CEB | SHL Talent Measurement

Тенденции в оценке персонала в России и Украине за 2016 г.

Отчет по результатам исследования

Максим Пескин,

Консультант отдела Исследований и Разработок

Содержание

Краткое содержание и ключевые выводы 3

Об отчете: методология и компании-участники 6

Глава 1. Стратегии и приоритеты HR 9

Управление талантами в контексте стратегии бизнеса 9

Приоритеты HR 12

Формализация и систематизация HR-процессов 16

Бюджеты HR 20

Глава 2. Оценка персонала 22

Сферы применения объективной оценки 22

Предпочтения в инструментах оценки 26

Выявление и оценка HiPo 32

Важность инструментов оценки для бизнеса 34

Глава 3. Технологии в оценке персонала 37

Выводы и рекомендации 40

Краткое содержание и ключевые выводы

Отчет о тенденциях в оценке персонала в России и Украине за 2016 г. – это результат новейшего исследования CEB SHL Russia & CIS, посвященного текущему состоянию сферы объективной оценки персонала. Основными темами исследования тенденций в оценке в 2016 г. стали эффективность стратегического взаимодействия HR и бизнеса, приоритеты HR и формализация HR-процессов, применение современных инструментов оценки в рамках различных задач управления персоналом и измерение влияния оценки на результаты бизнеса.

Результаты исследования 2016 г., приведенные в настоящем отчете, отражают ряд масштабных глобальных тенденций в HR:

1. Несмотря на существенные изменения в демографической структуре рабочей силы, дефицит талантов в целом сохраняется. Сотрудники, обладающие необходимыми навыками, знаниями, умениями и компетенциями, становятся не просто самым ценным активом компании, но важнейшим источником ее долгосрочных конкурентных преимуществ. Возрастает ценность глубокого понимания персонала, опирающегося на точные, объективные и достоверные данные. При этом, как показывают глобальные исследования, лишь 5% организаций эффективно собирают и используют такие данные.

2. Нарастает изменчивость, неопределенность, сложность и неоднозначность условий ведения бизнеса. Критически важными составляющими успеха для HR становятся налаженное взаимодействие с внутренними заказчиками и убедительная демонстрация ценности инвестиций в современные методы и инструменты управления персоналом. В то же время возрастает интенсивность взаимодействия HR с другими сферами бизнеса: сегодня свыше 80% HR-директоров оказывают влияние на принимаемые бизнес-решения.

3. Многие из общепринятых инструментов управления персоналом оказываются неэффективными в новых условиях ведения бизнеса, когда на первый план выходит сетевое взаимодействие между сотрудниками. Лишь 4% HR-директоров довольны своими системами управления эффективностью деятельности (performance management); более того, 85% намереваются в ближайшее время упрощать соответствующие подходы и методики, 66% – чаще проводить аудиты, аттестации и другие мероприятия по оценке персонала, а 78% – чаще обсуждать результаты и эффективность работы с сотрудниками.

Настоящий отчет призван связать эти глобальные процессы изменений с фактическим положением дел в сфере оценки персонала в России и Украине и наиболее яркими локальными тенденциями, а также предоставить общий информационный контекст для принятия взвешенных и эффективных решений в сфере управления персоналом.

С целью выявления значимых трендов в управлении персоналом и анализа сложившихся практик (в частности, в области применения инструментов оценки) ответы респондентов исследования 2016 г. были сопоставлены с данными Отчета о тенденциях в оценке персонала в России, Украине и Казахастане за 2015 г., Отчета об управленческих подходах и технологических решениях в оценке персонала в России и странах СНГ за 2015 г., а также с данными Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2014 г. (Global Assessment Trends Report 2014), выпущенного CEB SHL ранее, и результатами других глобальных исследований CEB SHL последних лет.

Далее представлены ключевые выводы отчета.

Этот отчет опирается на данные 1406 респондентов — профессионалов в сфере HR из организаций по всему миру.

Ключевой вывод №1: HR стремится быть стратегической функцией бизнеса, опирающейся на объективные данные

- В 4 компаниях из 5 HR-решения принимаются в контексте целей и задач бизнеса
- Информация о талантах используется для принятия управленческих решений лишь в половине компаний России и Украины
- Российские HR гораздо сдержаннее оценивают эффективность стратегического взаимодействия HR и бизнеса, чем украинские

Ключевой вывод №2: Главные приоритеты HR в России и Украине — обучение, вовлечение и удержание, управление эффективностью

- Три основных приоритета сохраняют свои позиции с 2014 г.
- Российские HR ставят на первое место в списке приоритетов управление эффективностью; для украинских HR в число важнейших приоритетов также вошли внешний найм и управление изменениями, что отражает локальные условия ведения бизнеса

Ключевой вывод №3: Формализация, структуризация и систематизация HR-процессов может стать источником существенного конкурентного преимущества

- HR-процессы далеки от полной формализации: в России и Украине наиболее формализованы процессы внешнего найма (в 77% организаций) и обучения
- Формализация и систематизация подходов, решений и процессов наиболее востребованы в рамках самых приоритетных задач HR — управления эффективностью и вовлечения/удержания сотрудников (на данный момент такие формальные процессы есть лишь в 40% и 20% компаний соответственно)
- Российские организации лидируют по формализации и систематизации процессов внешнего найма и реструктуризации; украинские – в областях адаптации и управления эффективностью

Ключевой вывод №4: Современные объективные инструменты оценки используются в основном для целей найма (как внешнего, так и внутреннего) и измерения эффективности обучения

- Чаще всего объективная оценка применяется для целей внешнего найма (69% организаций), внутреннего найма (58%) и измерения эффективности обучения (47%)
- В рамках отбора при найме чаще всего используются интервью по компетенциям, тесты навыков и знаний и тесты общих интеллектуальных и когнитивных способностей (78%, 71% и 49% соответственно); при этом российские компании чаще применяют тесты способностей, украинские – личностные опросники и специально разработанные инструменты оценки
- Для целей оценки действующих сотрудников (после найма) чаще всего приме-

няются интервью по компетенциям, тесты навыков и знаний и тесты на соответствие должности (66%, 58% и 51% соответственно)

- В России и Украине существенно чаще, чем в мире в среднем, используются те средства и способы оценки, которые предоставляют возможность более тонкой «настройки» и отражения особенностей данной организации (например, интервью и специальные разработки)
- Существует огромный потенциал для использования современных методов оценки: только 42% российских компаний применяют личностные опросники при найме (в мире – 62%); всего 37% украинских компаний используют при найме тесты способностей (в мире – 59%)

Ключевой вывод №5: Выявление и оценка высокопотенциальных сотрудников остается непростой задачей для HR

- Распространенность программ HiPo снижается: программы по выявлению и развитию HiPo есть менее чем у половины организаций в России и Украине
- Лишь треть компаний используют объективные инструменты оценки для выявления HiPo (в мире – 56%), и это напрямую сказывается на уверенности организаций в том, что они четко понимают потенциал своих сотрудников

Ключевой вывод №6: Большинство компаний не отслеживают вклад оценки в показатели бизнеса, хотя и считают объективную оценку критически важной

- 70% организаций из России и Украины признают важность объективной оценки при найме и 89% - в рамках развития сотрудников (в мире – 87% и 57% соответственно)
- Почти три четверти HR убеждены в том, что применение инструментов оценки повышает ROI, но лишь 35-40% измеряют соответствующие показатели
- Хотя 4 HR из 5 считают, что впечатления и опыт участников оценки важны, только треть компаний отслеживают их мнения и реакции

Ключевой вывод №7: Применение современных технологий в сфере оценки вышло на плато

- Лишь половина организаций в России и Украине используют онлайн-тестирование, в том числе удаленное (в мире – 81%); менее трети компаний позволяют кандидатам проходить тесты с помощью мобильных устройств (в мире – 42%)
- Хотя две трети HR считают, что данные по компетенциям и навыкам необходимо интегрировать в систему управления талантами (в мире – 75%), лишь 5% российских и 20% украинских HR (в мире – 25%) удовлетворены способностью своих IT-систем обрабатывать и предоставлять такие данные

Об отчете: методология и компании-участники

Настоящий отчет содержит результаты исследования тенденций в оценке персонала в России и Украине за 2016 г. В этом исследовании, проведенном в форме онлайн-опроса с мая по июль 2016 г., приняли участие 154 человека, работающих в сфере HR на различных должностях.

В этом исследовании приняли участие 154 человека, работающих в сфере HR на различных должностях.

На рисунке 1 представлено распределение опрошенных профессионалов сферы HR по задачам и сферам ответственности, на рисунке 2 – их распределение по должностям. Рисунок 3 отражает распределение компаний, участвовавших в исследовании, по отраслям, рисунок 4 – по размеру (по численности персонала). Наконец, рисунок 5 отражает географию исследования.

Из числа компаний, участвовавших в данном опросе, 19% признавались «лучшим работодателем» по результатам независимых опросов и исследований, проводившихся в последние три года.

Рисунок 1. Типичные задачи и сферы ответственности опрошенных профессионалов сферы HR
(Показана доля опрошенных HR, которые указали, что отвечают за задачу или вовлечены в процесс).

Рисунок 2. Распределение опрошенных HR по должностям

Рисунок 3. Распределение компаний-респондентов по отраслям экономики

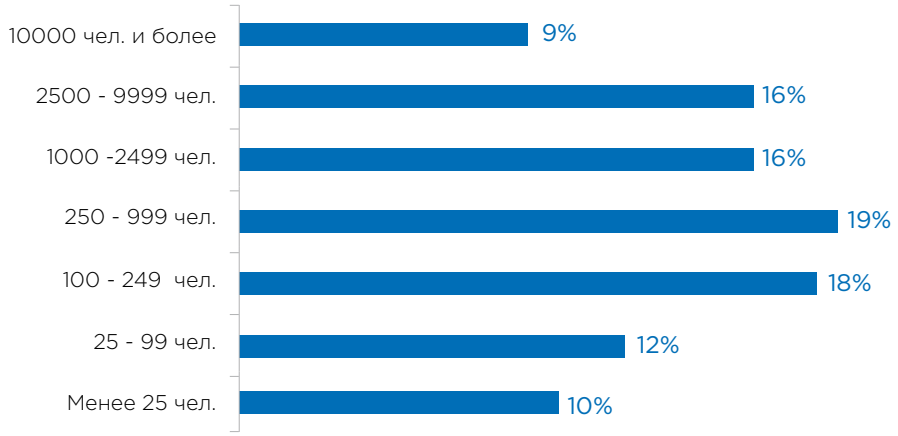

Рисунок 4. Распределение компаний-респондентов по численности персонала

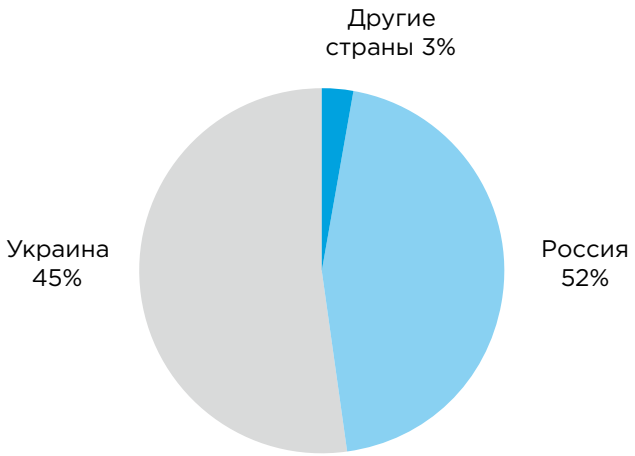

Рисунок 5. Расположение главного офиса компаний-респондентов

Глава 1. Стратегии и приоритеты HR

Первая глава настоящего отчета посвящена общему положению дел в сфере HR в России и Украине: восприятию роли HR в контексте стратегии бизнеса и ключевым приоритетам в управлении персоналом. В фокусе исследования в этом году – не только вопрос о том, какие именно HR-процессы представляются наиболее важными, но и изменения в бюджетах, выделяемых на различные задачи, а также степень формализации и систематизации HR-процессов. Эти два фактора помогают более полно описать реальность взаимодействия между HR и бизнесом, выявить ключевые расхождения между намеченными планами, действительным положением вещей в области управления персоналом и актуальными потребностями организации, наконец, пролить дополнительный свет на ожидания и намерения компаний в кратко- и среднесрочной перспективе.

