СОТЕР hh

Исследование

Цифровые инструменты оценки персонала

Содержание

03

Введение

Вступительное слово

Актуальность исследования

Цели и задачи исследования

Методология исследования

10

Цели и задачи оценки

Частота оценки и уровни должностей оцениваемых сотрудников

Цели оценки

Количество оцениваемых сотрудников

33

Как оценивают IT-специалистов?

06

Ключевые результаты

17

Процесс оценки персонала

Опыт использования цифровых инструментов оценки

Формат проведения оценки

Цифровые инструменты оценки

38

Заключение

40

Дополнительная информация

Об организаторах

О компании «Сотер»

О hh.ru

07

Портрет респондентов

Отрасль бизнеса и география присутствия компаний

Численность персонала компаний

Уровень должностей респондентов

25

Специфика работы с цифровыми инструментами оценки

Критерии выбора цифровых инструментов оценки

Популярные провайдеры цифровых инструментов оценки

Инструменты оценки собственной разработки

Трудности в оценке персонала

42

Контакты

Введение

Данный раздел посвящён предпосылкам запуска и проведения исследования. Он включает обращение организаторов исследования к аудитории, методологию и краткую вводную информацию.

От организаторов исследования



Милана Джиджоева

Основатель консалтинговой компании «Сотер»

Российский рынок оценки сейчас стремительно развивается: часть зарубежных провайдеров ушли, и в этом плане открылись возможности для российских компаний не только в развитии инструментов, но и финансовом масштабировании. А судя по тому, что есть живой интерес к данной сфере не только от HR-специалистов, но и от коучей и предпринимателей, диагностика личности и оценка персонала в будущем будет активно набирать обороты.

Я же со своей стороны считаю, что правильно подобранный ингредиент в виде инструментов оценки, в том числе и самодиагностики, значительно упрощает работу и минимизирует ошибки по формированию ближайшего окружения лидера, корпоративной культуры, работе с персоналом и т.д.



Мария Голованова

HR Бизнес-партнёр hh.ru

Люди — это самая важная и при этом самая сложная часть бизнеса. Длительное время компании обращали внимание только на компетенции и опыт, описанный в резюме, но это лишь несколько пазлов большой картины.

Глубинное понимание особенностей личности и мотивации даёт возможность выстроить систему взаимодействия с сотрудниками оптимальным образом, учитывая интересы обеих сторон.

В последнее время мы наблюдаем формирование культуры системной оценки сотрудников, но далеко не все компании успели внедрить подобную практику. В частности, это может быть связано с тем, что бизнес не знаком со всеми возможностями рынка цифровой оценки.

Мы знаем, как важно подобрать подходящий и качественный инструмент, именно поэтому мы решили провести совместное исследование и рассказать о текущем состоянии оценки персонала в компаниях из разных индустрий.

Актуальность исследования

Распространение удалённого формата работы, уход зарубежных HR-сервисов и провайдеров, сокращение и оптимизация HR-бюджетов сделали цифровые инструменты оценки ещё более востребованными за счёт возросшей потребности в удержании кадров, оценки эффективности и вовлечённости сотрудников.

Информация, полученная в результате исследования, о том, как устроена система оценки в российских компаниях, может стать основой для формирования или корректировки стратегии и подхода к оценке персонала в текущих условиях.

Цель исследования

Выявить актуальные тренды и проблемы, с которыми сталкиваются российские HR-специалисты в процессе работы с оценкой персонала и цифровыми инструментами оценки в частности.

Задачи

- Узнать, как часто и с какими целями компании проводят оценку персонала с разбивкой по категориям сотрудников
- Выяснить, по каким критериям HR-специалисты выбирают цифровые инструменты оценки
- Изучить лучшие кейсы в сфере оценки персонала, реализованные в России

Методология исследования

Исследование проводилось совместно специалистами компании «Сотер» и hh.ru в 2 этапа в период с марта по май 2023 года

1. Онлайн-опрос представителей компаний
2. Глубинные интервью со специалистами по оценке крупных и средних российских компаний

Ключевые результаты исследования

58,6% Используют оценку для **подбора** персонала

55,3% Оценивают свой **опыт** использования цифровых инструментов как **эффективный**

49,3% Оценивают **эффективность** сотрудников

48,7% Формируют **кадровый резерв** с помощью оценки

41,2% Выбирают инструменты оценки на основании их **стоимости**

28,3% Отмечают, что в их компаниях **отсутствует практика** оценки персонала

Портрет респондентов

Раздел даёт исчерпывающую информацию об участниках исследования. В том числе, данные о том, какие отрасли и размеры бизнеса охватывает обзор, каков должностной состав респондентов и география их присутствия.

152

Компании

20+

Сфер деятельности

8

Округов РФ

В исследовании приняли участие 152 компании, которые представляют ключевые сферы экономики: промышленность, торговлю, строительство, информационные технологии, финансы, медицину и др.

Наибольшее количество респондентов - предоставили представители крупного бизнеса (37,5%). Предприятия среднего и малого масштаба распределились практически равномерно: 23% и 23,3% соответственно. Представители микробизнеса составили 12,5% от общей выборки.



ГЕОГРАФИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ
охватила 8 федеральных округов РФ

Важно отметить, что данный вопрос в анкете был со множественным выбором ответа, поэтому стоит понимать, что некоторые компании охватывают сразу несколько округов.

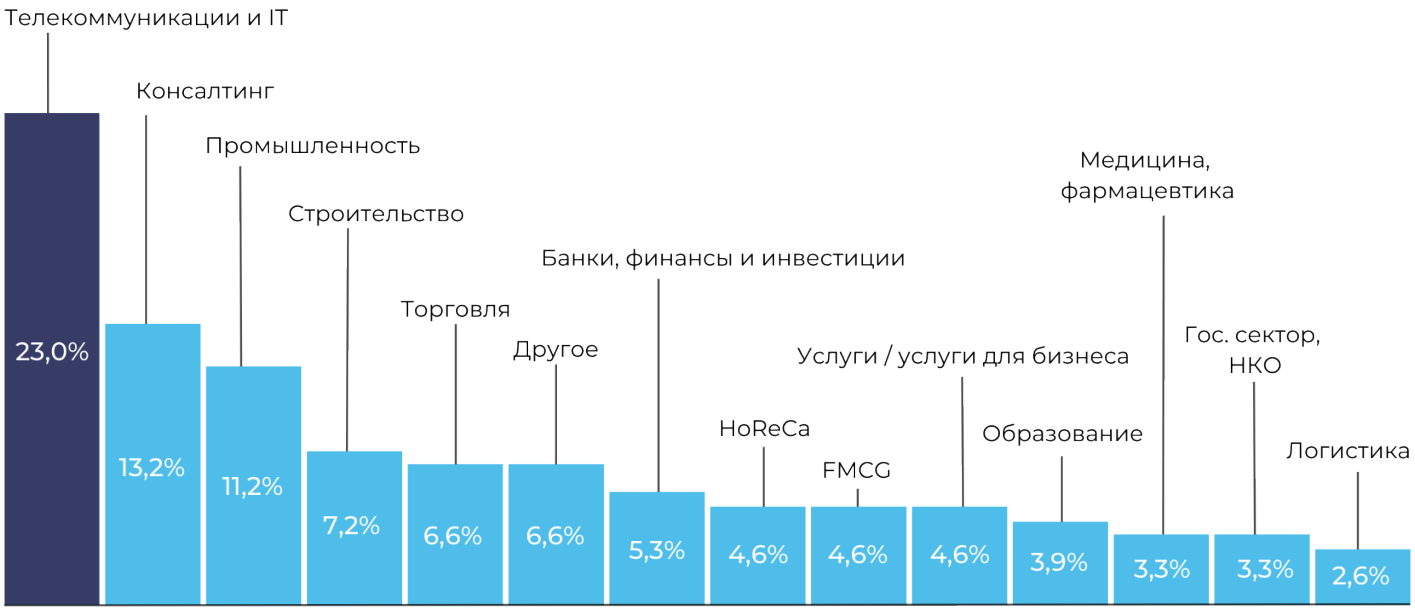
Чуть более половины опрошенных находятся в Центральном федеральном округе (52,5% компаний). Существенная доля у представителей Северо-Западного федерального округа (35,2% компаний), Сибирского федерального округа (27,9% компаний). Приволжский, Уральский и Южный федеральные округа составляют практически равное количество опрошенных (23,8 -23,0% компаний).

УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ РЕСПОНДЕНТОВ

Наибольшее количество респондентов представлено HR-специалистами (36,2%), равным количеством HR-директора и HR Business Partner/HR-generalist (19,1%). Гораздо меньше среди них оказалось собственников бизнеса/управляющих директоров (13,2%) и специалистов по оценке персонала (5,9%), крайне мало консультантов (0,7%).

