

Тенденции в HR и оценке персонала: новые темы и прогнозы на 2019 г.

Официальная презентация результатов исследования

SHL Russia&CIS, 2019

SHL | RUSSIA

Цели и задачи настоящего исследования

Исследование тенденций в HR и оценке персонала в России призвано проанализировать сложившиеся локальные практики HR, выявить и описать наиболее яркие тенденции, сопоставить их с глобальными процессами изменений в сфере управления персоналом (в частности, с диджитализацией HR), а также предоставить специалистам и руководителям сферы HR общий информационный контекст для принятия взвешенных решений – и предложить им ряд прикладных рекомендаций по повышению эффективности HR в условиях стремительных технологических изменений и нарастающей неопределенности.



**СТРАТЕГИИ
И ПРИОРИТЕТЫ HR**



**ИНСТРУМЕНТЫ
И ПРАКТИКИ ОЦЕНКИ**



**ТЕХНОЛОГИИ
В ОЦЕНКЕ**

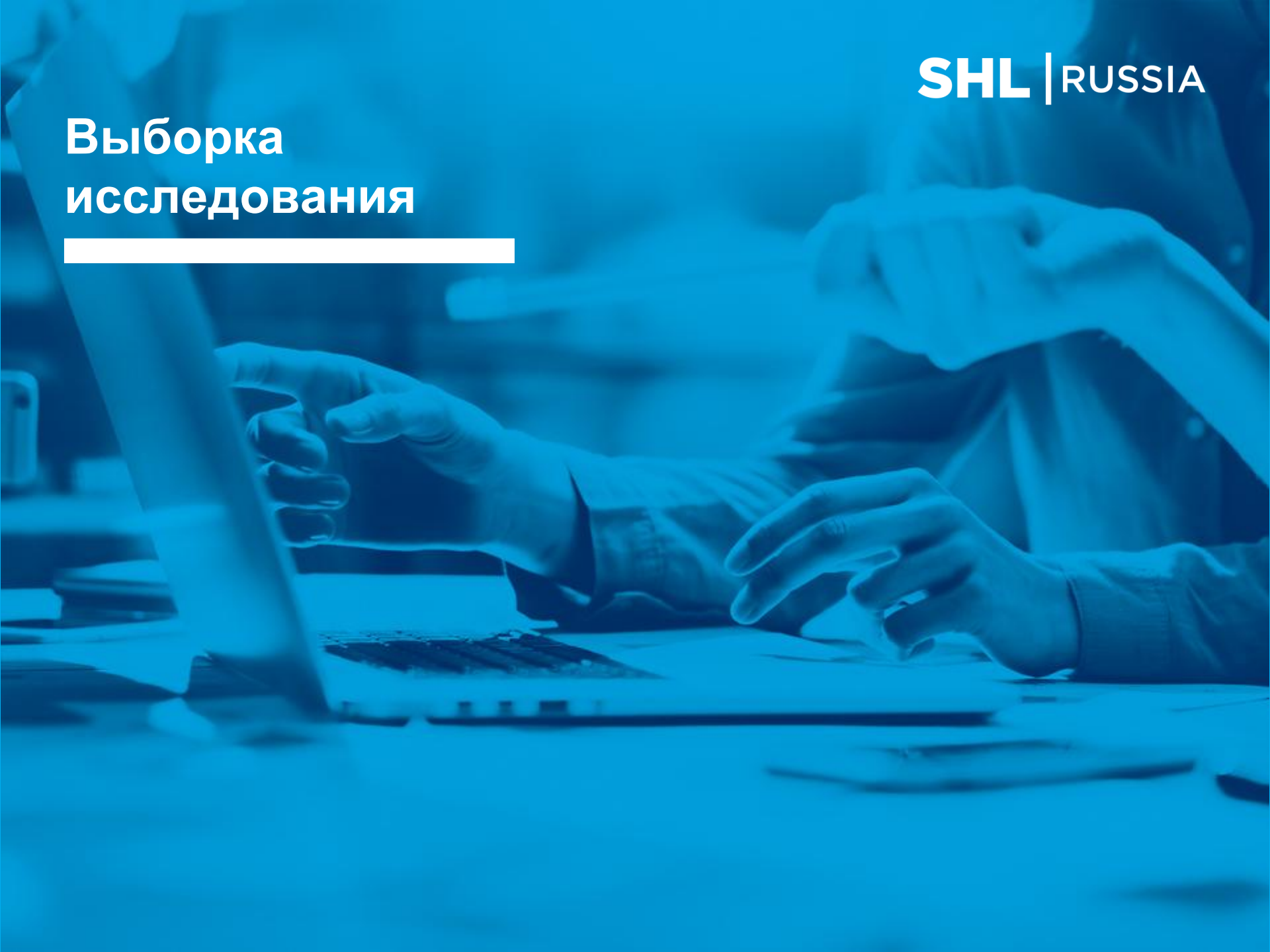
В фокусе исследования этого года – стратегии и приоритеты HR, инструменты и актуальные практики оценки, а также применение современных технологических решений и возможностей в оценке.

В исследовании приняли участие 190 HR-специалистов и руководителей из организаций разного размера и из разных отраслей (подробная информация о выборке приведена далее).

Для того чтобы выделить наиболее значимые тренды в области оценки и в сфере управления персоналом в целом, ответы респондентов исследования 2018 г. были сопоставлены с данными аналогичных исследований, проведенных SHL Russia в предыдущие годы, а также с данными Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2018 г. (Global Assessment Trends Report 2018) и других глобальных исследований SHL.

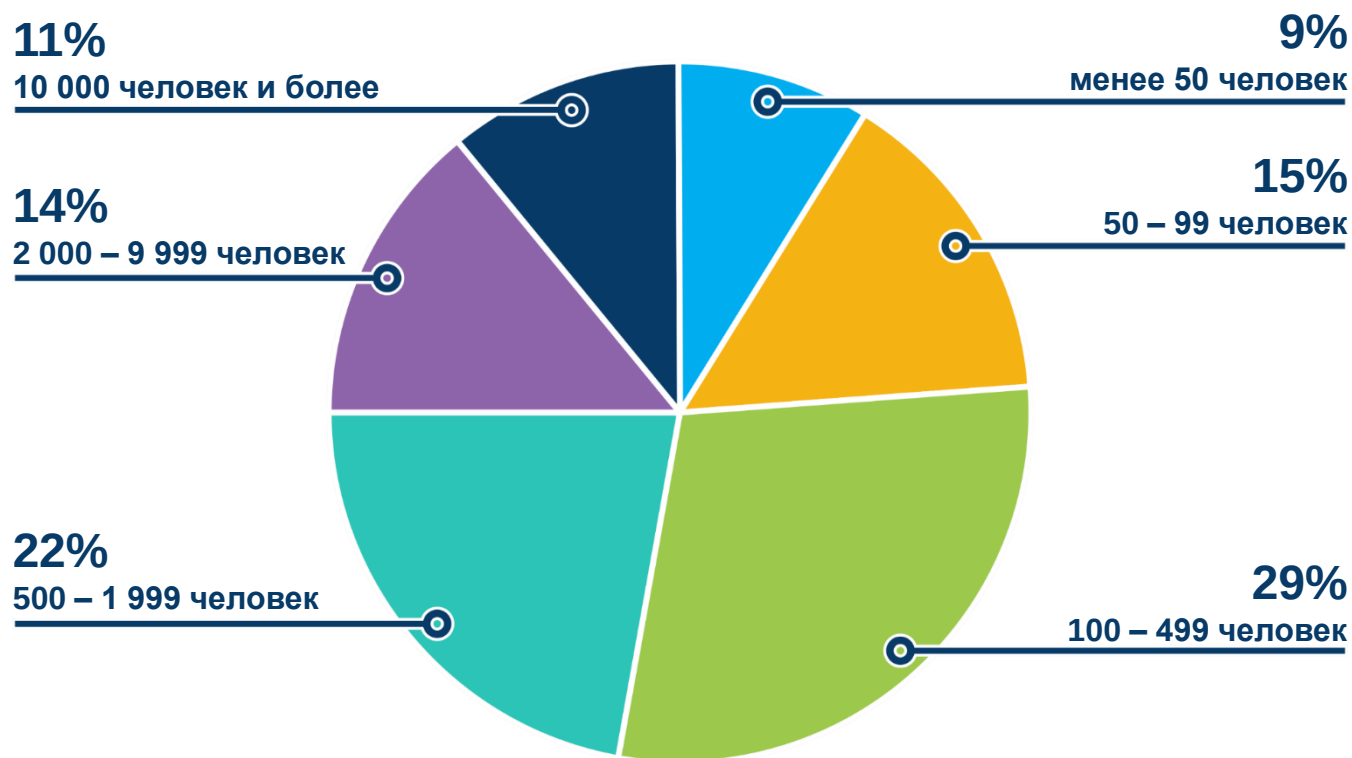
- **Стратегическая роль HR очевидна, но диджитализация несет новые вызовы**
 - Начинается цифровая эпоха: HR прежде всего адаптируют и «оцифровывают» собственные процессы, и свыше ¼ организаций задаются вопросом о том, как изменятся роли и задачи сотрудников
 - Основными приоритетами HR: внешний найм, вовлечение и удержание сотрудников, обучение
 - Важнейшая «точка роста» – взаимодействие HR и IT
- **Растет диапазон доступных инструментов оценки и их важность для HR**
 - Для решения критически важных задач HR (выявление HiPo, вовлечение и удержание, performance management) организациям зачастую не хватает объективных, надежных данных
 - Самые популярные инструменты оценки – интервью (их применяют 86% компаний) и тесты знаний (82%)
 - Набор инструментов оценки и источников информации, используемых HR, зависит как от конкретной решаемой задачи, так и от уровня должности
- **Современные технологические решения в оценке – еще одна возможная «точка роста»**
 - Классическую онлайн-оценку применяют 67% компаний, мобильную – менее 25%
 - Чем выше уровень должности, тем выше «оптимальная длительность» процедуры оценки
 - Свыше 20% компаний экспериментируют с предсказательными моделями и алгоритмической оценкой

