



Тенденции HR в цифровую эпоху

Результаты исследования, инсайты
и рекомендации на 2021 год

Talent in Innovation.
Innovation in Talent.



Цели и задачи исследования

Исследование тенденций HR в цифровую эпоху призвано проанализировать важнейшие изменения, затронувшие в 2020 г. практики управления персоналом в российских организациях, сопоставить их с долгосрочными глобальными и локальными трендами, привлекавшими внимание HR в прошлые годы, наконец, выявить и описать наиболее яркие актуальные возможности и риски, связанные с диджитализацией HR.

Это исследование не только предоставляет специалистам и руководителям сферы HR общий информационный контекст для принятия взвешенных решений, но и предлагает ряд прикладных рекомендаций, направленных на повышение эффективности функции HR в целом и отдельных процессов управления персоналом организации.

В фокусе исследования этого года – стратегии и приоритеты HR, использование данных и аналитики в сфере управления персоналом, а также вопросы применения современных технологий и платформ HR.



В этом исследовании приняли участие 97 HR-специалистов и руководителей из компаний различных отраслей (подробная информация о выборке исследования приведена в Приложении).

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 в HR и оценке персонала» за 2020 г. и «HR-аналитика в России: ожидания и реальность» за 2019 г.), а также с данными глобальных исследований SHL.

Основные результаты исследования

Форсированная диджитализация HR не просто несет новые вызовы, но меняет весь ландшафт управления персоналом

- Диджитализация меняет HR-процессы в 2/3 российских компаний, однако HR играют ведущую роль в этом процессе лишь в 44% случаев
- В 3/4 организаций за последний год изменились каналы связи, в 1 из 2 – механизмы принятия решений, но лишь в 1 из 3 – культура взаимодействия
- Возрастает приоритетность задач HR, связанных с построением цифровой экосистемы управления персоналом (автоматизации, performance management, аналитики), а также тех процессов, которые направлены на поддержку и развитие сотрудников и обеспечение долгосрочной устойчивости организации (управления изменениями, развития бренда работодателя, вовлечения и удержания, выявления HiPo)
- Активная диджитализация затрагивает прежде всего процессы обучения (в 2/3 организаций) и внешнего найма (в 1 из 2)

Аналитика – очевидная «точка роста» и все более привычный инструмент HR, но впереди еще множество препятствий

- В 61% компаний задача HR-аналитики – измерение и/или объяснение прошлых результатов, а не прогнозирование будущего или поддержка управленческих решений; в 71% компаний данные собираются вручную; в 57% компаний аналитические отчеты создаются вручную, по запросу
- Каждая вторая организация более активно собирает, анализирует и использует данные о людях, чем год назад, однако всего 41% HR считают, что управленческие решения в их организации опираются на данные о людях
- Необходимые данные для HR-аналитики есть лишь у 1 компании из 5, и всего 2% организаций в России не испытывают проблем со сбором и обработкой данных
- Эффективной HR-аналитике чаще всего мешают недостаточная интеграция IT-систем, отсутствие удобного ПО для обработки и анализа данных, стратегические и культурные препятствия (наличие привычных подходов, отсутствие четкой стратегии и выделенной роли/функции аналитики)

IT-платформы обеспечивают необходимый технологический фундамент для диджитализации и аналитики в HR

- TMS (Talent Management Systems) внедрены уже в 47% российских организаций, причем в половине компаний продолжается их интеграция с другими IT-системами
- Проведение оценки и выгрузка отчетов доступны более чем в 2/3 внедренных TMS, однако встроенная аналитика реализована лишь в 47% платформ

Содержание

Введение.....	5
Стратегии и приоритеты HR.....	7
Данные и аналитика.....	15
Технологии и платформы.....	26
Выводы и рекомендации.....	30
Выборка исследования.....	33



Форсированная диджитализация и новые вызовы: стремительно меняющийся контекст HR

Реализация новых стратегий и выход на новые рынки. Реструктуризация бизнеса и трансформация рабочих процессов. Меняющиеся команды и руководители, задачи и обстоятельства... Подобные изменения – повседневная реальность для любой организации, и функция HR играет важнейшую поддерживающую роль, обеспечивая необходимые ресурсы для их эффективного преодоления.

Однако начавшаяся в 2020 г. пандемия коронавируса радикально переопределила весь контекст управления персоналом. Сегодня HR не просто поддерживает происходящие изменения, но находится в самом эпицентре событий. Происходит форсированная диджитализация этой сферы – ускоренное и зачастую вынужденное внедрение цифровых технологий, подходов и инструментов в практику HR.

Безусловно, такая диджитализация невозможна без достоверных и объективных данных. Более того, HR должен быть не просто надежным поставщиком информации о талантах, но инициативным и гибким партнером, включенным в контуры управления бизнесом. Однако сегодня во многих российских организациях дело обстоит иначе – несмотря на все внешние и внутренние факторы, повышающие значимость функции управления персоналом.



51%

организаций более активно собирают, анализируют и используют данные о людях, чем год назад



59%

организаций принимают управленческие решения, не в полной мере учитывая информацию о персонале

Это исследование призвано помочь HR разобраться в новой реальности и ее вызовах. Оно отвечает на ряд ключевых вопросов, связанных с диджитализацией процессов и изменениями стратегических приоритетов, актуальными подходами к работе с данными и препятствиями для эффективной HR-аналитики в организации, а также внедрением и применением современных IT-платформ для управления персоналом.

Три темы исследования

Гипотезы и предположения

Вопросы исследования

СТРАТЕГИИ И ПРИОРИТЕТЫ HR

В 2020 г. имела место форсированная диджитализация HR и радикальная трансформация приоритетов в сфере управления персоналом.

Кроме того, в большинстве организаций произошли существенные изменения во внутренней среде и рабочих процессах.

- Опираются ли управленческие решения на данные о людях?
- Как и почему за последний год изменились приоритеты HR?
- Как проходит диджитализация HR?
- Какие задачи и процессы HR меняются в первую очередь?

ДАННЫЕ И АНАЛИТИКА

В большинстве российских организаций под HR-аналитикой понимают увлекательную презентацию ретроспективных данных. Объективных данных для эффективной HR-аналитики все еще недостаточно, что связано прежде всего с технологическими и стратегическими препятствиями.

- Как в действительности организована HR-аналитика в российских компаниях?
- В каких задачах и процессах HR наблюдается нехватка объективных данных?
- Что мешает более эффективному сбору и использованию данных?

ТЕХНОЛОГИИ И ПЛАТФОРМЫ

TMS используются все шире, однако эти системы, как правило, внедряются постепенно, и полная интеграция с другими IT-решениями сегодня встречается крайне редко.

- Насколько широко внедрены TMS сегодня?
- Интегрированы ли TMS с системами онлайн-оценки?
- Какой функционал сегодня доступен пользователям?

Стратегии и приоритеты HR

Значение функции HR для организации не вызывает сомнений. Однако стремительная диджитализация бизнеса меняет содержание задач, стоящих перед HR, и переопределяет весь контекст стратегического партнерства между ними.

Но какие из этих изменений оказывают решающее влияние? Как протекает диджитализация управления персоналом в России? Как внутренняя среда организации адаптируется к новым условиям? Как меняются приоритеты в сфере управления персоналом? Какие задачи и процессы HR трансформируются в первую очередь?



