и удержание сотрудников	14	10%	32%	3	13	19%

Наиболее ярким примером расхождения между декларируемым приоритетом и наличием формальных процессов служит задача вовлечения и удержания сотрудников. Хотя она была отмечена как один из важнейших приоритетов HR на данный момент, в перечне формализованных процессов она занимает самую нижнюю строчку: лишь в 10% компаний существуют полностью формализованные процессы и подходы к этой задаче (для сравнения, в мире – в 19%). Разрыв между приоритетностью задачи и наличием формализованных, устойчивых процессов означает, что у HR-специалистов нет однозначного ответа на вопрос о том, какие методы, средства и инструменты являются наиболее эффективными решениями этой HR-задачи. CEB SHL рекомендует начинать формирование программ вовлечения и удержания персонала с измерения и/или отслеживания текущего уровня вовлеченности, а также с анализа сведений о мотивации работников и их карьерных и профессиональных планов. После этого можно переходить к разработке 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 два стратегически первостепенных направления для развития: внутренний найм и продвижение (формализованные процессы в этой области есть лишь у 17% организаций – по сравнению с 53% в мире) и управление эффективностью (24% и 64% соответственно). Разработка и внедрение формализованных процессов в рамках этих задач HR, также входящих в число наиболее приоритетных, может стать источником значительного конкурентного преимущества для компании. Так, формальные и системные подходы к внутреннему найму могут включать в себя применение более объективных инструментов оценки, что позволит учитывать при принятии кадровых решений не только информацию о прошлых результатах, но и достоверные данные о потенциале сотрудника. Формализация подходов к управлению эффективностью деятельности включает в себя не только разработку критериев и механизмов контроля, но и внедрение и развитие IT-систем и методологических подходов для обработки «больших данных» (big data), – именно такой подход к performance management является превалирующим в настоящее время.

Наконец, необходимо отметить, что лишь в 20% организаций в России и странах СНГ существуют полностью формализованные процессы выявления высокопотенциальных сотрудников. Хотя выявление HiPo остается одной из важнейших задач управления персоналом, HR-специалисты зачастую не удовлетворены результативностью специально разработанных для этих целей программ и инициатив. Исследования показывают, что фундаментальным условием эффективности для таких программ является объективность используемых критериев и инструментов оценки. Другие факторы успеха и, в частности, лояльности и удержания участников программ – наличие четко прописанных траекторий карьерного и профессионального роста для HiPo (в России и странах СНГ они есть лишь в каждой третьей организации; для сравнения, в мире – в 43% компаний) и их сфокусированное, целенаправленное обучение и развитие (в России и странах СНГ формализованные критерии и оценки уровня компетенций и навыков учитываются при формировании бюджетов на обучение лишь в каждой четвертой организации; для сравнения, в мире их учитывают 33% компаний). Более подробно об эффективности программ выявления и развития высокопотенциальных сотрудников рассказывается в специализированном исследовании CEB SHL «Talent Report 2014: Как повысить эффективность программ HiPo?».

Сопоставление данных по России и странам СНГ с мировыми показателями позволяет выявить два стратегически первостепенных направления для разработки и внедрения формализованных процессов: внутренний найм и продвижение и управление эффективностью

Глава 2. IT-системы и решения в HR и оценке персонала

В первой части настоящего исследования отмечалось, что управление персоналом в настоящее время стало в полном смысле этих слов стратегической функцией бизнеса, и кадровые решения принимаются в контексте целей и задач организации в целом. В то же время данные о талантах не всегда используются для формирования кадровых процессов и систем или разработки и реализации стратегических решений – в том числе и кадровых. Эта глава отчета посвящена ряду проблем, связанных с доступностью, удобством предоставления, анализом и обработкой, наконец, интеграцией и использованием этих данных при помощи современных IT-систем.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД №3

