HR в гуще перемен: тенденции и практики управления персоналом

Результаты исследования
и ключевые инсайты на 2022 год

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Цели и задачи исследования

Беспрецедентные изменения условий ведения бизнеса в 2022 г. не могли не затронуть сферу управления персоналом.

Цели настоящего исследования – выявить важнейшие факторы и тенденции, влияющие на актуальные практики в сфере HR в российских организациях, описать текущее положение дел, обозначить наиболее яркие возможности и риски на ближайшую перспективу.

Это исследование не только предоставляет специалистам и руководителям сферы HR общий информационный контекст для принятия взвешенных решений, но и предлагает ряд инсайтов и рекомендаций, направленных как на повышение эффективности функции HR в целом, так и на оптимизацию отдельных процессов управления персоналом организации в условиях продолжающихся изменений, нарастающей неопределенности и связанных с ними стратегических, структурных, системных преобразований.

281 **HR-СПЕЦИАЛИСТ И РУКОВОДИТЕЛЬ** из компаний различных отраслей* приняли участие в исследовании.

Участники исследования ответили на ряд вопросов, посвященных стратегии и приоритетам HR, изменениям задач и ролей HR в организации, влиянию диджитализации на управление персоналом (в частности, развитию практик HR-аналитики и сбору данных о пользовательском опыте), а также применению инструментов оценки при отборе различных категорий персонала.

Для того чтобы выделить наиболее значимые тенденции в сфере управления персоналом, ответы респондентов были сопоставлены с данными аналогичных исследований, проведенных SHL Russia в предыдущие годы (в т.ч. «Тенденции HR в цифровую эпоху» за 2021 г. и «Тенденции в HR и оценке персонала» за 2020 г.), а также с данными глобальных исследований SHL предыдущих лет.

* структура выборки исследования приведена в разделе «Выборка исследования»

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Основные результаты исследования

Стратегическая роль и значение HR начинают меняются, отражая новую реальность

Почти половина российских организаций в полной мере **опираются на данные о людях** при принятии управленческих решений.

2/3 российских организаций **привлекают внешних поставщиков** в рамках обучения персонала, порядка 40% – в рамках внешнего найма, развития поведенческих компетенций, а также в ходе диджитализации HR-процессов. Однако в целом 3/4 организаций предпочитают опираться на собственные силы и ресурсы.

67% российских HR отмечают, что за последнее время **сфера ответственности HR как функции значительно расширилась:** наряду с ролью бизнес-партнера, HR должен быть проводником и организатором инноваций, аналитиком и координатором изменений.

Ключевые **приоритеты** HR сегодня:

ПРИВЛЕЧЕНИЕ НЕОБХОДИМЫХ РЕСУРСОВ
(внешний найм, развитие бренда работодателя, адаптация и онбординг)

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
(performance management, обучение и развитие)

ПОДДЕРЖКА И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ
(вовлечение и удержание, обучение и развитие, адаптация и онбординг)

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Важной точкой роста для HR остается аналитика и предоставление инсайтов, опирающихся на объективные данные

Свыше половины организаций **развивают HR-аналитику** в рамках внешнего найма, примерно 1/3 компаний – в рамках процессов performance management, вовлечения и удержания, обучения, внутреннего найма.

58% собирают и используют данные о «пользовательском опыте» сотрудников, проходящих оценку в рамках HR-процессов

8% организаций России имеют полностью цифровую экосистему управления персоналом

Объективные инструменты оценки чаще применяются для оценки руководителей высшего звена, чем других категорий

Самые популярные инструменты для оценки руководителей высшего звена:

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ
(их используют 77% компаний)

СИТУАЦИОННЫЕ И КЕЙС-ТЕСТЫ
(их используют 57% компаний)

КЛАССИЧЕСКИЕ ПСИХОМЕТРИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ
(личные и мотивационные опросники, тесты способностей применяются в 40-50% организаций)

При оценке молодых специалистов, IT-сотрудников и производственного персонала объективные инструменты используются вдвое реже.

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

В условиях неопределенности **функция HR сохраняет свою стратегическую роль** и значение, хотя и отходит на второй план

Сегодня менее половины российских HR убеждены, что при принятии управленческих решений их компания в полной мере учитывает и действительно использует доступные данные о человеческих ресурсах.

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Причины этого – не в дефиците доверия руководства к HR как функции и имеющимся процессам управления персоналом, не в слабости внутренних партнерских связей между HR и другими подразделениями и даже не в низком качестве данных о людях.

Наиболее вероятное объяснение связано с актуальным контекстом ведения бизнеса в целом. Предыдущие годы принесли российским организациям пандемию коронавируса и форсированную диджитализацию. В 2022 г. за ними последовали геополитические потрясения, перестройка логистических и финансовых цепочек, а также вынужденная переориентация на другие рынки, инструменты коммуникации, каналы продаж и даже технологии производства.

Неудивительно, что в условиях все более радикальных изменений и все возрастающей неопределенности бизнес вынужден принимать решения, руководствуясь в первую очередь соображениями выживания и обеспечения устойчивости.

Новая реальность – меняющиеся цели и стратегии, решения и подходы – несет новые вызовы и для самих HR.

В исследованиях предыдущих лет подчеркивалось, что значение функции управления персоналом для современной организации определяется гибкостью и адаптивностью HR, т.е. готовностью реагировать на запросы бизнеса, трансформировать процессы и системы, искать ответы на новые вопросы, внедрять передовые технологии и т.п.

Сегодня HR уже **недостаточно быть «поставщиком инсайтов и данных»**, просто поддерживающим принятие решений. Впрочем, объективные данные все еще составляют основу стратегической роли и эффективности HR как функции: именно поэтому среди компаний, в которых за последнее время сфера ответственности HR значительно возросла, учитывают и используют информацию о талантах при принятии управленческих решений уже 74%, а четкое представление о потенциале своих сотрудников имеют 73%.

ИНФОРМАЦИЯ О ТАЛАНТАХ В ПОЛНОЙ МЕРЕ УЧИТЫВАЕТСЯ И ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, В ТОМ ЧИСЛЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УРОВНЯ

У НАС ЕСТЬ ЧЕТКОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ПОТЕНЦИАЛЕ НАШИХ СОТРУДНИКОВ

Согласен Не уверен/Не знаю Не согласен

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Приоритеты HR для новой реальности: привлечение ресурсов, эффективность деятельности, поддержка и развитие сотрудников

Приоритеты HR отражают влияние актуальных трендов и в то же время помогают описать возможные сценарии дальнейшего развития событий. Расстановка приоритетов определяет как распределение ресурсов HR в целом, так и дизайн HR-процессов, выбор подходов и методологий, решений и инструментов, систем и практик – от сбора данных о людях до использования этой информации для поддержки управленческих решений – а также возможные «узкие места» в процессах управления персоналом в организации.