Данные, приведенные в этой главе отчета, показывают, что в плане восприятия HR как стратегического партнера бизнеса организации из России и Украины практически не отстают от своих глобальных конкурентов. В то же время приоритеты HR в России и Украине в большей степени определяются особенностями экономической ситуации в двух странах, нежели долгосрочными региональными и мировыми трендами. При этом для ряда высокоприоритетных HR-задач не существует общепринятых, стандартных и формальных подходов, что ограничивает сегодняшнюю эффективность HR как функции.

Управление талантами в контексте стратегии бизнеса

Ключевой вывод №1

HR стремится быть стратегической функцией бизнеса, опирающейся на объективные данные

- В 4 компаниях из 5 HR-решения принимаются в контексте целей и задач бизнеса
- Информация о талантах используется для принятия управленческих решений лишь в половине компаний России и Украины
- Российские HR гораздо сдержаннее оценивают эффективность стратегического взаимодействия HR и бизнеса, чем украинские

Во всем мире, как среди теоретиков менеджмента, так и среди практиков бизнеса, широко распространено понимание того, что персонал в условиях современной экономики – это самый ценный актив бизнеса, а найм и удержание выдающихся сотрудников – важнейший источник конкурентных преимуществ организации. Все больше компаний в России и странах СНГ в своих публичных заявлениях, ценностях и стратегиях также выражают подобный взгляд на человеческие ресурсы. Однако реальность управления персоналом в организации не всегда соответствует этим декларациям. Чтобы достичь должного эффекта, HR должен руководствоваться целями и стратегией 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 из России и Украины 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, что совпадает с показателями 2015 г.; для сравнения, в мире – 83%). В то же время информация о талантах используется при принятии бизнес-решений различного уровня немногим более чем в половине организаций, что также совпадает как с прошлогодними, так и с глобальными показателями (см. Рисунок 6). Интересно, что при этом, согласно данным глобальных исследований, свыше 80% HR-директоров отмечают, что оказывают существенное влияние на принимаемые бизнес-решения.

Полученные результаты говорят о том, что важной зоной роста для HR как стратегической функции является не только более эффективный сбор и аналитическая обработка достоверных данных о персонале, полученных с помощью современных, объективных и надежных инструментов оценки, но и транслирование этой информации, ее превращение в идеи и инсайты, которые послужат основой для принятия взвешенных и дальновидных управленческих решений.

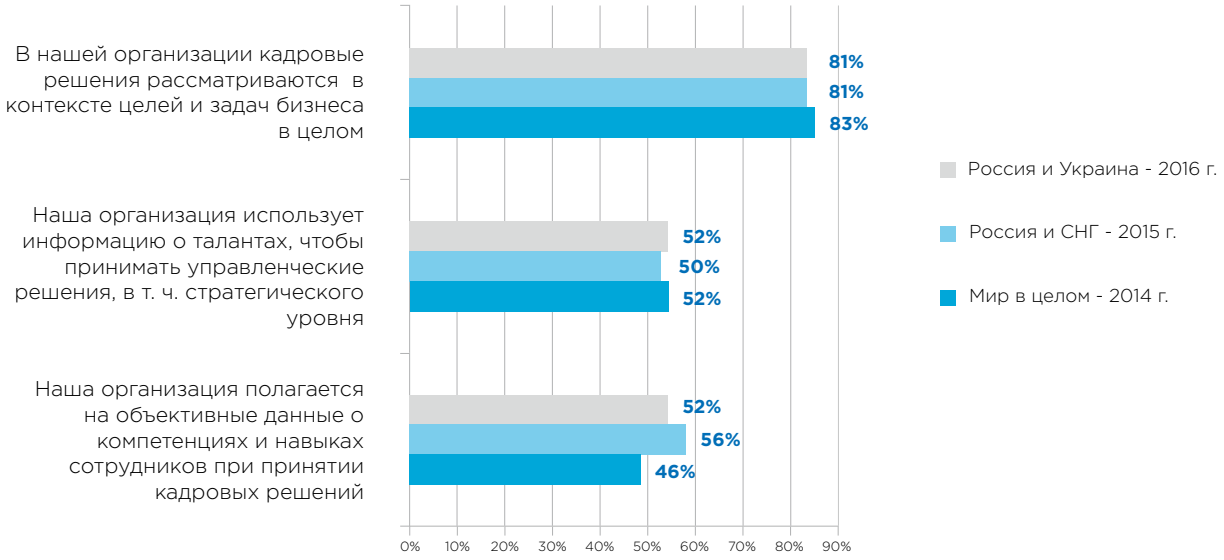

Рисунок 6. Деятельность HR как стратегического партнера бизнеса
(Показана доля респондентов, согласившихся с утверждением)

Сравнение ответов респондентов из России и Украины показывает, что украинские компании не только описывают взаимодействие HR и других отделов бизнеса в более оптимистичных тонах, но и демонстрируют гораздо большую уверенность в том, что организация собирает и применяет для принятия кадровых решений достоверные и объективные данные о персонале (см. Рисунок 7). Для российских организаций, напротив, характерна значительно большая сдержанность: 44% респондентов отмечают, что не уверены в том, что полагаются именно на объективные данные о талантах.

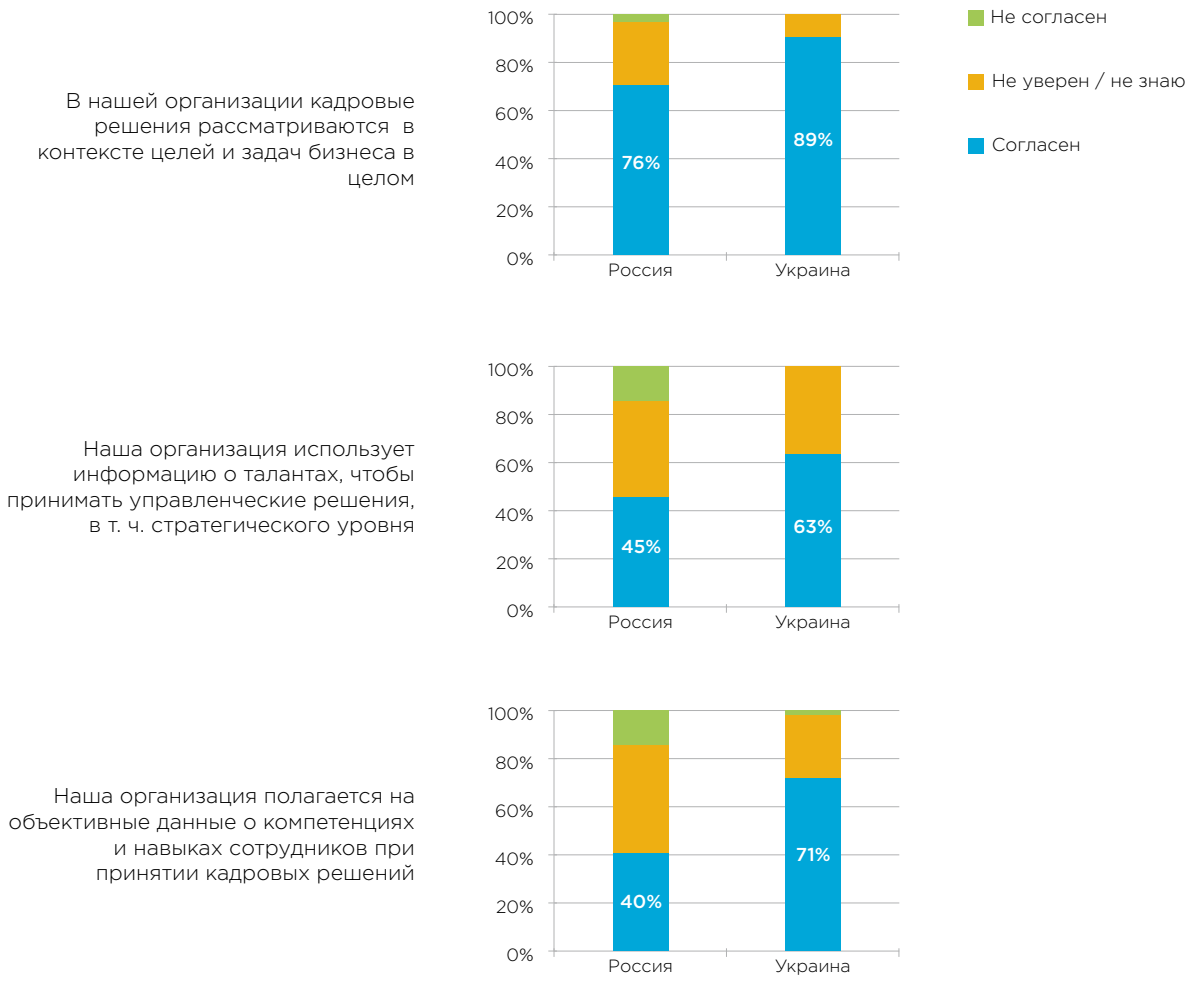

Рисунок 7. Деятельность HR как стратегического партнера бизнеса. Сравнение ответов респондентов из России и Украины
(Показана доля респондентов, согласившихся с утверждением)

Приоритеты HR

Ключевой вывод №2

Главные приоритеты HR в России и Украине – обучение, вовлечение и удержание, управление эффективностью

- Три основных приоритета сохраняют свои позиции с 2014 г.
- Российские HR ставят на первое место в списке приоритетов управление эффективностью; для украинских HR в число важнейших приоритетов также вошли внешний найм и управление изменениями, что отражает локальные условия ведения бизнеса

Подходы к оценке персонала, принятые в организации, задаются 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 одной из ключевых задач исследования тенденций в сфере оценки персонала стал анализ того, как профессионалы сферы HR из различных организаций России и Украины воспринимают 14 ключевых областей и задач управления персоналом.

Приоритеты HR в значительной степени определяют выбор инструментов оценки и практику их применения.

Приоритеты, указанные респондентами исследования 2016 г., несколько расходятся с данными предыдущих лет; однако три ключевые приоритета в области управления персоналом сохраняются по меньшей мере с 2014 г. (см. Таблицу 1). Так, наивысшим приоритетом для 62% опрошенных HR стало обучение – для сравнения, в 2015 г. оно заняло второе место (его отметили 55% респондентов). На втором месте в списке главных приоритетов оказалось вовлечение и удержание (59%; в 2015 г. – третье место и 54%), на третьем – управление эффективностью (58%; в 2015 г. – первое место и 66%).

Устойчивость этого перечня важнейших приоритетов позволяет говорить о том, что HR в России и Украине не только осознают вызовы, которые ставит перед ними текущая экономическая ситуация, но и понимают, что выживание и успех бизнеса в условиях кризиса напрямую зависят от эффективности деятельности, компетентности и вовлеченности персонала.

Таблица 1. Приоритеты HR в России и Украине в 2016 г.

	В России и Украине			Для сравнения – в мире	
Задача HR	Место в 2016 г.	Доля отметивших эту задачу как высокий приоритет в 2016 г.	Место в 2015 г.	Место в 2014 г.	Доля отметивших эту задачу как высокий приоритет в 2014 г.
Обучение	1	62%	2	6-8	42%
Вовлечение и удержание	2	59%	3-4	1	56%
Управление эффективностью	3	58%	1	2	54%
Внешний найм	4	53%	5	9-10	34%
Адаптация	5-6	48%	7	12	29%
Выявление HiPo	5-6	48%	3-4	3	51%
Управление изменениями	7	47%	8	6-8	42%
Внутренний найм и продвижение	8	44%	6	9-10	34%
Развитие карьеры	9	32%	11-12	6-8	42%
Планирование преемственности	10	28%	9	4-5	46%
Работа над моделями компетенций	11	25%	10	11	30%
Планирование численности и аналитика талантов	12	22%	11-12	4-5	46%
Реструктуризация	13	19%	13	13	27%
Вывод за штат и релокация	14	4%	14	14	13%

Адаптация поднялась в перечне главных приоритетов HR с 7-го на 5-6-е место и делит его с выявлением высокопотенциальных сотрудников, упавшим с 3-4-го. Эти изменения отражают трансформацию HR-стратегии многих организаций.