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

- Почти 70% организаций в странах СНГ (в мире – 75%) полагают, что данные по компетенциям и навыкам необходимо интегрировать в систему управления талантами, но лишь 6% (в мире – 25%) удовлетворены способностью своих IT-систем обрабатывать и предоставлять такие данные
- 60% компаний используют TMS для внешнего найма (в мире – 61%), а 57% – для обучения (в мире – 54%). При этом результаты оценки интегрированы в IT-системы лишь в 26% и 37% организаций соответственно
- Ключевой областью для развития остается применение TMS для управления эффективностью. Сегодня IT-системы в рамках этой HR-задачи используют лишь 39% организаций (в мире – 57%), а результаты оценки интегрированы в IT-системы всего в 29% компаний (в мире – в 38%)

Одной из ключевых особенностей HR как функции современного бизнеса является громадный объем данных о персонале, потенциально доступных практически любой организации. Концепция «больших данных» (big data) обсуждается в контексте HR уже достаточно давно, и многие компании в последние годы активно внедряют соответствующие IT-системы. Однако по мере того, как количество доступных данных увеличивается все нарастающими темпами, а их структура усложняется, у HR-специалистов накапливаются вопросы о том, какие типы данных наиболее «полезны» и необходимы; как интегрировать данные из разных источников; наконец, какие подходы к анализу данных помогут наиболее эффективно идентифицировать возникающие тенденции, предсказывать будущие изменения и влиять на принимаемые решения.

Другими словами, сохраняется множество возможностей для более полного и продуктивного использования данных о талантах. Подавляющее большинство опрошенных HR-специалистов согласны с тем, что объективные данные о персонале необходимо интегрировать в систему управления талантами (TMS – Talent Management Systems и/или HRIS – HR Information Systems). В то же время 72% респондентов заявляют, что совершенно не удовлетворены функциональностью и эффективностью существующих систем – и всего 6% довольны ими, что значительно ниже, чем год назад (см. Рисунок 7).

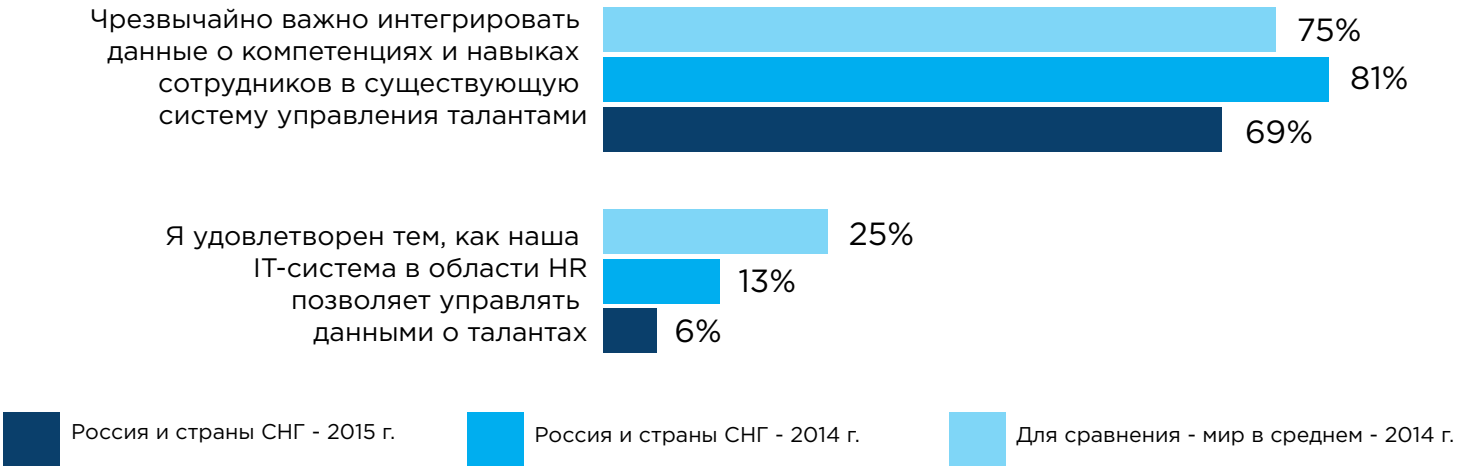

Рисунок 7. Использование данных в управлении талантами
(Показана доля респондентов, согласившихся с приведенными утверждениями)

Необходимо учесть, что при этом 56% опрошенных HR-специалистов из России и стран СНГ отметили, что их организация полагается на объективные данные при принятии кадровых решений (для сравнения, в мире – 46%; см. Рисунок 7 в первой части Отчета о локальных тенденциях в оценке персонала за 2015 год). Эти данные позволяют сделать вывод о том, что в России и странах СНГ среди HR-специалистов достаточно часто встречаются люди, обладающие значительным опытом работы с крупными массивами данных и их статистического анализа (data scientists), и уровень их экспертизы позволяет преодолевать недостатки используемых компьютерных систем.