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Важнейшие приоритеты HR на 2022 г.

ВНЕШНИЙ НАЙМ

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ
(performance management)

ВОВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ

РАЗВИТИЕ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

ОБУЧЕНИЕ
(профессиональные знания и навыки)

РАЗВИТИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ
(в т.ч. управленческих)

АДАПТАЦИЯ И ОНБОРДИНГ

Приоритеты HR к началу 2020 г.

ВНЕШНИЙ НАЙМ

ОБУЧЕНИЕ
(профессиональные знания и навыки)

ВОВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ

PERFORMANCE MANAGEMENT

РАЗВИТИЕ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

АВТОМАТИЗАЦИЯ HR-ПРОЦЕССОВ

ВЫЯВЛЕНИЕ HIPO
(высокопотенциальных сотрудников)

РАЗВИТИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ
(в т.ч. управленческих)

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Среди ключевых приоритетов российских HR в этом году можно выделить три важнейшие темы:

ПРИВЛЕЧЕНИЕ НЕОБХОДИМЫХ РЕСУРСОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ
(с этим связаны процессы внешнего найма, развития бренда работодателя, адаптации и онбординга)

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
(performance management, обучение в плане профессиональных знаний и навыков, развитие поведенческих компетенций)

ПОДДЕРЖКА И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ
(вовлечение и удержание, обучение и развитие, адаптация и онбординг)

Общепризнанным приоритетом №1 остается внешний найм

При этом в организациях, которые в полной мере учитывают и используют данные о человеческих ресурсах при принятии решений, внешний найм занял лишь третье место в рейтинге приоритетов (после performance management и развития бренда работодателя).

HR из производственных компаний значительно реже упоминали обучение в числе своих ключевых приоритетов (оно заняло лишь 12-е место, уступив даже задачам расчета компенсаций и льгот, а также процессам реструктуризации, слияний и поглощений). Для сравнения, для HR из сферы услуг обучение оказалось приоритетом №2 (после внешнего найма).

Наконец, в сфере IT вовлечение и удержание сотрудников не вошло в верхнюю пятерку приоритетов, однако развитие бренда работодателя и развитие поведенческих компетенций оказались более значимыми приоритетами, чем обучение и performance management.

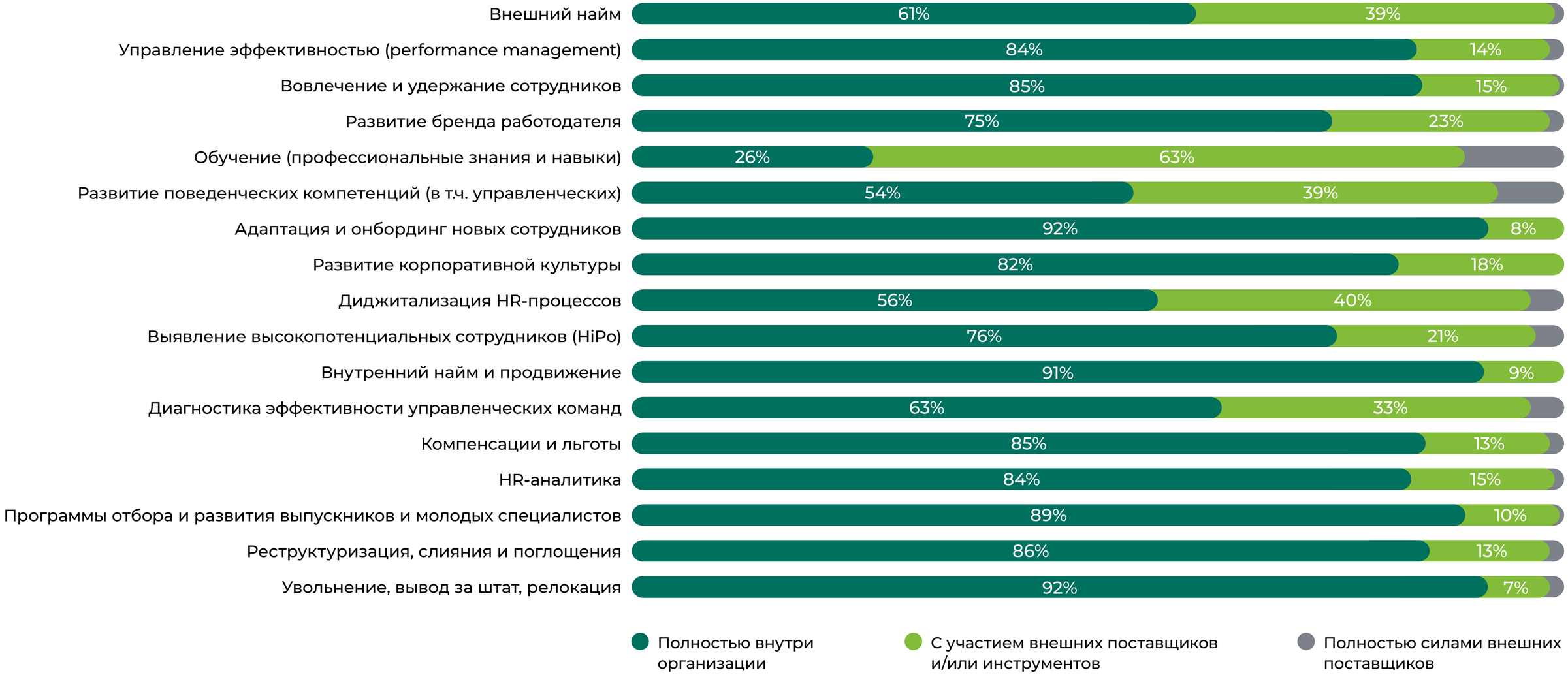
2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Большая часть **задач и процессов HR** реализуется внутри организации, **за счет собственных сил,** ресурсов и инструментов

В среднем 3/4 российских организаций предпочитают опираться в управлении персоналом исключительно на собственные силы, ресурсы, разработки, инструменты и подходы. Однако в действительности ответ на вопрос о привлечении внешних поставщиков и/или приобретении их инструментов будет разным для различных задач и процессов управления персоналом.

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

КАК РЕАЛИЗУЮТСЯ КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ?