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕСПОНДЕНТОВ

Вопрос с единичным выбором ответа, 152 респондента



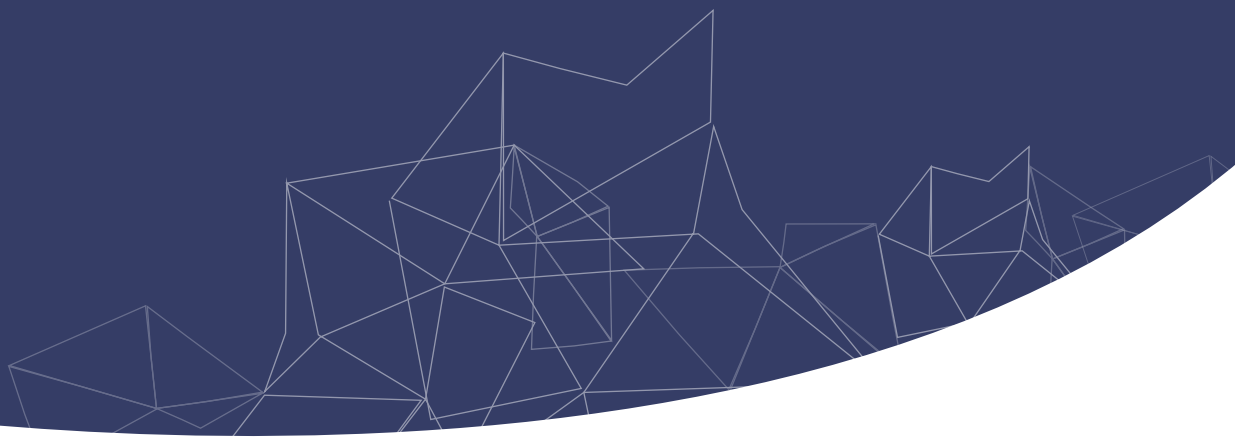
В опросе приняли участие компании из более чем 20 сфер деятельности в ведущих секторах экономики. Наибольшее число респондентов представляли сферы IT и телекоммуникаций (23%), консалтинга (13,2%), промышленности (11,2%), строительства (7,2%) и торговли (6,6%).

В исследовании в наибольшем количестве представлены крупные (37,5%), средние (23%) и малые (23,3%) компании. Представители микропредприятий составили 12,5% от общей выборки.

Большинство опрошенных (31,6%) оценивают штат компании в размере от 500 до 1000 сотрудников, 26,3% — от 15 до 99 сотрудников, 23% — от 100 до 499 сотрудников, 12,5% — до 15 сотрудников и 5,9% говорят о численности свыше 1000 сотрудников.

Цели и задачи оценки

Раздел содержит информацию о том, как часто, с какими целями и для каких именно категорий сотрудников проводят цифровую оценку.



58,6%

используют оценку для подбора персонала

49,3%

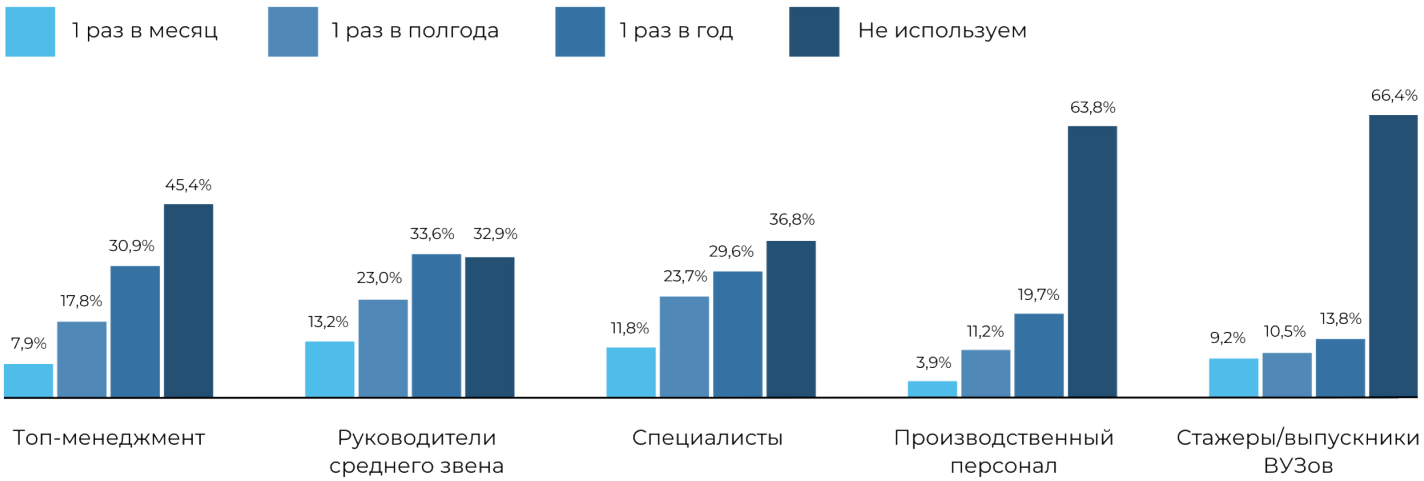
оценивают эффективность сотрудников

30,1%

оценивают более 100 сотрудников в год

ЧАСТОТА ОЦЕНКИ И УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ ОЦЕНИВАЕМЫХ СОТРУДНИКОВ

Вопрос с множественным выбором, 152 респондента



- Среди тех, кто применяет цифровые инструменты оценки, чаще всего оценивают руководителей среднего звена — раз в месяц (13,2%), раз в полгода (23,0%) и раз в год (33,6%).
- Что касается специалистов, то их большинство оценивает раз в год (29,6%), как и стажёров/выпускников ВУЗов (13,8%) и производственный персонал (19,7%).

  Топ-менеджеров, большинство опрошенных оценивают тоже раз в год (30,9%).

НАТАЛИЯ КУЗЬМИНА

Руководитель отдела по работе с ключевыми клиентами HT Lab, о самых популярных запросах клиентов

«По большей части к нам обращаются за тестами на руководителей, высококвалифицированных специалистов, специалистов разных областей, сотрудников клиентского сервиса, менеджеров по продажам, сотрудников линейных позиций и производственного персонала»

КЕЙС ГК «ДОМ.РФ»

ЦИФРОВАЯ ОЦЕНКА КАК МЕТОД ОТБОРА ЛУЧШИХ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Екатерина Новикова,
главный специалист Центра развития карьеры и бренда работодателя ГК «ДОМ.РФ»

ПРОБЛЕМА

Уже несколько лет команда ДОМ.РФ активно развивает направление работы с молодыми специалистами. Мы постоянно обновляем программы стажировок, улучшаем условия труда и перспективы роста стажёров.

Благодаря комплексной и постоянной работе наши карьерные предложения стали широко известны среди молодёжи. Спустя некоторое время после начала плодотворной работы Карьерного центра, конкурс на наши программы стажировок составил от 100 до 200 человек на место.
Такой рост популярности наших программ привёл нас к поиску новых и автоматизированных инструментов оценки компетенций кандидатов.

ЗАДАЧА

Главной нашей целью на данном этапе стало формирование эффективной и комплексной системы цифровой оценки для отбора наиболее подходящих кандидатов в рамках программ стажировок.

РЕШЕНИЕ

В ходе поиска новых инструментов оценки мы проанализировали рынок, изучили провайдеров и опыт других компаний, протестировали разные предлагаемые инструменты.

В итоге, для работы с отбором молодых специалистов мы взяли инструмент компании UPlatforma. Инструмент представляет собой опросник, который позволяет оценить вербальные и числовые способности кандидата, аналитическое и критическое мышление, ориентацию на результат и другие способности. Его применение значительно ускоряет и упрощает процесс отбора на стажировку: кандидат проходит один тест, а мы составляем полную картину о нём.

В дальнейшем с помощью этого инструмента мы стали формировать групповые отчёты, чтобы понимать, насколько кандидат вписывается в команду и насколько в ней сбалансированы роли. Мы понимаем, что оценка профессиональных качеств должна происходить не только на этапах отбора, но и уже в командах. Поэтому, продолжая работу с потенциалом и компетенциями специалистов, мы разработали внутреннюю систему целеполагания, которая помогает определить направления развития молодых специалистов на программе. В рамках которой руководители ставят своим сотрудникам задачи и дают оценку по результатам проделанной работы.

РЕЗУЛЬТАТЫ

За время применения инструмента мы протестировали более 3000 кандидатов, из них 750 молодых специалистов были отобраны на программы развития ДОМ.РФ.

В итоге мы одним выстрелом «убили двух зайцев»:

1. Сформировали комплексную систему оценки кандидатов, и, что особенно важно, молодых специалистов, на входе в компанию.

   Это позволило:
   - во-первых, нанимать максимально подходящих сотрудников;
   - во-вторых, предоставлять руководителям отделов полную информацию о задатках и потенциале новых членов команды;
   - в-третьих, ускорить процесс закрытия вакансий.

