Исследование тенденций в HR и оценке персонала в России за 2017 г.

Официальная презентация результатов исследования

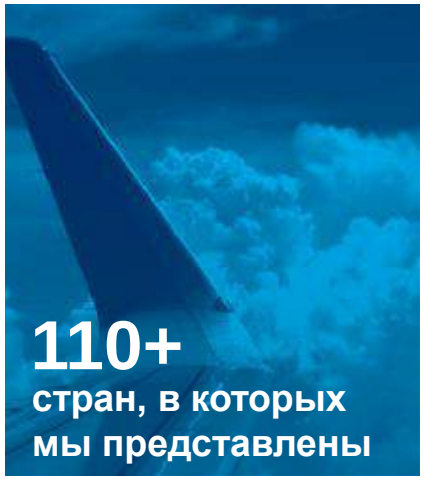
CEB SHL Russia & CIS, 2017

CEB | SHL Talent Measurement

CEB SHL: глобальный охват, локальная экспертиза

Глобальное лидерство в оценке персонала

30+
лет опыта



110+
стран, в которых мы представлены

10K+
организаций-участниц

300K+
профессионалов бизнеса

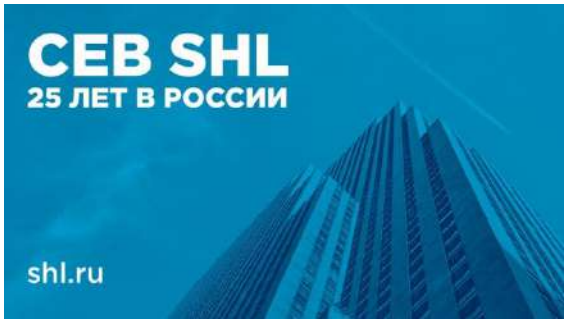
90%
компаний списка Fortune 500

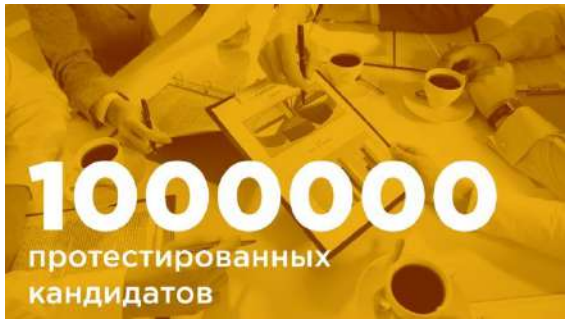
85%
индекса FTSE 100

Почти 75%
индекса Dow Jones Asian Titans 50

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

25 лет успешной работы в России

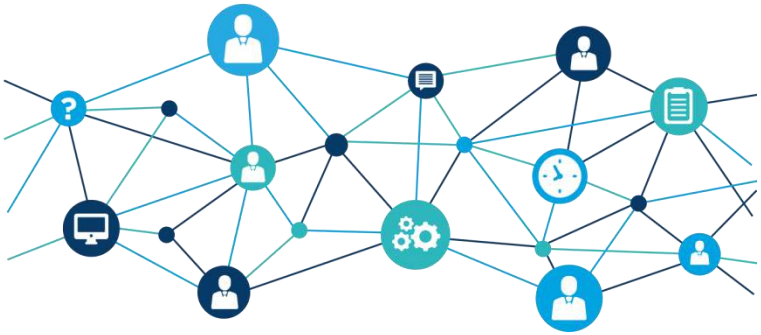




© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Содержание

- Краткое содержание и ключевые выводы исследования 04
- Об отчете: демография и компании-участники 08
- Раздел 1. Стратегии и приоритеты 14
- Раздел 2. Применение инструментов оценки 26
- Раздел 3. Технологии в управлении и оценке персонала 39
- Выводы и рекомендации 46



© 2017 CEB SHL Russia&CIS

Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

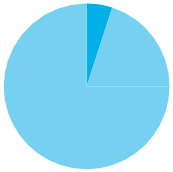
Мы все чаще задаем себе эти вопросы…

- Является ли HR стратегической функцией?
- Соответствуют ли приоритеты HR стратегии бизнеса?
- Эффективны ли важнейшие HR-процессы?
- Какую поддержку получают HR внутри организации?
- Есть ли у HR потребность в данных и интерес к объективной информации о персонале?
- Осведомлены ли HR-специалисты о современных инструментах оценки?
- Ищут ли они опасно простые решения для сложных проблем и задач управления персоналом?
- Применяют ли HR новейшие технологии и аналитические решения?

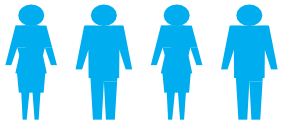
…Готовы ли HR справиться с задачами завтрашнего дня?

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

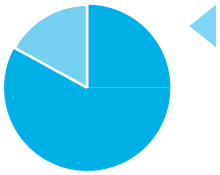
Глобальный контекст (из выводов исследования «11 трендов, о которых говорят HR-директора»)



Только 5%
организаций эффективно собирают и используют данные о персонале

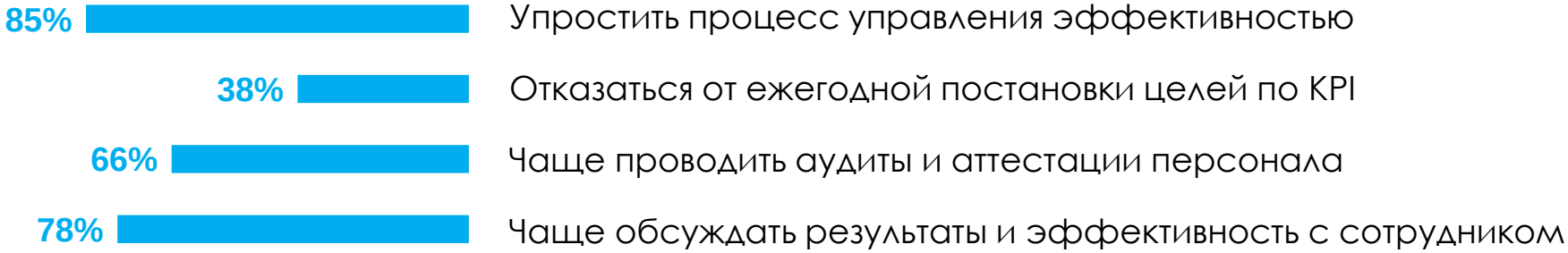


Только 4%
HR-директоров довольны системами управления эффективностью деятельности (performance management)



83%
HR-директоров оказывают влияние на принимаемые бизнес-решения

В ближайшее время HR-директора намереваются…



© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Цели и задачи настоящего исследования

Исследование тенденций в оценке персонала в России призвано проанализировать сложившиеся локальные практики HR и выявить наиболее яркие тенденции, связать их с глобальными процессами изменений в сфере управления персоналом, а также предоставить специалистам и руководителям HR и других функций и подразделений общий информационный контекст для принятия взвешенных и эффективных решений.

Для того, чтобы выделить наиболее значимые тренды в области оценки и в сфере управления персоналом в целом, ответы респондентов исследования 2017 г. были сопоставлены с данными аналогичных исследований, проведенных CEB SHL Russia&CIS в 2015-16 гг., а также с результатами глобальных исследований CEB последних лет, в т.ч. Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2014 г. (Global Assessment Trends Report 2014).

Информационные партнеры исследования:

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Основные выводы исследования

Тенденции в управлении и оценке персонала в 2017 г.