2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Почти 2/3 HR пользуются услугами провайдеров в рамках обучения, порядка 40% – в рамках внешнего найма, развития поведенческих компетенций, а также в ходе диджитализации HR-процессов.

На готовность обратиться к внешним источникам ресурсов и экспертизы может влиять, во-первых, приоритетность HR-задачи. К примеру, среди организаций, для которых диджитализация HR является приоритетом, к внешним поставщикам обращаются – для решения этой задачи – уже 65%.

Во-вторых, определенную роль играет и заинтересованность HR в объективных данных, уровень внедрения HR-аналитики и/или развития цифровых компетенций HR как функции. Так, среди организаций, в которых стало больше HR-аналитики в рамках задачи выявления высокопотенциальных сотрудников, к внешним поставщикам обращаются – для решения этой задачи – уже 36% (по общей выборке – 21%).

Что интересно, производственные компании существенно чаще прибегают к услугам внешних поставщиков для развития поведенческих компетенций сотрудников (50%; по общей выборке – 39%), а компании сферы IT значительно реже доверяются им при диагностике эффективности управленческих команд (всего 19% против 33% по общей выборке).

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Сфера ответственности HR расширяется. Среди важнейших ролей – «бизнес-партнер», «системный инноватор» и «эффективный реализатор»

67% российских HR отмечают, что за последнее время сфера ответственности HR как функции значительно расширилась. Этот тренд актуален для всех отраслей и не зависит от других аспектов стратегической зрелости HR, уровня диджитализации функции или отдельных процессов.

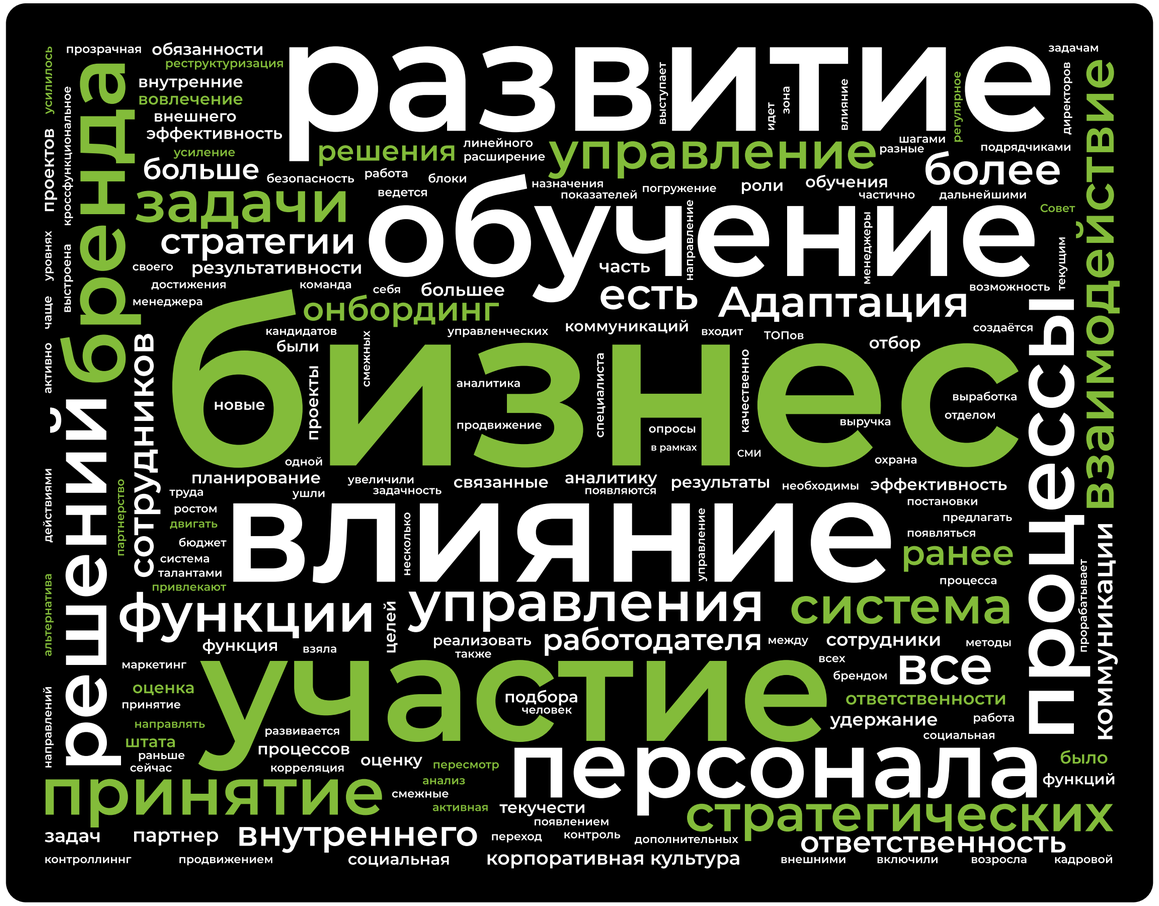
2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Но как именно проявляется это расширение сферы ответственности?

Чаще всего опрошенные HR указывали следующие варианты:

1. Более активное участие и/или возможность системного влияния на принятие стратегических управленческих решений, развитие полноценного партнерства с бизнесом.
2. Необходимость выстраивания новых или трансформации существующих систем и практик HR (прежде всего, коммуникации, адаптации, обучения, performance management), а также диджитализация HR-процессов и развитие корпоративной культуры.
3. Рост уровня загрузки, количества задач и интенсивности работы по прежним направлениям.
4. Более четкая привязка собственных KPI к результатам бизнеса, возросшее внимание к эффективности процессов и HR-аналитике.
5. Появление принципиально новых задач, взаимодействие со смежными функциями, участие и координация кроссфункциональных проектов.

Это значит, что сегодня HR должен играть в организации несколько ролей одновременно: к ставшей привычной роли бизнес-партнера добавляется необходимость быть проводником и организатором инноваций, аналитиком и координатором, опорой и поддержкой для коллег.