Во-первых, сегодня речь идет не просто о том, что ограничение ресурсов в условиях кризиса означает необходимость опираться на собственные резервы (в частности, в плане талантов) и задействовать их наиболее эффективно. На первый план выходит сетевое взаимодействие между сотрудниками и подразделениями; результаты организации все больше зависят от деятельности проектных и межфункциональных команд. Бизнесу требуются сотрудники, эффективные в смысле сетевой деятельности, и именно адаптация оказывается тем инструментом HR, который обеспечивает связность и продуктивность командной и сетевой работы.

Во-вторых, относительное снижение важности темы HiPo связано не столько с восприятием самого вопроса выявления и развития высокопотенциальных сотрудников, сколько с тем, что далеко не все подходы и инструменты, предлагаемые в этой области, приносят ожидаемый результат. Другими словами, приведенные данные отражают скорее осведомленность и осторожность опрошенных HR, нежели их разочарование в теме HiPo.

Сопоставление перечней ключевых приоритетов в управлении персоналом по мнению профессионалов сферы HR из России и Украины и сравнение их мнений с ответами их коллег из стран Западной Европы, а также из развивающихся стран мира, позволяет сделать ряд любопытных выводов (см. Таблицу 2).

Таблица 2. Три важнейшие приоритета HR в России, Украине и других странах

	Россия – 2016 г.	Украина – 2016 г.	Западная Европа – 2014 г.	Развивающиеся страны – 2014 г.
1	Управление эффективностью	Обучение	Управление эффективностью	Управление эффективностью
2	Вовлечение и удержание	Внешний найм	Вовлечение и удержание	Выявление HiPo
3	Обучение	Управление изменениями	Выявление HiPo	Вовлечение и удержание

Во-первых, топ-3 приоритетов, обозначенный HR из России, не только весьма близок к приведенному в таблице 1 (меняется лишь относительное расположение этих HR-задач), но и на две трети совпадает со списком приоритетов для респондентов из Западной Европы, опрошенных в ходе глобального исследования 2014 г. Кроме того, о важности темы управления эффективностью говорит новейшее глобальное исследование CEB «11 трендов, о которых говорят HR-директора», выдержки из которого представлены во введении к настоящему отчету.

Во-вторых, принципиально отличаются ключевые приоритеты для украинских HR. Высокий приоритет обучения (его отметили 74% респондентов из Украины; для сравнения, в России – 56%) и внешнего найма (63% против 47% в России) отражают потребность в радикальном обновлении и трансформации рабочей силы. Кроме того, профессионалы сферы HR из Украины уделяют больше внимания управлению изменениям (его указали как высокий приоритет 57% респондентов из Украины; для сравнения, в России – 41%), и это также неслучайно. Если российские организации в 2015-16 гг. чаще отталкиваются от стабильных, умеренно-негативных прогнозов и образов будущего, то украинский бизнес обнаруживает себя в гораздо более неопределенных, изменчивых и неоднозначных условиях, что требует соответствующей реакции HR.

Формализация и систематизация HR-процессов

Ключевой вывод №3

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

- HR-процессы далеки от полной формализации: в России и Украине наиболее формализованы процессы внешнего найма (в 77% организаций) и обучения
- Формализация и систематизация подходов, решений и процессов наиболее востребованы в рамках самых приоритетных задач HR — управления эффективностью и вовлечения/удержания сотрудников (на данный момент такие формальные процессы есть лишь в 40% и 20% компаний соответственно)
- Российские организации лидируют по формализации и систематизации процессов внешнего найма и реструктуризации; украинские – в областях адаптации и управления эффективностью

Декларация приоритетности той или иной задачи HR для бизнеса – лишь первый шаг к измеримой и устойчивой эффективности HR-процессов: за верной расстановкой приоритетов должно следовать соответствующее выделение ресурсов. Разрыв между стратегическими намерениями и фактическим положением дел может стать для компании источником дополнительных издержек и неоптимального расходования ценных ресурсов, некорректной оценки перспектив организации и ее конкурентного положения, наконец, внутренних организационных проблем, в том числе потери ключевых сотрудников. Поэтому следующий раздел настоящего отчета посвящен тому, в какой мере организации на деле формируют и поддерживают четкие, структурированные процессы в рамках приоритетных для себя областей HR.

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 адаптация), 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 в России и Украине в 2016 г.

	В России и Украине (данные за 2016 г.)				Для сравнения – в мире (данные за 2014 г.)	
Задача HR	Место	Доля отметив-ших наличие формализован-ных процессов	Доля отметив-ших наличие неформальных процессов	Приоритет задачи	Место	Доля отметив-ших наличие формализован-ных процессов
Внешний найм	1	77%	20%	4	1	65%
Обучение	2	70%	26%	1	5	47%
Адаптация	3	64%	31%	5-6	4	48%
Работа над моделями компетенций	4	47%	24%	11	6	36%
Внутренний найм и продвижение	5	46%	47%	8	3	53%
Управление эффективностью	6	40%	42%	3	2	64%
Выявление HiPo	7	33%	41%	5-6	N/A	N/A
Планирование численности и аналитика талантов	8	32%	42%	12	10	23%
Развитие карьеры	9	30%	49%	9	11	22%
Реструктуризация	10	28%	36%	13	7	33%
Планирование преемственности	11	23%	44%	10	8	31%
Вовлечение и удержание	12	20%	59%	2	12	19%
Вывод за штат и релокация	13-14	17%	27%	14	9	24%
Управление изменениями	14-14	17%	45%	7	13	17%

У большинства организаций в России и Украине есть формализованные, системные процессы внешнего найма, обучения и адаптации, что неудивительно, ведь именно эти области управления персоналом могут считаться как историческим, так и концептуальным ядром деятельности HR. С ними напрямую связана и работа над моделями компетенций (т.е. разработка, внедрение, модернизация моделей), обеспечивающая методологическую базу для оценки персонала. (Что интересно, согласно данным глобальных исследований CEB SHL, лишь в 42% организаций модели компетенций применяются последовательно, на всех этапах взаимодействия сотрудника с организацией, от отбора при найме до выявления лидерского потенциала на самом верхнем уровне корпоративной иерархии.) Стоит отметить, что формализованные процессы в рамках этих «классических» областей управления персоналом встречаются у компаний из России и Украины существенно чаще, чем в мире в целом: например, о наличии системных подходов к обучению говорят 70% респондентов – для сравнения, в мире этот показатель составляет всего 47%.

Лишь в 20% компаний существуют полностью формализованные процессы и подходы к задаче вовлечения и удержания сотрудников.

Обратная ситуация наблюдается с управлением эффективностью, одной из наиболее приоритетных задач HR. В России и Украине формализованные процессы в этой области есть лишь у 40% организаций (для сравнения, в мире – у 64% компаний). Формализация и систематизация подходов к управлению эффективности может включать в себя как внедрение классических технологий (KPI, объективная оценка результатов, разработка детальных критериев и механизмов контроля), так и применение более современных решений (IT-платформы для быстрого доступа к данным, методологии обработки «больших данных», интеграция оценки в текущий рабочий процесс). Впрочем, стоит отметить, что наличие таких системных процессов еще не гарантирует получения результата. Согласно данным глобального исследования «11 трендов, о которых говорят HR-директора», проведенного CEB в 2016 г., всего 4% HR-директоров в полной мере удовлетворены системами управления эффективностью в своих организациях. Это означает, что управление эффективностью остается одним из наиболее значимых направлений для стратегического развития HR как функции.

Однако самое яркое расхождение между декларируемым приоритетом и наличием формализованных, системных процессов наблюдается в случае вовлечения и удержания сотрудников. Хотя эта задача была отмечена как один из важнейших приоритетов HR на данный момент, в перечне формализованных процессов она занимает только третью строчку с конца: лишь в 20% компаний существуют полностью формализованные процессы и подходы к этой задаче. Разрыв между приоритетностью задачи и наличием формализованных, устойчивых процессов означает, что у HR нет однозначного ответа на вопрос о том, какие методы, средства и инструменты обеспечат наиболее эффективные решения. 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 ответов респондентов из России и Украины позволяет дополнить результаты, представленные в Таблице 3 (см. Рисунок 8). Опрошенные HR из России несколько чаще отмечают наличие в их организациях формализованных, системных процессов в рамках тех задач HR, которые требуют «жестких решений», – внешнего найма и реструктуризации. Напротив, HR из Украины чаще отмечают наличие четко структурированных процессов в рамках более неоднозначных задач, требующих более гибкого и комплексного подхода, – адаптации и управления эффективностью. Наконец, предпочтение неформальных процессов отражает важную разницу в корпоративных культурах: среди российских компаний гораздо выше доля тех, в которых задача планирования преемственности решается с помощью неформальных процессов, но в то же время существенно ниже доля тех, кто применяет в основном неформальные подходы для управления изменениями.

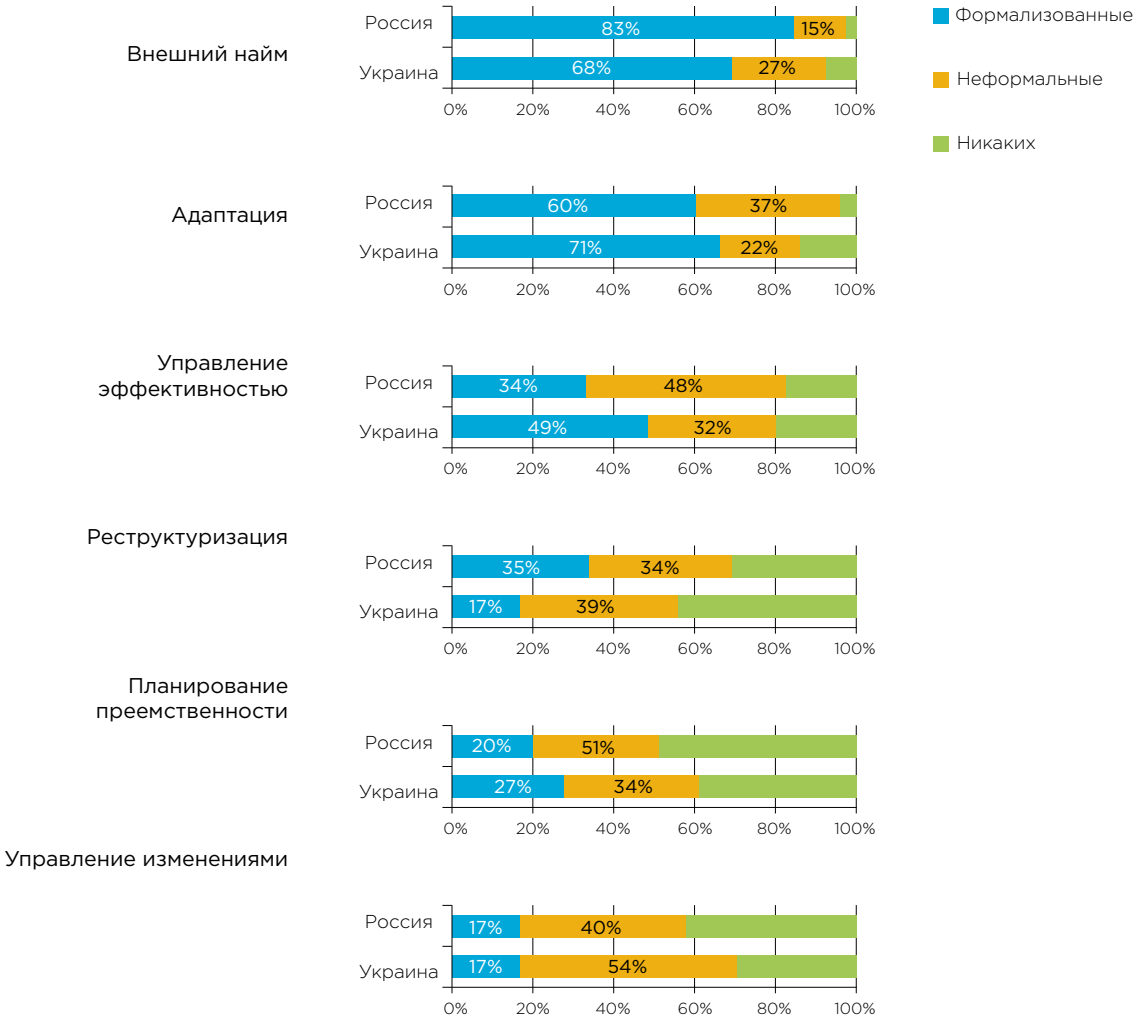

Рисунок 8. Степень формализации различных HR-процессов в России и Украине в 2016 г. Сравнение ответов респондентов из России и Украины (Показаны наиболее яркие различия)

Бюджеты HR

В рамках настоящего исследования респондентам из России и Украины был также задан вопрос том, как в их организациях меняются и будут меняться бюджеты, выделяемые на различные задачи, процессы и области управления персоналом.