Выборка исследования

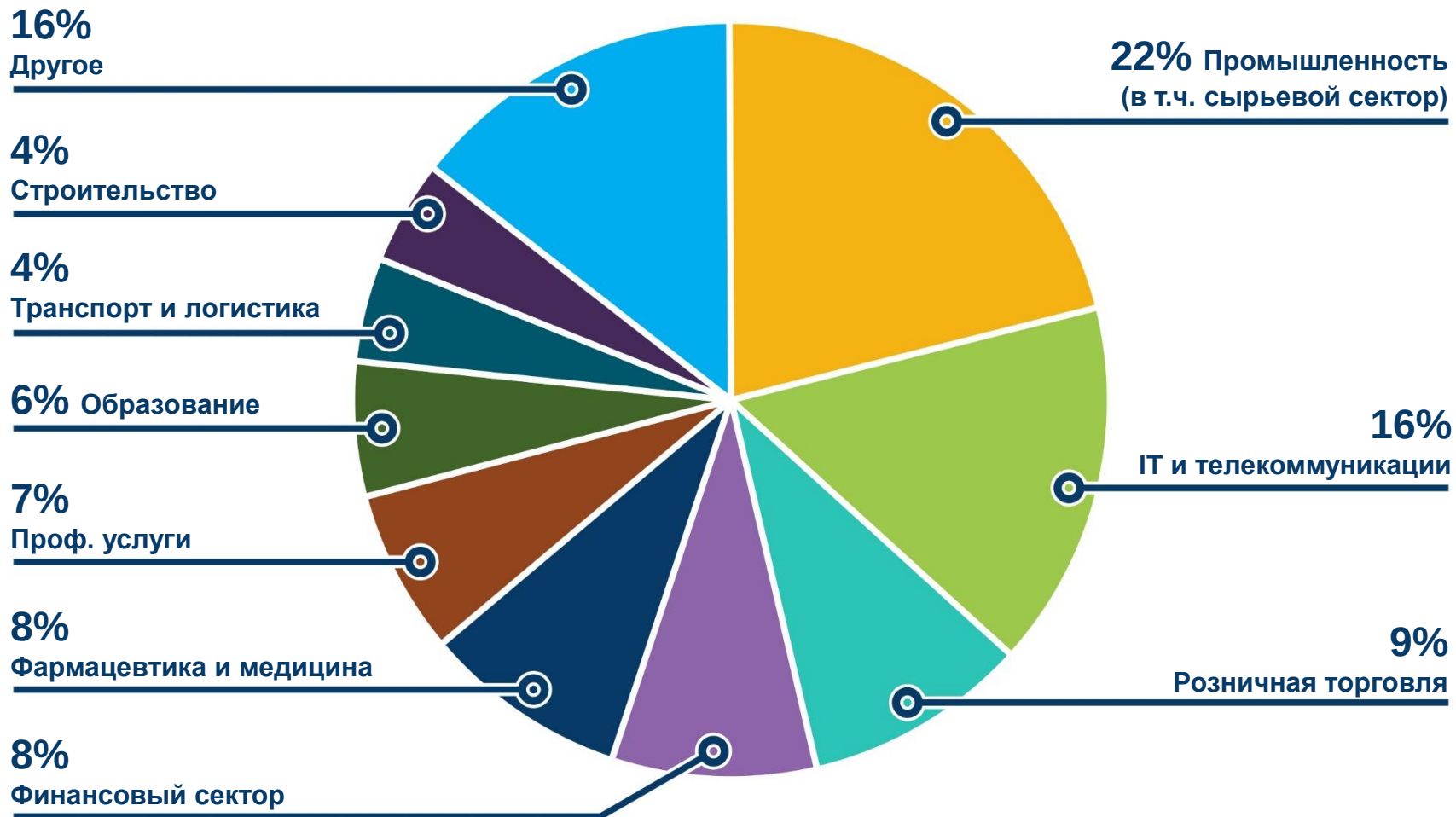


Распределение респондентов по размеру компаний (по численности сотрудников)

В ИССЛЕДОВАНИИ УЧАСТВОВАЛИ 190 HR-СПЕЦИАЛИСТОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ



Распределение респондентов по отраслям



В исследовании участвовали 190 HR-специалистов и руководителей

Задачи и процессы, в которые вовлечены или за которые отвечают респонденты



В исследовании участвовали 190 HR-специалистов и руководителей

1. Стратегии и приоритеты HR

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

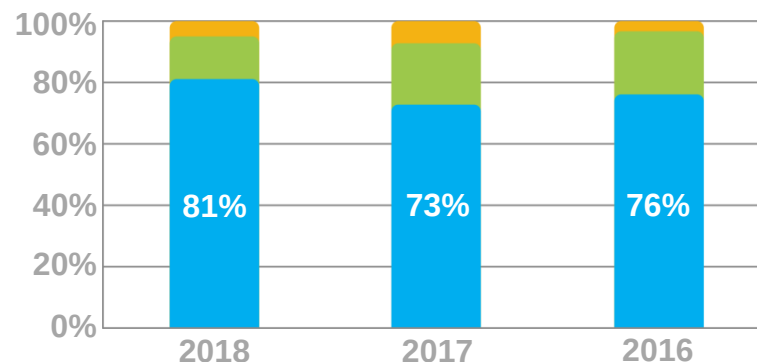
В подавляющем большинстве компаний в России (81% против 73% в 2017 г.) кадровые решения принимаются с учетом стратегического контекста бизнеса – целей и задач, намерений и планов.

Кроме того, уверенно растет число организаций, использующих информацию о персонале при принятии бизнес-решений, в т.ч. стратегических (68% против 57% в 2017 г.). Это означает, что HR стремительно наращивают свою эффективность не только в сборе и обработке данных о персонале, но и в транслировании этой информации, превращении «сырых» данных в идеи и инсайты, которые служат основой для принятия управленческих решений.