(размер слова показывает, насколько часто оно встречалось в ответах участников исследования)

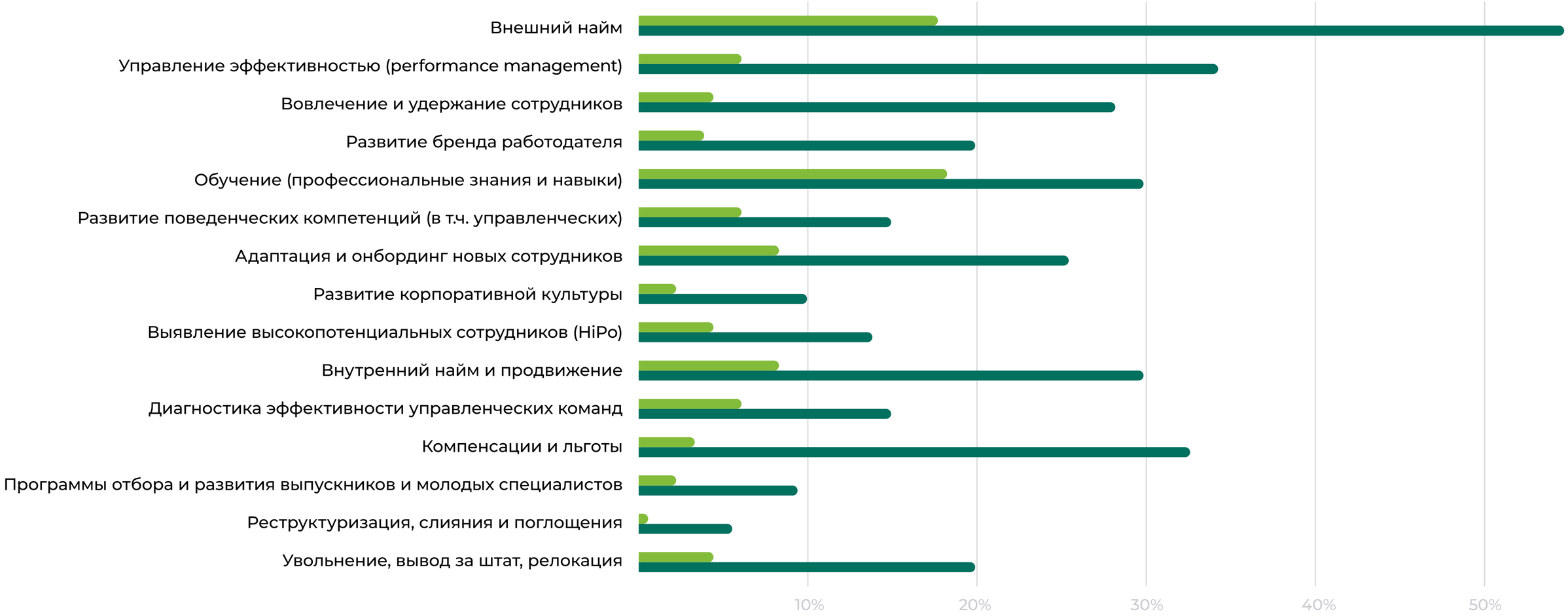
2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

HR все более активно **собирают и анализируют данные** и начинают внедрять передовые решения и инструменты, использующие AI/ML

Еще одной важнейшей задачей для HR остается предоставление объективных данных и опирающихся на них инсайтов для принятия решений. Иными словами, культура данных продолжает захватывать сферу HR.

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ, СВЯЗАННЫЕ С ДАННЫМИ, ПРОИСХОДЯТ В РАМКАХ ЭТИХ HR-ЗАДАЧ?



- Более активно используются решения и инструменты с предсказательными алгоритмами, использующие технологии AI/ML
- Более активно собираются и анализируются данные (как для принятия решений, так и для оценки эффективности/влияния на результаты бизнеса)

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Сегодня уже более половины организаций развивают HR-аналитику в рамках внешнего найма, а примерно в 1/3 компаний HR более активно собирают и анализируют данные в рамках performance management, вовлечения и удержания, обучения, внутреннего найма.

Что интересно, важным фактором здесь оказывается приоритетность HR-процесса. К примеру, среди организаций, для которых вовлечение и удержание вошло в число приоритетов HR, более активно собирают и анализируют данные – в рамках этой задачи – уже 44% (по общей выборке – 28%).

В сфере услуг об активном развитии HR-аналитики в рамках performance management сообщают 46% компаний (по общей выборке – 34%).

В сфере IT данные значительно чаще собираются и анализируются в рамках таких процессов, как вовлечениие и удержание (41%; по общей выборке – 28%), адаптация и онбординг (48%; по общей выборке – 25%), выявление HiPo (26%; по общей выборке – 14%) и диагностика эффективности управленческих команд (30%; по общей выборке – 15%).

Перечисленные процессы HR генерируют сравнительно легко собираемые и квантифицируемые данные

Тем не менее, наши исследования показывают*, что для эффективности HR-аналитики необходимо преодолеть ряд препятствий:

> Почти 2/3 организаций ставят перед аналитикой задачу измерения и/или объяснения достигнутых результатов, а не прогнозирования.

> Почти в 3/4 компаний HR собирают и обрабатывают данные вручную, и в 57% компаний отчеты с результатами создаются по запросу и вручную.

> Запросы на HR-аналитику чаще всего исходят от высшего руководства организации (45%) или HR как фукнции (42%) .

> HR-аналитике напрямую мешает недостаточная интеграция IT-систем, отсутствие удобных инструментов анализа, выделенных процессов и ролей.

Однако важнейшим фактором эффективности HR-аналитики остается **формирование в организации культуры данных**, т.е. такого подхода к управлению, в котором решение любой задачи опирается на объективную информацию, а сами данные становятся единым «языком» для обсуждения задач и решений.

Именно в такой парадигме получают распространение инструменты и решения с предсказательными алгоритмами, использующие технологии AI/ML.
На сегодняшний день они активнее всего применяются в рамках внешнего найма и обучения. При этом неудивительно, что компании сферы IT используют их особенно широко: о более активном внедрении таких технологий во внешнем найме говорят 30% респондентов (по общей выборке – 18%).

* более подробно о препятствиях, стоящих перед HR-аналитикой, см. в специализированном исследовании «Тенденции HR в цифровую эпоху» (SHL Russia, 2021)

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Несмотря на продолжающуюся диджитализацию HR-процессов, **оффлайн сохраняет свою привлекательность** и эффективность

Форсированная диджитализация предыдущих лет не могла не породить противоположный тренд: как только это стало возможным, HR стали возвращать многие задачи и активности в оффлайн.

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Отчасти «возвращение в оффлайн» объясняется тем, что вынужденная диджитализация затронула главным образом инструменты и технологии работы (так, по данным исследования 2021 г., новые каналы коммуникации появились в 75% российских компаний), но не стиль и культуру взаимодействия (это произошло лишь в 33% организаций).

Более того, полностью цифровая экосистема управления персоналом сегодня есть лишь в 8% организаций России (что интересно, среди компаний, в которых за последнее время сфера ответственности HR значительно возросла, такой уровень диджитализации достигнут в 29%).