- HR становится полноправной стратегической функцией
- Главные приоритеты HR: внешний найм, вовлечение и удержание, performance management, обучение
- Самые популярные инструменты оценки – интервью и тесты профессиональных знаний и навыков, хотя для разных задач HR применяются разные инструменты
- Точки роста для HR:
  - Эффективное партнерство с другими функциями
  - Более широкое применение объективных инструментов оценки
  - Внедрение/развитие TMS, интеграция HR-процессов и оценки
  - Отслеживание связи между оценкой и результатами бизнеса

CEB | SHL Talent Measurement

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Демография исследования

CEB | SHL Talent Measurement

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

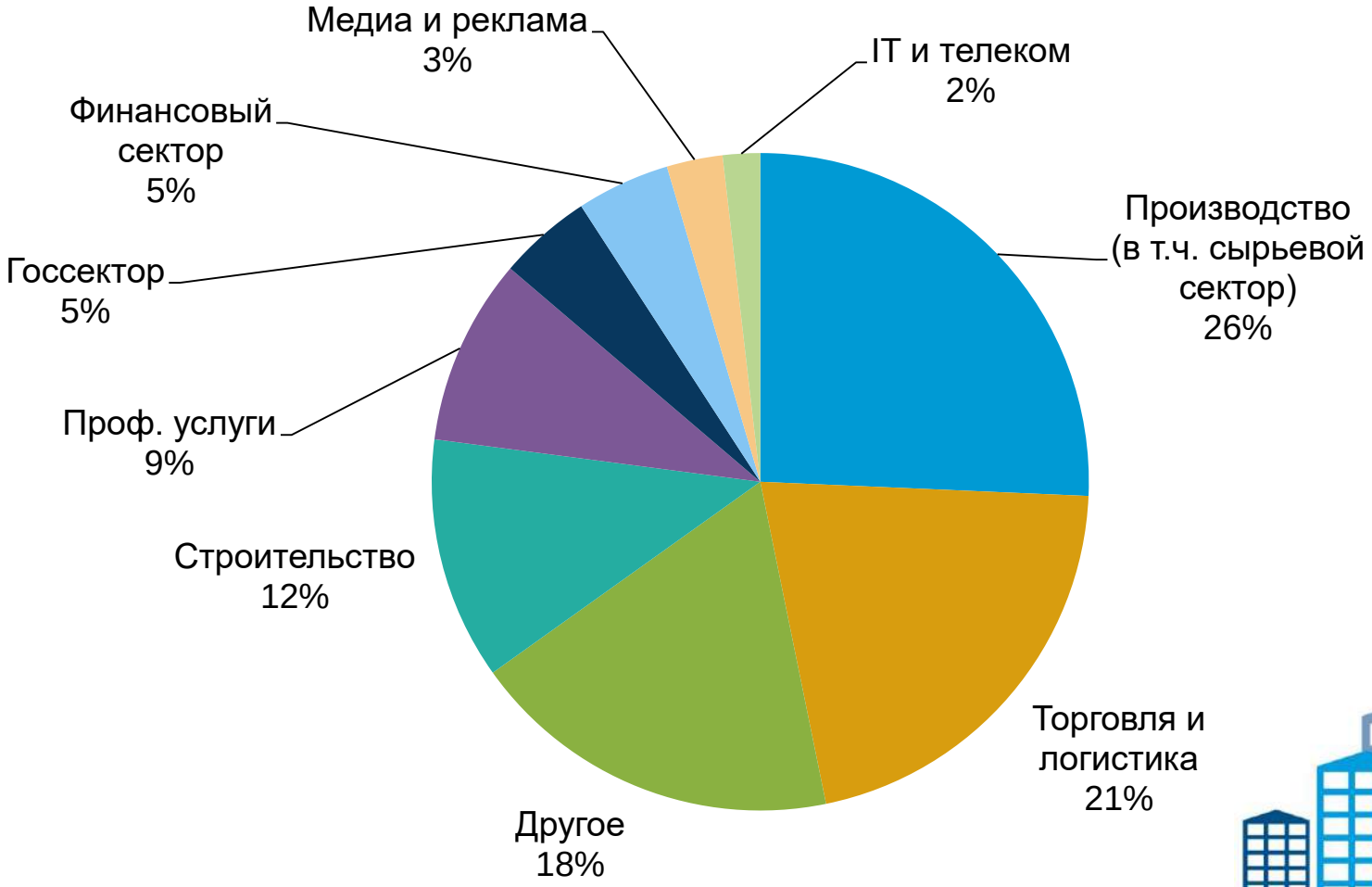
В исследовании участвовали 183 HR-специалиста…

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

…с различными должностными обязанностями

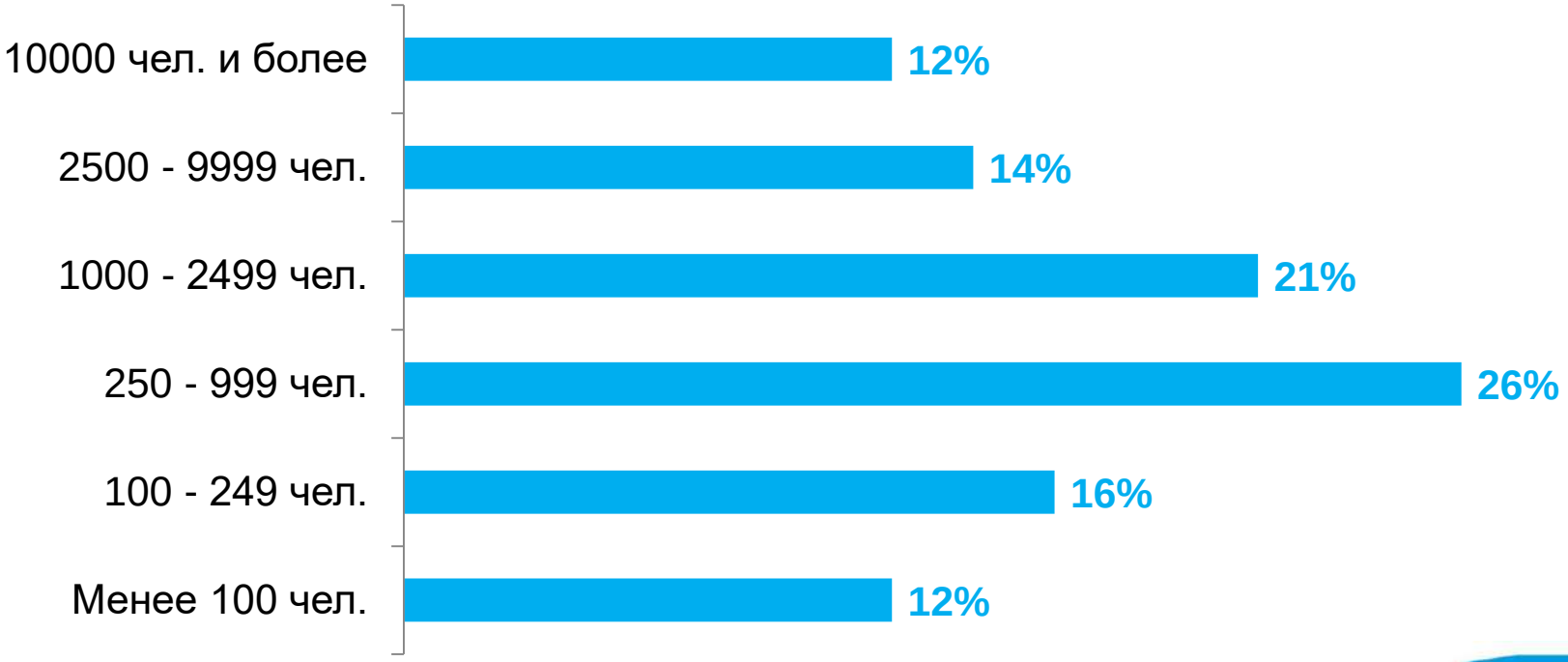
© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

…из различных отраслей



© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

…и компаний разного размера



© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Среди участников исследования – лидеры рынков

РусГидро
ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева

Снежная Королева

SONY

COFFEESHOP COMPANY
HOME IN VIENNA

ЧЕРКИЗОВО
С 1974

РОСОМЗ®

Климат Энерго Строй
группа компаний

LEROY MERLIN

MITSUI & CO.