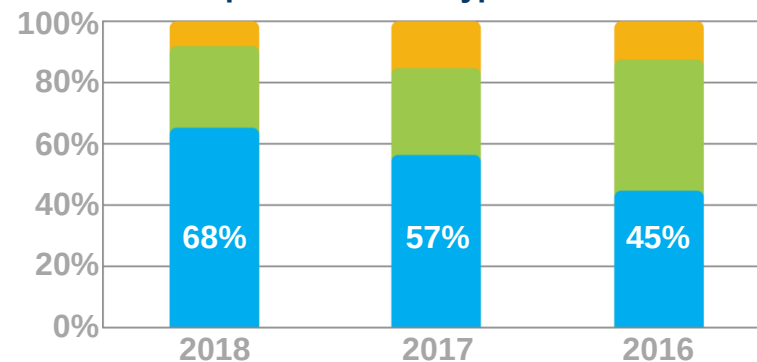
При этом, согласно данным глобальных исследований, 83% HR-директоров оказывают непосредственное и существенное влияние на принимаемые бизнес-решения.

Не остается никаких сомнений в том, что HR является одной из важнейших стратегических функций любой организации. **Вопрос в том, в какой мере HR в России готовы к новым вызовам, связанным с появлением и внедрением новых цифровых технологий.**

HR-решения рассматриваются в контексте целей и задач бизнеса



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



Согласен Не знаю/не уверен Не согласен

Цифровые технологии меняют мир HR, но большинство российских HR еще не столкнулись с диджитализацией

ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ МОЖЕТ:

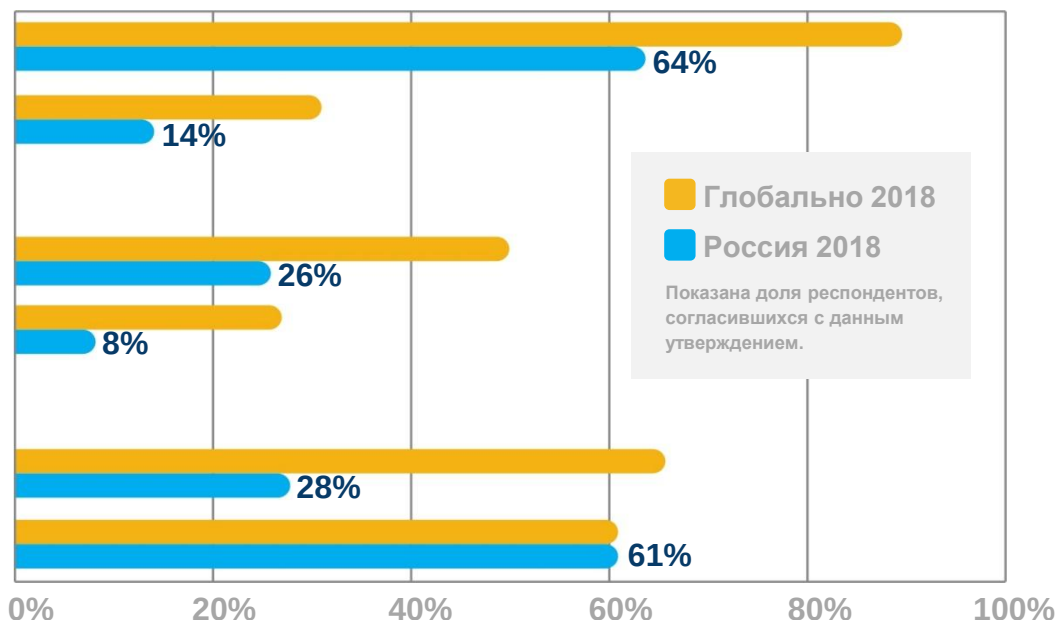
- повысить производительность
- привести к сокращению персонала

ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ УЖЕ:

- изменила наши процессы найма и/или программы отбора
- привела к увольнениям/сокращениям

МЫ ЗАДУМЫВАЕМСЯ О ТОМ, КАК:

- диджитализация повлияет на роли и задачи
- нужно изменить HR-процессы, чтобы соответствовать требованиям цифровой эпохи



Хотя 2/3 российских HR ожидают, что диджитализация может положительно повлиять на производительность и результативность деятельности, сегодня лишь в 1 компании из 4 цифровые технологии трансформируют HR-процессы (в частности, процессы отбора и найма), а HR задумываются о том, как в будущем под влиянием цифровых технологий изменятся роли и задачи сотрудников.

По сравнению с глобальной выборкой, российские HR реже сталкиваются с цифровыми технологиями и в меньшей степени склонны ожидать, что они окажут заметный эффект. Однако при этом в фокусе внимания российских HR значительно чаще оказываются HR-процессы, чем меняющиеся требования бизнеса, что может стать существенным фактором риска в дальнейшем.

Интересно, что крупный бизнес быстрее внедряет новые цифровые технологии: так, диджитализация уже изменила процессы найма и/или программы отбора в 34% крупных компаний.

Почему фокус только на «оцифровке» HR-процессов может стать источником рисков для бизнеса?

СУЩЕСТВУЮТ ТРИ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ СТРАТЕГИИ ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ HR:

	Основная идея	Особенности и преимущества	Угрозы и риски
	Ускорение и масштабирование существующих HR-процессов	Цифровые технологии помогают снижать издержки HR, упрощать процессы и устранять излишние этапы, наращивать объемы и массовость применения опробованных решений.	Содержательно HR-процессы могут не меняться, и со временем может нарастать расхождение между актуальными потребностями бизнеса и существующими HR-процессами.
	Создание цифровой HR-среды	Создание особой среды меняет «язык взаимодействия» между HR и бизнесом, обеспечивает мгновенную доступность любой информации, а также вовлечение и деятельное участие линейных менеджеров и самих сотрудников во всех HR-процессах.	HR могут потерять как методологический, так и оперативный контроль над внедряемыми системами; создание цифровой среды HR может стать самоцелью; избыток доступных данных может снижать их релевантность и удобство для принятия решений.
	Инновации в процессах и инструментах HR	В фокусе внимания – новые источники данных и способы их обработки, становящиеся возможными благодаря новым цифровым технологиям.	Избыточная сложность новых методов и инструментов может мешать их внедрению и принятию; инновации могут исходить из модных тенденций, а не из реальных потребностей; можно упустить необходимость доказательства эффективности/валидности новых решений в конкретных условиях.

Каждой из этих стратегий присущи определенные преимущества и характерные угрозы. Оптимальным решением представляется сочетание разных элементов этих фундаментальных стратегий, отталкивающееся от актуальных потребностей организации.

КАКИЕ ЗАДАЧИ ИЛИ ПРОЦЕССЫ HR ВЫ СЧИТАЕТЕ НАИБОЛЕЕ ПРИОРИТЕТНЫМИ?

Показаны наиболее частые ответы респондентов

Россия 2018	Россия 2017
Внешний найм	Внешний найм
Вовлечение и удержание	Вовлечение и удержание
Обучение (проф. знания и навыки)	Performance management
Развитие бренда работодателя	Обучение (проф. знания и навыки)
Выявление HiPo	Развитие бренда работодателя
Адаптация	Развитие поведенческих компетенций
Performance management	

Глобально 2018

- Развитие лидеров
- Управление карьерой
- Performance management
- Выявление HiPo
- Планирование преемственности
- Вовлечение и удержание

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 этой информации для принятия управленческих решений, наконец, дизайн HR-процессов и возможные «узкие места» в системе управления персоналом.

Важнейшими приоритетами HR, как и в прошлом году, оказались внешний найм и вовлечение/удержание персонала, что отражает сочетание экстенсивной и интенсивной траекторий роста и развития бизнеса в ситуации продолжающейся войны за таланты.

В то же время этот список важнейших приоритетов радикально отличается от глобального бенчмарка. Передовые глобальные компании сегодня осознают, что задача «наличия правильных людей на правильных местах» не может быть решена исключительно за счет эффективного отбора и найма.