Чаще всего в оффлайн возвращаются встречи и переговоры, а также мероприятия, предполагающие значительную интеллектуальную нагрузку одновременно с общением, развлекательные и/или интерактивные компоненты.

Производственные компании значительно чаще возвращают в оффлайн тренинги и семинары (это происходит в 67% организаций), мероприятия по продвижению бренда работодателя (40%) и центры оценки (38%), в то время как в сфере IT в оффлайн, напротив, значительно реже возвращаются интервью (всего в 37% компаний).

КАКИЕ АКТИВНОСТИ НАЧАЛИ «ВОЗВРАЩАТЬСЯ В ОФФЛАЙН»?

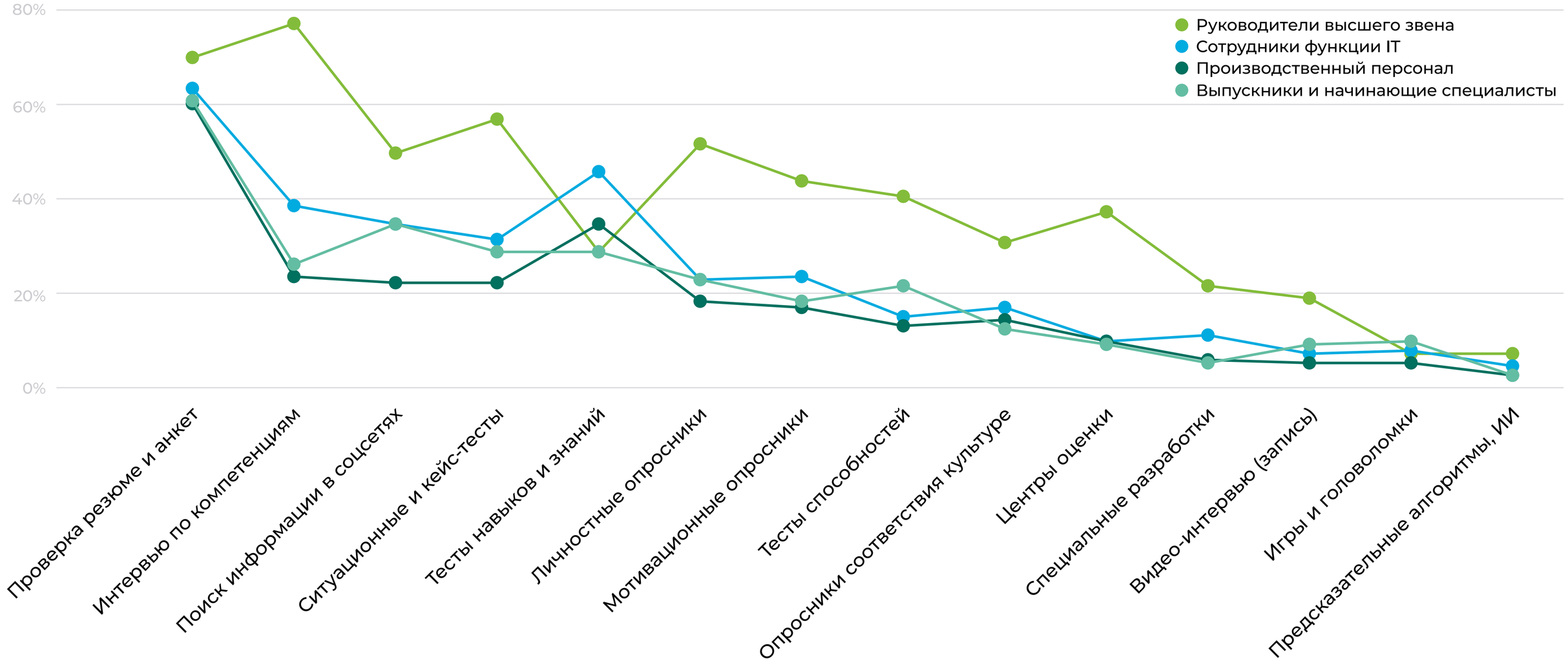
2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Объективные инструменты чаще применяются для оценки руководителей

Выбор инструментов оценки – это поиск баланса между достоверностью результатов, их релевантностью (в т.ч. возможностью отразить специфические требования должности и организации), стоимостью и удобством процесса.

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ И/ИЛИ ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ ПРИ ОТБОРЕ И НАЙМЕ ЭТИХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА?



2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Почти 2/3 организаций проверяют резюме при найме кандидатов.

Однако если говорить об объективных инструментах оценки, то чаще всего в России используются:

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ
(для оценки руководителей – 77%; среди организаций, в которых данные о талантах в полной мере влияют на управленческие решения, – 88%)

СИТУАЦИОННЫЕ И КЕЙС-ТЕСТЫ
(57% и 72% соответственно)

За ними следуют классические психометрические инструменты: личностные и мотивационные опросники, тесты способностей – а также центры оценки, сочетающие симуляционные упражнения и психометрику. При оценке руководителей **эти инструменты применяют 40-50% организаций**.

Однако при оценке других категорий персонала объективные инструменты применяются примерно вдвое реже. Так, интервью по компетенциям используют лишь 25-40% организаций, ситуационные и кейс-тесты – 20-30%, личностные опросники – порядка 20%.

Единственным исключением выступают тесты навыков и знаний, которые значительно шире применяются для оценки IT-специалистов (46%), чем для руководителей высшего звена (порядка 30%).

Впрочем, необходимо отметить, что приведенные цифры не отражают полную картину предпочтений российских HR в инструментах оценки. Многие категории персонала не попали в фокус настоящего исследования, но данные прошлых лет позволяют утверждать, что при отборе рядовых офисных сотрудников других функций, младшего и среднего менеджмента тесты и опросники используются заметно чаще. Более того, организации, у которых есть четкое представление о потенциале своих сотрудников, шире применяют для оценки руководителей мотивационные опросники (54%), а для оценки выпускников и молодых специалистов – тесты способностей (32%).

Среди условно «цифровых» источников данных и инструментов оценки HR чаще всего обращаются к поиску информации в социальных сетях (при найме руководителей – 50%), в то время как геймифицированные инструменты и предсказательные алгоритмы, несмотря на довольно широкое обсуждение, применяются крайне редко и все еще остаются темой для экспериментов, причем с каждым годом все менее массовых.