Если результаты опроса 2015 г. свидетельствовали в первую очередь о неопределенности планов и намерений компаний, то данные этого года говорят о возрастающей уверенности профессионалов сферы HR в будущем: практически для каждой задачи из списка более 60% респондентов отмечают, что бюджет сохраняется на прежнем уровне или увеличивается (см. Таблицу 4).

Таблица 4. Изменение бюджетов на различные задачи и процессы управления персоналом в России и Украине в 2016 г.

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
Обучение	29%	38%	29%	1
Управление эффективностью	27%	47%	5%	3
Управление изменениями	25%	43%	7%	7
Внешний найм	23%	50%	21%	4
Вовлечение и удержание	22%	54%	15%	2
Выявление HiPo	20%	39%	14%	5-6
Развитие карьеры	17%	51%	13%	9
Реструктуриза-ция	15%	48%	6%	13
Внутренний найм и продвижение	14%	62%	5%	8
Адаптация	14%	61%	7%	5-6
Планирование преемственности	13%	45%	6%	10
Работа над моделями компетенций	13%	47%	9%	11
Планирование численности и аналитика талантов	10%	55%	6%	12
Вывод за штат и релокация	8%	32%	10%	14

Лидерами по увеличению бюджетов оказались обучение и управление эффективностью – две задачи, входящие в число важнейших приоритетов HR (см. Таблицу 1) и также бывшие лидерами роста бюджетов в прошлом году. Рост расходов на эти области управления талантами указали соответственно 29% и 27% респондентов (для сравнения, в 2015 г. – 18% и 25% соответственно). Стоит отметить, что бюджет на вовлечение и удержание персонала – еще одну из трех важнейших HR-задач – увеличивается лишь в 22% компаний. Наконец, как и в 2015 г., достаточно велика доля организаций, в которых происходит увеличение бюджетов, выделяемых на управление изменениями. 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.

По сравнению с 2015 г. значительно сократилась доля респондентов, которые отмечают сокращение бюджетов. Как и в прошлом году, безоговорочными лидерами в списке задач HR, бюджет которых был сокращен, оказались обучение и внешний найм – это отмечают 29% и 21% опрошенных HR (для сравнения, в 2015 г. – 39% и 40% соответственно). Продолжающееся снижение затрат на внешний найм связано не только с сокращением внешнего найма в целом, но и с внедрением более формализованных процессов, системных подходов и автоматических решений.

Обучение, как и в прошлом году, оказалось уникальной областью HR с точки зрения бюджетирования: треть организаций увеличивает свои расходы на обучение, и в то же время треть организаций их сокращает. Однако, учитывая абсолютный приоритет этой задачи HR для бизнеса, вероятнее всего, речь идет не столько о массовом отказе трети компаний 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.

Интересно, что динамика расходов на обучение в России и Украине противоположна, что вполне объяснимо с учетом различий в приоритетах, отмеченных выше (см. Таблицу 2). Если в России, где обучение оказалось лишь третьим по важности приоритетом HR, 19% организаций сообщают об увеличении бюджетов на обучение и 37% – об их сокращении, то среди украинских компаний, для которых оно стало наиболее важным приоритетом управления персоналом – 44% и 16% соответственно. Аналогичная ситуация наблюдается и с бюджетами на внешний найм (приоритет №4 для опрошенных профессионалов сферы HR из России и №2 – для их коллег из Украины). Среди российских организаций 10% наращивают бюджеты на внешний найм и 27% сокращают, в то время как среди украинских – 42% и 12% соответственно.

Треть организаций увеличивает свои расходы на обучение, и в то же время треть организаций их сокращает.

Глава 2. Оценка персонала

Вторая глава настоящего отчета посвящена оценке персонала в различных организациях в России и Украине: сегодняшнему использованию различных инструментов оценки в рамках отдельных задач и областей управления персоналом, прогнозам HR на будущее, а также взаимосвязям между применением инструментов оценки и результатами бизнеса.

По мере того как HR становится все более значимой стратегической функцией бизнеса, особую важность приобретают следующие вопросы: Как различные инструменты объективной оценки применяются в рамках ключевых процессов и задач HR? Есть ли соответствия между обозначенными в первой части настоящего отчета приоритетами HR и фактическим использованием инструментов оценки? Какие инструменты оценки популярнее – и обладают ли HR достоверной информацией, доказывающей выгоду от использования этих инструментов?

Данные, приведенные в этой главе отчета, показывают, что распространенность объективной оценки существенно меняется от одной HR-задачи к другой. Это означает, что более формализованное и системное использование объективных методов, средств и инструментов оценки персонала может стать для бизнеса ключом к повышению скорости и качества найма, эффективному развитию сотрудников и точным решениям о продвижении, наконец, адекватному пониманию потенциала своего кадрового резерва и уверенному управлению персоналом как активом компании. Все это поможет организации реализовать конкурентные преимущества, связанные с талантами, и добиться 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 внешнего найма (69% организаций), внутреннего найма (58%) и измерения эффективности обучения (47%)
- В рамках отбора при найме чаще всего используются интервью по компетенциям, тесты навыков и знаний и тесты общих интеллектуальных и когнитивных способностей (78%, 71% и 49% соответственно); при этом российские компании чаще применяют тесты способностей, украинские – личностные опросники и специально разработанные инструменты оценки
- Для целей оценки действующих сотрудников (после найма) чаще всего применяются интервью по компетенциям, тесты навыков и знаний и тесты на соответствие должности (66%, 58% и 51% соответственно)
- В России и Украине существенно чаще, чем в мире в среднем, используются те средства и способы оценки, которые предоставляют возможность более тонкой «настройки» и отражения особенностей данной организации (например, интервью и специальные разработки)
- Существует огромный потенциал для использования современных методов оценки: только 42% российских компаний применяют личностные опросники при найме (в мире – 62%); всего 37% украинских компаний используют при найме тесты способностей (в мире – 59%)

Наиболее часто инструменты объективной оценки используются в России и Украине в рамках внешнего найма: об этом сообщили 69% респондентов (для сравнения, в 2015 г. – 70%, а в мире – 76%). Кроме того, объективная оценка часто применяется для целей внутреннего найма, а также для измерения эффективности программ обучения (см. Таблицу 5).

Таблица 5. Использование инструментов объективной оценки в различных областях и задачах HR в России и Украине в 2016 г.

				Для сравнения – доля респондентов, использовавших инструменты объективной оценки	
	Используют в настоящее время	Планируют начать использовать в ближайшем будущем	Не планируют использовать	В России и странах СНГ (данные за 2015 г.)	В мире (данные за 2014 г.)
Внешний найм	69%	17%	14%	70%	76%
Внутренний найм и продвижение	58%	26%	16%	76%	65%
Обучение	47%	29%	24%	67%	47%
Адаптация	40%	21%	39%	42%	25%
Управление эффективностью	40%	34%	26%	43%	44%
Выявление HiPo	35%	45%	20%	47%	42%
Развитие карьеры	29%	39%	32%	48%	44%
Планирование численности и аналитика талантов	27%	34%	39%	23%	32%
Планирование преемственности	26%	31%	43%	37%	38%
Вовлечение и удержание	25%	36%	39%	42%	37%
Реструктуризация	19%	19%	62%	23%	26%
Управление изменениями	14%	35%	51%	23%	21%
Вывод за штат и релокация	13%	11%	76%	17%	21%

Сохраняющиеся экономические трудности подталкивают организации к более точечному, локализованному использованию инструментов объективной оценки в рамках многих задач HR. Так, доля организаций, которые применяют оценку в рамках управления карьерным ростом сотрудников, снизилась с 48% до 29%, а в рамках внутреннего найма – 76% до 58%, что приближается к среднемировому показателю.

Применение инструментов объективной оценки сокращается даже в рамках самых приоритетных задач и процессов HR.

Что более важно, применение инструментов объективной оценки сокращается даже в рамках самых приоритетных задач и процессов HR. Если год назад 67% организаций использовали объективную оценку для измерения эффективности программ обучения, то в 2016 г. – всего 47%. Доля организаций, применяющих объективную оценку в рамках программ вовлечения и удержания сотрудников (например, для выявления эффективных факторов вовлеченности и фундаментальных причин роста текучести), снизилась с 42% до 25%. В то же время в рамках управления эффективностью использование инструментов объективной оценки сохраняется практически на прежнем уровне.

О вероятных будущих тенденциях можно судить на основании данных о планах организаций по внедрению и применению инструментов объективной оценки. Чаще всего опрошенные профессионалы сферы HR из России и Украины отмечали наличие таких планов в рамках задач и областей управления талантами, связанных с формированием и развитием в компании кадрового резерва и/или пула будущих руководителей, – выявления высокопотенциальных сотрудников, развития карьеры, вовлечения и удержания сотрудников, планирования преемственности. Кроме того, около трети респондентов указали, что их организация собирается в ближайшем будущем начать использовать объективные инструменты оценки для целей управления изменениями, 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. Интересно, что эти планы практически полностью совпадают с намерениями, о которых говорили респонденты исследования 2015 г.

Сравнение ответов респондентов из России и Украины позволяет дополнить описание основных тенденций в использовании инструментов объективной оценки. Опрошенные HR из Украины гораздо чаще отмечают использование инструментов объективной оценки в рамках внутреннего найма и продвижения и планирования преемственности, а также таких высокоприоритетных задач HR, как управление эффективностью и вовлечение и удержание сотрудников (см. Рисунок 9). Напротив, HR из России чаще говорили о наличии планов по внедрению объективной оценки в рамках этих процессов управления персоналом. Наконец, респонденты из Украины в два раза чаще указывали, что у их организации есть планы по внедрению объективной оценки в рамках управления изменениями, что неудивительно, учитывая высокий приоритет этой HR-задачи для них (см. Таблицу 2).