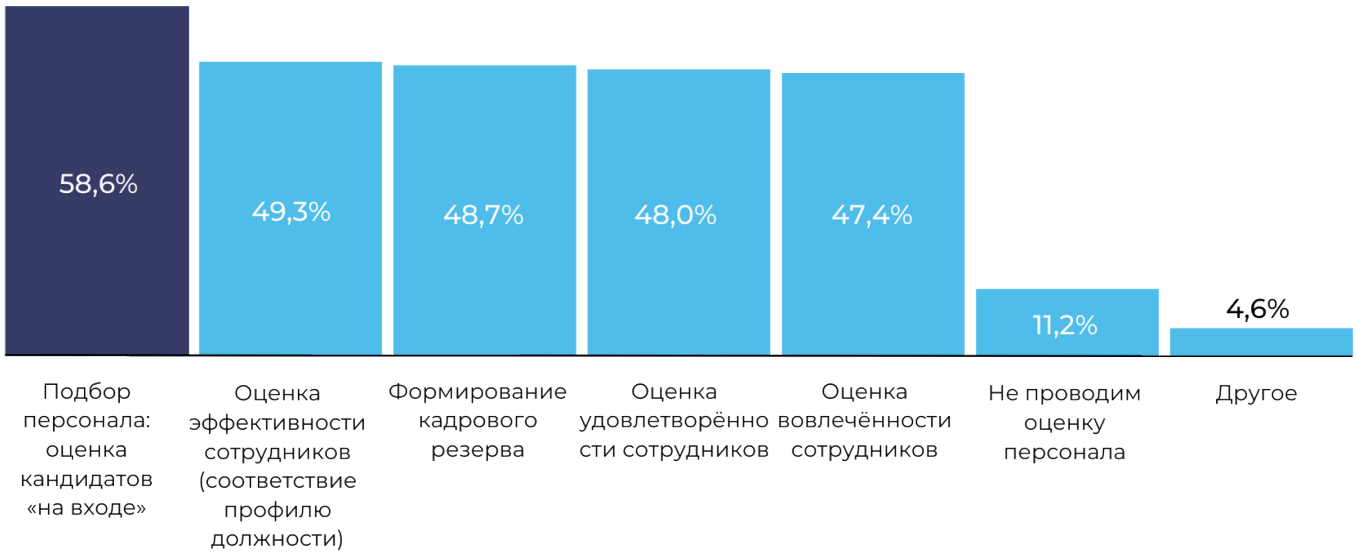
2. Внедрили карьерное консультирование в рамках работы с молодыми специалистами. В основу этого проекта мы заложили не только опыт и результаты работы молодых специалистов, но и оценку их личности и компетенций. Это позволяет получить максимально подробную и полезную информацию о профессиональных качествах.

ЦЕЛИ ОЦЕНКИ

Большинство опрошенных используют оценку для подбора кандидатов, почти половина — для выявления соответствия профилю должности, чуть меньше половины — для формирования кадрового резерва.

58,6% используют оценку для подбора персонала

Вопрос с множественным выбором, 152 респондента



Достаточно большой процент респондентов оценивают удовлетворённость (48,0%) и вовлечённость (47,4%), лишь 11,2% не проводят оценку персонала.

ЕЛЕНА ВОСКРЕСЕНСКАЯ

директор по развитию бизнеса HT Lab,
об оценке удовлетворённости

> «Оценка удовлетворённости сейчас как никогда актуальна: время нервное, нестабильное, всем сотрудникам важно внимание со стороны работодателя, дополнительная поддержка и забота со стороны компании. При этом сама оценка должна быть лёгкая, регулярная и по её итогам должны предприниматься реальные действия, не должно быть оценки только ради оценки»

КЕЙС ООО «АТОЛ»

КАК 4-СТУПЕНЧАТАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПОМОГАЕТ ПОДДЕРЖИВАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ РАБОТУ КОМАНД

Ирина Качала, директор по персоналу ООО «АТОЛ»

ПРОБЛЕМА

Руководство компании поставило задачу полностью перестроить процесс подбора персонала.
Одним из ключевых фокусов внимания HR в этой трансформации было – формализовать требования к кандидатам по soft-компетенциям. Через инструменты оценки, в том числе, планировали достичь большей сбалансированности команд (по ролям, скорости работы, навыкам и т.д.).

РЕАЛИЗАЦИЯ

Перед нами встали две задачи:

- Разработать требования к кандидатам
- Внедрить систему, которая позволит беспристрастно оценивать кандидата по soft-skills, чтобы нанимать тех, кто действительно подходит компании и кто сможет успешно интегрироваться в команду.

РЕШЕНИЕ

Для начала мы провели оценку текущего персонала компании с помощью инструментов компании UPlatforma. На основании данной оценки и модели компетенций инструмента UPlatforma мы разработали профиль должности кандидата, который встроили в процесс поиска и подбора новых сотрудников.
Причём профиль меняется в зависимости от роли потенциального сотрудника, но есть ряд критичных корпоративных компетенций для принятия решения.

Затем была разработана 4-ступенчатая система оценки персонала, где:
1 ступень: оценка при найме, которую проходит 100% кандидатов.
2 ступень: оценка 360, которую проходят сотрудники C-level.
3 ступень: performance review — оценка результативности и потенциала, которую ежегодно проходит 100% сотрудников.
4 ступень: оценка кадрового резерва, когда сотрудники хотят вырасти вертикально или сменить направление работы внутри компании.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Процесс подбора новых кандидатов в штат стал более эффективным, с помощью системы беспристрастной оценки soft-skills кандидатов. К тому же, метод оценки компетенций инструмента UPlatforma позволяет нам не только определять потенциал сотрудника на входе в компанию, но и отслеживать развитие важных навыков и оценивать эффективность программ обучения в процессе работы.

КЕЙС НЕТОЛОГИИ

КАК ОЦЕНКА КОМАНДЫ ПОМОГЛА РАЗРАБОТАТЬ ПРОГРАММУ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ И ПОВЫСИТЬ ВОВЛЕЧЁННОСТЬ

Мадина Ахмедова, старший менеджер проектов B2B Нетологии.

ПРОБЛЕМА

В 2022 году к нам обратилась компания «МСУ-1» («Монолитное строительное управление-1») для разработки программы корпоративного обучения. Компания планировала переход на ведение отчётности в Power BI. Из-за отсутствия автоматизированных отчётов, для их подготовки, анализа данных и визуализации требовалось привлечение большого количества сотрудников, подготовка занимала более недели.
Для перехода на новый инструмент требовалось узнать, кто из сотрудников уже обладает навыками Power BI и Excel, на каком уровне, и чему именно нужно обучать тех, кто имеет отрывочные знания.

ЗАДАЧА

Перед нами стояло две задачи:

- Провести комплексную оценку навыков сотрудников компании, распределить их по уровням владения инструментом на junior, middle и senior-специалистов, а также выявить наиболее опытных сотрудников, которые в последующем могли бы помочь наладить процесс построения отчётности компании.
- Разработать программу обучения, которая бы подходила людям из разных отделов и учитывала разный уровень владения Power BI студентов.

ЧТО БЫЛО СДЕЛАНО

Чтобы обучающий курс закрывал задачи компании эффективно, необходимо было узнать, с какими трудностями сталкиваются сотрудники, какие цели ставят в развитии и какая у них мотивация изучить Power BI.

Оценку проводили в три этапа:

1. Письменное анкетирование, в котором сотрудники сами оценивали свой уровень владения инструментами Excel и Power BI.
2. Тестирование с решением задач в Excel и Power BI.
По каждому инструменту сотрудникам было предложено 3 практических задачи с разным уровнем сложности.
3. Устное интервью или customer development для оценки мотивации сотрудников и обсуждения глубинных вопросов на знание инструментов аналитики.

РЕЗУЛЬТАТЫ

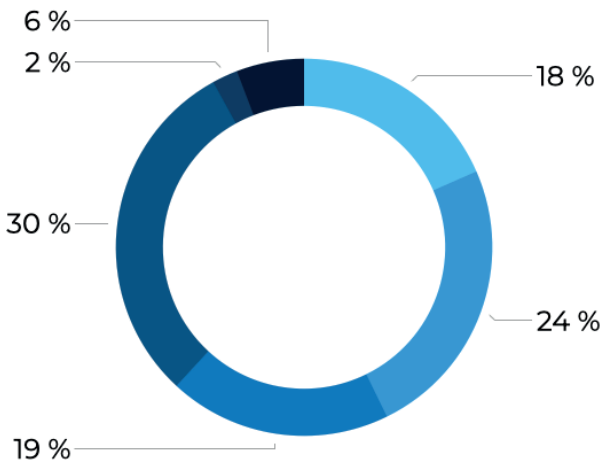
По итогам оценки мы адаптировали программу обучения под уровень знаний сотрудников. Комплексный анализ позволил определить темы, которые стоит исключить из курса, и те, на которые стоит сделать больший акцент. Адаптация программы под результаты оценки повлияла на вовлечённость в процессе обучения — сотрудники оценили индивидуальный подход и прилагали больше усилий, за счёт чего и достигли отличных показателей. Многие сотрудники уже во время обучения начали применять на практике полученные знания.

В результате до конца обучения дошло в три раза больше человек, чем изначально предполагал заказчик. После завершения программы студенты выполнили итоговые задания. На основе результатов лучшие сотрудники получили денежный бонус и повышение оклада.

КОЛИЧЕСТВО ОЦЕНИВАЕМЫХ СОТРУДНИКОВ

Большинство компаний оценивают в год более 100 сотрудников (30,1%), многие оценивают от 16 до 50 сотрудников в год (24,3%) и лишь 2,2% оценивают более 1 000 сотрудников.