Наиболее яркие различия в применении различных инструментов оценки обнаруживаются при сопоставлении практик разных отраслей. К примеру, HR из производственных компаний при найме руководителей шире используют как интервью (88%) и ситуационные тесты (68%), так и личностные опросники (63%) и тесты способностей (51%). В компаниях сферы услуг руководителям чаще предлагают тесты знаний и навыков (40%). Наконец, при оценке собственно IT-персонала в IT-компаниях шире применяются тесты навыков и знаний (63%), интервью (54%) и ситуационные и кейс-тесты (46%), в то время как для оценки руководителей в IT-компаниях любые тесты, опросники и т.п. используются значительно реже.

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Внедрение и применение **инструментов оценки** – вопрос не только их эффективности, но и «пользовательского опыта» участников процесса

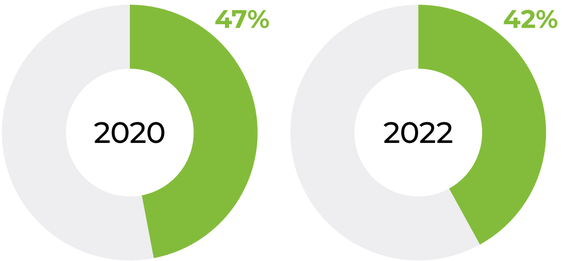
Как в российской, так и в глобальной практике оценки персонала продолжают доминировать интервью по компетенциям.

Причина проста: HR заинтересованы в первую очередь в «тонкой настройке» критериев и факторов оценки, т.е. в возможности отразить культуру и стиль действий организации, конкретные требования должности, специфические запросы нанимающего руководителя и т.п.

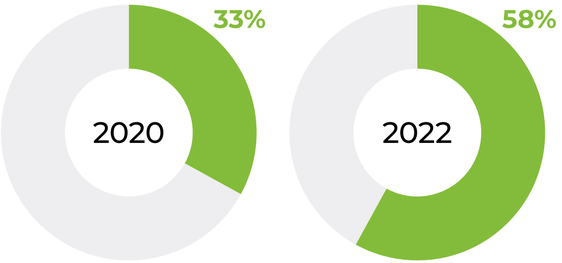
Однако при выборе, внедрении, развитии и применении инструментов оценки не менее важны еще два соображения: во-первых, объективная эффективность инструмента, его доказанное влияние на результаты бизнеса; во-вторых, ощущения, предпочтения, опыт и мнения участников оценки.

Практически каждая вторая организация сегодня собирает и учитывает такой «пользовательский опыт» (в первую очередь – опыт сотрудников, т.е. участников оценки в рамках внутреннего найма и продвижения, выявления HiPo и управления карьерой).

Среди компаний, в которых за последнее время расширилась сфера ответственности HR как функции, такие данные в рамках внешнего найма собирают и используют уже 71%, а в рамках внутреннего – 75%. Кроме того, эти данные чаще попадают в фокус внимания IT-компаний (в 59% и 78% организаций соответственно).



Мы собираем и учитываем информацию об ощущениях, предпочтениях и мнениях внешних кандидатов при отборе



Мы собираем и учитываем информацию об ощущениях, предпочтениях и мнениях действующих сотрудников, проходящих через различные HR-процессы

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

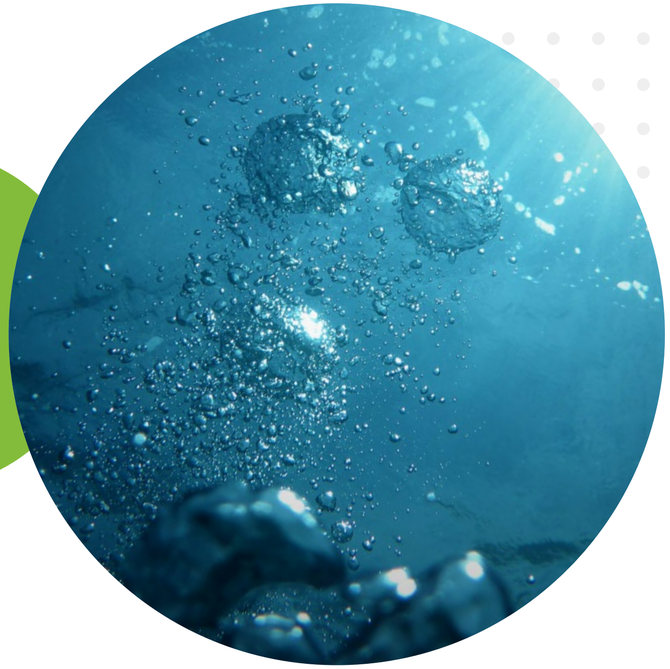
Выводы и рекомендации

Происходящие изменения условий ведения бизнеса и нарастающая неопределенность требуют от HR постоянно пересматривать свои приоритеты, ставить новые задачи и осваивать новые роли.

По большому счету, перед российскими HR сегодня стоят три важнейшие задачи: привлечение необходимых ресурсов для организации, обеспечение эффективности деятельности и поддержка и развитие сотрудников.

В то же время сфера ответственности HR продолжает расширяться, и к уже привычной роли бизнес-партнера добавляются новые: HR должен быть проводником инноваций, аналитиком и координатором...

Чтобы успешно играть все эти роли и продолжать оказывать позитивный эффект на результаты организации, HR должен находиться в постоянном диалоге с бизнесом – как с высшим руководством, так и скаждым подразделением. Выбираемые подходы, методологии и инструменты должны отражать не только новые технологические возможности, но и стратегический контекст: цели и задачи, культуру и потребности организации.



2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Управление персоналом все больше опирается на объективные данные, поэтому аналитика становится привычным прикладным инструментом в арсенале HR.

Чем сложнее и волатильнее внешняя действительность, тем ценнее для бизнеса объективные сведения и инсайты о людях, помогающие принимать взвешенные, точные и своевременные управленческие решения. Чтобы уверенно предоставлять такую информацию, HR должен системно собирать и анализировать данные о людях, их потенциале и результатах – в рамках самых разных процессов и задач управления персоналом.

Однако для того чтобы извлечь из аналитики максимальную пользу, недостаточно внедрять сложные методы, программы и системы обработки этих данных. В первую очередь необходимо задавать вопросы, ориентированные в будущее организации: тогда сухие цифры будут превращаться в инсайты и истории, прогнозы и рекомендации.

Не менее важно и развитие культуры данных, т.е. таких условий, в которых буквально любое обсуждение персонала происходит «на языке данных», любой HR владеет этим языком, а подходы и механизмы HR-аналитики становятся общедоступными и входят в повседневную практику управления персоналом.

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Стратегическая эффективность и польза HR как функции напрямую зависят от использования качественных источников данных и объективных инструментов оценки.