Неудовлетворенность существующими IT-системами в сфере управления персоналом – проблема, которая заслуживает более детального рассмотрения. В таблице 4 приведены данные об использовании таких систем в рамках различных задач HR в России и странах СНГ. Результаты показывают, что чаще всего IT-системы используются в рамках внешнего найма и обучения (эти варианты указали 60% и 57% респондентов соответственно).

Таблица 4. Использование IT-систем в управлении персоналом

Сфера/задача HR	% организаций, использующих IT-системы в России и странах СНГ	% организаций, использовавших IT-системы в России и странах СНГ	Для сравнения – % организаций, использовавших IT-системы в мире
	2015	2014	2014
Внешний найм	60%	63%	61%
Обучение	57%	56%	54%
Управление эффективностью	39%	36%	57%
Внутренний найм и продвижение	38%	46%	52%
Адаптация	30%	31%	31%
Развитие карьеры	26%	36%	35%
Выявление высокопотенциальных сотрудников (HiPo)	24%	N/A	N/A
Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов	22%	34%	31%
Развитие лидеров	22%	26%	32%
Планирование преемственности	20%	16%	30%
Вывод за штат и релокация	16%	13%	15%

Наиболее значительное отставание от среднемировых показателей связано с применением современных информационных систем в рамках управления эффективностью – задачи HR, которая во второй половине 2015 г. стала важнейшим приоритетом в сфере управления персоналом (см. Таблицу 1) и в то же время областью стратегически оправданного и необходимого развития в направлении большей систематизации процессов (см. Таблицу 3). Нехватка формализованных подходов и методик отражается и в применяемых технологиях: согласно полученным результатам, в России и странах СНГ всего 39% компаний используют HRIS/TMS для решения задач управления эффективностью – для сравнения, в мире этот показатель составляет 57%.

Снижение показателей использования IT-систем для решения задач внутреннего найма и продвижения, развития карьеры, планирования численности рабочей силы и аналитики талантов отражает изменение тактических ориентиров в управлении человеческими ресурсами: хотя в текущих кризисных условиях и сохраняется относительная важность этих задач для организации, необходимость вовлечения комплексных IT-решений несколько снижается.

Однако даже если информационные системы (HRIS/TMS) и используются в рамках тех или иных задач и процессов HR, инструменты и результаты оценки персонала интегрируются в эти системы в лучшем случае в каждой третьей организации (в случае оценки в рамках процесса обучения – см. Таблицу 5). Сам факт отсутствия интеграции данных о персонале может объяснять отмеченную выше распространенную среди HR-специалистов неудовлетворенность существующими в их организации IT-системами – в частности, возможностями этих систем по предоставлению, обработке и анализу данных о талантах.

Таблица 5. Интеграция инструментов и результатов оценки в IT-системе для управления персоналом

Сфера/задача HR	% организаций в России и странах СНГ, у которых оценка в рамках этой HR-задачи интегрирована в IT-систему	Для сравнения – % организаций в мире, у которых оценка в рамках этой HR-задачи была интегрирована в IT-систему
	2015	2014
Обучение	37%	34%
Управление эффективностью	29%	38%
Внешний найм	26%	34%
Развитие карьеры	22%	27%
Внутренний найм и продвижение	18%	33%
Выявление высокопотенциальных сотрудников (HiPo)	15%	N/A
Адаптация	10%	20%
Планирование преемственности	10%	23%
Развитие лидеров	10%	26%
Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов	8%	21%
Вывод за штат и релокация	1%	13%

В целом респонденты из России и стран СНГ существенно реже, чем их коллеги из других стран и регионов мира, отмечают наличие в их организациях интеграции инструментов и результатов оценки в IT-системы, используемые для управления персоналом. При этом наибольшее отставание от глобальных показателей наблюдается в рамках двух HR-задач: внутреннего найма и продвижения (18% против 33% в мире) и развития лидеров (10% против 26% в мире).