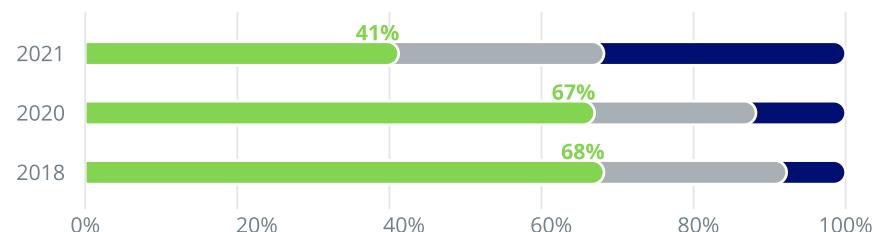
Стратегическая роль и значение HR претерпевают в 2020 г. более стремительные изменения, чем когда-либо прежде

Сегодня **менее половины российских HR уверены, что их компания использует доступные данные о человеческих ресурсах** при принятии управленческих решений. К концу 2020 г. этот показатель опустился ниже, чем когда-либо за последние восемь лет.*

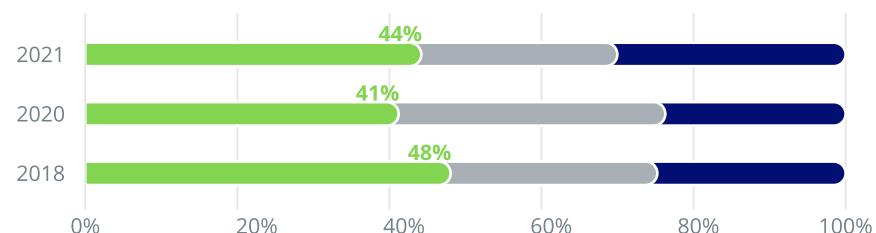
Причина этого кроется отнюдь не в снижении доверия бизнеса к HR, ослаблении внутренних партнерских связей или падении качества данных о людях: на это указывает остающаяся стабильной доля HR, уверенных, что у них есть четкое понимание потенциала сотрудников. Более вероятное объяснение связано со стремительными изменениями, которые принес 2020 год не только российской, но и глобальной экономике: изменениями рыночных условий и стратегий конкуренции, процессов и систем, целей и ограничений бизнеса. Ощутимо вырос уровень неопределенности – и это сказалось на подходах к принятию решений.

Эта новая реальность несет новые вызовы и для самих HR. В исследованиях предыдущих лет подчеркивалось, что значение функции управления персоналом для современной организации определяется готовностью HR к диджитализации, способностью трансформировать свои процессы, превратиться в «поставщика инсайтов и данных». Теперь к этим вызовам добавляются новые, связанные с требованиями скорости, доступности, гибкости.

Информация о талантах в полной мере учитывается и используется при принятии управленческих решений, в т.ч. стратегического уровня



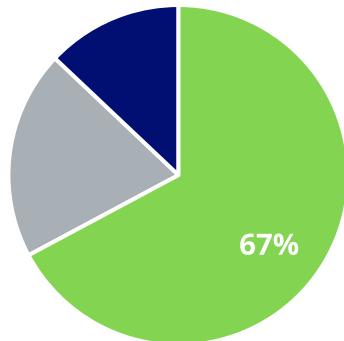
У нас есть четкое понимание потенциала наших сотрудников



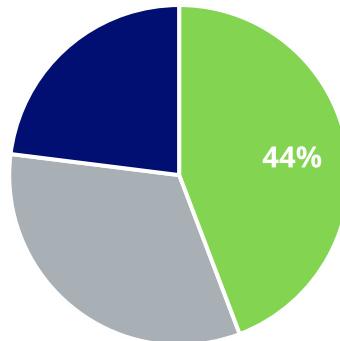
● Согласен ● Не знаю / Не уверен ● Не согласен

* Аналогичные исследования проводятся SHL в России начиная с 2013 г.

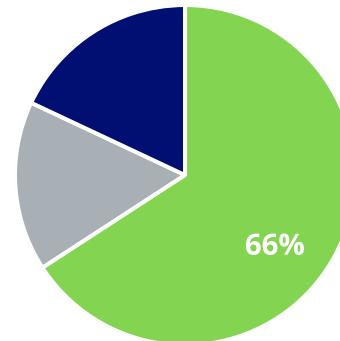
Изменения выходят из-под контроля: стратегическая диджитализация или вынужденная реакция на внешние обстоятельства?



Наши HR-процессы
меняются благодаря
цифровым технологиям



HR играют ведущую роль
в диджитализации управления
персоналом



COVID-ограничения
стали стимулом к ускорению
диджитализации HR

- Согласен
- Не знаю / Не уверен
- Не согласен

Диджитализация HR – очевидная, бесспорная и в известной мере привычная реальность для большинства российских организаций. **HR-процессы уже меняются за счет внедрения цифровых технологий в 2/3 из них** (для сравнения, год назад об этом сообщали всего 55%). При этом HR как функция в полной мере **контролирует эту трансформацию менее чем в половине компаний**. Значительно чаще главным драйвером изменений сегодня оказывается внешняя реальность – в частности, пандемия коронавируса и связанные с ней добровольные и обязательные ограничения.

Среди организаций, в которых диджитализация управления персоналом находится под контролем HR, 54% в полной мере используют информацию о талантах для принятия управлеченческих решений (для сравнения, в среднем – всего 41%), что доказывает важность проактивного участия HR. Однако в самом ли деле оправдано противопоставление стратегической, целенаправленной диджитализации и вынужденной реакции на внешние изменения? По большей части форсированная диджитализация под влиянием обстоятельств несет **не столько радикальные изменения приоритетов, сколько ускорение внедрения одних подходов и решений и упрощение и «спрямление» других**.

Изменения внутренней организационной среды: новые источники требований и запросов к «цифровому HR»

АСПЕКТЫ ВНУТРЕННЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, СУЩЕСТВЕННО ИЗМЕНИВШИЕСЯ ЗА 2020 Г.



Внешние обстоятельства значительно ускоряют диджитализацию управления персоналом, но **определенное значение для HR как функции имеют изменения внутренней среды организации**.

К началу 2020 г. почти в половине компаний в России HR задавались вопросом о том, как цифровые технологии могут повлиять на содержание работы людей. Тем не менее к настоящему моменту **роли и задачи рядовых сотрудников значительно изменились лишь в 14% организаций**, а основные процессы – всего в 35%. Для сравнения, роли и задачи руководителей, а также **механизмы принятия решений меняются почти в половине компаний** России.

Отдельного внимания заслуживают элементы организации, обеспечивающие связь между «реальностью менеджмента» и «реальностью сотрудников»: каналы коммуникации и общая культура. **Новые инструменты связи появились в ¾ организаций**, однако лишь в каждой третьей компании произошли существенные изменения стиля и культуры взаимодействия. Стоит отметить, что в условиях масштабной трансформации бизнеса этот аспект организационной культуры может оказаться критически важным; его можно считать одной из главных точек приложения усилий HR в цифровом мире.

Новые приоритеты HR для новой реальности: автоматизация, performance management, управление изменениями



Приоритеты HR к началу 2020 года:

- Внешний найм
- Обучение
(профессиональные знания и навыки)
- Вовлечение и удержание
- Performance management
- Развитие бренда работодателя
- Автоматизация HR-процессов
- Выявление HiPo
- Развитие поведенческих
(в т.ч. управленческих) компетенций

ЗАДАЧИ И ПРОЦЕССЫ HR, ЗНАЧЕНИЕ КОТОРЫХ ВОЗРОСЛО В ТЕЧЕНИЕ В 2020 Г.



Новые приоритеты HR для новой реальности: цифровая экосистема HR, поддержка и развитие сотрудников, стратегия изменений

Вопрос о приоритетах HR помогает осознать суть происходящих изменений и описать возможное развитие событий. Расстановка приоритетов определяет как распределение ресурсов HR в целом, так и дизайн HR-процессов, выбор подходов и методологий, решений и инструментов – от сбора данных о людях до использования этой информации для поддержки управлеченческих решений – а также возможные «узкие места» в системе управления персоналом в организации.