Вопрос с единичным выбором ответа, 136 респондентов



До 15 сотрудников
От 16 до 50 сотрудников
От 51 до 100 сотрудников
Более 100 сотрудников
Более 1000 сотрудников
Другое

ДМИТРИЙ ПЕТРОВ

Генеральный директор
ООО Ю-Платформа,
о самых популярных запросах
клиентов

«В последнее время к нам всё больше обращаются за автоматизированной оценкой, адаптированной под модели компетенций клиентов и клиентский профиль HiPo-сотрудников в целях формирования кадрового резерва и продвижения сотрудников по карьерной лестнице. Большая доля запросов приходится на оценку для подбора персонала, а последней тенденцией стали запросы на оценку компетенций по методу 360 в рамках Perfomance review с адаптацией под корпоративные модели компетенций»

НАТАЛИЯ КУЗЬМИНА

Руководитель отдела по работе
с ключевыми клиентами HT Lab,
о самых популярных запросах
клиентов

«К нам часто обращаются за тестами на оценку управленческого потенциала, оценку мотивации, интеллекта и личности (как комплексно, так и по отдельности), продаж. В каждую группу может встраиваться оценка компетенций в зависимости от запроса.

Мы видим, что появился больший акцент на удержание сотрудников, а для этого компаниям важно понимать, что происходит с их сотрудниками — чего они хотят, чего им не хватает и т.п., отсюда вытекают и соответствующие запросы на оценку. С наймом дела стали хуже: сейчас наблюдаем кадровый голод, особенно в линейном секторе»

Процесс оценки персонала

Данный раздел посвящён тому, как происходит оценка персонала в компаниях, насколько это эффективно и какие инструменты чаще всего используют для оценки.



66,9%

проводят оценку с привлечением сторонних консультантов

55,3%

оценивают свой опыт использования цифровых инструментов оценки как эффективный

17,7%

используют личностные опросники для оценки персонала

Опыт использования цифровых инструментов оценки

Больше половины опрошенных оценивают свой опыт использования цифровых инструментов оценки как эффективный (55,3%), половина из них планирует расширять практику использования, для 23% цифровая оценка была также эффективна как и нецифровая.

КЕЙС SKILLCODE

КАК HR-АНАЛИТИКА ЧЕРЕЗ ОЦЕНКУ ПЕРСОНАЛА ПОМОГЛА АГЕНТСТВУ НЕДВИЖИМОСТИ «АЯКС» УВЕЛИЧИТЬ ВЫРУЧКУ В 2 РАЗА ЗА 1 ГОД

Алан Мисонжник, co-founder SkillCode

Клиент — компания «АЯКС»

ПРОБЛЕМА

Одной из основных целей компании был двукратный рост годовой выручки за 5 лет за счёт развития личностных компетенций ключевых сотрудников филиалов. До внедрения SkillCode компания использовала различные инструменты онлайн/офлайн оценки, но результаты диагностики не позволяли сформировать единую картину, а копились в виде бумажных и электронных отчётов, которые необходимо обрабатывать вручную, что приводило к ещё большей путанице.

ЗАДАЧА

Задача, с которой компания пришла к SkillCode, заключалась в том, что нужно было сформировать модель компетенций компании для точечного развития каждого филиала.

РЕШЕНИЕ

1. Через личный кабинет платформы SkillCode компания провела оценку руководящего состава всех филиалов. На основании результатов оценки платформа сформировала действующий набор компетенций (ДНК) каждого филиала (т.е. текущий уровень развитости soft skills всех сотрудников подразделения, прошедших оценку).

2. Далее компания сопоставила ДНК филиалов с уровнем их выручки и выявила прямую взаимосвязь: чем больше развиты soft skills в ДНК филиала, тем выше финансовые показатели, и наоборот.

3. Затем был взят ДНК самого эффективного филиала компании (с точки зрения его реальных финансовых показателей по выручке) за эталон, с которым в HR-системе в 1 клик сравнили остальные действующие филиалы. Это позволило точечно определить компетенции, которые необходимо прокачивать каждому филиалу компании индивидуально, что в последующем легло в основу плана по развитию каждого подразделения.

4. Далее уже сама компания «АЯКС» привлекла своих бизнес-тренеров и провела работу по развитию требуемых навыков у каждого филиала на основании результатов HR-аналитики SkillCode.

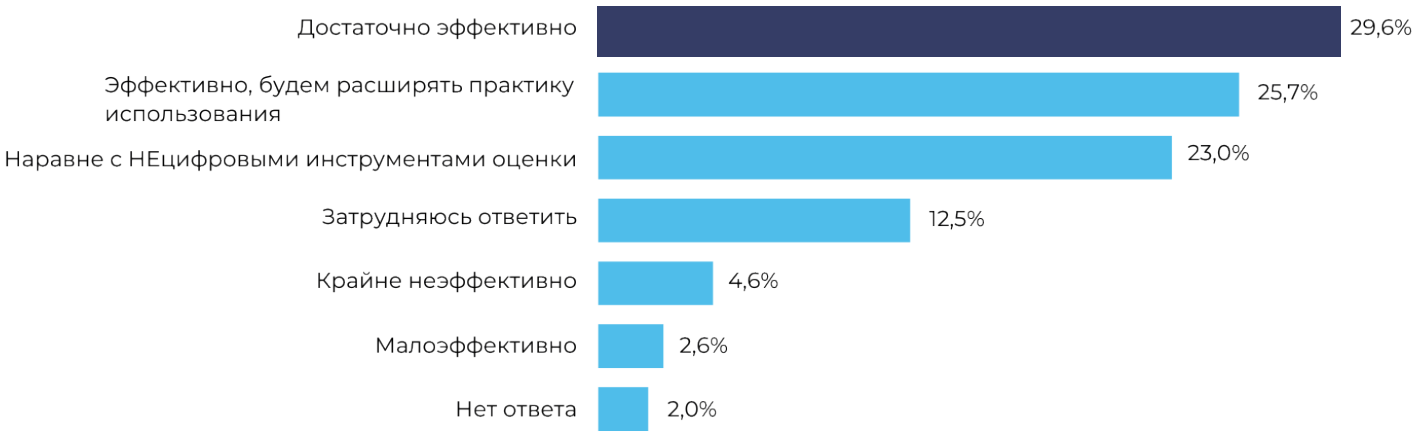
РЕЗУЛЬТАТ

Длительность цикла диагностики, формирования HR-аналитики и построения моделей компетенций сокращена в 16 раз. Компания достигла поставленной стратегической цели по двукратному росту годовой выручки за 1 год.
С данным кейсом компания АЯКС победила в номинации «Команда года» премии Team Awards 2021.
И теперь платформа SkillCode является обязательным инструментом по оценке компетенций и HR-аналитике для всей франшизной сети компании.

ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ

Лишь 4,6% респондентов считают цифровую оценку крайне неэффективной

Вопрос с единичным выбором ответа, 152 респондента



НАТАЛЬЯ МИЩЕНКО

HRD EdTech-компании Нетология, об эффективности цифровой оценки

«Цифровая оценка эффективности сотрудника основывается на конкретных и измеримых показателях работы сотрудника, таких как выполнение задач, достижение целей, результаты проектов и другие метрики. Это позволяет устранить субъективные факторы и снизить влияние личных факторов при принятии решений. По результатам оценки можно определить, кто проявляет лидерские качества, обладает высокой адаптивностью и способностью к обучению. Это помогает выявить перспективных кандидатов для повышения или ротации внутри организации.

Результаты цифровой оценки видны сотрудникам и руководителю сразу же после завершения проверки, а зачастую платформы предоставляют данные в виде понятных таблиц, графиков или суммированных выводов.

Таким образом, чтобы дать обратную связь на оценку и построить индивидуальный план развития, руководителю не нужно проводить никакой подготовительной работы, собирать информацию из разрозненных комментариев коллег — готовый отчёт наглядно демонстрирует зоны роста и достижения подчинённого и позволяет быстро их оформить в план развития.

При этом цифровая оценка не является единственным фактором, определяющим управленческие и кадровые решения. Она должна быть использована в сочетании с другими методами оценки, а также учитывать контекст происходящих бизнес-процессов, специфику компании и её стратегические цели»

ФОРМАТ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ

Большинство компаний проводят самостоятельную оценку сотрудников, однако у 2,9% из них нет сертифицированных HR в компании. С привлечением сторонних консультантов оценку проводят 17,7% компаний.

В большинстве случаев сертифицированные HR есть в крупных компаниях с численностью сотрудников от 500 до 1 000 чел. Они также есть и в средних, и в малых бизнесах, но уже в меньшем количестве.

Интересно, что сторонних консультантов чаще всего привлекают для оценки топ-менеджеров и руководителей среднего звена раз в год (54,55%) и раз в полгода (27,27% и 36,36% соответственно).

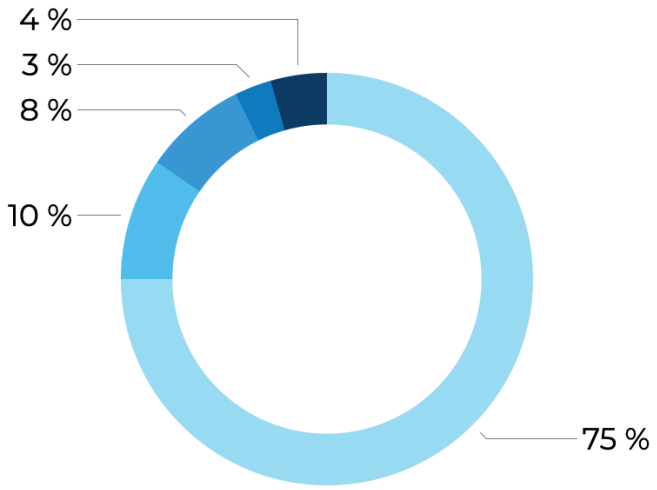
МИЛАНА ДЖИДЖОЕВА

Основатель консалтинговой компании «Сотер»,
о привлечении консультантов для оценки ТОП-менеджмента

«Для того, чтобы получить качественную и объективную оценку ТОП-менеджмента, необходимо привлекать сторонних консультантов.