Интересно, что одним из важнейших приоритетов для HR из крупных компаний оказалась автоматизация HR-процессов (они отмечали ее в числе приоритетов чаще, чем выявление HiPo, адаптацию и performance management).

Наконец, HR из компаний, которые задумываются о том, как диджитализация повлияет на будущие роли и задачи сотрудников, значительно чаще указывают в числе главных приоритетов выявление HiPo (для них эта задача занимает второе место, уступая только внешнему найму): вероятно, в этих организациях программы HiPo ориентированы на долгосрочную перспективу и призваны готовить не просто «кадровый резерв», но авангард цифровой трансформации, т.е. именно тех сотрудников, которые в первую очередь возьмут на себя новые роли и задачи, обусловленные диджитализацией бизнеса.

Бюджеты HR продолжают расти, и этот рост отражает приоритеты HR

ОЖИДАЕТЕ ЛИ ВЫ УВЕЛИЧЕНИЯ БЮДЖЕТОВ НА ЭТИ ЗАДАЧИ HR?



Бюджеты HR продолжают уверенно расти. В первую очередь, лидерами по росту бюджетов оказались именно те задачи и процессы HR, которые чаще отмечались респондентами исследования как наиболее приоритетные. Кроме того, среди лидеров по росту бюджетов – автоматизация HR-процессов (что отражает активное внедрение цифровых технологий в HR).

Среди компаний, выбравших именно эти HR-задачи как свои приоритеты, значительно выше доля тех, в которых увеличиваются соответствующие бюджеты. Так, среди компаний, которые уделяют внимание автоматизации HR-процессов и считают ее одним из важнейших приоритетов HR, почти 2/3 собираются в ближайшее время наращивать объем инвестиций в эту сферу.

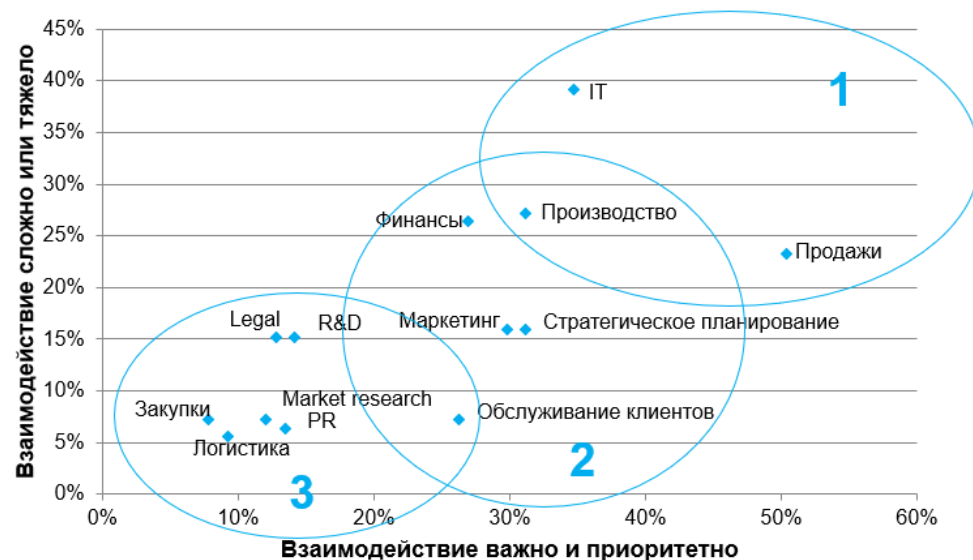
Интересно, что среди HR из компаний, в которых диджитализация уже влияет на процессы найма и отбора, 43% ожидают увеличения бюджетов на внешний найм, 46% – на развитие бренда работодателя, 54% – на обучение и 57% – на автоматизацию HR-процессов.

Наконец, HR из крупных компаний гораздо чаще указывают, что ожидают увеличения бюджетов на автоматизацию HR-процессов (47%) и развитие поведенческих компетенций сотрудников (42%), а HR из малого бизнеса – на вовлечение и удержание сотрудников (47%).

HR все более интенсивно взаимодействует с отделами IT и продаж

Анализ ответов респондентов исследования на вопрос о важности и сложности взаимодействия HR с другими функциональными департаментами организации позволяет разделить последние на три кластера:

- 1** Отделы, с которыми имеет место непрерывное и крайне интенсивное взаимодействие, которое HR чаще всего отмечают как одновременно важное и сложное, – в эту группу относятся отделы IT, продаж, а также производства (для многих компаний);
- 2** Отделы, с которыми HR находится в постоянном рабочем контакте, при этом их запросы проще и однороднее, а взаимодействие с ними воспринимается как менее приоритетное и важное для HR;
- 3** Отделы с редкими либо практически стандартизованными запросами, а также относительно малочисленные отделы.



Интересно, что HR из крупных компаний несколько чаще отмечают сложность и важность взаимодействия с производством. В то же время HR из среднего бизнеса значительно реже характеризуют взаимодействие с IT как сложное, но чаще указывают его приоритетность, что может косвенно свидетельствовать о специфике взаимодействия между отделами и распределении власти в организациях среднего размера.

Наконец, взаимодействие с IT отметили как важное 54% HR из компаний, активно занимающихся цифровой трансформацией этой сферы и задумывающихся о том, как диджитализация повлияет на будущие роли и задачи сотрудников (для сравнения, всего взаимодействие с этим отделом выбрали как приоритетное 35% HR).

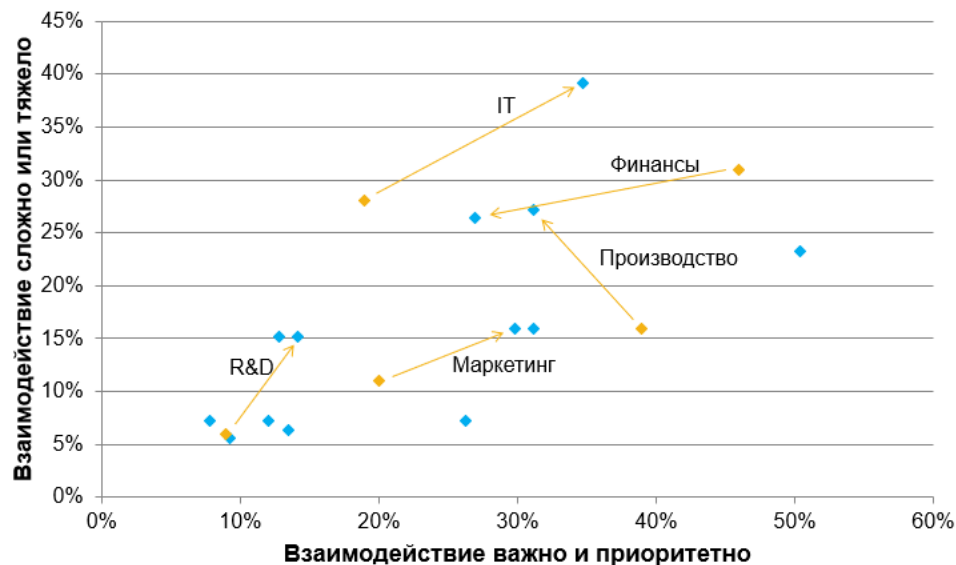
Приоритеты во взаимодействии с другими подразделениями организации быстро меняются

Одной из самых важных и в то же время сложных задач для HR остается взаимодействие с отделом IT. При этом доля HR, указавших, что это взаимодействие приоритетно для них, за год выросла почти вдвое, с 19% до 35%, а доля HR, отметивших сложность взаимодействия с отделом IT – с 28% до 39%. По мере диджитализации HR значение этого взаимодействия будет только расти.

Взаимодействие с производственной функцией реже отмечается HR как приоритетное, чем в прошлом году, однако значительно чаще указывается как сложное. Это может быть связано с тем, что сегодня в управлении производственным персоналом чаще актуальны менее масштабные, более локальные задачи. Наконец, выросла как важность, так и сложность взаимодействия HR с R&D и отделом маркетинга, что дополнительно подтверждает тезис об активной вовлеченности HR в решение стратегических вопросов бизнеса.