ECAR
ENGINEERING CENTRE
AIRBUS RUSSIA

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

1. Стратегии и приоритеты

Первый раздел настоящего исследования посвящен общему положению дел в сфере HR в России: восприятию роли HR в контексте стратегии бизнеса, ключевым приоритетам в управлении персоналом, динамике бюджетов, выделяемых на различные задачи и процессы HR, а также вопросам взаимодействия между HR и другими функциями бизнеса.

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Основные результаты исследования: стратегии и приоритеты

В исследовании приняли участие

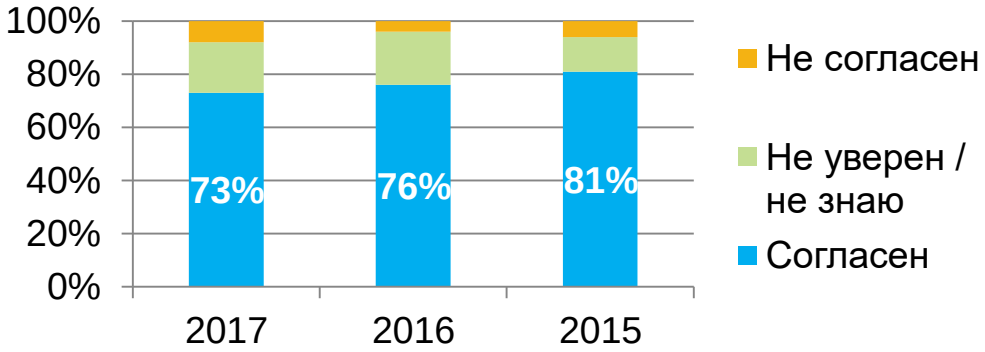
183 HR-специалиста

- HR становится полноправной стратегической функцией бизнеса; повышается интерес к объективным и достоверным данным о талантах
- Главные приоритеты: внешний найм, вовлечение и удержание, performance management, обучение
- HR-бюджеты продолжают уверенно расти
- Организационный приоритет для HR – взаимодействие с функциями продаж и финансов

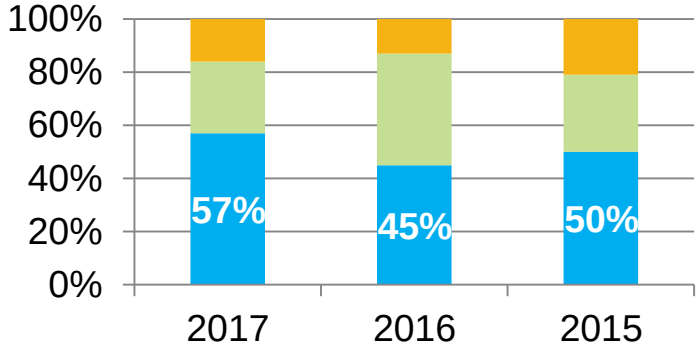
© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

HR стремится быть стратегической функцией, опирающейся на достоверные данные

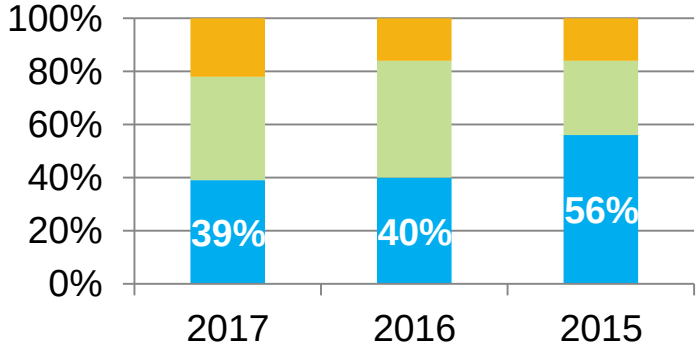
HR-решения рассматриваются в контексте целей и задач бизнеса



Мы используем информацию о талантах, чтобы принимать управленческие решения, в т.ч. стратегического уровня



Мы полагаемся на объективные данные о компетенциях и навыках при принятии кадровых решений



CEB | SHL Talent Measurement

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Комментарий: стратегия HR и контекст бизнеса

- В подавляющем большинстве компаний (73%) кадровые решения принимаются с учетом стратегического контекста бизнеса.
- Уверенно растет число организаций, использующих информацию о персонале при принятии бизнес-решений, в т.ч. стратегических (57% против 45% в 2016 г.).
- Интересно, что, согласно данным глобальных исследований, 83% HR-директоров оказывают существенное влияние на принимаемые бизнес-решения.
- Только 39% опрошенных уверены, что полагаются на объективные данные при принятии кадровых решений: этот показатель отражает постоянно возрастающие требования к качеству данных, валидности и надежности инструментов и другим «внутренним» факторам, а также к удобству предоставления данных для пользователей информации, к качеству выводов и рекомендаций.
- Это означает, что важной зоной роста для HR как стратегической функции является не только эффективный сбор и аналитическая обработка данных о персонале из объективных и достоверных источников, но и *транслирование* этой информации, эффективное превращение данных в идеи и инсайты, которые послужат основой для принятия управленческих решений.

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Главные приоритеты – не только вовлечение и удержание и управление эффективностью!

Какие задачи/процессы HR вы считаете наиболее приоритетными?

Россия – 2017	Россия – 2016	Россия – 2015	Глобально – 2014
1. Внешний найм	Управление эффективностью	Управление эффективностью	Вовлечение и удержание
2. Вовлечение и удержание	Вовлечение и удержание	Обучение	Развитие лидерского потенциала
3. Управление эффективностью	Обучение	Вовлечение и удержание	Управление эффективностью
4. Обучение (проф. знания и навыки)	Адаптация	Выявление HiPo	Выявление HiPo
5. Развитие бренда работодателя !	Внешний найм	Внешний найм	Планирование численности и аналитика
6. Развитие поведенческих (в т.ч. управленческих) компетенций !	Выявление HiPo	Внутренний найм и продвижение	

Обозначения:

] *задачи с равным приоритетом*

! *новые варианты ответа*

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Комментарий: главные приоритеты HR

- Приоритеты HR во многом определяют не только распределение ресурсов HR, но и выбор инструментов оценки и практику их применения, методологию обработки полученных данных и способы использования этих данных для принятия управленческих решений, наконец, дизайн HR-процессов и возможные «узкие места» в системе управления персоналом.
- Вовлечение/удержание и управление эффективностью (performance management) остались в числе ключевых приоритетов (их отметили 43% и 35% респондентов соответственно; в данном вопросе можно было указать не более 3 ключевых приоритетов). Однако на первое место вышел внешний найм (47%), что может отражать переход многих российских компаний к стратегиям более экстенсивного роста и развития, чем в предыдущие годы.
- Высокая приоритетность обучения и развития объясняется не только общей потребностью и обновлении и трансформации рабочей силы, но и растущей важностью сетевого взаимодействия и эффективной командной работы: именно эти темы чаще всего оказываются в фокусе программ обучения.
- Высокая приоритетность развития бренда работодателя обусловлена обострением конкуренции за лучшие таланты на рынке труда, что связано как с демографическими, так и с общеэкономическими факторами.