Во-первых, это обеспечивает этичный и непредвзятый подход к оценке в отличие от работы с внутренним HR-специалистом.

Во-вторых, консалтинговые компании и эксперты, специализирующиеся на ТОП-менеджменте, обладают широким кругозором с точки зрения компетенций и располагают рядом специфических инструментов, которые ориентированы на ТОП-уровень и обеспечивают качественные результаты, подкреплённые рекомендациями по дальнейшему развитию требуемых компетенций»



Вопрос с единичным выбором, 136 респондентов

- Самостоятельная оценка сотрудников всех уровней (в компании есть сертифицированные HR)
- С привлечением сторонних консультантов на оценку сотрудников всех уровней
- С привлечением сторонних консультантов на оценку ТОЛЬКО топ-менеджеров
- Другое
- Самостоятельная оценка, сертифицированного hr нет

На оценку специалистов раз в год 30% привлекает внешних консультантов, а 23,08% — раз в месяц. Производственный персонал и стажёров/выпускников ВУЗов с внешней помощью оценивают тоже не чаще раза в год.

КЕЙС АО «ТИНЬКОФФ БАНК»

КАК ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ПОМОГАЕТ РАЗВИВАТЬ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ

Александр Сохор, руководитель проектов управления организационного развития и обучения АО «Тинькофф Банк»

ПРОБЛЕМА

В компании не была выстроена система оценки и карьерного развития руководителей, поэтому сотрудники не понимали, как им перейти на следующий уровень, какую программу обучения стоит пройти и какие навыки необходимо развить, чтобы работать эффективнее.

ЗАДАЧА НА ОЦЕНКУ

Нужно было сформировать единую систему оценки сотрудников разных уровней, связать её с существующими программами обучения и разработать новые программы развития по результатам оценки.

РЕШЕНИЕ

Мы разработали 3-уровневую сквозную систему оценки для каждой категории сотрудников от линейных руководителей до топ-менеджмента.

Единая модель лидерских компетенций стала связующим элементом, который определяет требования для каждого уровня, заложен в различные инструменты оценки, а также определяет структуру библиотеки развивающих и обучающих действий.

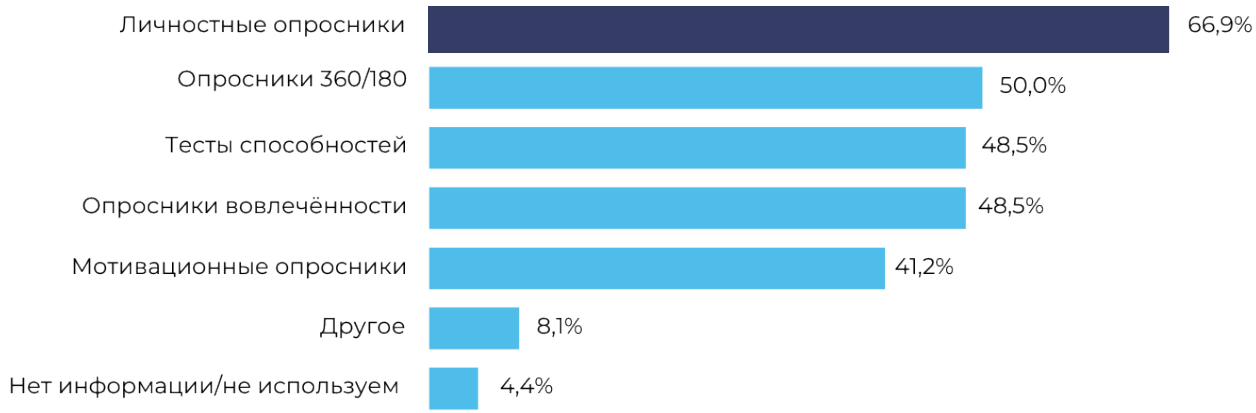
Процесс выглядел следующим образом:

1. На базе performance review мы выделяем целевые сегменты персонала для оценки потенциала и компетенций. На втором этапе мы назначаем инструменты оценки. Например, для сотрудников среднего менеджмента это тестирование PiF (измеряем способности, мотивы), для сотрудников топ-менеджмента это индивидуальные инструменты оценки (в основном, Hogan) и т.д.
2. По результатам первого тестирования мы проводим калибровку с руководителем, после чего часть сотрудников с высоким потенциалом мы отправляем на третий этап — ассесмент компетенций в Центр Развития, где оцениваем лидерские и soft («мягкие») навыки.
3. В завершение по результатам двух оценок и обратной связи от участника и его руководителя и на базе распределения в сегменты (на базе 9 бокс) мы помогаем участнику разработать индивидуальный план развития и подбираем необходимую программу обучения.
4. Дальше начинается трек развития на базе логики 70-20-10. Это и новые проекты, и инструменты P2P (менторство, коучинг и др.), и различные виды обучения.

РЕЗУЛЬТАТ

В результате мы выстроили систему оценки и программ развития для сотрудников. В компании начала формироваться культура оценки, появляются возможности для профессионального и экспертного развития.

Вопрос с множественным выбором, 136 респондентов



Большинство респондентов для оценки персонала использует личностные опросники, опросники 360/180, тесты способностей и опросники вовлечённости.

МИЛАНА ДЖИДЖОЕВА

Основатель компании «Сотер», о создании качественной системы оценки

«Оптимальная система оценки включает использование разных инструментов: и личностных опросников, и мотивационных, и тестов способностей. Так личностные опросники позволяют определить сильные стороны сотрудника в той или иной деятельности, оценить, обладает ли он должным потенциалом, «мягкими» навыками и т.д.

Мотивационные опросники позволяют выявить приоритеты и стимулы сотрудника, чтобы грамотно сформировать для него мотивирующий компенсационный пакет. Это важно, ведь зачастую компании пытаются мотивировать человека тем, что его не интересует: к примеру, предоставляют человеку абонемент в спортзал, в то время как для него ценно оказаться на доске почёта. Таким образом, оценка мотивации помогает корректно сформировать кафетерий бенефитов, чтобы оптимально распределять ресурсы компании и точечно закрывать потребности сотрудников.

Тесты способностей — это фактическая проверка «на местах», насколько сотрудник подходит под конкретный запрос или задачу. Поэтому грамотная система оценки включает все типы инструментов, где-то используя их по отдельности, а где-то соединяя для достижения лучшего результата»

ЮЛИЯ СИНИЦЫНА

Инсайт директор Talent Q, о том, может ли оценка 360/180 быть единственным инструментом оценки и служить источником информации для принятия управленческих решений

«Использование этого метода для принятия таких управленческих решений, как увольнение, продвижение, бонусирование, как правило, – ошибка. Несмотря на то, что специалисты стараются придать методу больше объективности за счёт структурирования вопросов и корректной работы со статистикой, он остается субъективным, потому что он про отношения. Но в этом и его сила: основываясь на результатах, HR может сделать эти отношения более эффективными, показав расхождения между тем, как сотрудник видит себя сам, и как его воспринимают другие.

Когда опрос 360/180 сделан профессионально, то это не про «любит – не любит». Это про то, насколько совпадают наши ожидания от себя с ожиданиями окружающих, про то, что важно менять, чтобы мы были эффективной командой, чтобы не возникало конфликтов. Но если в компании не очень прозрачная культура взаимодействия, то применение 360 нужно внедрять очень осторожно»

КЕЙС ГК ФСК СЗ

КАК УЛУЧШИТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОЛЛЕКТИВЕ С ПОМОЩЬЮ ОЦЕНКИ 360?

Екатерина Гончарова, HR-менеджер ГК ФСК СЗ

ПРОБЛЕМА

Мы заметили, что между структурными подразделениями возникают вопросы, разногласия, влияющие на скорость принятия решений и выполнения задач, что требовало внимания и разработки способа повышения эффективности взаимодействия.

ЗАДАЧА

Необходимо было получить обратную связь на руководителей подразделений, чтобы понять, какие сильные и слабые стороны коллеги отмечают у руководителей и предоставить возможность поделиться своим рекомендациями, которые помогли бы оцениваемым в осуществлении их роли.

РЕШЕНИЕ

У нас уже существует система оценки компетенций и знаний сотрудников, оценка при трудоустройстве, оценка вовлечённости раз в год и точечная оценка TalentQ для формирования кадрового резерва.

Поэтому в качестве инструмента, позволяющего получить обратную связь, выбрали оценку 360, которую коллеги и подчинённые должны были дать руководителям структурных подразделений.

Оценку проводили в анонимном формате с помощью Google форм. Предварительно мы провели ряд встреч с руководителями и сотрудниками, чтобы обеспечить правильное отношение к оценке и снизить градус саботажа.

РЕЗУЛЬТАТ

Анонимные формат оценки позволил открыто высказаться сотрудникам, благодаря чему выявились пробелы во взаимодействии. Мы собрали и проанализировали запросы сотрудников и передали их руководителям в ходе сессии обратной связи. По результатам руководители отделов разработали мероприятия для решения возникших вопросов и устранения негативных факторов. Это позволило снять напряжение там, где оно было, и улучшить общий микроклимат компании.