Типичные запросы разных департаментов и их руководителей к HR, как и в прошлом году, чаще всего связаны с подбором и наймом персонала; значительно реже – с обучением сотрудников, организационной поддержкой и кадровым делопроизводством, проведением оценки (в т.ч. выявлением HiPo).

Запросы, связанные с HR-аналитикой или вовлечением и удержанием сотрудников встречаются лишь в единичных случаях. В то же время линейные руководители существенно чаще хотят увидеть в HR настоящего бизнес-партнера, способного взять на себя реализацию стратегических задач и проектов, управление изменениями и т.п.



2. Инструменты и практики оценки

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

Для приоритетных процессов и задач HR часто не хватает объективных данных

SHL | RUSSIA

ЕСТЬ ЛИ У ВАС ВСЕ НЕОБХОДИМЫЕ ДАННЫЕ О ПЕРСОНАЛЕ В РАМКАХ ЭТИХ ЗАДАЧ HR?



Для приоритетных процессов и задач HR часто не хватает объективных данных

Организациям зачастую не хватает объективных данных для принятия решений в рамках многих задач и процессов HR, в т.ч. наиболее приоритетных (на предыдущем слайде они выделены синим подчеркиванием).

Наиболее критическая ситуация складывается в сфере performance management: несмотря на важность этой задачи HR и значительные ресурсы, выделяемые на развитие этой области, всего 1 HR из 4 считает, что у них есть все необходимые данные. В то же время следует отметить определенный прогресс по сравнению с прошлым годом. Так, у половины организаций есть все необходимые данные для принятия эффективных решений в областях обучения, внутреннего найма и адаптации; на 17% выросла доля HR, указавших, что у них есть все необходимые данные в области развития поведенческих компетенций, и на 10% – в области выявления HiPo (прирост показан синей цифрой слева от соответствующего пункта). Наконец, в целом по национальной выборке доля компаний, которые считают, что в рамках приоритетных задач HR имеющихся данных о сотрудниках определенно недостаточно, не превышает 25%.

В то же время среди HR из крупных компаний лишь 16% убеждены, что у них есть все необходимые данные для эффективного выявления HiPo и HR-аналитики, 33% – для решения задач адаптации, 39% – для внутреннего найма и продвижения. Кроме того, почти 40% HR из крупных и средних организаций отмечают, что им недостаточно доступных данных для решения задачи вовлечения и удержания сотрудников.

Из числа HR, указавших выявление HiPo как приоритет, 44% отметили, что у них есть все необходимые данные для эффективного решения данной задачи; для обучения аналогичный показатель составил 64%.

Интересно, что HR из компаний, в которых диджитализация уже повлияла на процессы найма и отбора, гораздо чаще бывают убеждены, что у них есть все необходимые данные для эффективного решения различных задач: 74% – для обучения, 62% – для внутреннего найма и адаптации, 55% – для внешнего найма, 56% – для вовлечения и удержания сотрудников, 39% – для HR-аналитики.

Самые популярные инструменты оценки – интервью и тесты навыков и знаний

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ И ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ ИСПОЛЗУЮТСЯ ХОТЯ БЫ ДЛЯ ОДНОЙ ЗАДАЧИ/ПРОЦЕССА HR?

Показана доля респондентов, указавших применение данного инструмента



Наиболее широко в России применяются интервью по компетенциям и тесты навыков и знаний: эти инструменты объективной оценки персонала предоставляют возможность «тонкой настройки» критериев и факторов оценки.

Это позволяет в значительной мере отразить в оценке конкретные особенности организации (например, ее культуру, стратегию, стиль решения рабочих вопросов), требования данной 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. Наиболее существенный рост по сравнению с прошлым годом показали тесты способностей (их используют 63% организаций против 57% в 2017 г.) и центры оценки (59% и 54% соответственно). Наконец, предсказательные алгоритмы, использующие для прогноза поведения сотрудника элементы искусственного интеллекта, технологии машинного обучения и т.п., остаются скорее областью экспериментов, чем полноценной заменой классических технологий и решений в оценке персонала.

Предпочтения в инструментах оценки меняются от задачи к задаче



ВНЕШНИЙ НАЙМ. Какие инструменты оценки вы используете в рамках этой HR-задачи?

Показаны наиболее частые ответы респондентов

2018

1. Интервью по компетенциям
2. Социальные сети, неформально
3. Тесты навыков и знаний
4. Ситуационные и кейс-тесты
5. Тесты интеллектуальных способностей

2017

1. Интервью по компетенциям
2. Тесты навыков и знаний
3. Тесты интеллектуальных способностей
4. Упражнения и кейсы, симулирующие реальный рабочий процесс
5. Тесты/опросники на соответствие должности

57% HR указали внешний найм в числе своих основных приоритетов (в 2017 г. – 47%). При этом, согласно данным глобальных исследований, 94% HR считают тестирование ценной частью процесса внешнего найма (для сравнения, в России – 70%).

Наиболее широко используемыми при найме инструментами оценки остаются интервью по компетенциям и тесты профессиональных знаний и навыков. Вместе с тем достаточно широко внедрены и применяются психометрические инструменты с доказанной надежностью и валидностью (ситуационные и кейс-тесты, тесты интеллектуальных способностей, а также личностные опросники).

Наконец, в практику HR вошел сбор информации о кандидатах в социальных сетях: согласно данным глобальных исследований, 84% HR прибегают к поиску и изучению этих сведений.

Интересно, что в рамках внешнего найма компании разного размера в целом используют близкие наборы инструментов; при этом HR из крупных компаний несколько чаще применяют тесты профессиональных знаний и навыков, чем их коллеги из среднего и малого бизнеса.

Предпочтения в инструментах оценки меняются от задачи к задаче



НАЙМ ВЫПУСКНИКОВ.

Какие инструменты оценки вы используете в рамках этой HR-задачи?

Показаны наиболее частые ответы
респондентов

2018

1. Тесты навыков и знаний
2. Опросники интересов
3. Интервью по компетенциям
4. Упражнения и кейсы, симулирующие реальный рабочий процесс
5. Личностные опросники

Всего 16% HR указали в числе своих основных приоритетов программы отбора и развития выпускников и молодых специалистов.

В число инструментов оценки, наиболее широко используемых при найме выпускников и молодых специалистов, вошли не только тесты профессиональных знаний и навыков и интервью по компетенциям, но и опросники интересов. Эти предпочтения отражают типичные сложности, с которыми сталкиваются организации при найме молодых специалистов: задачей найма в этом случае является не только отбор наиболее талантливых выпускников, но и отсеб недостаточно вовлеченных и заинтересованных в работе именно в этой организации. В этом смысле отсеб «по интересам» сближается с отсеб «по ценностям».