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

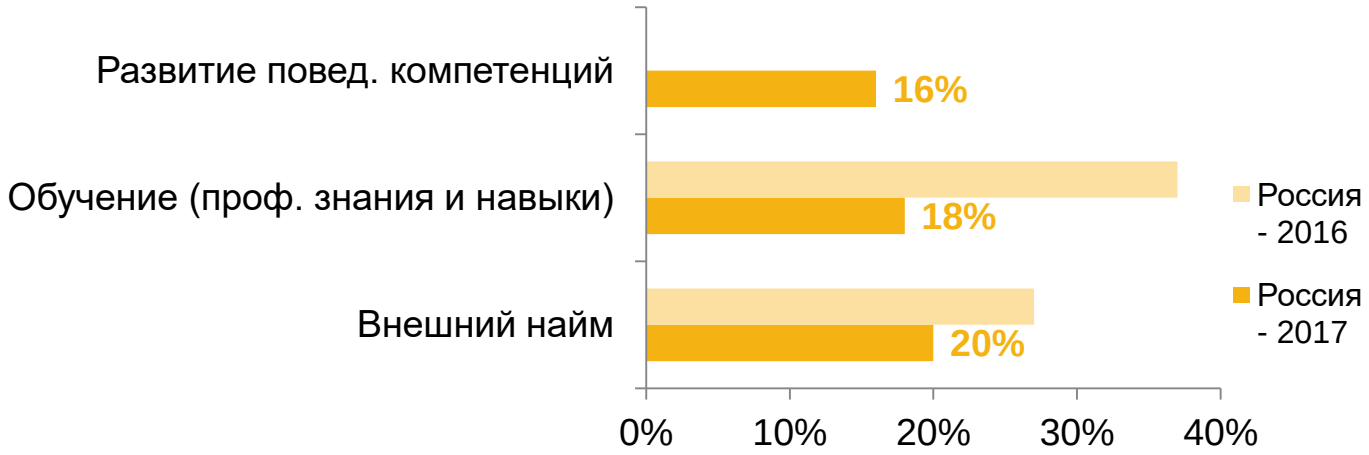
Бюджеты HR в целом растут, но многие компании пересматривают свои приоритеты

Ожидается **увеличение** бюджетов

(*показан % организаций*):

Ожидается **сокращение** бюджетов

(*показан % организаций*):



© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Изменения в бюджетах отражают приоритеты HR

Ожидается **увеличение** бюджетов

(*показан % организаций*):

Общая выборка (Россия - 2017)

Среди компаний, отметивших эту задачу как свой приоритет

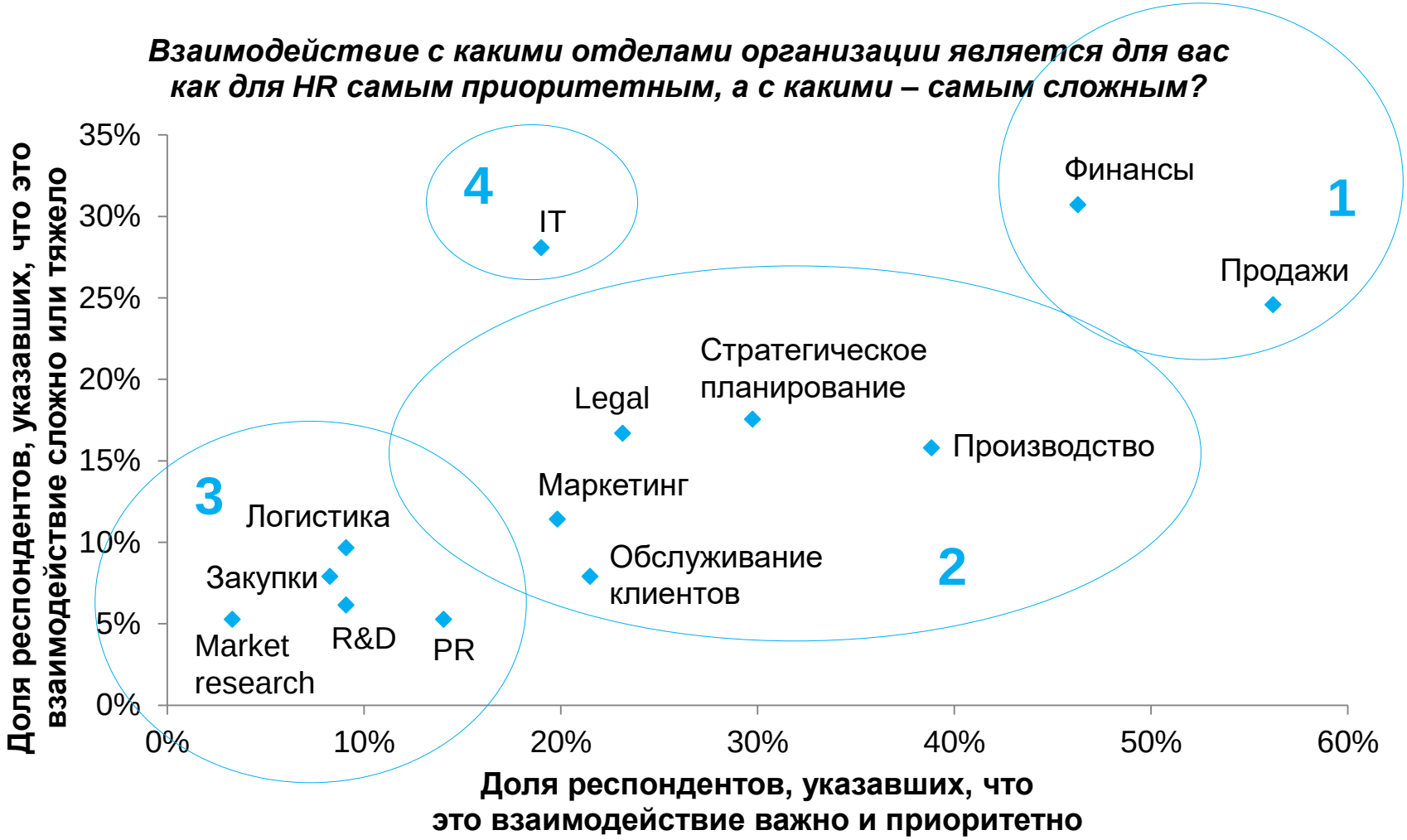
© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Комментарий: распределение бюджетов HR

- Бюджеты HR в целом чаще растут: для любой из задач HR доля организаций, в которых соответствующий бюджет увеличивается, будет выше, чем доля организаций, в которых этот бюджет сокращается.
- Приоритеты HR напрямую отражаются в изменении бюджетов. Лидеры роста – задачи HR, которые чаще отмечались как наиболее приоритетные. Более того, среди компаний, указавших именно эти задачи как свои приоритеты, значительно выше доля тех, в которых соответствующие бюджеты увеличиваются.
- Сокращение расходов на многие высокоприоритетные задачи HR (в первую очередь, на внешний найм и обучение; бюджеты, выделяемые на эти задачи, сокращаются в 20% и 18% организаций соответственно) в значительной степени объясняется тем, что именно в рамках этих задач многие компании внедряют более формализованные процессы, системные подходы и автоматические решения.

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Организационный приоритет – эффективное взаимодействие HR с функциями продаж и финансов



© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Самые частые запросы от бизнеса связаны с задачами найма, обучения и развития персонала

Сами HR считают важнейшими приоритетами внешний найм, вовлечение и удержание, управление эффективностью

Какие запросы вы чаще всего получаете от своих внутренних клиентов?