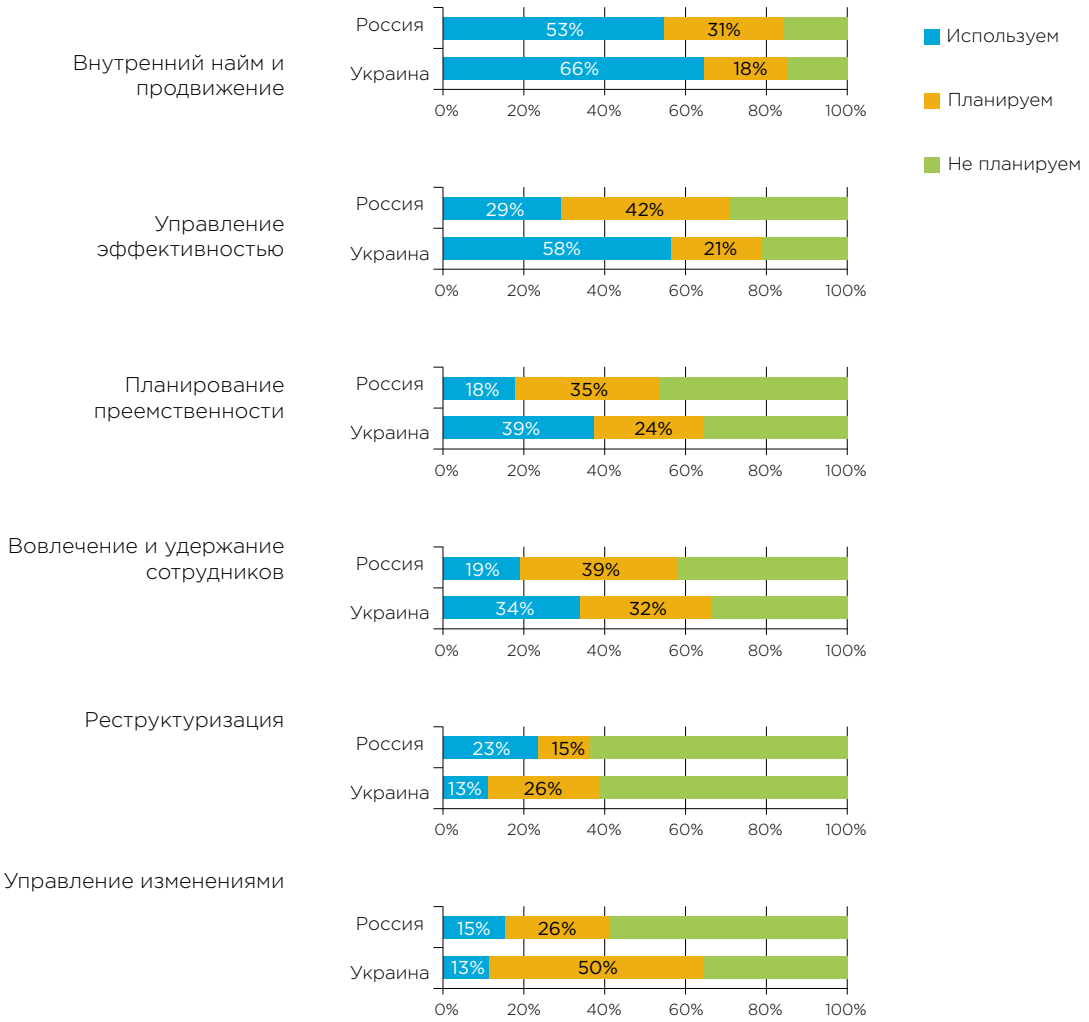

Рисунок 9. Использование инструментов объективной оценки в различных областях и задачах HR в России и Украине в 2016 г. Сравнение ответов респондентов из России и Украины
(Показаны наиболее яркие различия)

Предпочтения в инструментах оценки

Вопрос о том, какие именно инструменты оценки используются в рамках перечисленных задач и процессов управления персоналом, не только является одним из центральных для настоящего исследования, но и представляет исключительный прикладной интерес для профессионалов 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, с одной стороны, и замеренными успехами и достижениями в рабочей деятельности на уровне сотрудника и организации в целом) и надежности инструмента. Не менее важны формальные параметры: время выполнения заданий, формат инструмента и предоставления результатов, возможности интеграции инструмента с IT-системой управления талантами. Традиционные инструменты оценки, широко использующиеся при найме на работу и для оценки действующих сотрудников во всем мире (например, тесты когнитивных способностей и личностные опросники) демонстрируют высокую валидность: сотни исследований подтверждают наличие устойчивой связи между результатами оценки и успешностью людей в рабочей деятельности. Другие методы оценки (такие, как сопоставление кандидата с субъективным профилем «идеального сотрудника», сформированным менеджером, астрология или графология) менее пригодны для отбора, поскольку в принципе не связаны с успешностью человека в работе.

В рамках настоящего исследования 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.

По результатам исследования внешний найм оказался самой популярной сферой применения инструментов объективной оценки.

Оценка при найме

По результатам исследования тенденций в оценке персонала за 2016 г. внешний найм оказался самой популярной сферой применения инструментов объективной оценки. Об их использовании сообщили 69% опрошенных HR из России и Украины (для сравнения, в 2015 г. – 70%; в мире – 76%). Более того, 70% респондентов считают тестирование кандидатов ценной частью процесса отбора и найма (для сравнения, в 2015 г. – 71%; в мире – 87%; эти данные более подробно обсуждаются в одной из следующих частей настоящего отчета).

Как и в 2015 г., наиболее широко для отбора новых сотрудников применяются такие инструменты оценки, как интервью по компетенциям и тесты профессиональных знаний и навыков, причем их популярность продолжает расти, что напрямую связано с возможностью «тонкой настройки» этих инструментов под актуальные потребности организации (см. Таблицу 6).

Таблица 6. Инструменты объективной оценки, наиболее часто используемые при найме в 2016 г
(Показана доля организаций, применяющих инструмент)

	Для сравнения	
В России и Украине в 2016 г.	В России и странах СНГ в 2015 г.	В мире в 2014 г.
Интервью по компетенциям (78%)	Интервью по компетенциям (72%)	Тесты профессиональных знаний и навыков (73%)
Тесты профессиональных знаний и навыков (71%)	Тесты профессиональных знаний и навыков (64%)	Личностные опросники (62%)
Тесты общих интеллектуальных и когнитивных способностей (49%)	Тесты общих интеллектуальных и когнитивных способностей (55%)	Тесты общих интеллектуальных и когнитивных способностей (59%)
Тесты на соответствие должности (48%)	Личностные опросники (48%)	Тесты на соответствие должности Тесты специфических способностей (47%)
Личностные опросники (47%)	Тесты на соответствие должности (45%)	

Оценка при найме

Интересно, что HR из России гораздо чаще отмечают использование при найме тестов интеллектуальных и когнитивных способностей (распространенность этого инструмента практически совпадает с глобальным уровнем) и значительно реже – личностных опросников (см. Рисунок 10). Тесты и опросники, направленные на выявление соответствия корпоративной культуре, не вошли в топ-5 самых популярных инструментов оценки при найме; тем не менее, о планах по их внедрению сообщают 41% опрошенных украинских HR (для сравнения, в России этот показатель вдвое ниже). Наконец, существенно расходится отношение российских и украинских HR к инструментам оценки, специально разработанным для оценки кандидатов на должность: речь не только о сегодняшнем уровне применения, но и о планах по их созданию и внедрению (в частности, более чем у 40% российских организаций таких планов нет).

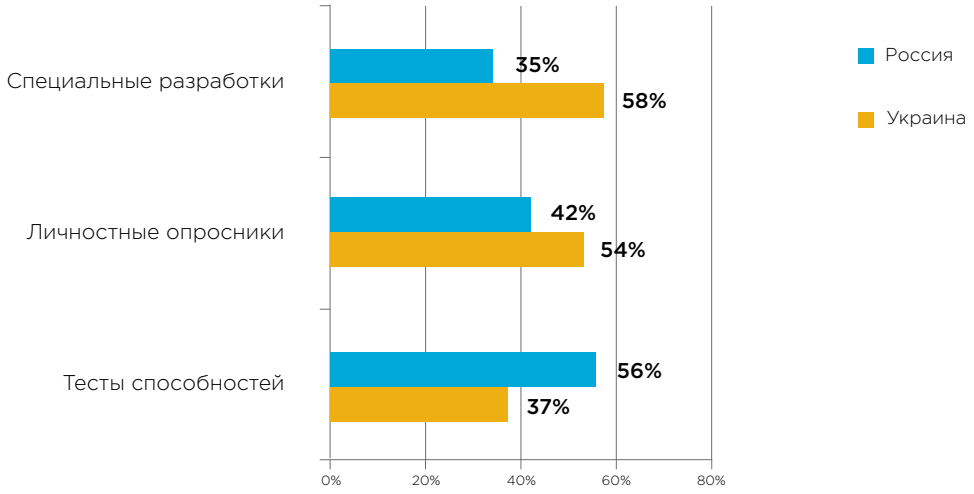

Рисунок 10. Инструменты объективной оценки, наиболее часто используемые при найме в 2016 г. Сравнение ответов респондентов из России и Украины
(Показана доля организаций, применяющих инструмент; показаны наиболее яркие различия)

Процесс внешнего найма в любой организации включает в себя первичный отсев кандидатов. Самыми популярными средствами и способами отсева, по данным исследования 2016 г., остаются скрининг и изучение резюме (к этому методу прибегают 91% компаний) и телефонное интервью (88%). Порядка 80% респондентов сообщили о том, что в их компаниях также проводятся неструктурированные биографические интервью с кандидатами, сбор анкетных данных (что интересно, целенаправленно проверяют эти данные лишь 70% организаций), а кандидатам предлагаются пробные задания (этот показатель на 7% выше, чем в 2015 г.). Снижается доверие к рекомендациям: если в 2015 г. к их изучению и проверке прибегали 85% HR, то в этом году – лишь 72%. В то же время свыше 70% HR ищут информацию о кандидате в социальных сетях, причем почти 60% подходят к этому поиску формализованно, используя заранее подготовленные критерии и шкалы. Все эти методы и средства отсева прочно укрепились в арсенале HR в качестве обязательных элементов отбора и найма. (Стоит также отметить, что к таким сомнительным с точки зрения валидности способы отсева, как астрология, графология, проверки на полиграфе и тестирование на наркотики, прибегают менее 15% работодателей).

Интересно, что опрошенные профессионалы сферы HR из России гораздо чаще указывают сбор анкетных данных (этим средством отсева пользуются 90% российских организаций и лишь 72% украинских) и их проверку (81% и 53% соответственно). Их украинские коллеги существенно чаще полагаются на предварительные вопросы на определение минимальной квалификации (этим средством пользуются 75% российских организаций и 94% украинских) и социальные сети (66% и 86% соответственно; при этом формализованный подход к сбору информации из социальных сетей есть в 53% и 67% организаций соответственно).

Оценка действующих сотрудников

О применении объективных инструментов оценки для действующих сотрудников – т.е. в рамках внутреннего найма и продвижения, а также для целей планирования преемственности, выявления высокопотенциальных сотрудников и развития лидеров – сообщают 58% опрошенных HR (причем среди российских HR этот показатель составляет 53%, а среди украинских – 66%). Более того, 89% респондентов указали, что считают мероприятия по оценке критически важным элементом программ продвижения и/или развития сотрудников (для сравнения, в 2015 г. – 58%; в мире – 57%; эти данные более подробно обсуждаются в одной из следующих частей настоящего отчета).

Как и в 2015 г., наиболее широко для отбора новых сотрудников применяются такие инструменты оценки, как интервью по компетенциям и тесты профессиональных знаний и навыков (аналогично оценке в рамках внешнего найма). Показатели применения этих инструментов для оценки действующих сотрудников также продолжают расти, что напрямую связано с возможностью «тонкой настройки» этих инструментов под актуальные потребности организации (см. Таблицу 7).

Для отбора новых сотрудников наиболее широко применяются интервью по компетенциям и тесты профессиональных знаний и навыков.

Таблица 7. Инструменты объективной оценки, наиболее часто используемые для оценки действующих сотрудников в 2016 г.
(Показана доля организаций, применяющих инструмент)

	Для сравнения	
В России и Украине в 2016 г.	**В России и странах СНГ в 2015 г.**	**В мире в 2014 г.**
Интервью по компетенциям (66%)	Интервью по компетенциям (59%)	Тесты профессиональных знаний и навыков (40%)
Тесты профессиональных знаний и навыков (58%)	Тесты профессиональных знаний и навыков Личностные опросники (49%)	Личностные опросники (34%)
Тесты на соответствие должности (51%)	Центры оценки (46%)	Тесты на соответствие должности (27%)
Личностные опросники (46%)	Тесты на соответствие должности Тесты общих интеллектуальных и когнитивных способностей (44%)	Тесты специфических способностей (25%)
Специально разработанные инструменты оценки (41%)	Специально разработанные инструменты оценки (42%)	Тесты общих интеллектуальных и когнитивных способностей Специально разработанные инструменты оценки (22%)

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. В то же время сократилось использование тестов интеллектуальных способностей (их применяют 35% организаций; для сравнения, в 2015 г. – 44%) и центров оценки (38% и 46% соответственно), но выросла популярность тестов на соответствие должности (51% против 44% соответственно), что отражает указанные выше изменения в HR-стратегии многих организаций.