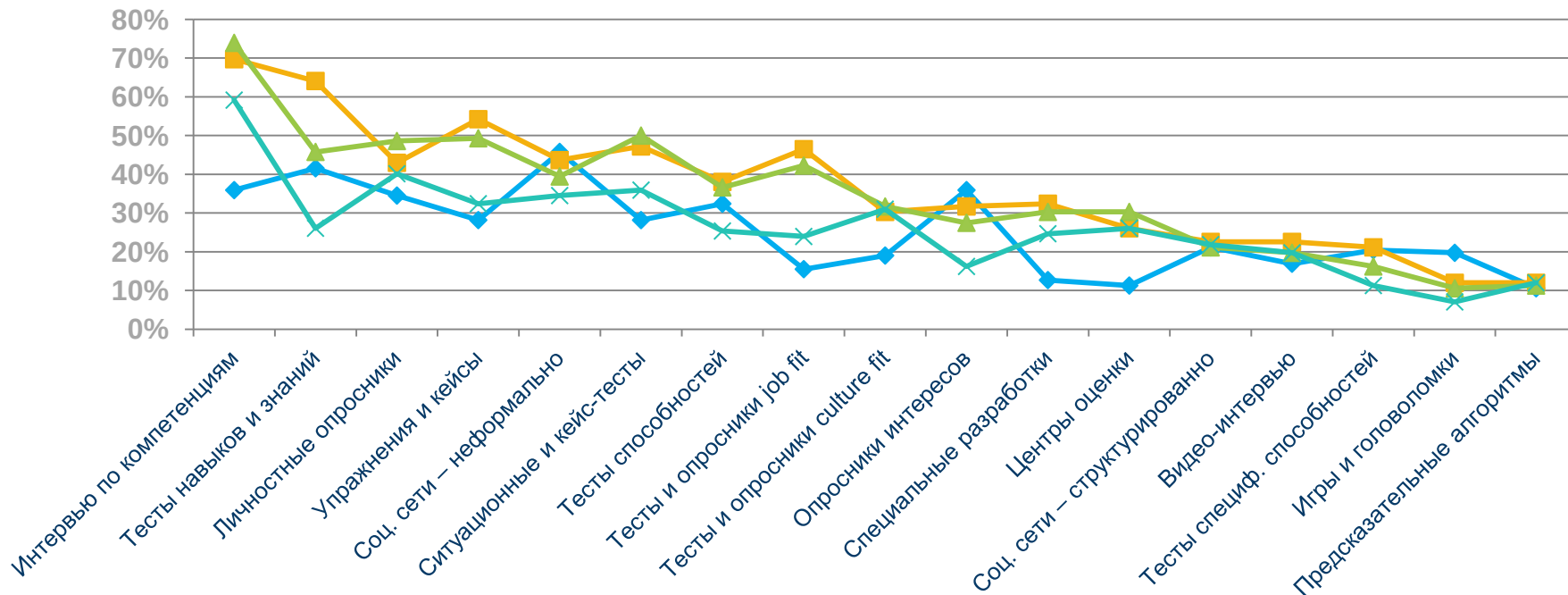
Интересно, что HR из компаний, отметивших программы отбора и развития выпускников в числе своих основных приоритетов, значительно чаще указывают, что изучают информацию о кандидатах из социальных сетей, а также используют тесты интеллектуальных способностей. Кроме того, тесты способностей также оказались значительно популярнее среди тех HR, которые указали, что обладают всей необходимой информацией для принятия эффективных решений в данной области.

В то же время HR из крупных компаний значительно чаще используют проверенные психометрические инструменты – прежде всего, личностные опросники и ситуационные и кейс-тесты, в то время как небольшие организации нередко прибегают к играм и головоломкам как инструменту оценки выпускников и молодых специалистов.

Выбор инструмента оценки при найме лишь отчасти зависит от уровня должности

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ И ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ ИСПОЛЗУЮТСЯ ПРИ НАЙМЕ НА ДОЛЖНОСТИ РАЗНЫХ УРОВНЕЙ?

Показана доля респондентов, указавших использование данного инструмента оценки / источника данных при найме на должности данного уровня



Выпускники и молодые
специалисты

Специалисты

Менеджеры

Высшее руководство

Выбор инструмента оценки при найме

лишь отчасти зависит от уровня должности

Большая часть инструментов оценки используется равномерно, т.е. доля компаний, применяющих их для оценки кандидатов на разные уровни должностей, близка. К примеру, технологически новые источники данных и инструменты оценки – предсказательные алгоритмы и видео-интервью – используются в найме главным образом в формате эксперимента, нередко охватывающего все уровни должностей в организации.

Важными исключениями из этой общей закономерности оказались, во-первых, интервью по компетенциям и центры оценки, которые значительно реже используются для оценки выпускников и молодых специалистов, чем для кандидатов на позиции, предполагающие наличие определенного опыта; во-вторых, тесты навыков и знаний, которые значительно чаще применяются при оценке специалистов, чем других категорий; наконец, отдельные упражнения и кейсы, ситуационные и кейс-тесты, тесты и опросники на соответствие должности, которые чаще используются для оценки специалистов и менеджеров.

Интересно, что HR из крупных компаний значительно реже обращаются к неформальной информации из социальных сетей при найме кандидатов на должности специалистов и менеджеров, а также существенно чаще используют центры оценки и видео-интервью при найме менеджеров и директоров. Для сравнения, HR из компаний среднего размера при найме менеджеров чаще полагаются на ситуационные и кейс-тесты, а также оценку профессиональных знаний и навыков кандидатов.

HR из организаций, в которых диджитализация уже повлияла на процессы найма и отбора, при оценке выпускников и специалистов несколько чаще используют видео-интервью и предсказательные алгоритмы, зато реже применяют ситуационные и кейс-тесты, а также инструменты оценки соответствия культуре и должности. В то же время при оценке менеджеров и директоров они чаще обращаются к информации из социальных сетей и опросникам интересов, но значительно реже используют тесты профессиональных знаний и навыков.

Что особенно интересно, HR из тех компаний, которые задумываются о том, как диджитализация повлияет на будущие роли и задачи сотрудников, при отборе и найме выпускников и молодых специалистов гораздо реже применяют интервью по компетенциям и гораздо чаще – тесты и опросники соответствия культуре. Вероятно, эти организации исходят из того, что в условиях нарастающей неопределенности и постоянной трансформации необходимых для успеха компетенций на первый план выходит именно соответствие кандидата ценностям, миссии и стилю компании.

Предпочтения в инструментах оценки меняются от задачи к задаче



ВНУТРЕННИЙ НАЙМ И ПРОДВИЖЕНИЕ.

Какие инструменты оценки вы используете в рамках этой HR-задачи?

Показаны наиболее частые ответы респондентов

2018

1. Интервью по компетенциям
2. Тесты навыков и знаний
3. Личностные опросники
4. Упражнения и кейсы, симулирующие реальный рабочий процесс
5. Тесты/опросники на соответствие должности

2017

1. Интервью по компетенциям
2. Тесты/опросники на соответствие должности
3. Тесты навыков и знаний
4. Упражнения и кейсы, симулирующие реальный рабочий процесс
5. Личностные опросники

31% HR указали внутренний найм и продвижение сотрудников в числе своих основных приоритетов. При этом, согласно данным глобальных исследований, 61% HR считают оценку критически важным компонентом программ продвижения и развития (для сравнения, в России – 89%).

Интервью по компетенциям – наиболее широко используемый инструмент оценки в рамках внутреннего найма. В то же время предпочтения HR очевидно смещаются в пользу более объективных инструментов: на первый план выходят тесты профессиональных знаний и навыков и личностные опросники, надежность и валидность которых доказана множеством исследований.

Интересно, что, решая задачу внутреннего найма и продвижения, HR из крупных компаний значительно чаще прибегают к центрам оценки, которые помогают глубоко и подробно измерить уровень компетенций кандидата. Для сравнения, HR из среднего бизнеса чаще используют ситуационные и кейс-тесты – более быстрый и доступный инструмент оценки некоторых критически важных составляющих потенциала к проявлению необходимых компетенций.

Предпочтения в инструментах оценки меняются от задачи к задаче



ВЫЯВЛЕНИЕ ВЫСОКОПОТЕНЦИАЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ (HiPo).

Какие инструменты оценки вы используете в
рамках этой HR-задачи?