1. **Подбор и найм**
2. **Обучение и развитие**
3. Кадровое делопроизводство и юридическое сопровождение
4. Оценка (в т.ч. выявление HiPo)
5. C&B
6. Мотивация
7. Формирование и развитие команд, управление конфликтами
8. Стратегические проекты, орг. развитие, change management
9. Оптимизация численности, увольнения и релокации
10. Вовлечение и удержание
11. Performance management
12. Данные, исследования, HR-аналитика

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Комментарий: взаимодействие с другими функциями

- Анализ важности и сложности взаимодействия HR с другими функциональными департаментами организации позволяет выделить четыре кластера (номера соответствуют номерам кластеров на графике):
  1. Отделы, с которыми имеет место непрерывное и крайне интенсивное взаимодействие, что объясняет его одновременную важность и сложность;
  2. Отделы, с которыми HR находится в постоянном рабочем контакте, т.е. взаимодействие менее приоритетно (необходимо отметить, что производство для многих отраслей будет попадать скорее в первый кластер);
  3. Отделы с редкими либо стандартизованными запросами (возможно, малочисленные отделы);
  4. Отделы, взаимодействие с которыми является сложным/тяжелым, хотя и воспринимается в настоящее время как не самый высокий приоритет.
- HR уверены в важности управления эффективностью (performance management) и вовлечения и удержания сотрудников. Однако запросы от линейных руководителей значительно чаще оказываются сфокусированы на более «жестких» темах управления персоналом, связанных скорее с выстраиванием и поддержанием систем управления в целом, а также с решением текущих локальных кадровых проблем и/или крупномасштабных организационных задач.

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

2. Применение инструментов оценки

Второй раздел настоящего исследования посвящен современным практикам оценки персонала в различных российских организациях: во-первых, фактическому применению инструментов объективной оценки в рамках ключевых HR-задач (внешнего найма, внутреннего найма и продвижения, выявления HiPo и управления вовлеченностью персонала); во-вторых, достаточности данных для принятия кадровых и управленческих решений.

CEB | SHL Talent Measurement

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Основные результаты исследования: применение инструментов оценки

В исследовании приняли участие

183 HR-специалиста

- Для многих приоритетных HR-задач не хватает объективных данных
- Самые популярные инструменты оценки – интервью по компетенциям и тесты профессиональных знаний и навыков
- В рамках разных задач и процессов HR применяют разные инструменты оценки (но интервью – №1)
- Выявление HiPo перестало быть актуальным приоритетом, но остается сложной задачей

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Для наиболее приоритетных HR-процессов и задач часто не хватает достоверных, объективных данных

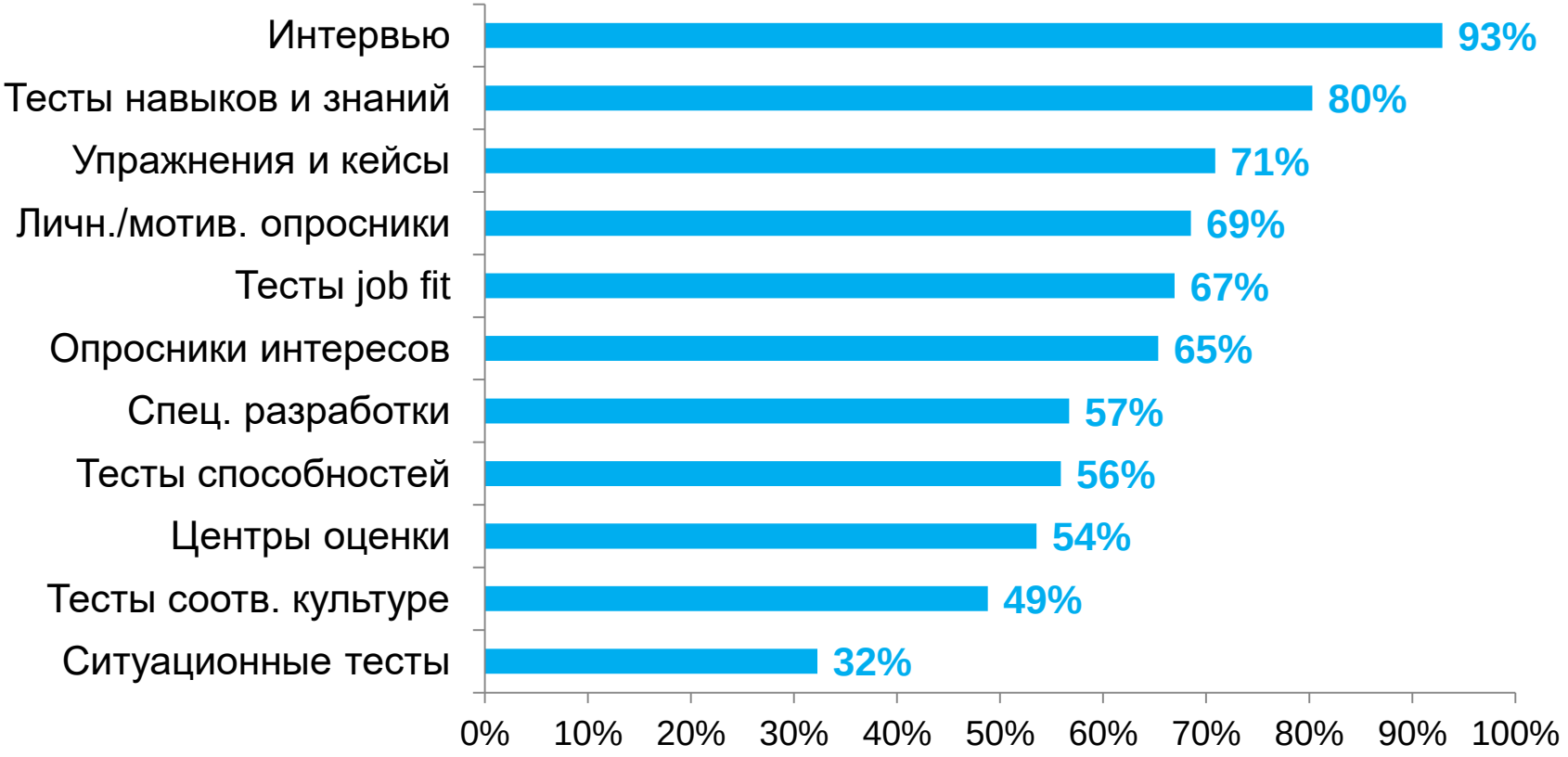
Есть ли у вас все необходимые данные о персонале в рамках этих задач HR?

CEB | SHL Talent Measurement

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Самые популярные инструменты оценки в целом – интервью и тесты проф. знаний и навыков

Какие инструменты оценки используются хотя бы для одной задачи или процесса HR?



© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Комментарий: нехватка данных и применение инструментов объективной оценки

- Организациям зачастую не хватает объективных данных для принятия решений в рамках многих задач и процессов HR, в т.ч. наиболее приоритетных (они выделены синим подчеркиванием). Ситуация близка к критической для задач вовлечения/удержания, управления эффективностью (performance management) и развития поведенческих компетенций: порядка 25-35% организаций сталкиваются с тем, что имеющихся данных о сотрудниках недостаточно для принятия эффективных решений.
- Наиболее широко применяются те инструменты объективной оценки персонала, которые предоставляют возможность «тонкой настройки» критериев и факторов оценки. Это позволяет в значительной мере отразить конкретные особенности организации (например, культуру и стиль ведения дел), требования должности, запросы нанимающего руководителя и т.п. Однако такая настройка зачастую достигается за счет включения в оценку субъективных параметров, что не может не сказаться на валидности и надежности получаемых результатов.

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Тестирование играет важнейшую роль при найме

Какие качества и характеристики оценивают чаще всего?