Интересно, что HR из Украины гораздо чаще указывают, что для оценки действующих сотрудников они уже сегодня применяют ряд высокоуровневых тестов и опросников (см. Рисунок 11). Необходимо заметить, что эти инструменты, предназначенные для измерения отдельных специфических характеристик сотрудников, требуют от применяющего их HR большого опыта, уверенного владения психометрической методологией и глубокого понимания процессов бизнеса. Только в этом случае результаты тестирования будут интерпретироваться корректно, а полученные данные – превращаться в конкретные инсайты и рекомендации.

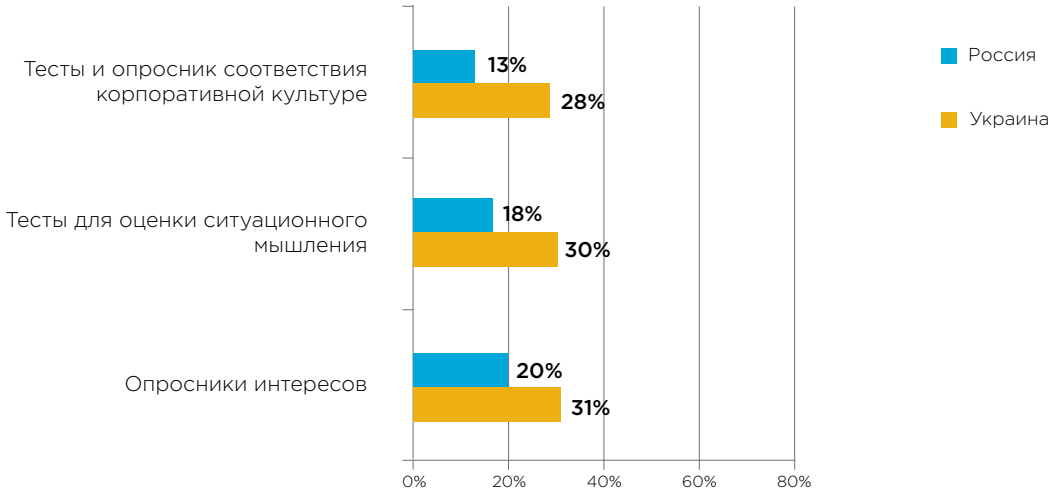

Рисунок 11. Инструменты объективной оценки, наиболее часто используемые для оценки действующих сотрудников в 2016 г. Сравнение ответов респондентов из России и Украины
(Показана доля организаций, применяющих инструмент; показаны наиболее яркие различия)

Применение инструментов объективной оценки: общие выводы

Сопоставление ответов профессионалов сферы HR из России и Украины на вопросы о том, какие инструменты оценки используются для внешнего найма, а какие – для оценки действующих сотрудников, а также сравнение полученных от респондентов данных с глобальными результатами, позволяет сделать ряд дополнительных выводов:

1. **Глобальные данные показывают значительный разрыв между применением инструментов объективной оценки для внешнего найма и для оценки действующих сотрудников.** В России и Украине этот разрыв также существует, но он гораздо меньше. Так, интервью по компетенциям в рамках внешнего найма применяет 78% организаций, а для оценки действующих сотрудников – 66%; тесты профессиональных навыков и знаний – 71% и 58% соответственно; тесты общих интеллектуальных способностей – 49% и 35% 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 либо основываются на прошлых результатах и достижениях. Однако 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.

2. **В России и Украине 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, тестов на соответствие должности и, естественно, специально разработанных для данной должности инструментов оценки.

3. **Относительное сокращение применения центров оценки** (с 39% для внешнего найма и 46% для оценки действующих сотрудников в прошлом году до 34% и 38% соответственно в 2016 г.) **отражает** не потерю интереса или доверия HR к этому инструменту, но в первую очередь **большую формализацию и систематизацию процедуры.** Постепенное принятие различными организациями единого стандартизованного подхода к проведению центров оценки связано, в частности, с принятием Российского стандарта центра оценки.

4. **Тесты профессиональных знаний и навыков прочно заняли одно из первых мест в арсенале HR из России и Украины.** В то же время другие современные психометрические инструменты используются существенно реже, чем в мире в среднем: так, ситуационные тесты при найме применяет всего 27% организаций (в мире – 43%), а тесты на соответствие корпоративной культуре – лишь 21% (в мире – 33%). Но самой значимой точкой роста для российских HR может стать более широкое применение личностных опросников (сейчас в рамках найма их используют лишь 42% организаций; в мире – 62%), а для украинских – тестов способностей (37% против 59% в мире соответственно). Целенаправленное внедрение и планомерное использование этих инструментов позволят радикально повысить качество найма.

Выявление и оценка HiPo

Ключевой вывод №5

Выявление и оценка высокопотенциальных сотрудников остается непростой задачей для HR

- Распространенность программ HiPo снижается: программы по выявлению и развитию HiPo есть менее чем у половины организаций в России и Украине
- Лишь треть компаний используют объективные инструменты оценки для выявления HiPo (в мире – 56%), и это напрямую сказывается на уверенности организаций в том, что они четко понимают потенциал своих сотрудников

Выявление и развитие высокопотенциальных сотрудников заняло 5-6-е место в списке приоритетов HR в России и Украине; почти половина респондентов считают эту задачу HR одной из самых важных для их организации (для сравнения, в мире – 51%).

Многочисленные исследования высокопотенциальных сотрудников и программ управления ими подтверждают их ценность 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 глобальных 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 известный скепсис профессионалов сферы HR: порядка половины респондентов глобального исследования CEB указали, что не испытывают доверия к существующей в организации программе выявления и развития 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? Первой фундаментальной составляющей «хорошей практики» в этой области является объективность используемых критериев и инструментов оценки, которые применяются для выявления высокого потенциала сотрудников.

В настоящее время программы выявления и развития высокопотенциальных сотрудников есть менее чем у половины организаций в России и Украине (см. Рисунок 12). Более того, распространенность таких программ несколько снизилась по сравнению с 2015 г., что связано как с адаптацией HR-стратегии к актуальным потребностям бизнеса, так и с отмеченными выше сомнениями в эффективности применяющихся подходов. Немногим более трети организаций используют объективные инструменты оценки для выявления HiPo, и это напрямую сказывается на их уверенности в доступных данных. Однако при этом HR из Украины в гораздо большей степени, чем их российские коллеги, убеждены в том, что у их организаций есть подробное, глубокое и опирающееся на точные данные понимание потенциала сотрудников.

Немногим более трети организаций используют объективные инструменты оценки для выявления HiPo.

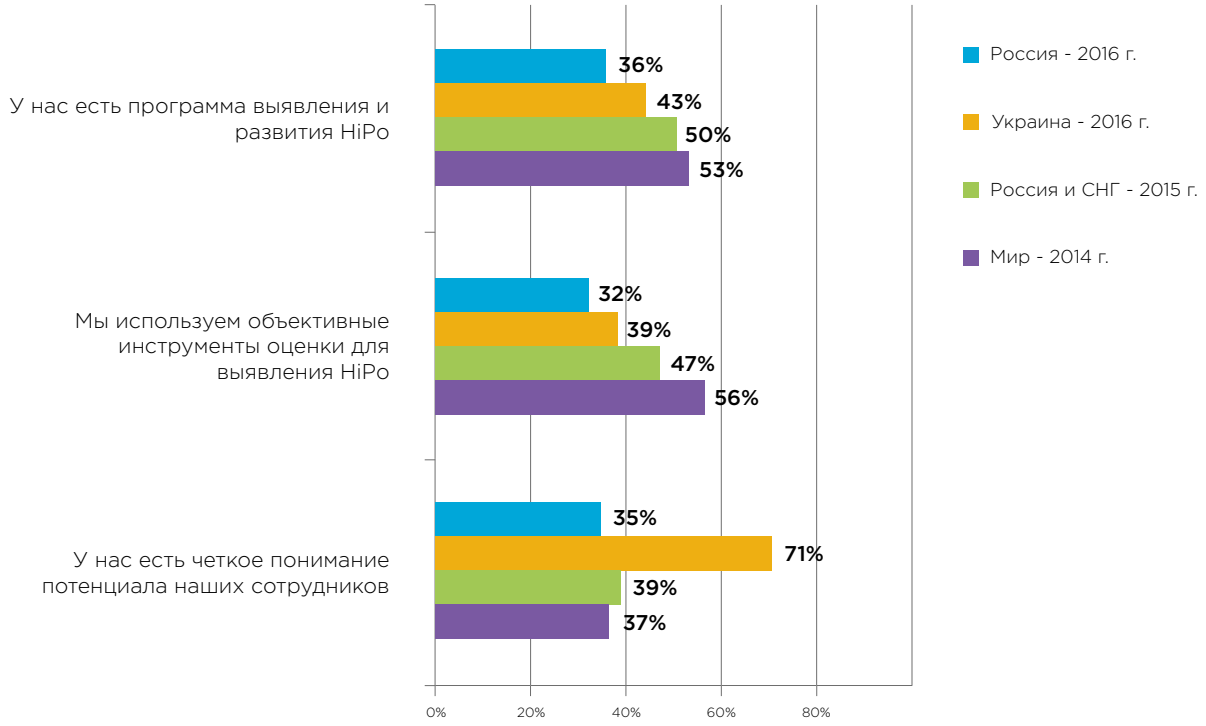

Рисунок 12. Выявление и оценка HiPo в России и Украине в 2016 г.
(Показана доля респондентов, согласившихся с утверждением)

Необходимо отметить, что успех программ выявления и развития HiPo зависит не только от применения инструментов объективной оценки, но и от ряда стратегических организационных факторов. Огромную роль играет наличие системного подхода к выявлению и оценке потенциала: сегодня формализованные процессы в этой области есть лишь у 33% организаций из России и Украины (см. Таблицу 3). На лояльность участников программ HiPo напрямую влияет наличие ясных траекторий карьерного и профессионального роста (по данным исследования 2015 г., в России и других странах СНГ их могла предложить лишь каждая третья компания; для сравнения, в мире этот показатель составлял 43%), сфокусированное обучение ключевым навыкам и признание заслуг и результатов. Для развития высокопотенциальных сотрудников необходимы не только сложные задачи, требующие напряжения всех способностей и компетенций и сопряженные с большими рисками, но и, например, возможность познакомиться с разными частями и подразделениями организации, а также наличие поддержки в случае неудачи. (Более подробно об эффективности программ выявления и развития высокопотенциальных сотрудников рассказывается в специализированном исследовании CEB SHL «Talent Report 2014: Как повысить эффективность программ HiPo?».)

Важность инструментов оценки для бизнеса

Ключевой вывод №6

Большинство компаний не отслеживают вклад оценки в показатели бизнеса, хотя и считают объективную оценку критически важной

- 70% организаций из России и Украины признают важность объективной оценки при найме и 89% - в рамках развития сотрудников (в мире – 87% и 57% соответственно)
- Почти три четверти HR убеждены в том, что применение инструментов оценки повышает ROI, но лишь 35-40% измеряют соответствующие показатели
- Хотя 4 HR из 5 считают, что впечатления и опыт участников оценки важны, только треть компаний отслеживают их мнения и реакции

Выбор адекватных, релевантных, валидных и эффективных инструментов оценки – лишь одна составляющая стратегического партнерства между HR и бизнесом. Второй компонент, не менее важный, – измерение и убедительная демонстрация той выгоды, которую оценка персонала способна принести организации (т.е. вклада объективной оценки в результаты бизнеса). Для этого можно связать данные о персонале, собранные с помощью объективных методов, средств и инструментов оценки, с ключевыми показателями деятельности компании и результатами, достигаемыми на уровне отдельных сотрудников, команд и функций предприятия. Более подробно об этом подходе рассказывается в специализированном исследовании CEB SHL «Значение оценки талантов».

Порядка 70% респондентов убеждены в том, что использование инструментов объективной оценки повышает показатели бизнеса.