Специфика работы с цифровыми инструментами оценки

Раздел содержит информацию о том, на основании каких критериев компании выбирают инструменты оценки, а также какие преимущества и недостатки они видят в использовании цифровых инструментов оценки.

48,5%

выбирают провайдеров цифровых инструментов оценки на основании их надёжности

36,2%

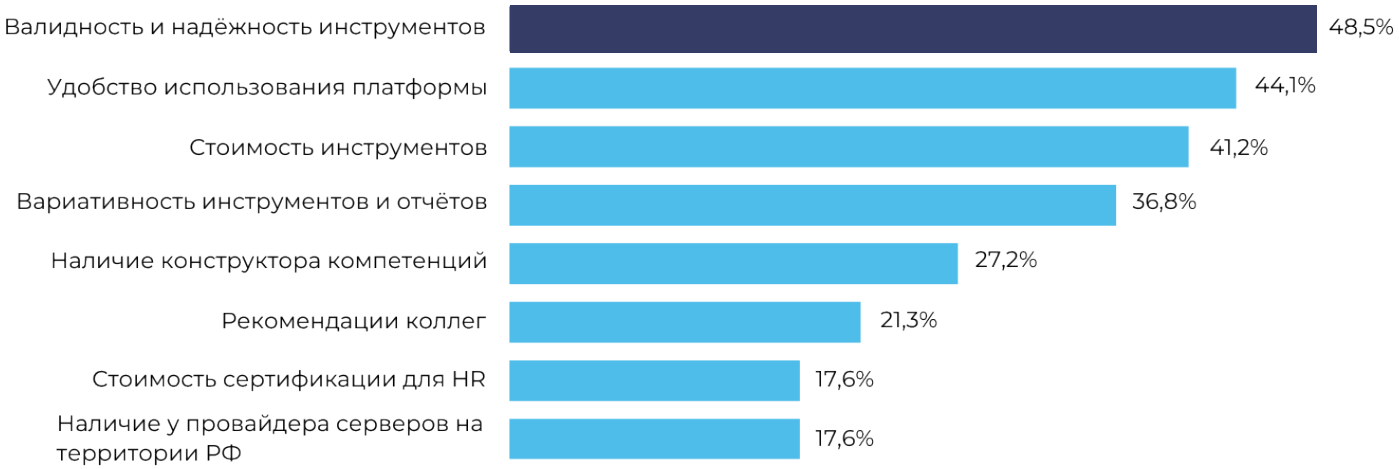
называют недостаток финансирования главным препятствием для оценки персонала

28,3%

отмечают, что в их компании отсутствует практика оценки

КРИТЕРИИ ВЫБОРА ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ

48,5% участников опроса выбирают провайдеров цифровых инструментов оценки на основании их валидности и надёжности инструментов, 44,1% называют основным критерием удобство использования платформы, а для 41,2% в приоритете оказалась стоимость инструментов.



МИЛАНА ДЖИДЖОЕВА

Основатель компании «Сотер»,
о значении сертификации для работы с оценкой

«Сертификация важна для того, чтобы, во-первых, каждый пользователь инструмента знал его назначение и особенности, понимал, как расшифровывать и корректно трактовать шкалы.

Во-вторых, сертификация даёт теоретическую базу для более глубокого понимания людей (типов личности, особенностей поведения, психотипов и т.д.) и того, как эту информацию можно использовать для принятия решений в рамках бизнеса.

В-третьих, наличие сертификации является гарантом того, что инструмент оценки находится в правильных руках. Если бы инструментами провайдеров пользовались люди без специального образования и сертификации, то результаты могли быть не просто некачественными, а вредящими респондентам.

Поэтому для того, чтобы оценка была максимально экологична и эффективна, важно, чтобы её проводили сертифицированные у провайдера данного инструмента люди»

НАТАЛИЯ КУЗЬМИНА

Руководитель отдела по работе
с ключевыми клиентами HT Lab

ОЛЬГА БАРДИНА

Руководитель отдела
исследований и разработок HT Lab

Об актуальных тенденциях при выборе инструментов оценки

«Замечаем, что среди запросов клиентов часто звучит требование к ПО, имеющим российские сервера. Также ужесточаются (точнее уже ужесточились) требования Служб Безопасности Компаний к поставляемому ПО: проверяют не только учредительные и прочие документы, но и просят выслать ссылки на регистрацию ПО в Реестре российского ПО, доказательства, что провайдер обладает исключительными правами на поставляемые программы.
Кроме того всё чаще звучит запрос на оценочные инструменты офлайн, чтобы все данные оставались в компании заказчика»

ПОПУЛЯРНЫЕ ПРОВАЙДЕРЫ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ

Мы спросили у респондентов, инструменты каких провайдеров они используют. Ниже представлены высокочастотные ответы.

Среди готовых инструментов оценки, в ТОП-10 провайдеров личностных опросников вошли

Talent Q	HTLab	SHL	HOGAN	Ю-ПЛАТФОРМА (SA)

Открытый вопрос, 121 респондент

Рейтинг провайдеров мотивационных опросников возглавили

HTLab	SHL	Talent Q	HOGAN	ЭКОПСИ

Открытый вопрос, 115 респондентов

А среди провайдеров тестов способностей лидерами оказались

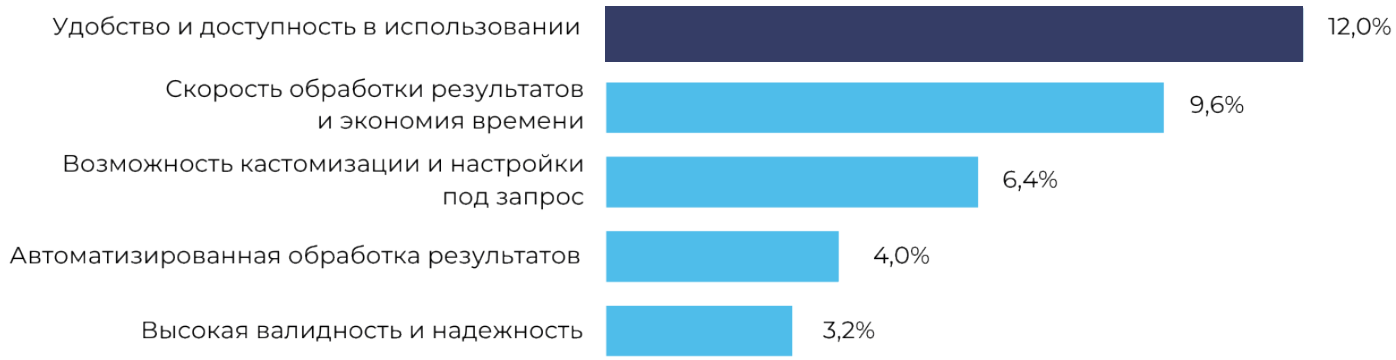
HTLab	Talent Q	SHL	ЭКОПСИ	Proaction-Pro

Открытый вопрос, 117 респондентов

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ

Среди преимуществ используемых цифровых инструментов оценки персонала 12% участников опроса называют удобство и доступность, 9,6% — скорость обработки результатов и экономию времени, а 6,4% — возможность кастомизации и апдейта под запрос.

Открытый вопрос, 125 респондентов



НАТАЛЬЯ МИЩЕНКО

HRD EdTech-компании Нетология, о преимуществах цифровых инструментов оценки сотрудников перед нецифровыми

«В целом, цифровые инструменты оценки сотрудников предлагают большую эффективность, точность и удобство, способствуя более объективному и продуктивному процессу оценки сотрудников. На мой взгляд, преимущества цифровой оценки сотрудников перед нецифровой заключаются в том, что цифровые инструменты дают возможность автоматизировать процессы оценки и сбора данных, что значительно сокращает временные затраты и упрощает выполнение административных задач. Это позволяет сосредоточиться на самом содержании оценки и обратной связи.

Также цифровые инструменты предоставляют возможность анализировать данные и получать детализированные отчёты о производительности сотрудников. Это помогает выявить тренды, сравнивать результаты с предыдущими периодами и бенчмарками по рынку и принимать более корректные управленческие решения»

Говоря о недостатках, опрошенные выделили значительные временные затраты (8,8%), отсутствие ориентации на специфику бизнеса (5,6%), высокую стоимость и субъективность (4%).

Открытый вопрос, 125 респондентов



ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ СОБСТВЕННОЙ РАЗРАБОТКИ

Участники опроса также используют личностные (22,3%) и мотивационные (26,1%) опросники собственной разработки, а 18,8% респондентов самостоятельно разрабатывают тесты пособностей.

10,2% опрошенных аргументируют своё решение самостоятельно создавать инструменты оценки экономией бюджета. При этом 7,1% респондентов создали собственный инструмент оценки из-за специфики своего бизнеса, а 4,7% – из-за отсутствия на рынке готовых предложений под «узкую» задачу.

Среди других причин участники опроса выделяют возможности сделать эксклюзивный продукт под требования компании, кибербезопасность и потребность в понимании целевой аудитории и стратегии компании.