За 2020 г. прежде всего выросло значение тех задач и процессов HR, которые связаны с **построением цифровой экосистемы HR**: автоматизации*, performance management*, HR-аналитики – и тех, которые направлены на **поддержку и развитие сотрудников в условиях стремительных изменений**: вовлечения и удержания, обучения в плане профессиональных знаний и навыков и развития поведенческих компетенций (в т.ч. управлеченческих), адаптации и онбординга. Кроме того, повышается приоритетность тех задач и процессов, которые могут быть отнесены к более стратегическим решениям, обеспечивающим **долгосрочную устойчивость организации**: управления изменениями, развития бренда работодателя, выявления HiPo. В то же время **сохраняет свое значение и внешний найм** (более того, для каждой четвертой организации важность этого процесса даже возросла); вполне вероятно, что он все еще остается объективным приоритетом №1 для российских HR.

* В исследовании 2020 г. задача автоматизации HR-процессов и процесс performance management отмечались как наиболее вероятные «точки роста» для функции HR на ближайшие годы (прогноз был сделан до начала пандемии COVID).

Приоритеты HR в действии: диджитализация и автоматизация наиболее значимых задач и процессов управления персоналом

ЗАДАЧИ И ПРОЦЕССЫ HR, СТАВШИЕ БОЛЕЕ ДИДЖИТАЛИЗИРОВАННЫМИ В 2020 Г.



В 2/3 российских организаций возросла степень диджитализации обучения; в каждой второй более «цифровым» стал внешний найм. Лидирующие позиции именно этих процессов управления персоналом в рейтинге объектов для диджитализации во многом обусловлены тем, что они генерируют сравнительно легко собираемые и квантифицируемые данные. Интересно, что среди компаний, где HR играют ведущую роль в диджитализации, внешний найм стал более «цифровым» в 61%. В то же время рост диджитализации процесса обучения отмечают 78% респондентов из организаций, в которых внедрение цифровых технологий обусловлено прежде всего внешними факторами: форсированная диджитализация смешает актуальные приоритеты HR.

Для сравнения, «оцифровка» таких процессов, как развитие поведенческих компетенций и тем более вовлечение и удержание персонала, оказывается существенно сложнее за счет иной природы обрабатываемых данных. При этом среди компаний, в которых управленческие решения в полной мере опираются на данные о людях, процесс развития компетенций становится более «цифровым» уже в 53%.

Задачи HR, которые можно отнести к теме стратегической устойчивости в эпоху изменений, – выявление HiPo, развитие бренда работодателя и управление изменениями – занимают нижние строчки рейтинга. Это может объясняться тем, что выбор объектов для диджитализации определялся скорее сложившимися внешними обстоятельствами и текущими запросами бизнеса, чем долгосрочной стратегией диджитализации HR. Однако для построения эффективной и удобной цифровой экосистемы HR организации **потребуется «оцифровка» всех значимых задач и процессов управления персоналом.**

Стратегии и приоритеты в управлении персоналом: ожидания и реальность

ОЖИДАНИЕ

В 2020 г. имела место форсированная диджитализация HR и радикальная трансформация приоритетов в сфере управления персоналом.

Кроме того, в большинстве организаций произошли существенные изменения во внутренней среде и рабочих процессах.

РЕАЛЬНОСТЬ

Лишь 41% российских HR уверены, что их компания использует доступные данные о человеческих ресурсах при принятии управленческих решений.

Диджитализация меняет HR-процессы в 2/3 организаций, однако эта трансформация чаще продиктована не стратегическими намерениями компаний, а необходимостью адаптации к стремительно изменившейся реальности.

Почти в половине организаций меняются роли и задачи руководителей и механизмы принятия решений. Новые инструменты связи появились в 3/4 компаний, но культура взаимодействия изменилась соответственно лишь в 1 из 3.

Возрастает значение задач HR, связанных с построением цифровой экосистемы управления персоналом (автоматизации, performance management, аналитики), а также тех процессов, которые направлены на поддержку и развитие сотрудников и обеспечение долгосрочной устойчивости организации.

Усилия по диджитализации наиболее часто направлены на процессы обучения (оно становится более «цифровым» в 2/3 организаций) и внешнего найма (в каждой второй).

Данные и аналитика в сфере управления персоналом

Одна из важнейших ролей HR – быть поставщиком объективных данных о людях для бизнеса.

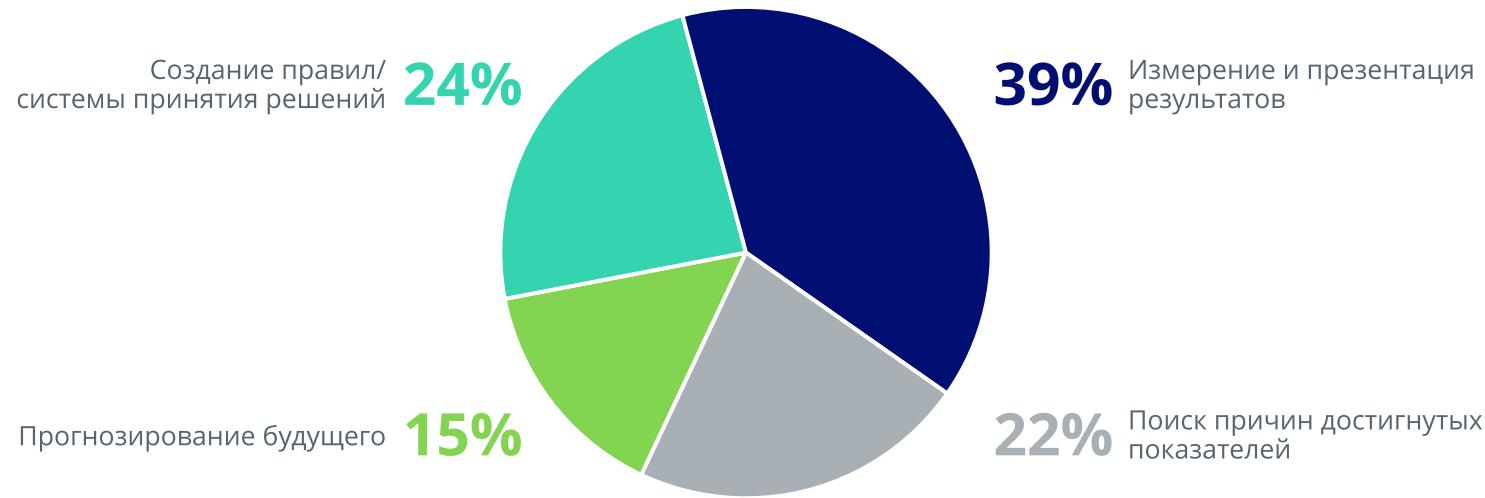
Подходы и инструменты HR-аналитики помогают повысить скорость и эффективность принятия решений в организации.

Но что сегодня понимают под аналитикой в российских компаниях? Формируется ли «культура данных», растет ли интерес и доверие к данным на уровне организации? Достаточно ли данных для настоящей HR-аналитики? С какими сложностями сталкиваются HR при сборе и использовании данных?



HR-аналитика в России: цели и задачи

ТИПИЧНАЯ ЗАДАЧА HR-АНАЛИТИКИ



HR-аналитика – это системный подход к сбору и обработке объективных данных, их анализу с помощью современных методов и технологий и, наконец, превращению полученных выводов в понятные инсайты, которые могут быть использованы для принятия взвешенных управлеченческих решений.