Показаны наиболее частые ответы респондентов

2018

1. Интервью по компетенциям
2. Личностные опросники
3. Центры оценки
4. Упражнения и кейсы, симулирующие реальный рабочий процесс
5. Ситуационные и кейс-тесты

2017

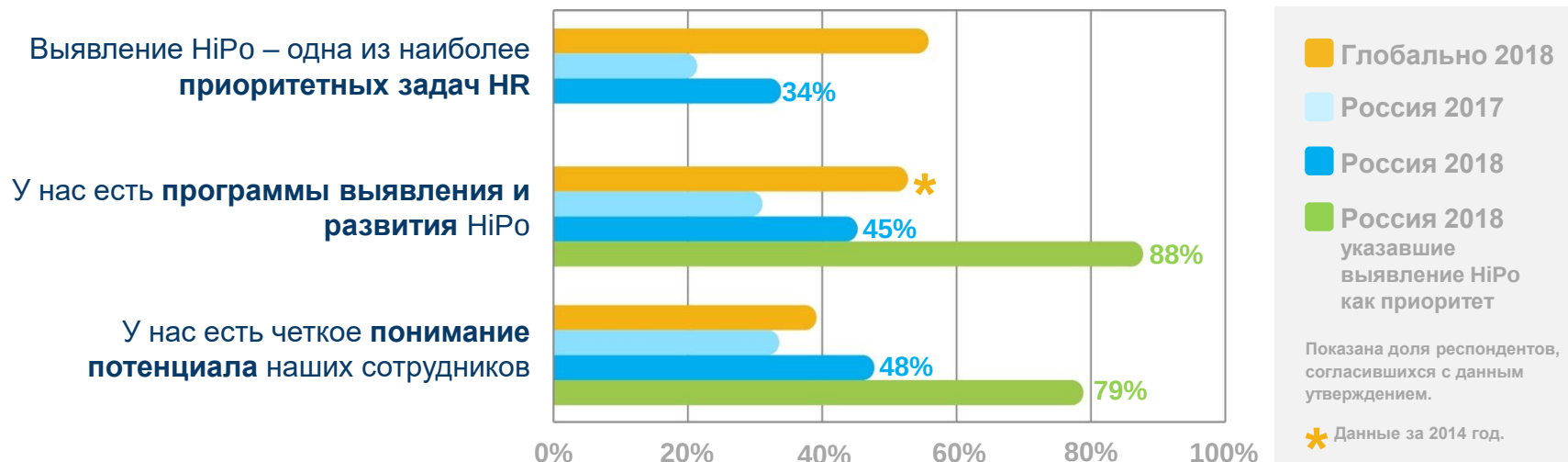
1. Интервью по компетенциям
2. Центры оценки
3. Личностные опросники
4. Тесты навыков и знаний
5. Тесты/опросники на соответствие должности

34% HR в России указали выявление высокопотенциальных сотрудников в числе своих основных приоритетов (для сравнения, в 2017 г. – 21%, а в мире в целом – 56%).

Интервью по компетенциям – наиболее широко используемый инструмент оценки в рамках этой задачи управления персоналом. В то же время предпочтения HR очевидно смещаются в пользу более объективных инструментов: личностные опросники помогают дать обоснованный прогноз поведения сотрудника в новых ситуациях и ролях, выявить характерное для сотрудника поведение, а центры оценки, упражнения и кейсы позволяют достоверно (хотя и с разной глубиной) оценить уровень поведенческих компетенций и других навыков в условиях, приближенных к реальным.

Интересно, что HR из компаний, отметивших выявление HiPo в числе своих основных приоритетов, чаще указывают, что используют отдельные упражнения и кейсы, чем полномасштабные центры оценки. При этом компании разного размера в целом используют близкие наборы инструментов для выявления HiPo; это говорит о том, что принципиальное понимание «высокого потенциала» в меньшей степени зависит от размера компании, чем от таких факторов, как стратегия, культура и стиль организации.

Выявление и развитие HiPo остается важной и сложной задачей HR



Выявление высокопотенциальных сотрудников остается одной из наиболее важных и сложных задач HR. Сегодня программы выявления и развития HiPo есть у 45% российских компаний, а среди организаций, отметивших эту тему как приоритетную, – у 88%. Для сравнения, в прошлом году лишь 31% HR отметили, что их организация системно подходит к выявлению и развитию HiPo.

За этими цифрами стоят качественные изменения программ HiPo: все больше организаций эффективно и точно выявляют HiPo на основе объективных, достоверных данных. Интересно, что HR, указавшие, у их организации есть четкое понимание потенциала сотрудников, значительно шире применяют такие инструменты оценки, как ситуационные и кейс-тесты, а также тесты и опросники соответствия требованиям должности.

Предпочтения в инструментах оценки меняются от задачи к задаче



ОЦЕНКА

ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

Какие инструменты оценки вы
используете в рамках этой HR-задачи?

Показаны наиболее частые ответы респондентов

2018

1. Тесты навыков и знаний
2. Упражнения и кейсы, симулирующие реальный рабочий процесс
3. Опросники интересов
4. Ситуационные и кейс-тесты
5. Тесты/опросники на соответствие должности

Обучение сотрудников профессиональным знаниям и навыкам указали в числе своих основных приоритетов 44% HR в России, а развитие поведенческих компетенций сотрудников – 28% (для сравнения, в 2017 г. эти задачи считали приоритетными 33% и 25% HR соответственно).

Наиболее широко для оценки эффективности обучения применяются тесты профессиональных знаний и навыков. Кроме того, многие организации используют и другие инструменты оценки, позволяющие убедиться в том, что сотрудники не только приобрели теоретические знания, но и овладели необходимыми навыками и умениями и смогут осознанно применять их для решения реальных рабочих задач.

Интересно, что компании разного размера в целом используют близкие наборы инструментов для оценки эффективности обучения и развития. Отдельно стоит отметить, что HR из небольших организаций достаточно часто отмечают, что используют в рамках этой задачи личностные опросники. Применение этой категории инструментов вполне оправдано для выявления потребностей в развитии сотрудника. Однако личностные опросники как таковые не оценивают приобретенные знания и наработанные навыки (как профессиональные, так и поведенческие), что не позволяет считать их достаточным источником информации для измерения эффективности обучения и развития.

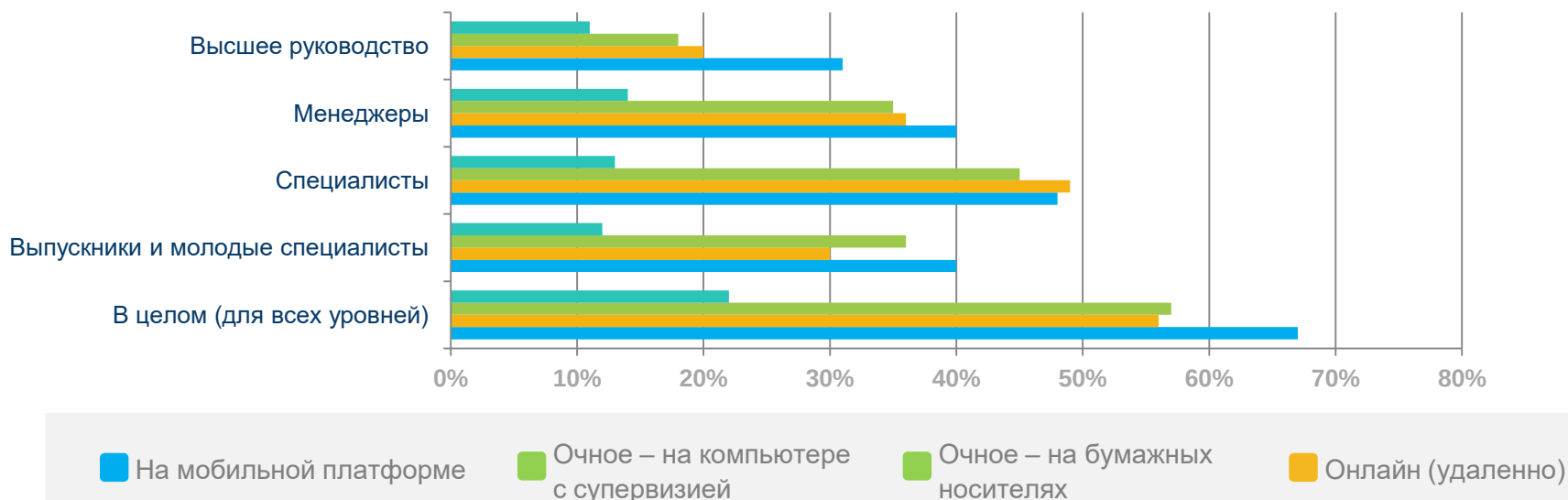
3. Технологии в оценке

Третий раздел настоящего исследования посвящен вопросам использования современных технологических решений в сфере оценки персонала: форматам тестирования и представлениям HR об оптимальной длительности оценочных процедур.