Открытый вопрос, 127 респондентов



МАРИЯ ГОЛОВАНОВА

HR Бизнес-партнер hh.ru, об использовании личностных и мотивационных опросников собственной разработки

> «У каждой компании свое ценностное предложение сотрудникам. Собственные разработки опросов исследования вовлеченности позволяют собрать данные по мотивации в узких местах, и оценить эффективность EVP»

МИЛАНА ДЖИДЖОЕВА

Основатель компании «Сотер», о перспективах развития инструментов оценки

> «Современный рынок может удовлетворить потребность в вариативности инструментов и отчётов, но есть ощущение, что сейчас на рынке нет провайдера, который мог бы совместить в себе все необходимые опросники. Есть инструменты, которые в большей степени ориентированы на мидл-менеджмент, есть те, что больше подходят для топ-менеджмента, существуют линейки для рабочих специализаций. И, конечно, разный тип менеджмента нужно закрывать разными типами опросника. Но хотелось бы видеть разнообразные инструменты, которые помогают закрывать конкретную задачу на конкретном этапе.
> В этом может помочь совмещение разных инструментов под задачи, но иногда инструменты должны подбираться не только под тип задачи и организации, но и под конкретного индивида в зависимости от того, что конкретно нас может смущать»

ТРУДНОСТИ В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

Среди трудностей в вопросах оценки персонала большинство респондентов (36,2%) называют недостаток финансирования.

ДМИТРИЙ ПЕТРОВ

Генеральный директор ООО Ю-Платформа,
о выгоде использования инструментов оценки

> «Мы убеждены, что все компании на рынке могут и должны использовать цифровые инструменты оценки в рамках своих бизнес-процессов, так как это намного дешевле и удобнее в современном мире, чем любые очные процедуры, даже самая дорогая дистанционная оценка дешевле и быстрее, чем очное интервью, и даёт возможность получить координально больше информации в единицу времени»

При этом 28,3% отмечают, что в их компании вообще отсутствует практика оценки персонала, а 23% подчёркивают, что их руководство считает нецелесообразным использовать цифровые инструменты оценки.

Помимо этого, участники опроса рассказывают о трудностях, связанных с негативным отношением сотрудников, недостатком времени и отсутствием квалифицированных HR-специалистов.

Вопрос с множественным выбором, 152 респондента



МАРИЯ ГОЛОВАНОВА

HR Бизнес-партнер hh.ru, о формировании культуры проведения оценки в компании

«Прежде чем формировать культуру проведения оценки, нужно собрать ожидания от бизнеса и сотрудников — зачем им нужна оценка персонала?
Нужна, если есть потребность в управлении и повышении эффективности сотрудников, для развития и обучения навыкам, необходимым для достижения стратегических целей.

Бороться с предубеждениями сотрудников в отношении системы оценки помогает позиция менеджмента. Если топ-менеджмент сторонник того, что бизнес-результат зависит от вклада каждого, поддерживает сотрудников, отслеживает эффективность, напрямую связывает с вознаграждением и транслирует этот подход — борьба будет успешной»

НАТАЛЬЯ МИЩЕНКО

HRD EdTech-компании Нетология, о том, как бороться с предубеждениями со стороны руководства и сотрудников

«Если нужно доказать необходимость цифровой оценки персонала собственнику компании, CEO, другим ЛПР, говорите на языке бизнеса.

1. Предоставляйте объективную информацию о процессе оценки и его целях. Это поможет снять сомнения и предубеждения, основанные на недостаточном понимании.
2. Акцентируйте внимание на преимуществах цифровой оценки, таких как улучшение развития сотрудников, возможность установления чётких целей и повышение производительности.
3. Демонстрируйте прозрачность процессов: объективных критериев оценки, регулярность обратной связи и возможность обсуждения результатов
4. Предоставляйте поддержку сотрудникам и руководителям в процессе цифровой оценки, обратную связь и ресурсы для улучшения результатов.
5. Администрируйте процесс процесс оценки и реагируйте на возникающие проблемы и запросы оперативно. Это может включать проведение обзоров процесса, обучающие материалы, своевременное информирование об изменениях, если это необходимо.

Важно создать атмосферу доверия и поддержки, где сотрудники и руководители могут открыто обсуждать свои опасения и вопросы, связанные с цифровой оценкой. Это поможет преодолеть предубеждения и создать позитивную культуру оценки в организации»

КАК ОЦЕНИВАЮТ IT-СПЕЦИАЛИСТОВ?

В исследовании приняло участие 152 человека, 23% из них — представители сектора телекоммуникаций IT, большинство из которых относятся к малому (34,29%) и среднему (31,43%) бизнесу.

Существует мнение, что в IT-компаниях сотрудников оценивают преимущественно по эффективности работы, hard-skills и редко прибегают к помощи личностных и мотивационных опросников.

Мы изучили, как выстроена система оценки в IT-секторе и посвятили этой теме отдельный блок. Ниже представлены основные тенденции в данной отрасли:

- В секторе телекоммуникаций IT не использует цифровые инструменты оценки для топ-менеджмента (48,57%), производственного персонала (51,43%) и стажёров/выпускников ВУЗов (54,29%).
- Однако среди тех, кто использует цифровые инструменты, чаще всего оценивают производственный персонал (31,43% раз в месяц).
- Топ-менеджеров одинаковое количество респондентов оценивает раз в полгода и раз в год (25,71%), руководителей среднего звена и специалистов — преимущественно раз в год (40% и 37,14% соответственно), а стажёров/выпускников ВУЗов раз в полгода (20%).
- Большинство опрошенных проводят оценку, чтобы определить эффективность (62,86%), вовлечённость (60%) и удовлетворённость (57,14%) сотрудников. И, в основном, оценивают более 100 сотрудников (31,43%).
- Подавляющее большинство (62,85%) считают свой опыт цифровой оценки персонала положительным, 17,14% планируют расширять практику использования.
- 88,57% опрошенных самостоятельно оценивают сотрудников (в компании есть сертифицированный HR) и только 2,86% привлекают сторонних консультантов на оценку сотрудников всех категорий.

КАК ОЦЕНИВАЮТ IT-СПЕЦИАЛИСТОВ?

68,57% используют личностные опросники и оценку 360/180

45,71% используют опросники вовлечённости

Участники опроса используют личностные (22,3%) и мотивационные (26,1%) опросники, а также тесты способностей собственной разработки (28,57%).

Среди причин для разработки собственного инструмента преобладают следующие: оптимизация затрат и экономия бюджета на оценку (5,71%), возможность гибкой настройки и кастомизации инструмента (5,71%) и ограничение на количество респондентов (5,71%). Здесь наблюдается прямая корреляция с тем, что выделяют как преимущества и недостатки цифровых инструментов оценки.

Так, одним из главных преимуществ называют как раз возможность кастомизации и апдейта под запрос (8,50%) и удобство и доступность в использовании (5,70%). А одним из главных недостатков называют большое количество времени на заполнение и аналитику (11,4%).

37,14% респондентов отмечают, что компании выделяют недостаточное количества бюджета на оценку, 22,86% отмечают, что у них отсутствует данная практика и 22,86% отмечают, что руководство считает нецелесообразным использовать цифровые инструменты оценки.

ЭКСПЕРТЫ ОБ ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА В IT

МИЛАНА ДЖИДЖОЕВА,

Основатель компании «Сотер»

«На мой взгляд, в сфере IT и телекоммуникаций наибольшее предпочтение отдают оценке 360 и performance review, т.к. в этом секторе идет особый упор на hard skills Личностные и мотивационные опросники тоже встречаются, но реже, хотя именно они могут помочь оценить потенциал сотрудников, занимающих менеджерские и руководящие позиции»

МАРИЯ ГОЛОВАНОВА

HR Бизнес-партнер hh.ru

«Для оценки IT-специалистов наибольшую ценность представляет skill-based подход, когда по каждому профилю должности ожидается уникальный набор навыков и степени владения ими. Исследование навыков помогает руководителю в формировании команд, сотруднику в составлении плана профессионального развития, движения по карьерному треку.Выбор инструментов оценки данной категории сотрудников производится на усмотрение компании. Системы должны давать прозрачный карьерный трек, донесение ожиданий на каждом из карьерных уровней, представление о перспективах роста вознаграждения»

ДМИТРИЙ ПЕТРОВ

Генеральный директор ООО Ю-Платформа

«Наиболее часто в IT используют самописные или Google-формы для оценки 360 с целью разделения ФОТ/премирования или пересмотра грейдов. К сожалению, все эти решения страдают от низкого качества контента (формулировки вопросов, модели компетенций и тд.) от предвзятости оценок (часто они даже не конфиденциальны) и иных методологических упущений. Эта категория персонала ничем не отличается от иных в части оценки, так как рабочий контекст аналогичен другим специальностям. Также важно уделять внимание, как самостоятельности в работе, так и коммуникации, как креативности, так и исполнительности»

НАТАЛИЯ КУЗЬМИНА

Руководитель отдела по работе с ключевыми клиентами HT Lab

«Работодатели, в основном, крупные оценивают и знания и компетенции IT-специалистов. Могут оценивать на «харды» (знания), но как правило это делают руководители. А вот выбрать из IT-специалиста потенциального тимлида или руководителя — это проблема, и для этого уже используют тесты оценки лидерского и управленческого потенциала»

ЮЛИЯ СИНИЦЫНА

Инсайт директор Talent Q

«Оценка персонала в IT-секторе традиционно тяготеет к оценке профессиональных знаний и навыков кандидатов и сотрудников. На мой взгляд, личностные опросники и опросники 360 применяются в IT примерно в равной пропорции, но под разные задачи. Например, 360 затруднительно использовать в оценке при найме, потому что у компании нет опыта работы с кандидатом.
При подборе в IT-компании мы рекомендуем обращать внимание на абстрактно-логические способности, потому что именно они позволяют выявлять закономерности в информации и применять знание этих закономерностей в новых ситуациях»

КЕЙС КОМПАНИИ PLAYTOX

НОВЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ 360: БЫСТРАЯ, ЭФФЕКТИВНАЯ И УДОБНАЯ АНАЛИТИКА

Дмитрий Притыкин, HRD компании Playtox

ПРОБЛЕМА

Общеизвестные и широко используемые виды оценки (OKR, 360) достаточно громоздкие, долгие и трудоёмкие, они трудно воспринимаются сотрудниками, не относящимися к HR-отделу, и тяжело реализуются в больших компаниях. Это приводит к тому, что процессы растягиваются, решения откладываются, а деньги и время тратятся впустую.