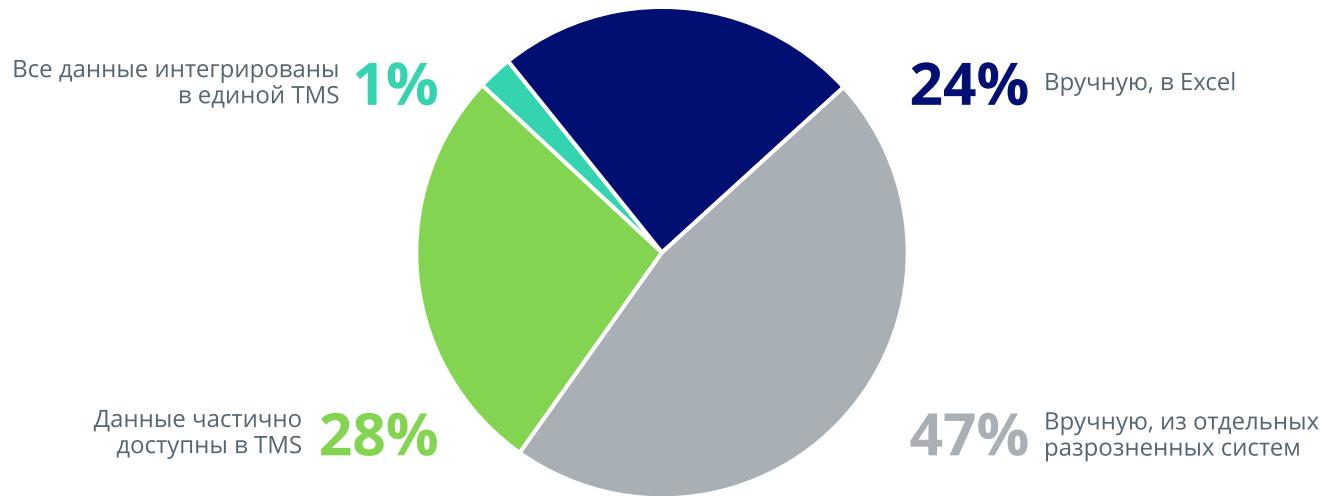
Эффективная HR-аналитика не только описывает прошлые события и результаты, но и отвечает на актуальные вопросы бизнеса – и, что еще более ценно, позволяет предвосхитить будущие потребности, наметить решения важных задач завтрашнего дня.

Однако сегодня в России **почти 2/3 организаций ставят перед HR-аналитикой в первую очередь задачу измерения и/или объяснения достигнутых результатов**, в то время как задача прогнозирования выходит на первый план лишь для 15% компаний, и только 24% используют аналитику при выработке управлеченческих решений.

При этом среди организаций, у которых есть четкое понимание потенциала сотрудников, сбор и презентация прошлых показателей оказывается главной задачей HR-аналитики лишь в 21%: эффективное и ориентированное в будущее управление потенциалом требует другого подхода к данным и других вопросов.

HR-аналитика в России: источники данных

СБОР ДАННЫХ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ HR-АНАЛИТИКИ



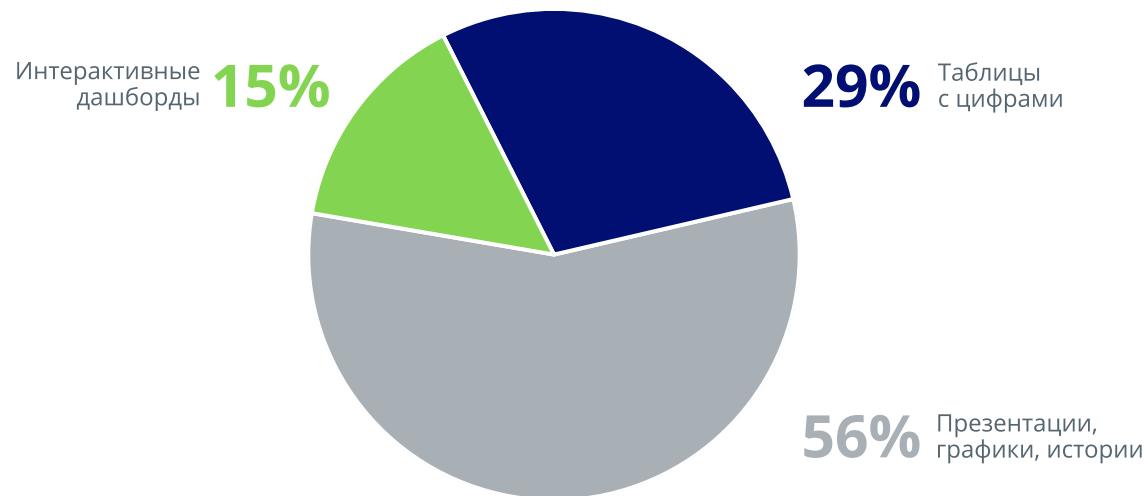
Чтобы HR-аналитика приносила бизнесу ощутимую пользу, необходим сплошной и постоянный сбор данных на основании единых для всей организации методологий и правил, а также интеграция этих данных в рамках единой IT-платформы.

Однако в настоящее время почти **в ¾ российских компаний HR собирают и обрабатывают данные вручную**, используя сравнительно низкотехнологичные решения и инструменты. С другой стороны, уже в 21% организаций внедрены инструменты обработки данных в реальном времени, а 31% HR указали, что применяют в рамках аналитики бенчмаркинг и методы классической статистики.

Что интересно, среди компаний, где HR играют ведущую роль во внедрении цифровых технологий, сохраняется аналогичная картина сбора данных, но в то же время проявляется интерес к эффективным методам их обработки: так, бенчмаркинг и классическая статистика находят применение уже в 53% таких организаций.

HR-аналитика в России: презентация результатов

ТИПИЧНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ В HR-АНАЛИТИКЕ



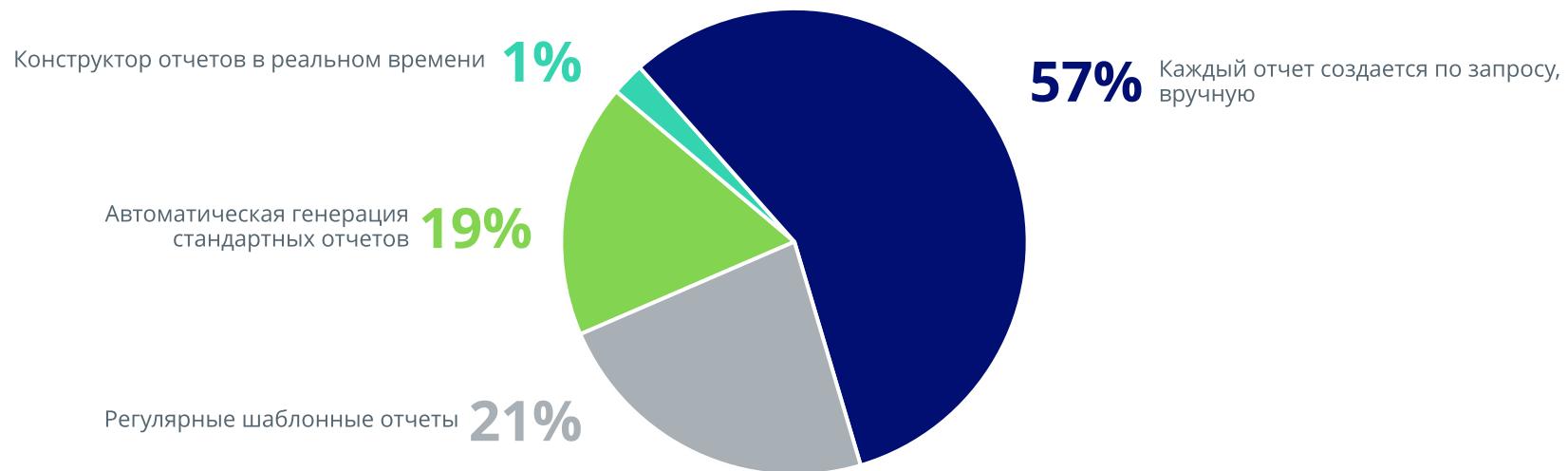
Методы и инструменты HR-аналитики, направленные на решение значимых вопросов и задач организации, помогают превращать сухие данные в глубокие, убедительные рекомендации, которые подталкивают руководителей и сотрудников к обоснованным решениям и эффективным действиям.