Сегодня большинство профессионалов сферы HR в России и Украине уверены в ценности и значимости объективной оценки и воспринимают ее как критически важную составляющую не только процессов отбора и найма, но и программ развития и/или продвижения сотрудников (см. Рисунок 13). Высокие показатели объясняются, помимо прочего, усилиями поставщиков услуг и инструментов оценки, а также отраслевых организаций и объединений, по продвижению и пропаганде методологий, решений, средств и практик объективной оценки.

Однако доля организаций, которые в действительности собирают объективные и достоверные данные и отслеживают, как инструменты оценки увеличивают ценность HR-процессов для бизнеса, оказывается значительно ниже; такая закономерность наблюдается не только среди российских и украинских HR, но и во всем мире. При этом порядка 70% респондентов из России и Украины убеждены в том, что использование инструментов объективной оценки повышает показатели бизнеса (для сравнения, в 2015 г. – около 60%).

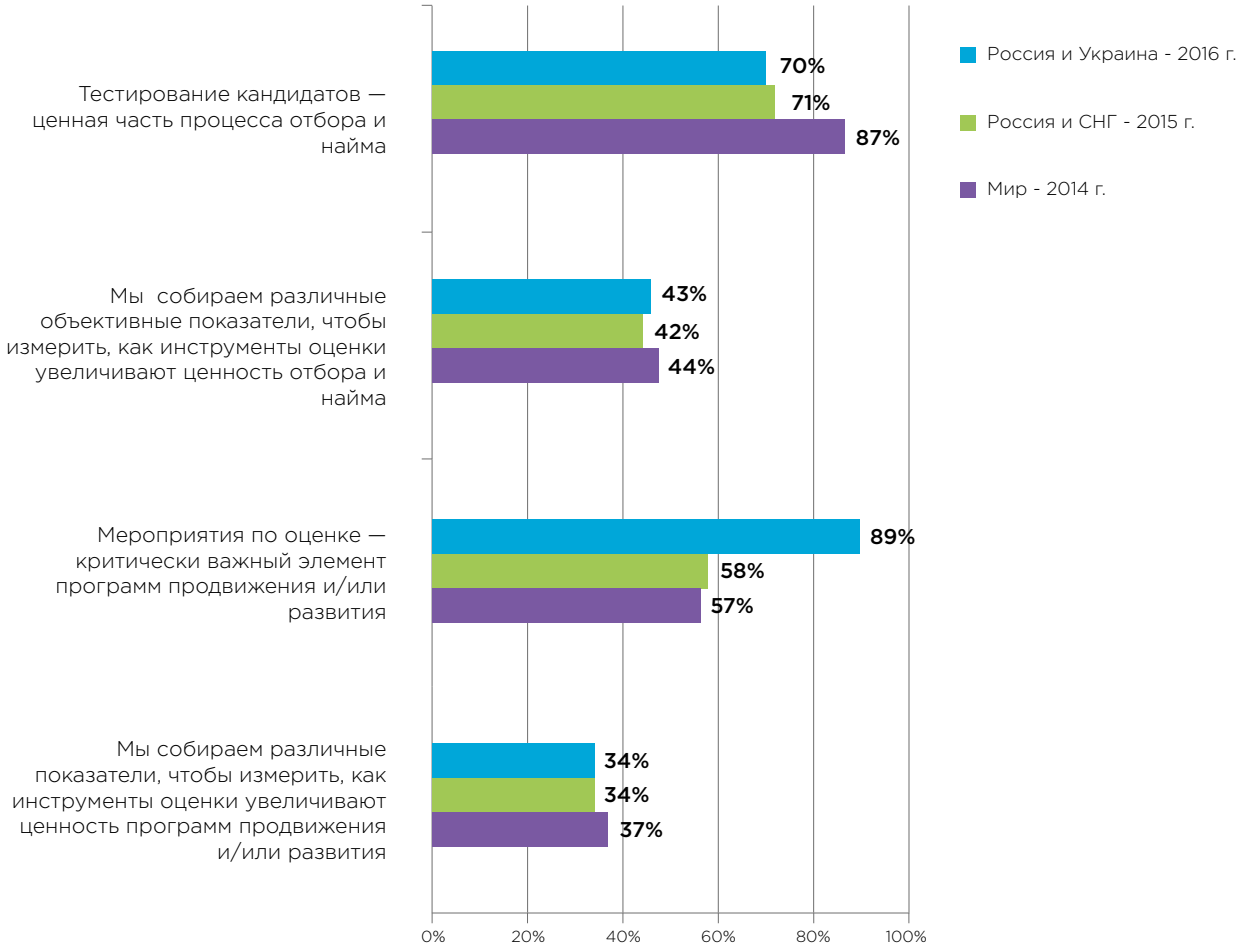

Рисунок 13. Восприятие ценности оценки в рамках отбора и найма и программ продвижения и/или развития
(Показана доля респондентов, согласившихся с утверждением)

Интересно, что HR из России уделяют несколько большее внимание измерению того влияния, которое объективная оценка оказывает на эффективность программ внутреннего найма, развития и продвижения, чем их украинские коллеги. Если в России нужные для этих измерений данные собирают 38% организаций (при этом 91% респондентов убеждены в том, что мероприятия по оценке являются критически важными), то среди украинских организаций эти показатели составляют 29% и 86% соответственно.

Измерения эффективности оценки включают в себя не только количественные исследования того эффекта, который применяемые инструменты, подходы и решения оказывают на результаты бизнеса, но и изучение «пользовательского опыта», т.е., в первую очередь, восприятия процедур оценки людьми, которые ее проходят. От впечатлений кандидатов от процессов отбора и найма может зависеть их готовность принять предложение о работе, их отношение к культуре организации и даже намерение покупать товары и услуги этой компании в дальнейшем.

Большинство опрошенных HR из России и Украины уверены, что впечатления и реакции участников важны с точки зрения качества найма (см. Рисунок 14). Однако немногим более трети компаний (42% среди российских компаний и 31% среди украинских) на деле собирают соответствующие данные и отслеживают мнения кандидатов.

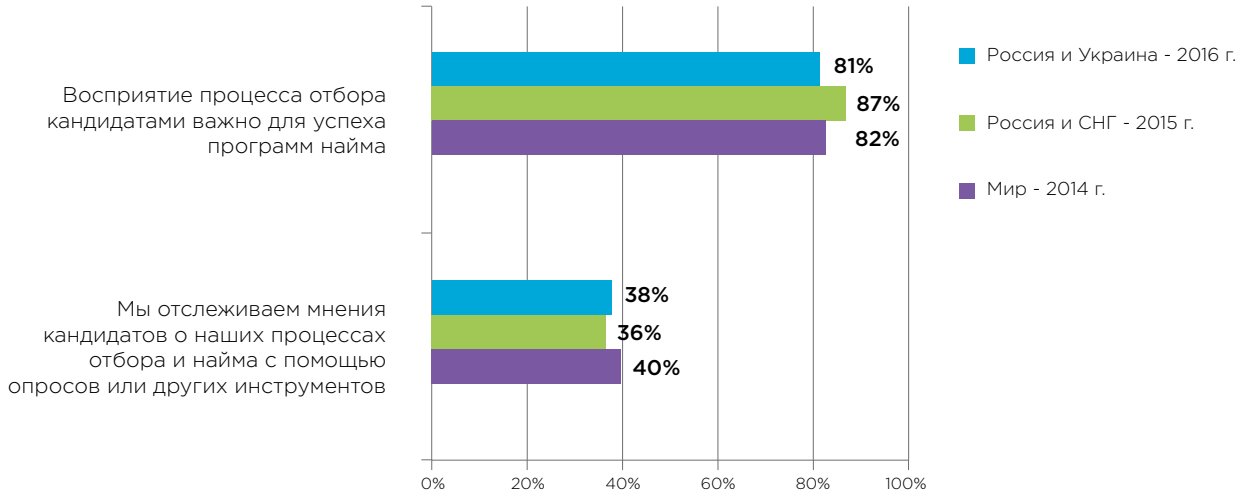

Рисунок 14. Отслеживание восприятия процедур отбора и найма кандидатами в России и Украине в 2016 г.
(Показана доля респондентов, согласившихся с утверждением)

Отслеживание и изучение «пользовательского опыта» в рамках процедур отбора и найма помогает выявить причины, по которым на тех или иных этапах отсеиваются интересные для организации кандидаты, и устранить обнаруженные проблемы. В конечном счете, понимание того, как процесс отбора воспринимается кандидатами, принципиально необходимо как для укрепления бренда работодателя, так и для повышения общей эффективности найма.

Глава 3. Технологии в оценке персонала

Третья глава настоящего отчета посвящена ключевым вопросам применения современных технологий в оценке персонала в России и Украине: интеграции процедур и результатов оценки в рамках единой IT-платформы, доступности и удобству предоставления информации, применению современных технологических возможностей для проведения оценки. Как было отмечено в первой главе настоящего отчета, объективные данные о людях используются для разработки и принятия управленческих решений лишь в половине организаций; одно из возможных решений этой проблемы лежит именно в сфере развития технологической инфраструктуры компании.

Более подробное описание тенденций, возможностей и факторов риска в этой области содержит Отчет об управленческих подходах и технологических решениях в оценке персонала в России и странах СНГ за 2015 г., опубликованный CEB SHL Russia & CIS ранее.

Ключевой вывод №7

Применение современных технологий в сфере оценки вышло на плато

- Лишь половина организаций в России и Украине используют онлайн-тестирование, в том числе удаленное (в мире – 81%); менее трети компаний позволяют кандидатам проходить тесты с помощью мобильных устройств (в мире – 42%)
- Хотя две трети HR считают, что данные по компетенциям и навыкам необходимо интегрировать в систему управления талантами (в мире – 75%), лишь 5% российских и 20% украинских HR (в мире – 25%) удовлетворены способностью своих IT-систем обрабатывать и предоставлять такие данные

Одним из ключевых трендов последнего десятилетия, определивших сегодняшний облик и роль HR как стратегической функции бизнеса, является повсеместное применение различных подходов, методологий и средств обработки «больших данных» (big data). Но объем доступных данных о персонале продолжает возрастать с каждым годом, а их структура усложняется. Поэтому у профессионалов сферы HR сохраняются вопросы о том, какие типы данных наиболее релевантны и полезны с точки зрения выработки инсайтов и рекомендаций, как интегрировать данные из разных источников, наконец, какие подходы к анализу данных помогут наиболее эффективно выявлять возникающие тенденции, предсказывать будущие изменения и влиять на принимаемые в организации решения.

С точки зрения IT-инфраструктуры, фундаментом для работы с «большими данными» являются системы управления талантами (часто используются две близкие аббревиатуры: TMS – Talent Management Systems, HRIS – HR Information Systems). Большинство опрошенных профессионалов сферы HR согласны с тем, что эти системы должны интегрировать данные о навыках и компетенциях сотрудников (см. Рисунок 15). Однако доступные сегодня IT-решения эффективно решают лишь малую часть задач HR – об этом говорит низкий уровень удовлетворенности респондентов.