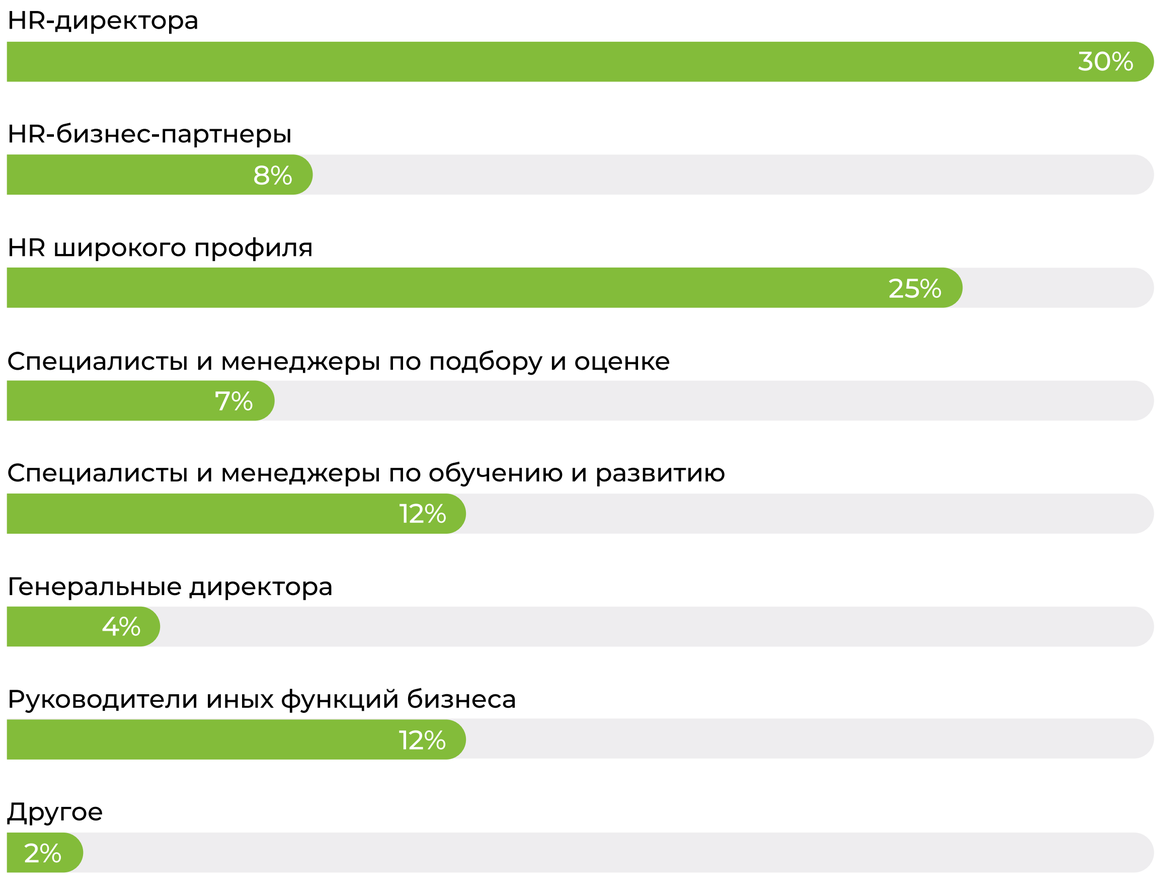
HR в России в первую очередь полагаются на формальные анкетные проверки, интервью, информацию из социальных сетей и ряд других инструментов и методов оценки, которые оставляют существенное пространство для субъективной интерпретации полученных результатов. Даже при оценке руководителей высшего звена лишь половина организаций применяет проверенные психометрические инструменты.

Чтобы гарантировать объективность, релевантность и достоверность данных, HR необходимо убедиться, что используемые инструменты оценки и источники данных соответствуют определенным требованиям. Их эффективность (надежность и валидность) должна быть доказана на деле, в экспериментальных исследованиях. Кроме того, при выборе инструментов стоит учитывать их соответствие актуальным задачам и контексту оценки, а также особенности «пользовательского опыта» участников оценки при прохождении этих инструментов.

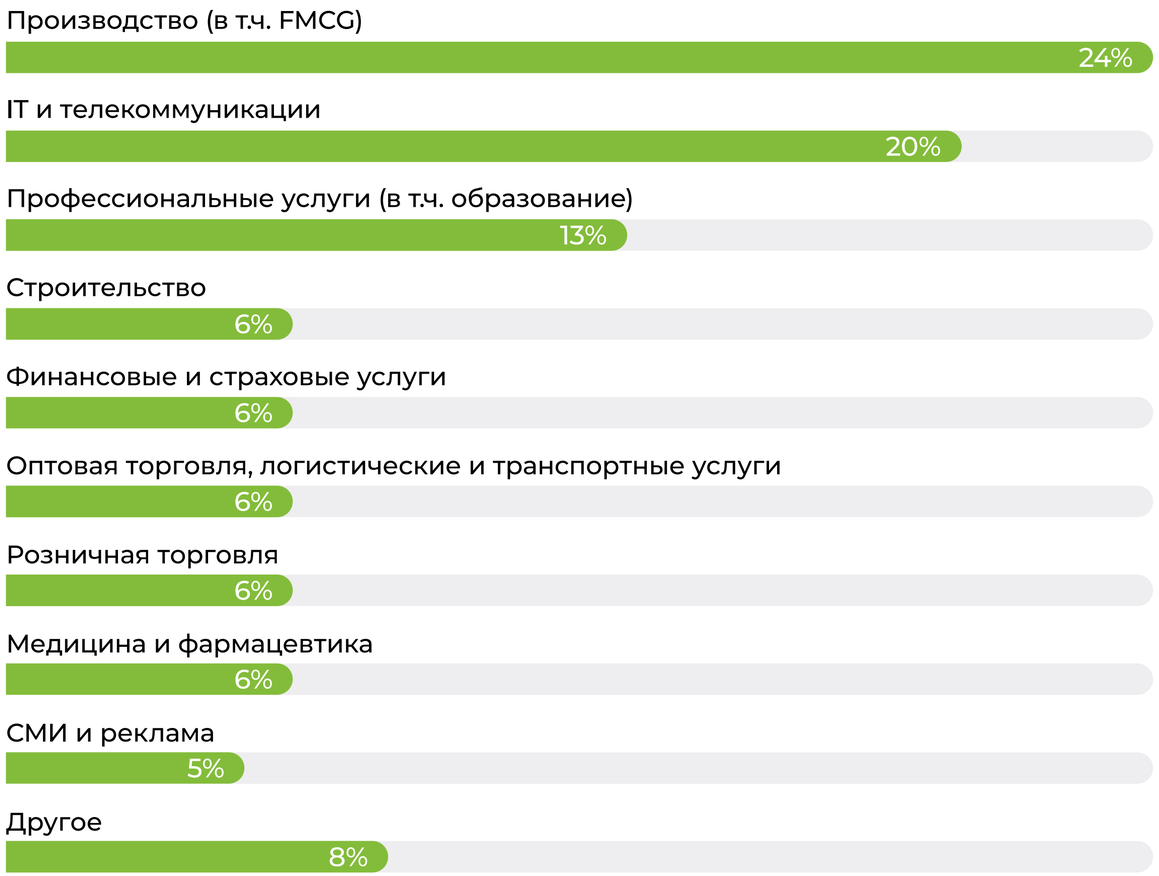
2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Выборка исследования