Центральную роль в этом играет представление результатов аналитики: отчеты должны содержать не только цифры и факты, но и актуальный контекст, объяснения и комментарии, а также возможные сценарии будущего; это должны быть не просто таблицы с показателями, но релевантные данные в форматах, понятных, удобных и убедительных для конечных пользователей.

Сегодня более чем в половине организаций в России результаты HR-аналитики выражаются в виде графиков и/или историй, что безусловно приближает эти данные и инсайты к конечному пользователю. Среди компаний, в которых данные о талантах действительно становятся фундаментом для принятия управленческих решений, этот вариант представления информации используют 68%, в то время как к таблицам с цифрами прибегают всего 14%.

HR-аналитика в России: формирование отчетов

ФОРМИРОВАНИЕ ОТЧЕТОВ HR-АНАЛИТИКИ



HR-аналитика делает данные доступными для конечного пользователя – т.е. не только отвечает на актуальные вопросы, предоставляя релевантные и читаемые инсайты, но и позволяет сделать это «здесь и сейчас».

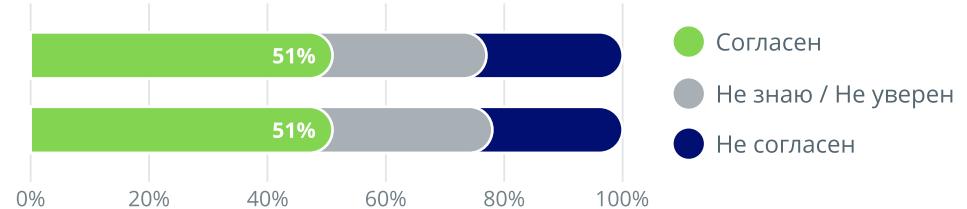
Однако в настоящее время **в 57% российских компаний отчеты с результатами аналитики создаются по запросу, вручную**, а еще в 42% пользователь может сформировать самостоятельно либо получает без запроса стандартные отчеты из заранее сформированного перечня. Другими словами, в подавляющем большинстве организаций конечный пользователь HR-аналитики в настоящее время не может самостоятельно получить ответ на все интересующие его вопросы.

Наиболее перспективным вариантом представляется возможность автоматической генерации стандартных отчетов с широким выбором: такой подход реализован уже в 35% компаний, в которых управленческие решения в полной мере опираются на данные о людях.

Запросы на HR-аналитику чаще всего исходят от высшего руководства организации (это главный внутренний заказчик аналитики в 45% российских компаний) или HR как функции (в 42%), в то время как запросы от среднего и линейного менеджмента преобладают лишь в 10% бизнесов. Однако среди организаций, в которых уровень навыков и знаний HR в области аналитики и обработки данных существенно вырос, спектр запросов меняется, а высшее руководство остается их основным источником всего в 32%.

Прогресс в HR-аналитике: навыки и культура работы с данными

Мы более активно собираем, анализируем и используем данные о кандидатах и сотрудниках, чем год назад



За этот год уровень навыков и знаний в области аналитики у HR в нашей организации существенно вырос

Внедрение и развитие HR-аналитики остается исключительно сложной задачей для любой организации. Тем не менее за 2020 г. каждая вторая компания в России стала в большей степени полагаться на объективные данные о людях (среди организаций, в которых HR играют ведущую роль во внедрении цифровых технологий, – почти 2/3).

Однако глобальные исследования показывают, что эффективное и грамотное использование данных о людях для принятия решений – сложная задача, концептуально выходящая за рамки HR:

- За пределами функции HR **лишь 53% руководителей уверены, что HR-аналитика помогает им в принятии решений;**
- Свыше 57% менеджеров не доверяют результатам HR-аналитики, считая их излишне оптимистичными;
- **Всего 57% HR используют объективные данные** для собственных целей – для доказательства ценности инвестиций в различные HR-проекты и инициативы и их влияния на результаты бизнеса.

Чтобы HR-аналитика приносила организации пользу, необходимо возникновение **«культуры данных»** – такого подхода к управлению, в котором решение любой задачи опирается на объективную информацию, а сами данные становятся единым «языком» для обсуждения существующих проблем и возможных действий.

Для этого, в свою очередь, необходимы навыки обработки и анализа данных, и каждый второй HR в России полагает, что за 2020 г. уровень этих навыков существенно вырос (в масштабе функции). Более того, среди HR из организаций, которые за последний год стали активнее собирать и использовать данные, в этом уверены уже 69%.

В то же время глобальные исследования показывают, что свыше половины HR сегодня убеждены, что они обладают достаточными аналитическими навыками и экспертизой в области данных о людях, однако среди сотрудников других функций с этой оценкой согласны лишь 34%. Кроме того, 86% руководителей направления HR-аналитики в мире считают наиболее ценными для HR-аналитики как процесса отнюдь не навыки работы с данными или знание отдельных методов статистического анализа, а **навыки визуализации полученных результатов и сторителлинга**.

Доступность и качество данных: бурный рост, широкие перспективы

Критически важным фактором успеха HR-аналитики в организации является наличие качественных данных.