1. Наличие релевантного опыта (91%)
2. Профессиональные знания (88%)
3. Коммуникативные навыки (76%)
4. Уровень мотивации (72%)
5. Ориентация на результат (67%)
6. Соответствие ценностям и культуре компании (67%)
7. Умение работать в команде (67%)
8. Ответственность (65%)
9. Готовность к работе «с первого дня» (64%)
10. Адаптивность и стрессоустойчивость (63%)

Наиболее часто используемые инструменты оценки:

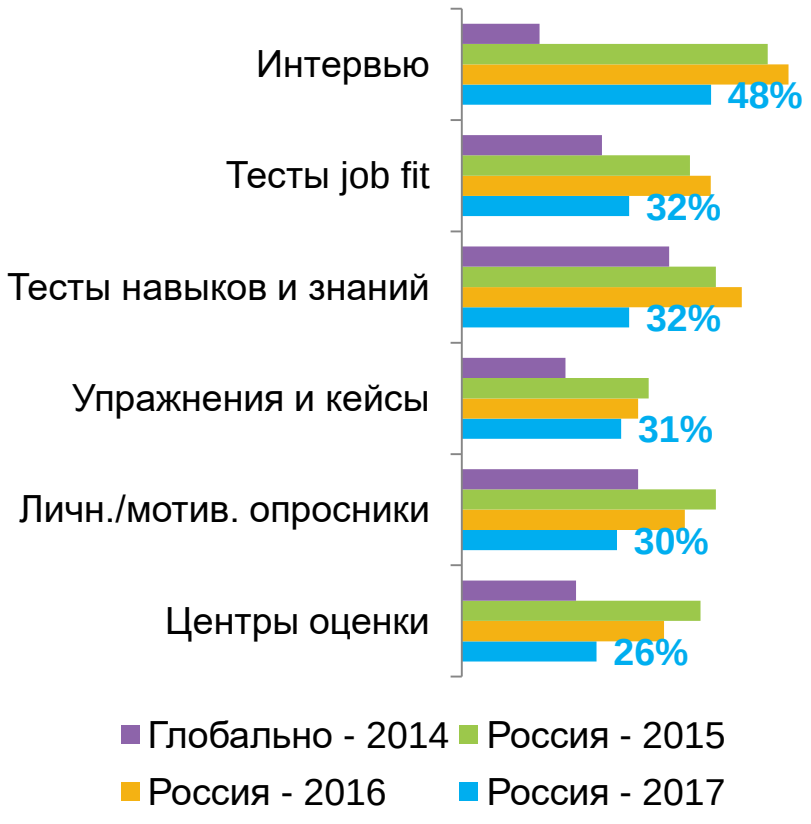
© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Оценка реже применяется при внутреннем найме, продвижении, поиске и развитии преемников

Какие качества и характеристики оценивают чаще всего?

1. Уровень мотивации (56%)
2. Профессиональные знания (54%)
3. Ориентация на результат (53%)
4. Соответствие ценностям и культуре компании (51%)
5. Умение работать в команде (51%)
6. Ответственность (50%)
7. Системное и стратегическое мышление (46%)
8. Коммуникативные навыки (44%)
9. Аналитические навыки и способности (43%)
10. Инициативность, активность, предприимчивость (43%)

Наиболее часто используемые инструменты оценки:



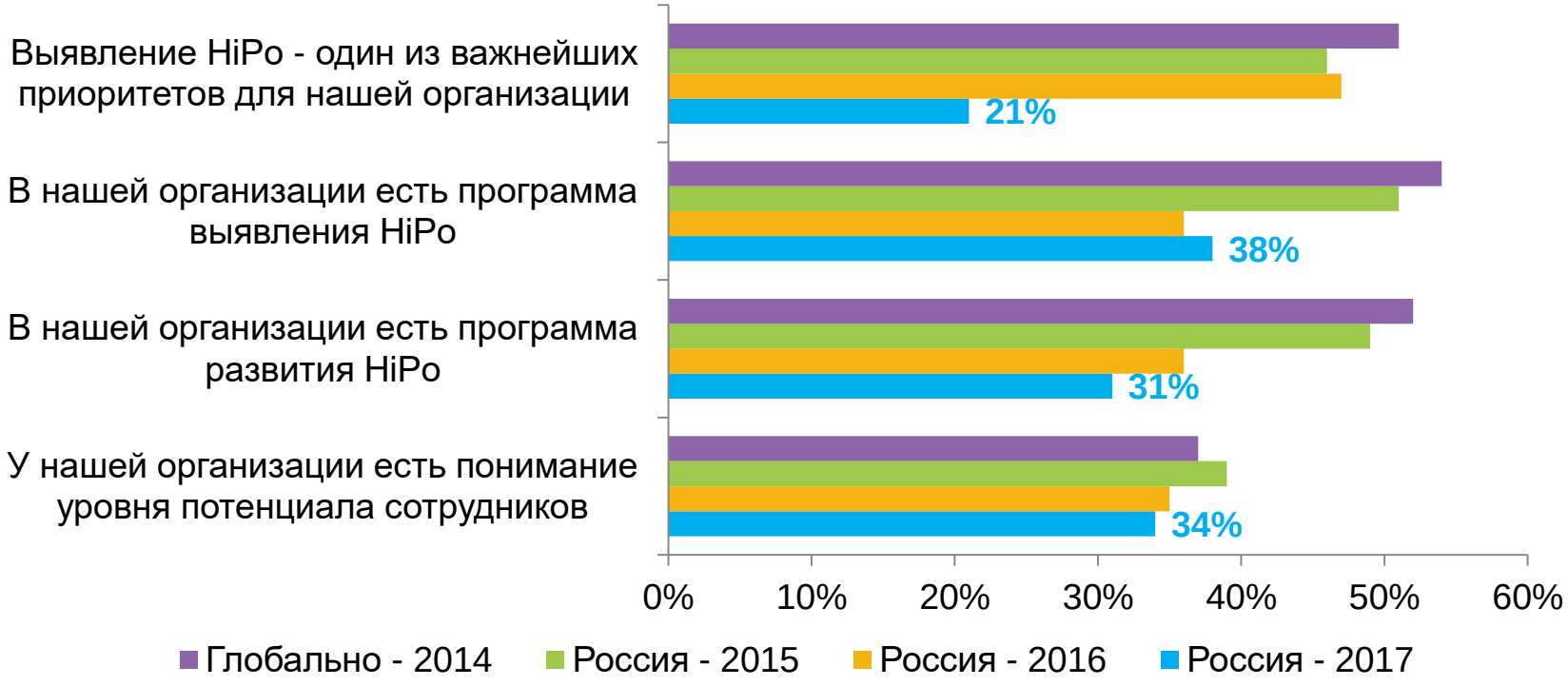
© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Комментарий: оценка при найме и после найма

- Самыми популярными инструментами оценки как при найме, так и для действующих сотрудников остаются интервью и тесты профессиональных знаний. Однако при найме их используют 82% и 65% организаций соответственно, а для оценки действующих сотрудников – 48% и 32% организаций.
- При этом, согласно данным исследования 2016 г., 70% организаций считают оценку критически важной при найме и 89% – в рамках развития сотрудников.
- Существенное снижение показателей применения инструментов объективной оценки при внутреннем найме и продвижении связано с оптимизацией этих процессов: организации останавливают свой выбор на 2-3 наиболее эффективных и релевантных инструментах.
- Важнейшее отличие российских HR-практик от мировых – гораздо более широкое применение интервью (82% против 37% при найме, 48% против 15% для оценки действующих сотрудников). Кроме того, если в России в рамках найма опросники используют 39% компаний, то в мире – 62%. Целенаправленное внедрение и планомерное использование эффективных, валидных и надежных психометрических инструментов (тестов и опросников) позволит радикально повысить качество найма и других HR-процессов.

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Выявление HiPo перестало быть модной темой, но эта задача все еще сохраняет свою актуальность



(*Показаны доли респондентов, согласившихся с приведенными утверждениями*)

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Выявление HiPo – исключительно важный для бизнеса, но менее структурированный процесс

Какие качества и характеристики оценивают чаще всего?