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСПОНДЕНТОВ ПО ДОЛЖНОСТЯМ



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСПОНДЕНТОВ ПО ОТРАСЛЯМ



2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Компания **SHL в мире**

- НАДЕЖНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ
- БОЛЕЕ 10 000 ОРГАНИЗАЦИЙ-КЛИЕНТОВ ПО ВСЕМУ МИРУ
- НАУЧНЫЙ ПОДХОД
- 40 МЛН ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В ГОД
- 40 ЛЕТ НА РЫНКЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ
- БОЛЕЕ 30 ЯЗЫКОВ
- ОПЫТ РАБОТЫ С КОМПАНИЯМИ ВСЕХ ОТРАСЛЕЙ
- ОПЫТ РАБОТЫ СО ВСЕМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ ГРУППАМИ, ОТРАСЛЯМИ И РОЛЯМИ
- ВЗАИМОСВЯЗАННЫЕ РЕШЕНИЯ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СОТРУДНИКА
- БЕНЧМАРКИ ПО ОТРАСЛЯМ И РАБОЧИМ ГРУППАМ
- НАГЛЯДНЫЙ КАНДИДАТСКИЙ ОПЫТ

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

ООО «Бизнес Психологи»

С 1992 года представляем бренд SHL в России и сопредельных государствах

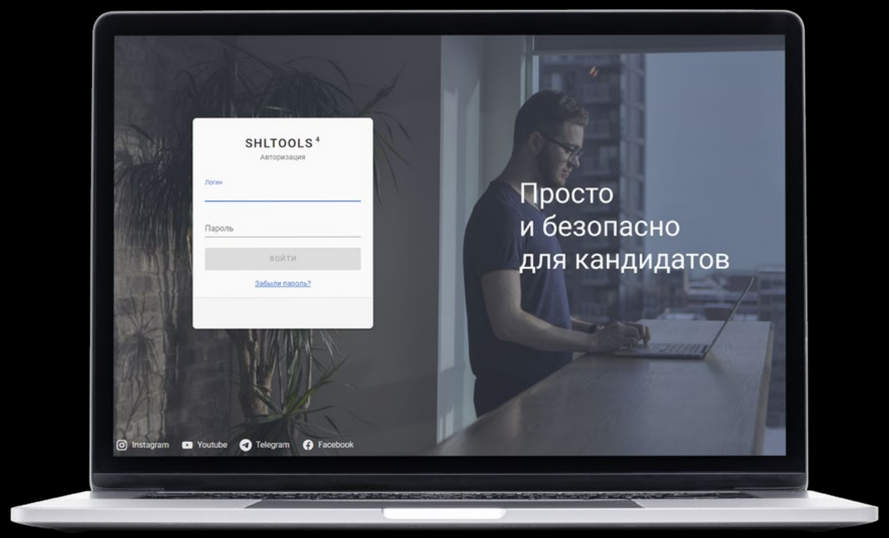
Передаем технологии оценки персонала внутренним специалистам компаний.

Наши сертификационные программы признаются компаниями-работодателями в большинстве стран мира как подтверждение качества подготовки HR-специалистов в области оценки персонала.

Наши решения в области оценки персонала технологически независимы

Мы занимаемся собственными разработками и исследованиями в области организационной психологии более 15 лет.

ООО «Бизнес Психологи» имеет документально подтвержденную историю успешного сотрудничества с крупными организациями РФ и опыт поддержки всероссийских конкурсов.



Онлайн-платформа SHLTOOLS

Мы являемся разработчиками и правообладателями платформы для онлайн оценки персонала SHLTOOLS. Наши клиенты и партнеры пользуются платформой для решения HR-задач с 2002 года.

Платформа SHLTOOLS внесена в Реестр российского ПО в 2020 году,а также соответствует требованиям законодательства в области персональных данных, что подтверждено аттестатом соответствия ФСТЭК (класс защищенности 3).

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Автор исследования - **Максим Пескин**

Менеджер по разработке новых продуктов SHL Россия.

Закончил МГТУ им. Баумана, несколько лет стажировался и работал в крупнейших пищевых и телекоммуникационных компаниях.

Присоединился к команде SHL Россия в начале 2013 г., после окончания Hult International Business School (Лондон, Сан-Франциско) со степенью магистра международного бизнеса.

Занимается разработкой инструментов оценки и методологических подходов, реализацией масштабных исследовательских проектов, маркетинговой поддержкой запуска новых продуктов и решений, поддержкой клиентов в консалтинговом режиме по различным вопросам оценки и управления персоналом, HR-аналитикой и анализом актуальных трендов в сфере HR.

Сферы интересов: культура и структура организаций, использование big data, системный подход к управлению.

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»

Офис в Москве

105082, Россия, Москва
Спартаковский пер., д. 2, стр. 1
БЦ «Платформа», подъезд 8, 4 этаж
тел.: +7 (495) 646-75-16
e-mail: shl@shl.ru

Customer Service

тел.: +7 (926) 351-42-75
e-mail: customerservice@shl.ru

Офис в Санкт-Петербурге

191186, Россия, Санкт-Петербург
ул. Большая Морская, д. 24, литера А
БЦ «Сенатор», офис 101
тел.:+7 (812) 332-17-28
факс:+7 (812) 332-17-28
e-mail: shl_spb@shl.ru

Офис в Казахстане

050043, Казахстан, Алма-Ата
ул. Джандосова, д. 98
БЦ «Навои Тауэрс», офис 415
тел.: +7 (727) 334-10-05
e-mail: shl@shl.kz

www.shl.ru

2022 © SHLTOOLS / ООО «Бизнес Психологи»