Что касается наиболее приоритетных задач HR – управления эффективностью, обучения, внешнего найма, – в этих областях управления персоналом отставание от глобальных «лучших практик» представляется менее критичным. Интересно отметить, что в области обучения и развития персонала организации из России и стран СНГ уже находятся на одном уровне с глобальным бенчмарком: 57% компаний используют HRIS/TMS, причем в 37% компаний оценка интегрирована в HRIS/TMS (в мире – 54% и 34% соответственно). В то же время в области внешнего найма первостепенной задачей является именно интеграция инструментов и результатов оценки (60% компаний используют HRIS/TMS для этой задачи, что практически совпадает со средним по миру; однако оценка интегрирована лишь в 26% компаний – против 34% в мире в среднем).

Использование современных технологий для интеграции инструментов объективной 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 результативности и эффективности (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 и программ выявления и развития будущих лидеров.

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, удобство представления и возможность эффективной аналитической обработки для лиц, принимающих бизнес-решения различного уровня.

В самом деле, 68% опрошенных HR-специалистов из России и стран СНГ отметили, что основная выгода от интеграции всех инструментов оценки и собранных данных о персонале в одной IT-системе заключается для них в открывающихся возможностях комплексного анализа информации и предоставления результатов (см. Рисунок 8). В то же время 61% респондентов ожидают, что такая интеграция поможет связать данные о людях со стратегией компании – т.е. не только интерпретировать и анализировать результаты оценки с учетом стратегии, но и использовать эти данные для принятия различных управленческих решений.

Использование современных технологий для интеграции инструментов объективной оценки и данных о талантах остается важнейшей областью развития для HR – и потенциальным источником конкурентного преимущества для бизнеса в целом

Рисунок 8. Прогнозируемые выгоды от интеграции оценки в единую IT-систему для управления персоналом
(Показана доля респондентов, выбравших эти потенциальные выгоды от интеграции оценки в единую IT-систему как значимые для их организации)

Глава 3. Технологии и тестирование

Развитие технологической составляющей сферы HR затрагивает и область оценки персонала: с каждым годом все больше организаций применяют более современные средства и методы тестирования, пользуются новыми возможностями и решениями. Эта глава отчета посвящена тому, как современные технологии отвечают на растущую потребность бизнеса в доступной и достоверной информации о талантах: в частности, в ней приводятся результаты исследования, касающиеся применения мобильных технологий и социальных сетей для решения различных задач HR, в первую очередь отбора при внешнем найме.

Наиболее популярным форматом проведения оценки персонала в России и странах СНГ на сегодняшний день является онлайн-оценка: ее применяют в 61% компаний (см. Рисунок 9), причем в 53% случаев речь идет об удаленном онлайн-тестировании. Однако эти показатели существенно ниже мировых: в мире в среднем онлайн-оценкой пользуется 81% организаций. Интересно, что бумажное тестирование, хотя и теряет свои позиции, продолжает оставаться более популярным в России и странах СНГ, чем в мире в целом; такие результаты объясняются прежде всего значительно более сложной географией оценки персонала в этом регионе.