1. Уровень мотивации (60%)
2. Умение работать в команде (59%)
3. Коммуникативные навыки (57%)
4. Ориентация на результат (57%)
5. Ответственность (53%)
6. Профессиональные знания (53%)
7. Аналитические навыки и способности (51%)
8. Системное и стратегическое мышление (51%)
9. Инициативность, активность, предприимчивость (50%)
10. Критическое/логическое мышление (49%)

Наиболее часто используемые инструменты оценки:

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Комментарий: выявление и развитие HiPo

- Значительное снижение приоритетности темы HiPo (если в 2016 г. 46% респондентов отметили ее как высокоприоритетную, то в 2017 г. – всего 21%) связано не столько с тем, что сам вопрос выявления и развития высокопотенциальных сотрудников воспринимается HR как менее важный, сколько с тем, что многие предлагаемые подходы и решения не приносят ожидаемого результата. Например, согласно данным глобальных исследований, более 40% «выпускников» программ HiPo, занявших руководящие должности, оказываются неспособны выполнить стоящие перед ними новые задачи.
- Для эффективного и точного выявления высокопотенциальных сотрудников необходимы объективные данные из достоверных источников. Среди компаний, которые обладают достаточным количеством данных о кандидатах в HiPo, 55% используют интервью, 40% – центры оценки. Среди компаний, которые указали, что им доступны лишь отдельные либо разрозненные данные, эти инструменты оценки применяют 38% и 28% соответственно. Наконец, среди компаний, отметивших, что данных недостаточно для принятия решений, – 23% и 14% соответственно. Аналогичная разница наблюдается и в статистике использования психометрических инструментов (тестов и опросников).

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Возможная точка роста – применение инструментов объективной оценки для управления вовлеченностью

Какие качества и характеристики оценивают чаще всего?

1. Уровень мотивации (52%)
2. Соответствие ценностям и культуре компании (43%)
3. Умение работать в команде (32%)
4. Ответственность (25%)
5. Ориентация на результат (24%)

Наиболее часто используемые инструменты оценки:

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Комментарий: применение объективной оценки в рамках вовлечения и удержания сотрудников

- Вовлечение и удержание сотрудников – один из ключевых приоритетов HR (его отметили 43% опрошенных).
- Объективные данные весьма важны для управления вовлеченностью и удержанием сотрудников. Среди компаний, отметивших нехватку данных о персонале (в рамках этой HR-задачи), всего 5% используют тесты и опросники соответствия культуре, равно как и личностные и мотивационные опросники, и лишь 13% применяют опросники интересов. Кроме того, всего 3% обращаются к специально разработанным инструментам оценки. Для сравнения, среди компаний, которые обладают достаточным количеством данных о персонале (в рамках данной HR-задачи), подобные инструменты используют 18%.
- Возможным источником повышения эффективности программ вовлечения и удержания является создание специализированных инструментов оценки вовлеченности, позволяющих измерить как индивидуальную вовлеченность сотрудника, так и «общую» вовлеченность персонала, а также учесть ряд факторов, формирующих вовлеченность (это могут быть отдельные аспекты психологического климата в организации, корпоративной культуры, особенности внутренних коммуникаций и т.п.).

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

3. Технологии в управлении и оценке персонала

Третий раздел настоящего исследования посвящен вопросам использования современных технологических решений в сфере управления персоналом: внедрению и развитию специализированных IT-систем, удовлетворенности HR как пользователей, а также интеграции различных задач и процессов HR в рамках единой IT-инфраструктуры.

CEB | SHL Talent Measurement

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Основные результаты исследования: технологии в HR и оценке

В исследовании приняли участие

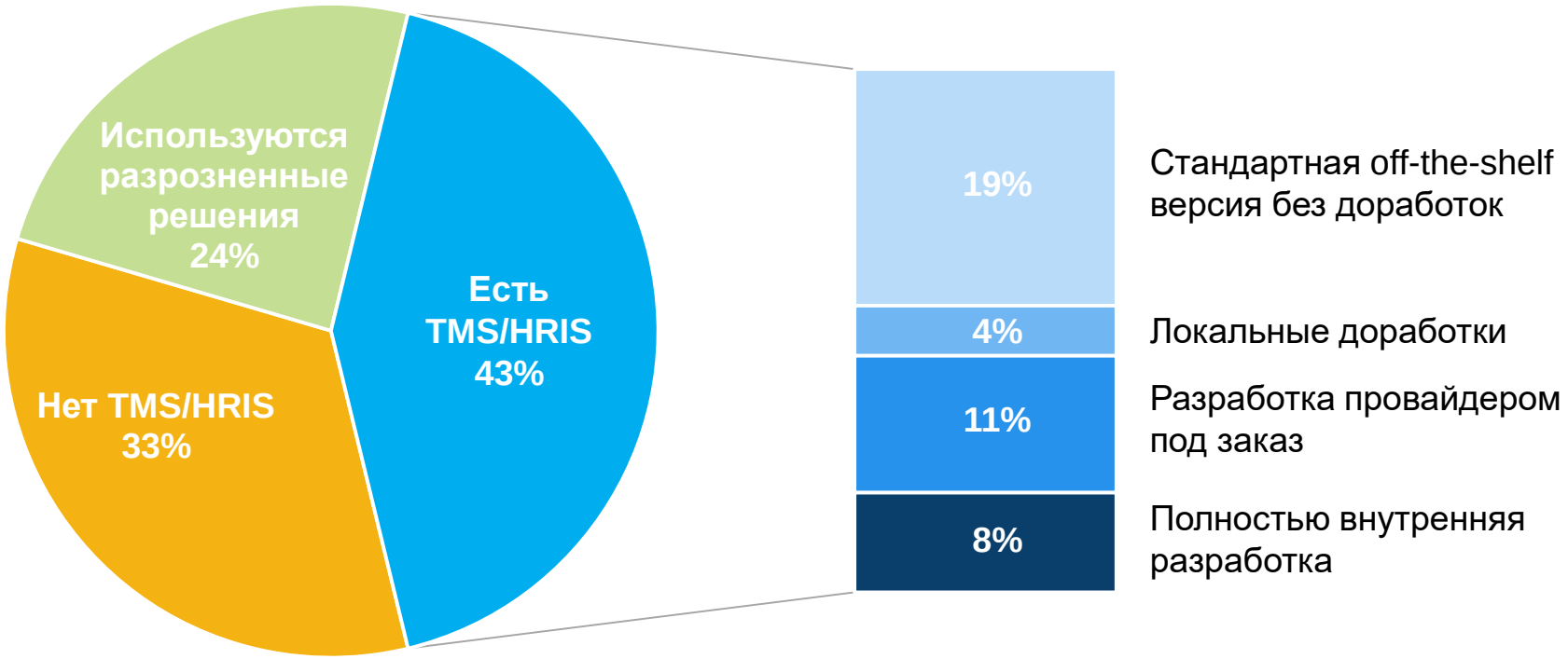
183 HR-специалиста

- Внедрение TMS и интеграция оценки остается важнейшей «точкой роста» для HR
- За последний год TMS совершили качественный прорыв; в передовых компаниях многие HR-процессы уже полностью интегрированы

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Внедрение и развитие TMS – важнейшая точка роста для HR в последние годы

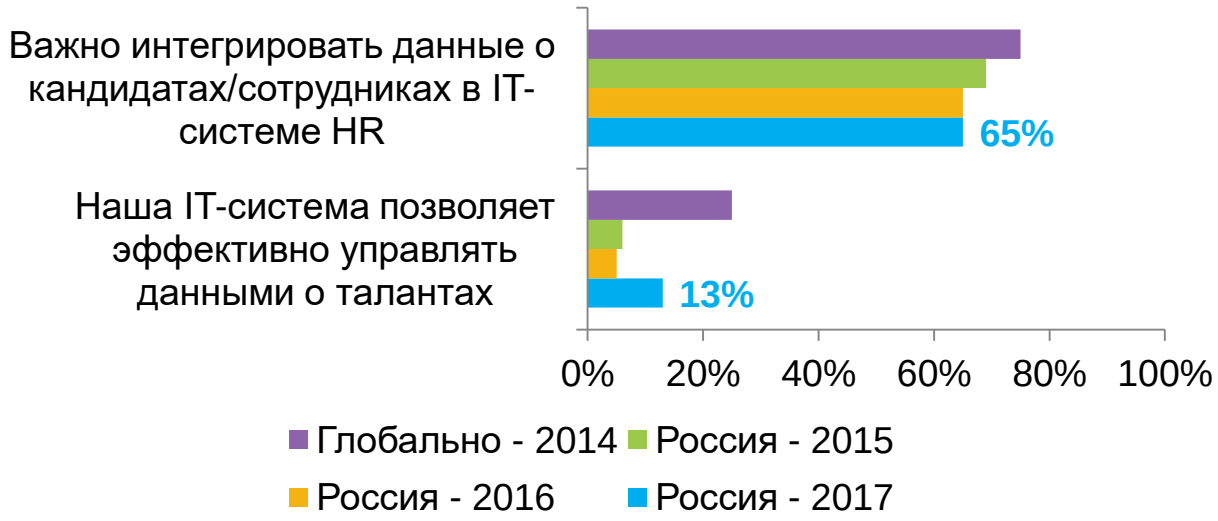
Используется ли в вашей организации TMS/HRIS?



© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Интеграция данных в IT-системе – первый шаг к практикам data-driven HR

Более 50% организаций используют данные о талантах при принятии стратегических решений



(*Показаны доли респондентов, согласившихся с приведенными утверждениями*)

В нашей IT-системе есть функционал анализа данных

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Комментарий: внедрение и развитие TMS

- Сегодня уже 2/3 организаций в России используют IT-решения для автоматизации различных задач и процессов HR. Эти системы, обычно называемые TMS (Talent Management Systems), помогают собирать и интегрировать информацию о персонале для принятия управленческих решений. 57% опрошенных HR указали, что это уже происходит в их организациях.
- Практически в каждой четвертой TMS, используемой в настоящее время в российских компаниях, есть встроенный функционал для первичного анализа данных о персонале (генерация сводных отчетов, выявление трендов и т.п.). Это объясняет рост удовлетворенности HR (с 5% в прошлом году до 13% в 2017 г.). Для сравнения, по данным глобальных исследований, всего 5% организаций в мире удовлетворены своими процессами сбора, аналитической обработки и дальнейшего использования данных о людях.
- Для HR по-прежнему актуальны вопросы о том, какие типы данных наиболее релевантны и полезны с точки зрения выработки инсайтов и рекомендаций; какие методы анализа данных помогут наиболее полно и достоверно выявлять значимые факторы эффективности, обнаруживать возникающие тенденции и предсказывать будущие изменения; наконец, какие подходы к визуализации результатов в наибольшей мере помогут руководителям принимать быстрые и взвешенные решения.

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

В передовых компаниях многие HR-процессы уже полностью интегрированы в TMS

Интегрированы ли в вашей организации эти HR-процессы в TMS?

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Комментарий: интеграция HR-процессов в TMS

- Чаще всего с TMS полностью либо частично интегрируются процессы обучения (полностью – в 10% организаций, частично – в 47%) , HR-аналитики (14% и 43% соответственно) и внешнего найма (17% и 38% соответственно). При этом для каждой из этих HR-задач характерна особая структура и идеология интеграции.
- Фактические показатели интеграции HR-процессов в TMS практически никак не соотносятся с заявленными приоритетами HR. Так, многие из наиболее приоритетных задач и процессов HR (они выделены синим подчеркиванием) оказываются в числе аутсайдеров с точки зрения интеграции с TMS, как полной, так и частичной.
- Даже среди организаций, указавших внешний найм или управление эффективностью (performance management) как важнейшие задачи управления персоналом, доля тех, кто полностью интегрировал их в свои IT-системы, не превышает 20%. При этом, как указывалось выше, декларируемая приоритетность HR-задач определенно влияет на динамику выделяемых на них бюджетов.

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Выводы и рекомендации

На следующих страницах приведены важнейшие выводы и прикладные рекомендации для HR.

Выявленные тенденции в управлении и оценке персонала задают четыре ключевые области, в рамках которых HR могут существенно повысить эффективность различных HR-процессов, а также увеличить реальную, измеримую отдачу от своей деятельности для бизнеса в целом.

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Важнейшие выводы и прикладные рекомендации

В условиях постоянных изменений приоритеты HR должны отражать как стратегические цели бизнеса, так и актуальные запросы подразделений

Глобальные исследования показывают, что всего 21% организаций реагируют на новые вызовы и изменения внешней среды без промедления, и лишь в 5% компаний процессы HR успешно помогают сотрудникам адаптироваться к изменениям. Следование модным тенденциям без учета реальных потребностей компании, несовпадение декларируемых приоритетов и фактической практики может привести к непредсказуемым последствиям для бизнеса. Ключевой фактор устойчивого успеха – глубокое партнерское взаимодействие между HR и другими функциями и отделами, понимание общих целей, возможностей и ограничений.

Продуктивное партнерство с IT – критически важный фактор эффективности HR как стратегической функции бизнеса

Сегодня перед многими HR стоит задача создания интегрированной среды для системного управления персоналом, что, в частности, требует надежной, удобной и гибкой IT-инфраструктуры. Во-первых, такая цифровая среда позволит объединить все HR-процессы и данные о людях, автоматизировать обработку рутинных обращений к HR, моментально предоставлять необходимую информацию для принятия управленческих решений. Во-вторых, цифровая среда HR сделает возможным внедрение качественных и эффективных решений предсказательной HR-аналитики, опирающихся на прозрачные процессы, релевантные запросы и объективные, достоверные данные.

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Важнейшие выводы и прикладные рекомендации

Необходимо применять современные объективные инструменты оценки, а также отслеживать эффект от внедрения оценки

Сегодня в российских компаниях чаще всего применяются те методы и инструменты оценки, которые оставляют существенное пространство для субъективной интерпретации результатов. Однако для того, чтобы гарантировать качество, достоверность и надежность результатов оценки, необходимо использовать объективные инструменты (тесты способностей, личностные опросники, ситуационные тесты и т.п.), доказавшие свою эффективность и валидность в сотнях экспериментальных исследований.

Ключевые области развития навыков и компетенций HR: понимание бизнеса и работа с данными

Сотрудничество с другими функциями организации требует от HR постоянного развития компетенций сетевого/командного взаимодействия, системного мышления и понимания бизнеса. В то же время, диджитализация HR как сферы деятельности означает, что на первый план выходят навыки аналитической обработки и визуализации данных, а также навыки сторителлинга. Все эти навыки и компетенции не только становятся критически важными в условиях формирования современной цифровой экосистемы HR, но и приносят HR и бизнесу ощутимую пользу даже в рамках «классических», еще не оцифрованных задач и процессов управления персоналом.

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Основные выводы исследования

Тенденции в управлении и оценке персонала в 2017 г.

- HR становится полноправной стратегической функцией
- Главные приоритеты HR: внешний найм, вовлечение и удержание, performance management, обучение
- Самые популярные инструменты оценки – интервью и тесты профессиональных знаний и навыков, хотя для разных задач HR применяются разные инструменты
- Точки роста для HR:
  - Эффективное партнерство с другими функциями
  - Более широкое применение объективных инструментов оценки
  - Внедрение/развитие TMS, интеграция HR-процессов и оценки
  - Отслеживание связи между оценкой и результатами бизнеса

CEB | SHL Talent Measurement

© 2017 CEB SHL Russia&CIS
Настоящий отчет не содержит конфиденциальной информации

Спасибо!

- Лучшие практики и кейсы, рекомендации и инсайты для HR
- Передовые решения и инструменты для объективной оценки персонала
- Исследования тенденций в сфере HR

www.shl.ru

© 2017 CEB SHL Russia&CIS – Business Psychologists Ltd.

CEB | SHL Talent Measurement