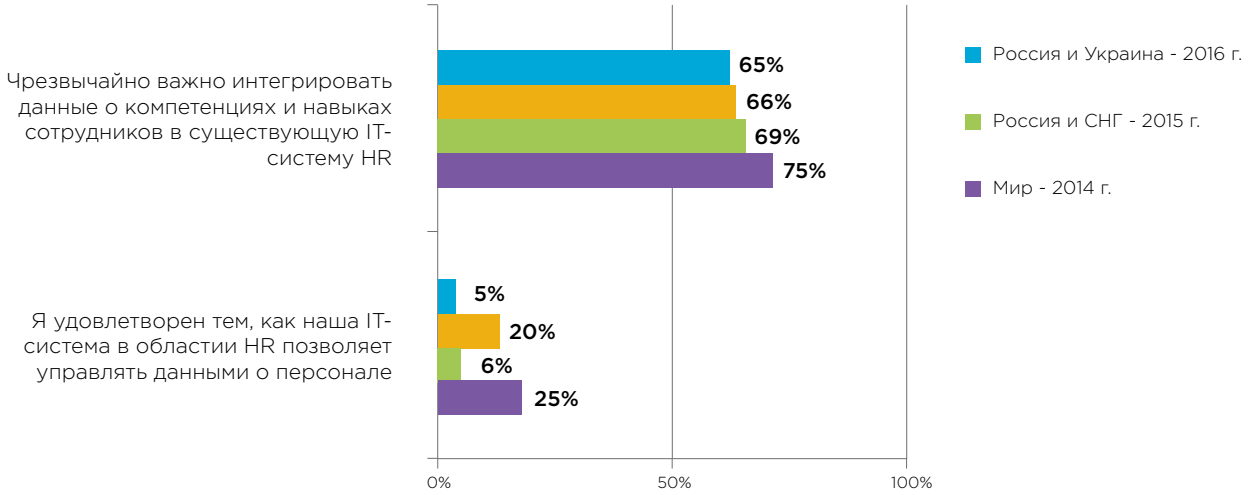

Рисунок 15. Восприятие IT-систем HR в России и Украине в 2016 г.
(Показана доля респондентов, согласившихся с утверждением)

Необходимо отметить, что 40% опрошенных HR из России и 71% их украинских коллег полагают, что их организация принимает кадровые решения, опираясь на объективные данные о людях (для сравнения, в 2015 г. с этим были согласны 56% респондентов; средний мировой показатель – 46%). Это означает, что в России и Украине среди профессионалов сферы HR достаточно часто встречаются люди, обладающие значительным опытом работы с крупными массивами данных и навыками статистического анализа, и уровень их экспертизы зачастую позволяет организации преодолевать недостатки используемых IT-систем.

К формату онлайн-оценки персонала прибегает половина организаций в России и Украине.

Развитие технологической составляющей сферы HR оказывает непосредственное воздействие на практики оценки персонала в организации: с каждым годом появляются все более современные средства и методы оценки. При этом новые технологии не просто дают проверенным инструментам объективной оценки привлекательную «упаковку», но обеспечивают их релевантность и эффективность в решении актуальных задач бизнеса.

Одной из более привычных новых технологий является онлайн-оценка персонала. Сегодня к такому формату оценки прибегает половина организаций в России и Украине, причем почти всегда подразумевается удаленный доступ участников к инструментам оценки; однако эти показатели существенно ниже мировых (см. Рисунок 16). В то же время отставание в плане предоставления доступа с мобильных устройств оказывается не столь значительным. Что интересно, лишь 25% российских компаний разрешают кандидатам и сотрудникам проходить онлайн-оценку на мобильных устройствах (телефонах, планшетах и т.п.), а 64% принципиально не допускают такой возможности; для сравнения, среди украинских компаний так поступают 34% и 46% соответственно.

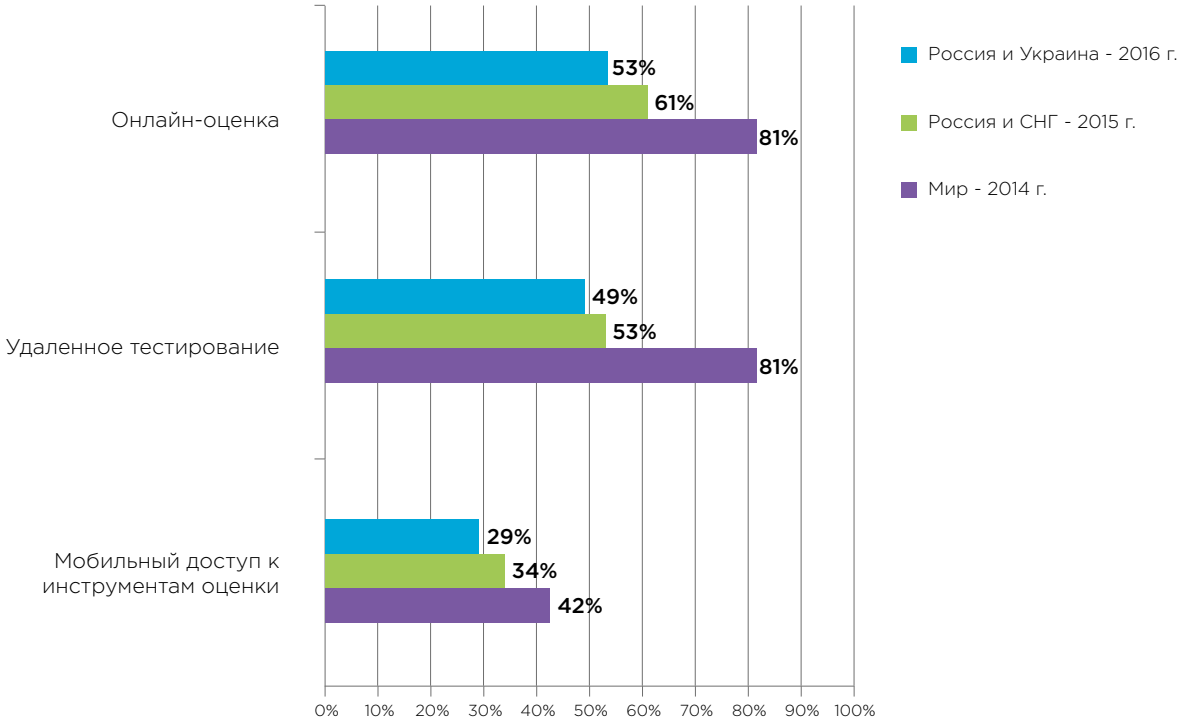

Рисунок 16. Форматы и режимы проведения оценки в России и Украине в 2016 г.
(Показана доля респондентов, использующих данный формат оценки)

Небольшое снижение доли организаций, использующих современные технологические решения и подходы к оценке персонала, по сравнению с показателями 2015 г. также связано с изменениями HR-стратегии, о которых говорилось в предыдущих разделах настоящего отчета.

Выводы и рекомендации

Настоящий отчет содержит результаты исследования тенденций в оценке персонала в России и Украине за 2016 г. Ниже приведены важнейшие выводы и прикладные рекомендации, которые опираются на выявленные тенденции. Они задают пять ключевых областей, в рамках которых профессионалы сферы HR могут существенно повысить эффективность оценки персонала и увеличить отдачу от этой деятельности для бизнеса.

В условиях постоянных изменений подходы к оценке и выбор инструментов оценки должны определяться актуальными для бизнеса приоритетами HR

Глобальные исследования CEB показывают, что всего 21% организаций обладают способностью реагировать на новые вызовы и изменения внешней среды без промедления, и лишь в 5% компаний процессы управления персоналом успешно помогают сотрудникам адаптироваться к этим изменениям. Это означает, что следование модным тенденциям – в частности, в сфере управления персоналом – без учета реальных потребностей и возможностей компании может привести к непредсказуемым, драматическим последствиям для бизнеса.

Сегодня перед HR в России стоит задача сфокусированного внедрения и осмысленного, целенаправленного применения инструментов объективной оценки – в первую очередь, в рамках наиболее приоритетных задач, таких как управление эффективностью и вовлечение/удержание сотрудников. Стратегия и тактика управления персоналом должна учитывать, что именно от этих областей HR зависит формирование значительных, долгосрочных и устойчивых конкурентных преимуществ 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 Украине используются те методы и инструменты оценки, которые оставляют существенное пространство для субъективной интерпретации результатов – в частности, интервью по компетенциям. В пользу таких инструментов оценки говорит возможность напрямую отразить конкретные особенности организации (например, культуру и стиль ведения дел), требования должности, запросы нанимающего руководителя. Однако включение субъективных, заведомо менее четких критериев снижает как валидность оценки, так и надежность полученных результатов.

Применение в рамках внешнего отбора и для оценки действующих сотрудников объективных методов и инструментов оценки (тестов способностей, ситуационных тестов, личностных опросников и т.д.) гарантирует качество и достоверность получаемых данных, что позволяет уверенно решать конкретные задачи управления персоналом – от качественного найма до выявления лидерского потенциала.

Что еще более важно, эту надежную и объективную информацию о людях можно связать с показателями бизнеса в целом и индивидуальными результатами деятельности. Установление этих связей позволит организации выстроить интегрированную среду для системного управления персоналом, что способствует принятию взвешенных, обоснованных и эффективных решений, как кадровых, так и управленческих.

В приоритетных для организации областях HR должны существовать формализованные, системные процессы и подходы

Использование современных инструментов объективной оценки не может быть в полной мере эффективным, если оно не опирается на четко прописанные, структурированные процессы и процедуры их применения. Это означает, что задача HR состоит не только во внедрении самих средств и методов оценки, но и в разработке требуемых подходов и регламентов, методологической поддержке, выстраивании организационных практик.

Такое упорядочение, детализация и систематизация деятельности преследует не только цель повышения внутренней эффективности HR как функции. Именно наличие четких процедур применения инструментов оценки позволит организации связывать получаемые в ходе оценки данные о людях с целями и задачами бизнеса, результатами деятельности и другими показателями. Неудивительно, что формализация и регламентация подходов, решений и процессов наиболее востребована сейчас в России и Украине в рамках такой задачи HR, как управление эффективностью.

Центральной задачей HR как функции бизнеса является предоставление осмысленной и точной информации о людях для принятия управленческих решений

Как в России и Украине, 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, и в первую очередь использование данных HR для обоснования и поддержки бизнес-решений. Это означает, что внедрение объективных инструментов оценки в организациях России и Украины должно сопровождаться разработкой «приборных досок» – удобных и логичных интерфейсов предоставления важнейшей информации о сотрудниках и кандидатах. Задача таких «приборных досок» состоит в превращении разрозненных данных о людях 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, включающие в себя как необходимую инфраструктуру для интеграции всех данных о кандидатах и сотрудниках, так и различные средства и инструменты оценки, интегрированные в ту же систему. 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.

Ключевым требованием к HR остается развитие аналитических навыков и компетенций

Эффективное применение «приборных досок» невозможно без развития аналитических навыков как самих HR, так и конечных пользователей предоставляемых ими данных, инсайтов и рекомендаций. Согласно данным глобальных исследований CEB, лишь 5% организаций в настоящее время удовлетворены тем, как они собирают, обрабатывают и используют данные о людях. В то же время 66% компаний намереваются создать или уже сформировали «центры экспертизы» в области аналитики, а 89% фокусируются в первую очередь на развитии необходимых аналитических навыков и компетенций как у руководителей, так и у рядовых сотрудников своих отделов HR.

В краткосрочной перспективе важнейшей областью применения этих аналитических компетенций и навыков станет демонстрация ценности от инвестиций в HR – в частности, в оценку персонала. В настоящее время, несмотря на безусловную убежденность в том, что оценка критически важна для бизнеса, менее половины HR в России и Украине отслеживают, измеряют и анализируют какие-либо объективные показатели, которые могли бы обосновать вложения ресурсов организации в оценку. В среднесрочной перспективе не менее важными аналитическими задачами станут, во-первых, мониторинг впечатлений и ощущений кандидатов в ходе процесса оценки и, во-вторых, выстраивание системы предсказательной аналитики для принятия кадровых решений (согласно данным глобальных исследований CEB, почти половина организаций намеревается разработать и внедрить такую систему уже в ближайшем будущем).

CEB SHL Russia&CIS
127486, Россия, Москва
Коровинское шоссе, д. 10
строение 2, офис 1
тел.:+7 (495) 646-75-16
факс:+7 (499) 488-80-94
e-mail:shl@shl.ru

Филиал в Санкт-Петербурге
197022, Россия,
Санкт-Петербург
ул. Профессора Попова, д. 37, литер А
БЦ «Сенатор», офис 307
тел.:+7 (812) 332-17-28
факс:+7 (812) 332-17-28
e-mail: shl_spb@shl.ru

Филиал в Казахстане
A10M6M1, Казахстан, Алматы
ул. Джандосова, д. 98
БЦ «Навои Тауэрс», офис 415
тел.: +7 (727) 334-10-05
e-mail: shl@shl.kz

Филиал в Украине
01030, Украина, Киев
ул. Б. Хмельницкого, д. 52
БЦ «Vector», офис 523
тел.: +38 (044) 383-67-70
e-mail: ukraine@shl.com.ua

www.shl.ru

© 2016 CEB SHL Russia&CIS - Business Psychologists Ltd.