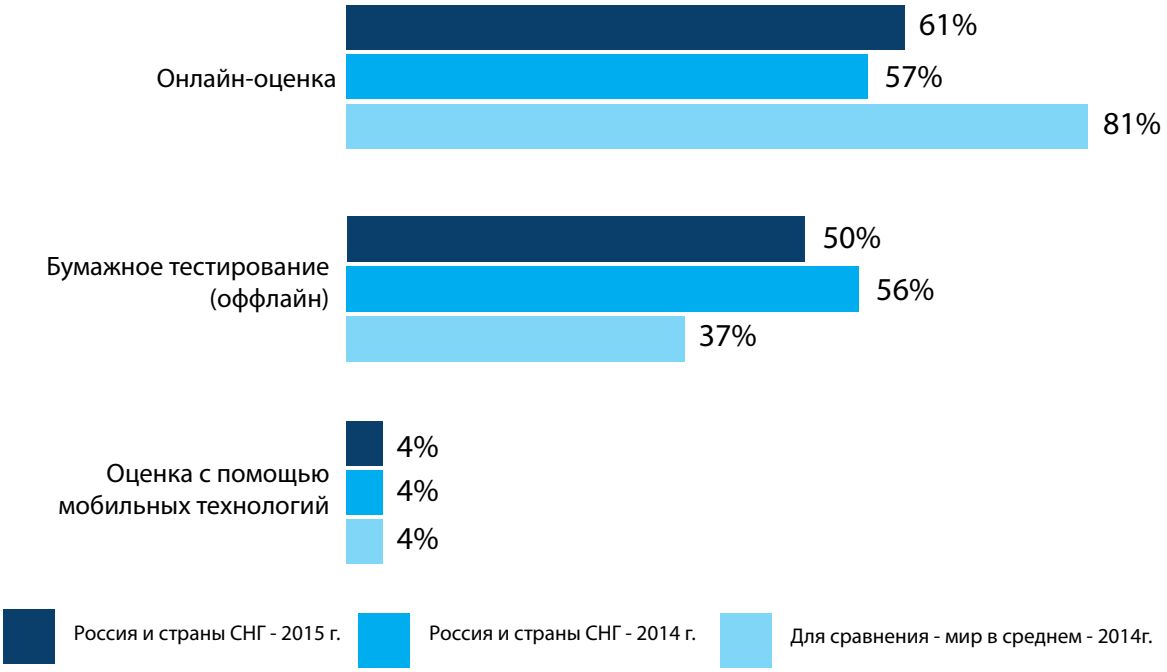

Рисунок 9. Форматы проведения оценки

(Показана доля организаций, использующих данные форматы тестирования)

Тестирование и мобильные технологии

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД №4

Продолжает расти интерес к оценке с помощью мобильных устройств

• Хотя 61% организаций в России и странах СНГ используют онлайн-тестирование (в том числе удаленное тестирование – 53% компаний), лишь 4% позволяют кандидатам проходить тесты с помощью мобильных устройств

• 21% кандидатов (как и в мире в среднем) просят предоставить им возможность проходить оценку на мобильных устройствах. Предоставить такую возможность готовы 34% организаций (в мире – 42%), хотя 24% ожидают роста жульничества (в мире – 15%)

• HRIS/TMS доступны через мобильные устройства в 23% организаций (в мире – в 16%), но при этом 37% компаний (в мире – 32%) уверены в необходимости внедрения таких технологических решений

Развитие мобильных технологий – один из мегатрендов, определяющих условия ведения бизнеса для компании любой отрасли и любого рынка. По данным GSMA Intelligence, уже к осени 2014 г. в мире насчитывалось свыше 7,1 млрд мобильных устройств – больше, чем людей на планете. Еще более впечатляющий экспоненциальный рост демонстрирует количество приложений, созданных для различных мобильных платформ и устройств. Мобильные технологии проникают во все сферы и функции бизнеса; все больше пользователей ожидают, что любые IT-системы – в том числе и те, что используются в организации для решения различных HR-задач,– будут не просто доступны на их смартфонах и планшетах, но и полностью функциональны.

На данный момент в России и странах СНГ, как и в мире в целом, к мобильному тестированию кандидатов прибегают лишь 4% организаций. Определенная осторожность во внедрении этого формата оценки связана в первую очередь с тем, что на многие существенные концептуальные, методологические, технические и организационные вопросы все еще нет однозначных и убедительных ответов. В частности, сохраняется неопределенность по поводу того, как сами участники тестирования воспринимают прохождение теста на мобильных устройствах и как формат влияет на их впечатления и ощущения от прохождения процедуры оценки. В самом деле, чувство недовольства и фрустрация участника при заполнении теста негативно влияют на бренд работодателя: эти ощущения могут привести к отказу проходить тестирование, сомнениям в качестве процесса отбора и найма или даже к снижению готовности принять предложение о работе от данной компании. Кроме того, не менее важна сопоставимость результатов оценки в случае использования различных форматов тестирования.