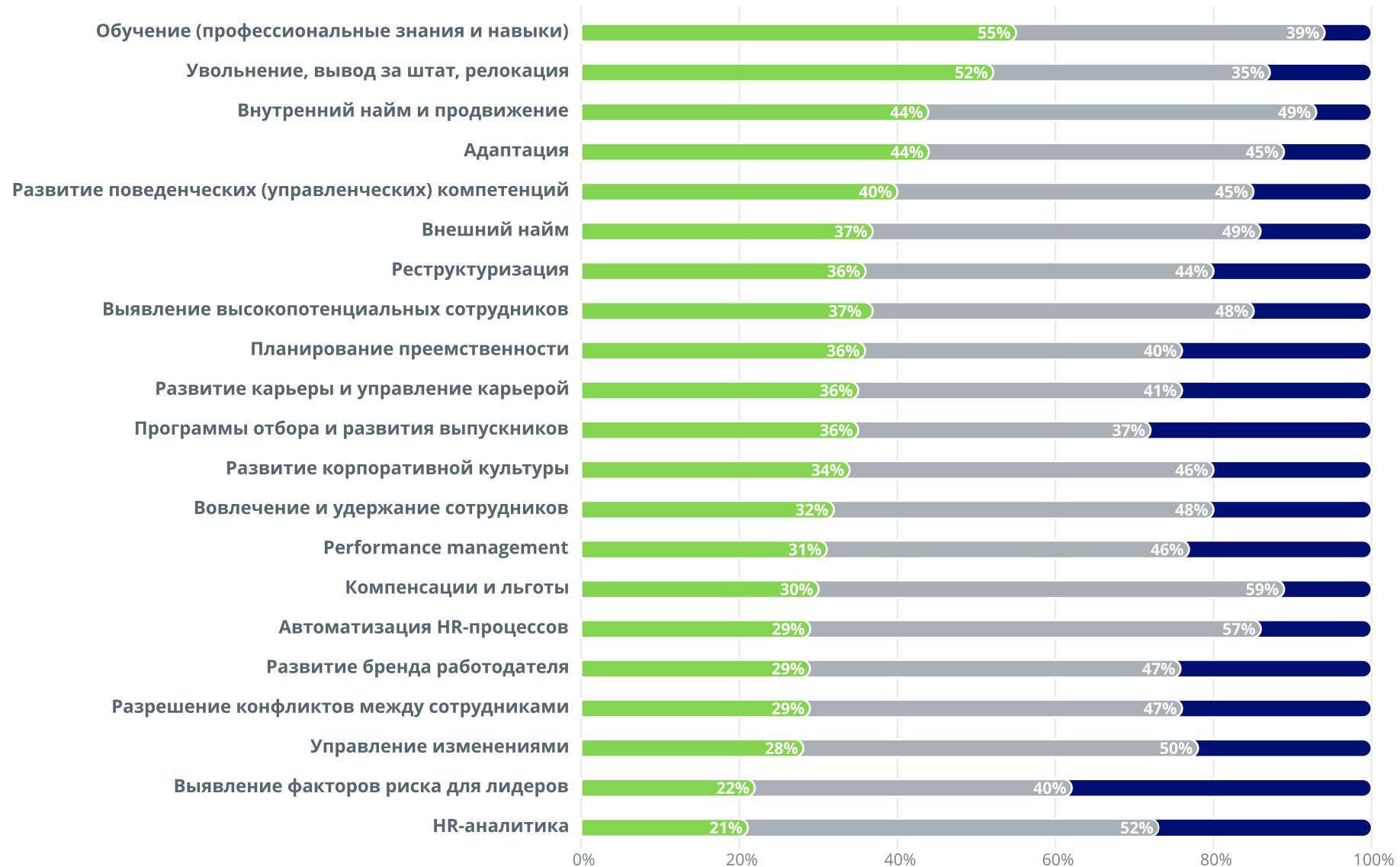
С одной стороны, не вызывает сомнений бурный рост объема данных, теоретически доступных HR (все больше – в режиме реального времени): результатов всесторонней оценки потенциала, навыков и компетенций, данных внутренней обратной связи и оценки по методу «360 градусов», показателей текущей эффективности и достижения целей,フィдбека от клиентов и партнеров, фактических данных о деятельности (поведении) сотрудника, его цифрового следа и т.д. С другой стороны, сохраняется вопрос о ценности этих данных, т.е. о том, релевантны ли они процессам управления персоналом, помогают ли в решении задач, стоящих перед HR.

В рамках настоящего исследования респондентам было предложено оценить наличие и/или доступность данных для осуществления основных процессов HR в их организации.

В исследовании 2019 г. отмечалось, что нехватка или отсутствие объективных данных – скорее правило, чем исключение. На тот момент лишь в каждой четвертой компании у HR были все необходимые данные для принятия решений в сфере внешнего найма – не только самого приоритетного, но и одного из наиболее формализованных и диджитализированных процессов HR. Для таких актуальных задач, как выявление высокопотенциальных сотрудников, performance management, управление вовлечением и удержанием, этот показатель не превышал 20%.

Результаты настоящего исследования однозначно показывают, что за последние два года в этой области произошел настоящий прорыв. Примерно **у 1 организации из 3 сегодня есть все необходимые данные для решения стратегических задач** управления изменениями, выявления HiPo и развития бренда работодателя. Доступность данных для решения задач поддержки и развития сотрудников также существенно выросла: с 15% до 32% для вовлечения и удержания, с 17% до 40% для развития поведенческих компетенций, с 29% до 55% для обучения. Более чем у трети организаций сегодня есть все необходимые данные для принятия решений в сфере внешнего найма (в т.ч. отбора выпускников и молодых специалистов), почти у каждой третьей – для решения задач автоматизации HR-процессов и управления эффективностью деятельности (performance management). Наконец, значительно выросла доступность данных в рамках таких относительно низкоприоритетных задач HR, как планирование преемственности (с 11% до 36%) и выявление факторов риска для лидеров (с 5% до 22%).

Доступность и качество данных



● Есть абсолютно все необходимые данные

● Доступны отдельные либо разрозненные данные

● Данных недостаточно для принятия решений

Препятствия для эффективной HR-аналитики: что мешает сбору и использованию объективных данных?

Несмотря на бурный рост доступности и качества данных в рамках основных процессов управления персоналом, **сегодня лишь у 1 компании из 5 есть все необходимые данные для осуществления HR-аналитики**. Но что на самом деле мешает эффективному сбору и использованию данных?

В числе важнейших препятствий, стоящих перед HR-аналитикой, российские HR чаще всего называют **недостаточную интеграцию IT-систем**, отсутствие удобного программного обеспечения для обработки и анализа данных, а также отсутствие в организации выделенной функции HR-аналитики либо отдельных должностных ролей.

Как технологические сложности (в частности, отсутствие необходимого ПО), так и содержательные и методологические (к примеру, отсутствие или нехватка данных, их устаревание, сложность «очистки» данных) реже указываются в числе значимых препятствий, чем в 2019 г. В то же время **нехватка навыков в области работы с данными** остается одной из главных проблем для аналитики в 45% компаний – при этом в 51% организаций HR убеждены, что за последний год уровень их навыков и знаний в этой области существенно вырос.

Отдельного внимания заслуживают стратегические и культурные факторы, которые могут мешать внедрению и эффективному применению подходов HR-аналитики. Собственно отсутствие стратегии реже становится важным препятствием (его указали 47% российских HR; для сравнения, в 2019 г. – 58%), однако на первый план все чаще выходят **наличие устоявшихся практик и привычных алгоритмов** (51% против 40% в 2019 г.) и **отсутствие поддержки** со стороны руководства (34% против 24% в 2019 г.). Другими словами, одним из важнейших препятствий для HR-аналитики оказывается сомнение в эффективности новых подходов и инструментов – и неготовность пересматривать сложившиеся процессы и решения.

Всего 2%

организаций не испытывают существенных проблем со сбором данных, их обработкой и аналитикой

Что интересно, HR из компаний, где информация о талантах в полной мере учитывается при принятии управленческих решений, а также из тех организаций, где именно HR играют ведущую роль во внедрении цифровых технологий, значительно реже отмечают, что эффективной HR-аналитике мешает отсутствие четкой стратегии (29%) и поддержки со стороны руководства (21%). В то же время существенным препятствием чаще становится устаревание данных (37%) и сложность сбора данных (53%).

Препятствия для эффективной HR-аналитики: недостаточная интеграция и сомнения в эффективности



2021

2019

Данные и аналитика в сфере управления персоналом: ожидания и реальность

ОЖИДАНИЕ

В большинстве российских организаций под HR-аналитикой понимают увлекательную презентацию ретроспективных данных. Объективных данных для эффективной HR-аналитики все еще недостаточно, что связано прежде всего с технологическими и стратегическими препятствиями.

РЕАЛЬНОСТЬ

Почти в 2/3 российских компаний главная задача HR-аналитики – измерение и/или объяснение достигнутых результатов (а не прогнозирование будущего или поддержка управленческих решений). Более того, почти в 3/4 организаций HR собирают и обрабатывают данные практически вручную.

За последний год каждая вторая организация стала в большей степени полагаться на объективные данные о людях, и 51% HR убеждены, что уровень аналитических навыков существенно вырос.

Значительно выросла доступность данных: у 1 организации из 3 сегодня достаточно объективных данных для решения большинства задач управления персоналом. Однако необходимые данные для HR-аналитики есть лишь у 21% компаний.