Классическая онлайн-оценка применяется лишь в 2/3 российских компаний

В КАКОМ ФОРМАТЕ ВЫ ПРОВОДИТЕ ТЕСТИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА?

Показана доля респондентов, указавших применение данного формата тестирования при оценке кандидатов на должность данного уровня



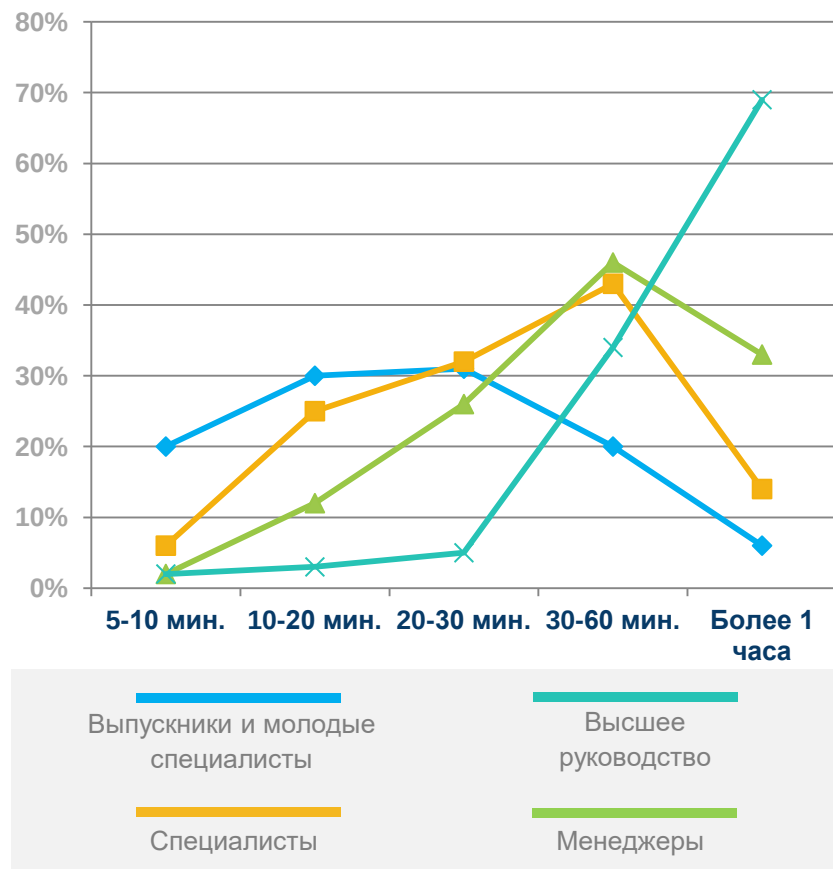
Всего 67% компаний в России применяют онлайн-оценку (для сравнения, в 2016 г. – 55%; в мире в целом – 84%). В то же время значительно шире распространено очное тестирование: к нему прибегает свыше половины организаций (для сравнения, в мире в целом – менее трети), что отчасти объясняется географическими факторами, а отчасти – сложившимися практиками оценки.

Вопреки ожиданиям, оценка с использованием мобильных платформ остается скорее областью экспериментов; результаты исследования не подтверждают гипотезу о том, что значительная часть организаций уже перешла к полностью мобильной оценке выпускников и молодых специалистов. Более того, глобальные исследования показывают, что эта категория кандидатов не проявляет значительного интереса к такой технологии и продолжает воспринимать классическую онлайн-оценку более позитивно – как более серьезный инструмент.

HR считают, что оптимальная продолжительность оценки во многом зависит от уровня должности

КАКОЕ ВРЕМЯ ДОЛЖНА ЗАНИМАТЬ ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ (для различных уровней должностей)?

Показана доля респондентов, выбравших соответствующий вариант



Чем выше уровень должности, на которую претендует кандидат, тем более длительная процедура оценки является оправданной, – так считают российские HR. Почти 70% убеждены, что оценка руководителей высшего звена должна занимать более часа, но лишь 33% полагают, что такие затраты времени оправданы при оценке менеджеров. Аналогично, 50% HR убеждены, что оценка выпускников и молодых специалистов должна занимать не более 20 минут, но если речь идет об оценке рядовых специалистов, то с этим согласны уже менее трети HR, а в случае оценки менеджеров – всего 15%. Такая расстановка приоритетов логична с точки зрения соотношения стоимости оценки и рисков ошибочного найма; следует лишь еще раз подчеркнуть важность объективной оценки и использования достоверной информации, полученной с помощью научно обоснованных, проверенных инструментов.

Интересно, что HR из крупных компаний значительно чаще отмечают, что готовы тратить на оценку менеджеров значительно большее время (свыше 50% – свыше одного часа).

При этом, согласно результатам глобальных исследований, сами кандидаты вне зависимости от уровня убеждены, что серьезная, полноценная процедура оценки должна занимать не менее 20 минут.

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.



Приоритеты HR должны отражать стратегические цели бизнеса и актуальные запросы подразделений, а также учитывать новые возможности, связанные с возникающими цифровыми технологиями и решениями в сфере HR

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. Однако и темп изменений, и цена ошибок в сфере управления персоналом продолжают нарастать. Следование модным тенденциям без учета реальных потребностей компании, несовпадение декларируемых приоритетов и фактических практик может привести к непредсказуемым последствиям для бизнеса. Важнейшим фактором устойчивого успеха остается глубокое партнерское взаимодействие между HR и другими функциями и отделами, понимание общих целей, возможностей и ограничений.



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

Диджитализацию по праву считают одним из важнейших трендов, задающих характер и темп изменений современного бизнеса. Передовые организации задумываются о том, как новые цифровые технологии изменят роли и задачи сотрудников, внутренние процессы и способы взаимодействия с партнерами, стратегии маркетинга и производства. Важно помнить, что диджитализация HR не сводится «оцифровке» сложившихся в организации процессов управления персоналом. HR совместно с IT могут фокусироваться на ускорении, упрощении и масштабировании HR-процессов, создании цифровой HR-среды, разработке и внедрении новых инструментов оценки и сбора данных. Выбор конкретной стратегии диджитализации определяется в первую очередь актуальными потребностями бизнеса. В любом случае, необходимо учесть, что современные цифровые технологии не только открывают новые возможности и решения, но и приносят HR новые вызовы и задачи.



Необходимо применять современные объективные инструменты оценки, соответствующие задаче и ситуации, а также измерять реальное влияние от их внедрения на показатели бизнеса

Российские HR в целом продолжают отдавать предпочтение интервью и другим методам и инструментам оценки, которые оставляют существенное пространство для субъективной интерпретации результатов. С одной стороны, это позволяет более полно отразить специфику требований компании и должности. Однако для того, чтобы гарантировать достоверность и надежность данных, необходимо использовать объективные инструменты оценки – например, тесты способностей, личностные опросники, ситуационные и кейс-тесты и т.п., доказавшие свою эффективность и валидность в сотнях экспериментальных исследований по всему миру.



Любые системные решения в сфере управления персоналом должны опираться на объективные данные, а не просто отражать модные тенденции

Темп появления новых технологий, платформ и инструментов HR будет только нарастать по мере диджитализации этой сферы. Однако выбор оптимальных для организации подходов и практик не может опираться лишь на сведения о действиях конкурентов, показатели передовых компаний отрасли или модные управленческие концепции. В основе взвешенных, обоснованных решений, направленных на системное развитие HR как стратегической функции бизнеса, должны быть объективные, настоящие данные – по сути, результаты целенаправленных, контролируемых экспериментов по внедрению тех или иных методов и процессов. Поэтому сегодня для HR особое значение приобретают компетенции системного и дизайн-мышления, навыки проведения исследований и обработки данных.



Надёжные инструменты
оценки



Более 10 000
организаций-клиентов
по всему миру



Научный подход



45 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

Спасибо!

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

www.shl.ru