Приведенные в Таблице 6 результаты свидетельствуют о том, что HR-специалисты из России и стран СНГ в целом несколько более оптимистично, чем их коллеги в других странах мира, оценивают перспективы и выгоды от мобильной оценки как формата.

Таблица 6. Использование мобильных технологий в отборе и найме

Утверждение опросника	% согласившихся в России и странах СНГ	% согласившихся в России и странах СНГ	Для справки – % согласившихся в мире
	2015	2014	2014
Наши IT-системы для управления персоналом доступны через смартфоны и другие мобильные устройства	23%	11%	16%
Возможность доступа к информации о кандидатах (например, к анкетам, результатам оценки и т.п.) для рекрутеров повысит эффективность процесса найма	37%	41%	32%
Рекрутеры и нанимающие менеджеры требуют обеспечить мобильный доступ к информации о кандидатах	19%	11%	19%
Мы позволяем и готовы позволять кандидатам проходить тесты на смартфонах и других мобильных устройствах	34%	48%	42%
Кандидаты просят предоставить им возможность заполнения анкет и/или прохождения тестов с помощью смартфонов и других мобильных устройств	21%	17%	21%
Возможно, будет нечестно разрешать кандидатам проходить оценку с помощью смартфонов и других мобильных устройств	20%	17%	17%
Возможность использовать смартфоны и другие мобильные устройства для прохождения тестирования будет способствовать жульничеству среди кандидатов	24%	26%	15%

С одной стороны, за последний год многие организации в России и странах СНГ внедрили новые или усовершенствовали существующие у них IT-системы для управления персоналом (HRIS/TMS), обеспечив возможность мобильного доступа к информации о талантах (об этом говорят 23% респондентов; для сравнения, в 2014 г. – всего 11%). В то же время значительно вырос интерес рекрутеров к мобильному доступу: это отмечают 19% опрошенных, что соответствует среднемировому уровню. Несколько повысилась и заинтересованность самих кандидатов в прохождении тестов с помощью смартфонов и других мобильных устройств.

С другой стороны, согласно полученным результатам, HR-специалисты из России и стран СНГ в гораздо меньшей степени, чем год назад, убеждены в потенциальной выгоде от мобильной оценки. Лишь каждая третья компания готова разрешить кандидатам проходить тестирование с помощью смартфонов (для сравнения, год назад об этом говорила почти половина респондентов). Более того, каждый четвертый опрошенный опасается, что мобильное тестирование будет способствовать жульничеству. Наконец, всего 37% полагают, что предоставление рекрутерам мобильного доступа к данным о кандидатах повысит эффективность процессов отбора и найма.

Социальные сети как источник информации при отборе

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД №5

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

- Свыше половины HR-специалистов в России и странах СНГ уверены, что социальные сети – эффективный инструмент коммуникации с высококлассными кандидатами, а информация из них помогает оценить степень соответствия кандидата культуре и стилю компании
- В 78% компаний HR-специалисты изучают информацию из обычных социальных сетей (в мире – в 41%), а в 81% организаций – из профессиональных социальных сетей (в мире – в 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 7-10% организаций (в мире – у 27%), а уверенность в качестве и критичности данных для принятия кадровых решений – лишь у 4-6% компаний (в мире – у 20% и 14% соответственно)

Объем, разнообразие и легкость доступа к информации, содержащейся в социальных сетях, привлекает к ним все большее внимание со стороны бизнеса – и, в частности, со стороны HR. Вопрос в том, насколько информация из социальных сетей на самом деле ценна и важна для различных процессов управления персоналом, в первую очередь, для внешнего найма.