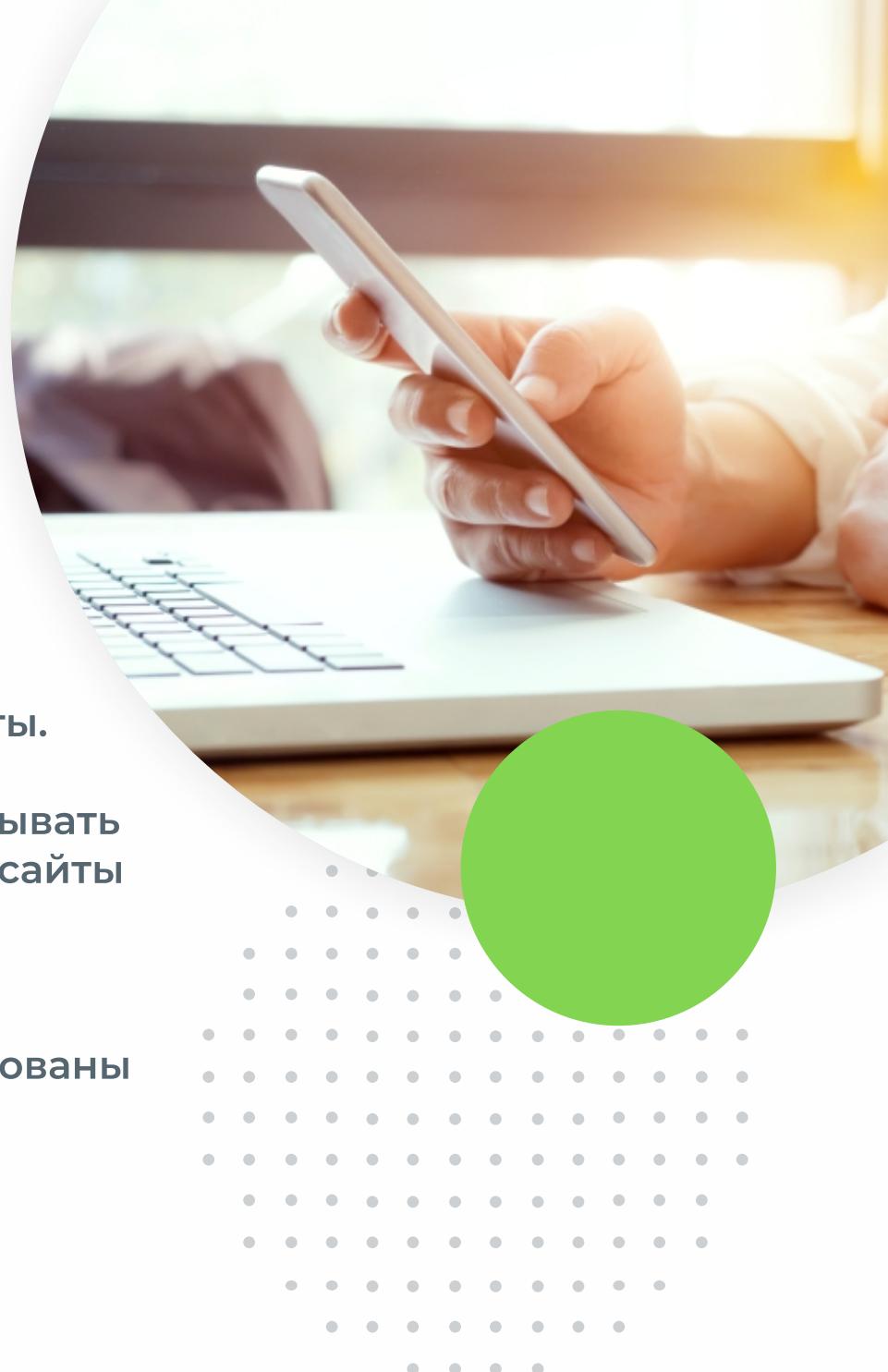
Всего 2% организаций не испытывают существенных проблем со сбором данных, их обработкой и аналитикой.

Важными препятствиями для успешного внедрения HR-аналитики оказываются не только недостаточная интеграция IT-систем и отсутствие удобного ПО для обработки и анализа данных, но и стратегические и культурные факторы: наличие привычных практик, сомнение в эффективности новых подходов и инструментов.

Технологии и платформы для управления персоналом

Управление персоналом в современной организации немыслимо без IT-компоненты. Комплексные платформы для управления персоналом помогают собирать и обрабатывать необходимые данные, превращать их в инсайты и рекомендации.

Но многие ли компании в России сегодня используют TMS? Насколько они интегрированы с другими элементами IT-инфраструктуры бизнеса? Обладают ли эти платформы необходимым функционалом в областях оценки персонала и HR-аналитики?



IT-системы для управления персоналом: стандартные программные решения завоевывают рынок

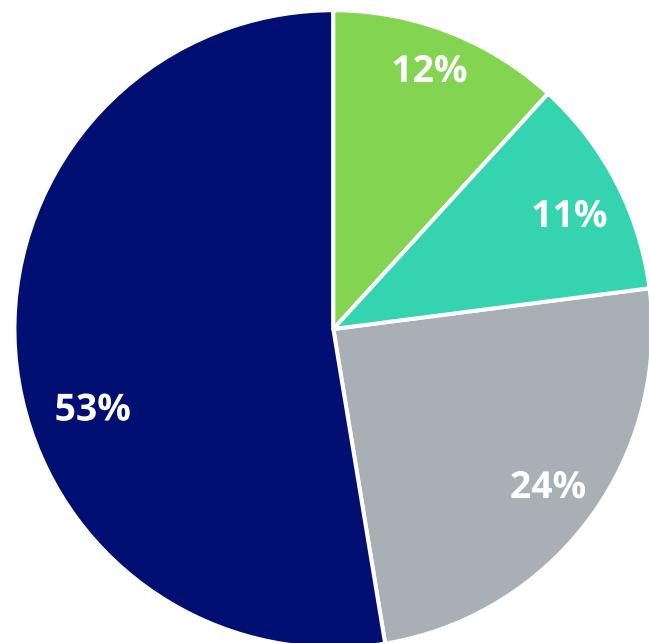
Чтобы стать настоящим поставщиком данных о людях для других функций организации, HR требуется надежная и эффективная технологическая платформа, обеспечивающая сбор, консолидацию, хранение и обработку информации, а также аналитику и визуализацию результатов.

Такие IT-решения для управления персоналом, или TMS (Talent Management Systems), получают все более широкое распространение: сегодня полноценные TMS существуют в 47% российских компаний (для сравнения, в 2019 г. – в 35%). Более того, доля стандартных (т.н. «коробочных») версий выросла за последние два года с 15% до 24%.

Одним из ключевых факторов эффективности TMS является интеграция этой платформы с другими IT-решениями, источниками данных и т.п. В настоящее время **процессы интеграции продолжаются в каждой второй организации** (при этом лишь в 1 компании из 4 TMS существует автономно, без существенных связей с другими элементами информационной инфраструктуры).

В частности, планы по интеграции TMS с системами онлайн-оценки в ближайший год есть почти у каждой четвертой российской компании, а в перспективе 2-3 лет – еще у 22%; однозначно не планируют интеграцию такого рода всего 13% организаций.