Социальные сети остаются ключевым компонентом стратегической деятельности по продвижению бренда работодателя и привлечения кандидатов, в первую очередь высокого уровня (об этом говорят 51% респондентов исследования). Свыше половины опрошенных HR-специалистов также убеждены, что информация, полученная из социальных сетей, помогает оценить степень соответствия кандидата культуре и стилю компании (для сравнения, в мире с этим согласны всего 40%). Наконец, социальные сети – эффективный инструмент контроля качества процедур оценки и отбора: более чем в четверти организаций они используются для отслеживания мнений и переживаний кандидатов (см. Таблицу 7).

Таблица 7. Восприятие социальных сетей в контексте деятельности HR

Утверждение опросника	% согласившихся в России и странах СНГ	% согласившихся в России и странах СНГ	Для справки – % согласившихся в мире
	2015	2014	2014
Социальные сети – эффективный инструмент найма и коммуникации с высококлассными кандидатами	51%	53%	54%
Информация о кандидате, полученная из социальных сетей, помогает нам определить степень соответствия кандидата организации	53%	52%	40%
В социальных сетях мы отслеживаем мнения кандидатов о наших процессах отбора и найма	28%	N/A	40%
У нас есть формальная политика, регламентирующая использование информации из социальных сетей (VK, Facebook, Twitter) в процессе найма	10%	8%	27%
У нас есть формальная политика, регламентирующая использование информации из профессиональных социальных сетей (LinkedIn) в процессе найма	7%	7%	27%
Я уверен в высоком качестве данных о кандидате, полученных из социальных сетей	4%	5%	20%
Данные о кандидате, полученные из социальных сетей, критически важны для нас при принятии решений о найме	6%	5%	14%

Формальные правила по использованию социальных сетей как источника информации для найма существуют лишь в 7-10% компаний (при этом свыше двух третей опрошенных HR-специалистов из России и стран СНГ указывают, что в их организациях определенно нет таких правил). Это представляется существенной областью для развития: в среднем в мире уже 27% организаций разработали детальные регламенты и рекомендации, в которых прописаны возможности и ограничения в этой области, а также детальные критерии отсева или отбора, результаты изучения взаимосвязей между информацией из социальных сетей и успешностью кандидата в рабочей деятельности и т.п. Подробные регламенты призваны снизить риск использования информации из социальных сетей для обоснования субъективных решений.

Всего 6% HR-специалистов говорят о том, что данные из социальных сетей критически важны для принятия кадровых решений, и лишь 4% респондентов готовы положиться на качество этой информации

Важно отметить, что, хотя более половины опрошенных HR-специалистов считают социальные сети эффективным инструментом найма, всего 6% говорят о том, что данные из социальных сетей критически важны для принятия кадровых решений (для сравнения, в среднем по миру такой точки зрения придерживаются 14% специалистов по управлению персоналом). Более того, лишь 4% респондентов готовы положиться на качество этой информации (в мире – 20%).

Несмотря на то, что у подавляющего большинства компаний в России и странах СНГ на данный момент отсутствуют подробные регламенты и формализованные подходы к использованию информации из социальных сетей в процессе отбора и найма, эта информация на деле активно ищется, изучается и используется. Организации из России и стран СНГ значительно чаще разрешают своим HR исследовать профили кандидатов в «обычных» социальных сетях наподобие VK, Facebook и Twitter и применять полученные сведения для принятия различных решений: об этом говорят 78% и 49% респондентов, что не только значительно выше среднемировых показателей, но и существенно превосходит результаты прошлогоднего исследования (см. Таблицу 8).

В России и странах СНГ профессиональные социальные сети (LinkedIn и подобные) используются в качестве источника данных почти так же широко, как и «обычные». Это может отражать смещение сценариев использования различных социальных сетей – в первую очередь размытие границы между рабочим и личным пространством, достаточно характерное для российского сегмента интернета. Для сравнения, в мире в целом профессиональные социальные сети гораздо чаще используются в качестве источника такой информации о кандидатах, которая непосредственно относится к рабочей деятельности и профессиональным качествам.

Таблица 8. Использование различных социальных сетей в качестве источника информации

Утверждение опросника	% согласившихся в России и странах СНГ	% согласившихся в России и странах СНГ	Для справки – % согласившихся в мире
	2015	2014	2014
Мы разрешаем нашим рекрутерам и нанимающим менеджерам изучать информацию о потенциальных кандидатах, размещенную в социальных сетях (VK, Facebook, Twitter и т.п.)	78%	74%	41%
Мы разрешаем нашим рекрутерам и нанимающим менеджерам изучать информацию о потенциальных кандидатах, размещенную в профессиональных социальных сетях (LinkedIn и т.п.)	81%	81%	69%
Мы разрешаем нашим рекрутерам и нанимающим менеджерам использовать информацию из социальных сетей (VK, Facebook, Twitter и т.п.) при принятии решений по кандидатам	49%	42%	24%
Мы разрешаем нашим рекрутерам и нанимающим менеджерам использовать информацию из профессиональных социальных сетей (LinkedIn и т.п.) при принятии решений по кандидатам	50%	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 фотографии кандидата, информацию о его хобби и интересах, сведения о его принадлежности к группам и поведение в социальной сети его друзей. При этом в целом сохраняется устойчивое снижение интереса к сбору и изучению практических всех видов данных из социальных сетей – в первую очередь это касается «неформальной» информации о развлечениях и текущей активности кандидата, которая имеет меньшую связь с его эффективностью и успешностью в работе.

Рисунок 10. Сбор сведений о кандидатах с помощью социальных сетей
(Показана доля организаций, HR-специалисты которых собирают сведения данного рода из социальных сетей и изучают их в рамках сбора информации о кандидате)

Согласно полученным результатам, 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 доступными 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. Любой организации следует задаться вопросом о ценности информации о кандидатах, получаемой из социальных сетей, и понять, добавляет ли она что-либо к данным, которые могут быть получены за счет современных инструментов оценки, чья объективность и валидность уже была достоверно подтверждена.

Выводы и рекомендации

На основании результатов настоящего отчета, представляющего собой вторую часть Отчета о тенденциях в оценке персонала в России, Украине и Казахстане за 2015 г., можно выделить две ключевые области, в рамках которых HR-специалисты могут существенно повысить эффективность оценки персонала и увеличить отдачу от этой деятельности для бизнеса.

Приоритетные задачи HR требуют формализации и систематизации процессов

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 продолжающуюся адаптацию стратегии и тактики управления персоналом к условиям сегодняшнего кризиса.

Так, в число важнейших приоритетов вошли управление эффективностью, вовлечение и удержание персонала и выявление высокопотенциальных сотрудников. В то же время, несмотря на значимость этих задач для успеха и выживания организации, используемые HR-специалистами подходы, процессы и методики не всегда оказываются в должной степени формализованными и системными. Задача HR состоит не только во внедрении современных инструментов объективной оценки, но и в разработке четких, детально прописанных процедур и регламентов их применения, которые позволят связать получаемые данные о кандидатах и сотрудниках с целями бизнеса, что в конечном итоге обеспечит стратегическое понимание потенциала персонала – главного источника конкурентных преимуществ компании в долгосрочной перспективе.

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

HR-специалисты из России и стран СНГ в той же степени, что и их коллеги из других стран мира, заинтересованы в новых средствах найма и инструментах оценки, опирающихся на современные технические и методологические разработки. Однако использование таких инструментов зачастую характеризуется неформальностью подхода, недоверием к качеству получаемых данных и сомнениями насчет важности результатов для принятия кадровых и управленческих решений.

В первую очередь это справедливо для социальных сетей: отсутствие прописанных регламентов и процедур сочетается с убежденностью в том, что социальные сети могут потенциально приносить организации существенную пользу. Компаниям следует с большей осторожностью использовать социальные сети в этом контексте. В частности, для начала необходимо объективно взвесить потенциальные выгоды и издержки, связанные с этим средством найма, и разработать более четкие правила и критерии для рекрутеров.

Вероятнее всего, потенциальная выгода для организации 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 большей. Так, глобальные данные показывают, что мобильная оценка способствует активному вовлечению кандидатов в процесс отбора и крайне положительно сказывается на бренде работодателя.

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**