ПРОИСХОЖДЕНИЕ ИСПОЛЬЗУЕМОЙ
В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ TMS

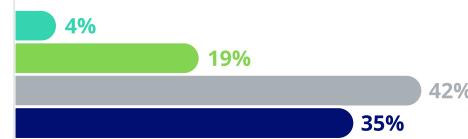


- Внутренняя разработка
- Специальная разработка сторонним поставщиком
- Стандартная (коробочная) версия
- Отсутствует единая TMS/
применяются разрозненные решения

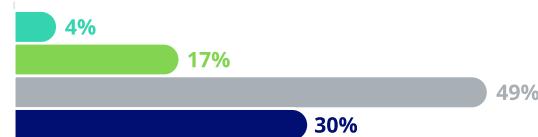
Функции и возможности ТМС по оценке персонала: потенциальная «точка роста» современного HR

ДОСТУПНОСТЬ ФУНКЦИОНАЛА ТМС В ОБЛАСТИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Инструменты оценки (прохождение)



Отчеты и выгрузки результатов



Аналитика по результатам оценки



- Полная
- Доступно большинство необходимых вещей
- Частичная/ограниченная реализация
- Отсутствует

Интеграция ТМС с системами онлайн-оценки обеспечивает доступ к объективным и достоверным данным о потенциале сотрудников и кандидатов: их поведенческих склонностях и интеллектуальных способностях, приобретенных навыках и накопленных знаниях, значимых факторах мотивации, возможных рисках и т.д.

К настоящему моменту **функционал проведения оценки и выгрузки результатов частично доступен уже в 2/3 ТМС**, однако полностью он реализован менее чем в 5% организаций. (Для сравнения, в 2019 г. эти функции были реализованы частично или полностью в ТМС 52% компаний, причем 63% HR считали этот функционал необходимым).

Необходимо отметить, что речь чаще идет именно об интеграции ТМС с внешними системами онлайн-оценки, однако существуют и другие технологические возможности: так, каждый десятый HR использует исключительно внутренний функционал своей ТМС для проведения опросов и тестирования, и в этом случае все инструменты оценки развернуты локально; 1 HR из 5 применяет как инструменты оценки, доступные в рамках интеграции, так и «внутренние».

Если проведение оценки – одна из наиболее распространенных функций современных ТМС, то встроенные возможности для аналитики – одна из самых востребованных: в 2019 г. 75% HR считали эту функцию важной. Сегодня она частично реализована более чем в 40% ТМС (в 2019 г. – всего в 24%), однако при этом **полноценная аналитика доступна лишь в 3% платформ**.

Технологии и платформы для управления персоналом: ожидания и реальность

ОЖИДАНИЕ

TMS используются все шире, однако эти системы, как правило, внедряются постепенно, и полная интеграция с другими IT-решениями сегодня встречается крайне редко.

РЕАЛЬНОСТЬ

Полноценные TMS внедрены почти в половине российских компаний; в каждой второй в настоящее время продолжается интеграция TMS с другими элементами IT-инфраструктуры.

Функционал проведения оценки и выгрузки базовых отчетов с результатами оценки доступен (частично либо полностью) более чем в $\frac{2}{3}$ внедренных TMS. Однако встроенные функции аналитики реализованы менее чем в половине платформ, а полноценная аналитика доступна лишь в 3% TMS.

Выводы и рекомендации

На следующих страницах приведены заключительные выводы этого исследования и прикладные рекомендации для HR.

Выявленные тенденции в управлении персоналом определяют ряд областей, в рамках которых HR могут существенно повысить эффективность различных процессов управления персоналом, а также увеличить реальную, измеримую отдачу от своей деятельности для организации в целом.



Выводы и рекомендации

1 Диджитализация управления персоналом должна опираться на стратегию бизнеса и учитывать его контекст

Современные цифровые технологии меняют процессы управления персоналом уже в 2/3 российских организаций, однако сами HR оказываются в авангарде процесса диджитализации лишь в 44% компаний. Более того, сегодня чаще имеет место форсированная диджитализация HR, т.е. вынужденная реакция на внешние изменения, направленная на решение острейших текущих проблем.

Однако для того, чтобы функция управления персоналом сохранила свое стратегическое значение для бизнеса, специалистам и менеджерам HR необходимо взять на себя ведущую роль в диджитализации своей сферы – и задать этому процессу четкое направление. Приоритеты во внедрении цифровых технологий должны диктоваться обоснованными приоритетами и потребностями организации в целом. Конкретные подходы к «оцифровке» различных аспектов деятельности HR, внедрению новых инструментов и созданию цифровой среды управления персоналом должны учитывать меняющийся контекст – процессы принятия решений и коммуникации, роли и задачи менеджеров и сотрудников.

2 Культура данных проникает в HR, и аналитика становится повседневным прикладным инструментом

Российские HR все более уверенно говорят на языке данных: каждая вторая организация уделяет больше внимания сбору и использованию информации о людях, чем год назад, и свыше 2/3 HR из таких компаний отмечают уверенный рост знаний и компетенций, связанных с данными и их аналитической обработкой.

Но чтобы извлечь максимальную пользу из HR-аналитики, недостаточно внедрения сложных методов обработки данных и развития соответствующих навыков. В первую очередь HR должны задавать вопросы, ориентированные на будущее организации, а не просто собирать и интерпретировать ретроспективные показатели. Во-вторых, данные о людях должны превращаться в четкие сценарии, инсайты и рекомендации для конечных пользователей, помогающие им принимать оптимальные решения. В передовых организациях «культура данных» выходит на новый уровень: HR-аналитика перестает быть выделенной ролью или задачей, ее подходы и инструменты становятся общедоступными и входят в повседневную практику управления персоналом.

Выводы и рекомендации

3

В цифровом мире HR необходимы качественные, объективные и релевантные данные

IT-системы для управления персоналом (TMS) остаются важнейшей «точкой роста» HR. Они обеспечивают системный подход к сбору данных о кандидатах и сотрудниках, их потенциале, текущем поведении и достигаемых результатах. Именно благодаря этим платформам функция HR не просто становится поставщиком информации о людях, но глубоко интегрируется в процессы принятия решений в организации.

Однако по мере внедрения и совершенствования TMS на первый план выходит вопрос качества данных – прежде всего, их достоверности и релевантности. В частности, HR требуются современные и эффективные инструменты оценки, не только демонстрирующие свою надежность и валидность в реальных условиях, но и соответствующие актуальным задачам и контексту оценки персонала. В то же время особое значение приобретают легкость, простота и комфортность сбора данных. При выборе методов и подходов как к оценке, так и к управлению персоналом в целом следует учитывать не только их конечную эффективность и объективность, но и то, становится ли сам процесс «позитивным опытом» для участников, живущих и работающих в сегодняшнем цифровом мире.

Выборка исследования



Выборка исследования

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСПОНДЕНТОВ ПО ДОЛЖНОСТЯМ



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСПОНДЕНТОВ ПО ОТРАСЛЯМ



Компания SHL в мире



НАДЕЖНЫЕ
ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ



БОЛЕЕ 10 000
ОРГАНИЗАЦИЙ-КЛИЕНТОВ
ПО ВСЕМУ МИРУ



НАУЧНЫЙ ПОДХОД



40 МЛН ОЦЕНОЧНЫХ
МЕРОПРИЯТИЙ
КАЖДЫЙ 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 УРОВНЯМ



НАГЛЯДНЫЙ
КАНДИДАТСКИЙ ОПЫТ



SHL Russia&CIS / ООО «Бизнес Психологи»

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

Филиал в Санкт-Петербурге

197136, Россия, Санкт-Петербург
ул. Профессора Попова, д. 37, литер Ш
бизнес-центр «Сенатор», офис 331
тел.: +7 (812) 332-17-28
факс: +7 (812) 332-17-28
e-mail: shl_spb@shl.ru

Филиал в Казахстане

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

Филиал в Украине

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

www.shl.ru