ЗАДАЧА

Мы поставили перед собой задачу разработать быструю и лёгкую систему, которая позволяла бы всем сотрудникам интерпретировать и понимать её. Важно было сделать так, чтобы сотрудники не тратили много времени на заполнение листов и отчётов с обратной связью, а сами оцениваемые не просто получали информацию, но и понимали, что с ней делать.

РЕШЕНИЕ

Мы взяли за основу модель ABCDE-players, где A-player — максимально эффективный сотрудник, своего рода амбассадор компании, а E-player — незаинтересованный в деятельности компании и своём профессиональном развитии сотрудник.

Мы адаптировали данную модель и сформировали критерии оценки в соответствии с ценностями компании. На основании этого мы провели оценку в двух форматах: опросили самих сотрудников о том, на каком уровне они находятся, и опросили их руководителей о том, на каком уровне по данной методологии находятся их подчинённые.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Благодаря чёткой категоризации с понятными критериями, и оцениваемые, и их руководители смогли быстро и, главное, на понятном для себя языке, определить, на каком уровне находится сотрудник и что делать с ним дальше.

Так, опытным путём мы пришли к тому, что с работниками уровня D или E-player, мы не сотрудничаем, а C-players требуют дополнительного внимания: возможно, он выгорел, а возможно, он перестал вкладываться в работу, отсюда становится понятно, что делать дальше: развивать и заниматься корректировкой ИПР или расставаться с человеком. Для категорий A и B-players мы разрабатываем программы дополнительного развития, мотивации и т.д.

Данный подход значительно упростил вопросы кадровых перестановок, пересмотра зарплаты и мотивации, принятия управленческих решений, развития сотрудников. Новый формат оценки пронизывает всю структуру компании, его легко интегрировать, корректировать и совмещать с другими инструментами оценки.

КЕЙС ENAZA GROUP

КАК ОЦЕНКА ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПОМОГАЕТ ОТСЛЕЖИВАТЬ СОСТОЯНИЕ СОТРУДНИКОВ И ЗАДАВАТЬ ВЕКТОР РАБОТЫ HR ОТДЕЛА?

Екатерина Макарова, HR Director ENAZA Group

ПРОБЛЕМА

В 2020 году, когда все перешли на удалённый формат работы, нам стало трудно отслеживать уровень удовлетворённости и комфорта сотрудников.
Тогда мы поняли, что нам нужен способ, позволяющий понимать, что происходит с нашими командами.

Существующие на рынке инструменты не подходили нам своими шаблонами оценки, а заказывать индивидуальную разработку у другой компании было нерационально для нас. Поэтому мы решили сами разработать свой инструмент оценки.

ЗАДАЧА

Нам важно было провести оценку вовлечённости и удовлетворённости сотрудников всех должностей: оценить удовлетворённость условиями работы, заработной платой, соц. пакетом, мероприятиями, самим продуктом компании и т.д.
При этом нам важно было не просто узнать факт «удовлетворён или нет», а соотнести это с тем, насколько для это важно для сотрудника.

РЕШЕНИЕ

1. На подготовительном этапе мы провели несколько встреч с руководителями, выборочные интервью с сотрудниками, анализ существующих методик и определение факторов вовлечённости.

2. На основании этого мы составили анонимный опрос из 59 вопросов, включающий как закрытые, так и открытые вопросы разного характера. Чтобы обеспечить максимальное вовлечение мы попросили выступить генерального директора с речью о важности опроса, а также периодически напоминали сотрудникам об опросе.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Качественная подготовка обеспечила 80% вовлечения сотрудников в оценку. Благодаря этому мы увидели неочевидные проблемы, которые ранее не поднимались и, соответственно, не доходили до руководства. После оценки мы составили годовой план развития и реализации запросов сотрудников.

Так, за год мы полностью обновили офисную технику (т.к. поняли, что эта сфера доставляла много дискомфорта сотрудникам), ввели ДМС, обновили систему премирования, сформировали культуру обратной связи и сессий 1to1, внедрили программы обучения и содействия карьерному развитию. Сейчас оценка полноценно входит в нашу HR-аналитику, по её результатам мы разрабатываем программы развития и обучения, проводим необходимые кадровые перестановки и решаем запросы сотрудников.

Благодаря этому мы отказались от некоторых не важных для сотрудников, но трудоёмких процессов (например, неформальных командных посиделок) и смогли сфокусироваться на том, что повышает уровень удовлетворённости, вовлечённости и эффективности коллектива.

Заключение

В данной главе публикуются основные выводы и суммируются все тренды, выявленные в рамках исследования.

Публикуемые в разделе данные могут стать основой для формирования или корректировки стратегии и подхода к оценке персонала.

РЕЗЮМЕ

Последние несколько лет были ознаменованы рядом испытаний для HR-рынка: от пандемии Covid-19 до геополитических событий. Всё это оказало серьёзное влияние на рынок труда — компании были вынуждены адаптироваться к новым условиям, трансформировать процессы подбора и оценки персонала.

Большая часть перемен была ответом на новые условия на рынке труда, а именно:

- распространение удалённого формата работы
- уход зарубежных HR-сервисов и провайдеров
- высвобождение новых кадров
- сокращение и оптимизация HR-бюджетов
- миграция кадров

При этом стресс, который пережил рынок открыл новые возможности для всех его участников.

Во-первых, он спровоцировал рост активности соискателей, изменил их поведение и требования к вакансиям.

Во-вторых, напомнил российским компаниям о необходимости самостоятельной разработки инструментов оценки, совершенствования и автоматизации HR-процессов. Сформировавшиеся тенденции дали толчок для популяризации цифровых инструментов оценки персонала.

Так, на рынке продолжается работа над удержанием ценных кадров, поэтому компаниям важно понимать мотивацию своих сотрудников, их удовлетворённость и вовлечённость. Во многом этому способствует тренд на осознанность и Data Driven подход: теперь подбор кандидатов происходит не интуитивно, а с помощью грамотной оценки.

Кроме того, компании стали осознанно инвестировать и в развитие кадров — в этом им помогает оценка потенциала, выявляющая талантливых сотрудников, в которых стоит вкладываться. Эти аспекты во многом определяют развитие HR-отрасли в ближайшие годы.

РЕЗЮМЕ

ЕСЛИ ПОДВЕСТИ ИТОГИ ПРОВЕДЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ

Оптимизация затрат — один из приоритетов компаний при выборе или отказе от использования инструмента оценки персонала. Многие компании на территории России и СНГ столкнулись с финансовыми сложностями и неопределённостью в период кризиса. В результате они всё больше стремятся снижать издержки и экономить на HR-процессах.

Валидность и надёжность — критерии, на которые опирается большинство специалистов при выборе инструментов оценки. Также им важно удобство использования платформы и стоимость инструментов.

Подбор кандидатов — основная область применения оценки персонала наряду с выявлением соответствия соискателей профилю должности. Интересно, что достаточно большой процент компаний использует инструменты для оценки удовлетворённости (48,0%) и вовлечённости (47,4%) сотрудников. Это говорит о возрастающем значении организационной культуры в компаниях.

Штатные сертифицированные HR-специалисты в большинстве случаев есть именно в крупных компаниях, обладающих достаточными финансовыми и кадровыми ресурсами. И напротив, средний и малый бизнес в меньшей степени имеет в штате сертифицированных HR-специалистов и вместо этого обращается к услугам консультантов и консалтинговых компаний.

Экономия времени — один из главных плюсов цифровых инструментов оценки для HR-специалистов: такие инструменты позволяют сократить рутинные процессы оценки. Среди других положительных составляющих отмечается удобство и доступность в использовании, а среди негативных — высокая цена и несоответствие специфике бизнеса.

Цифровые инструменты активно внедряются компаниями в процесс оценки персонала, большинство респондентов отмечают их эффективность. При этом больше половины опрошенных планируют расширять практику их использования в ближайшем будущем.

Потребность в эксклюзивном инструменте, адаптированном под специфику предприятия и его бизнес-задачи, является одной из причин, по которым компании обращаются к инструментам оценки собственной разработки.

В IT-секторе, вопреки общему мнению, процедура оценки персонала активно встроена в процессы компаний. В основном, оценку в данном секторе проводят с целью отследить эффективность, вовлечённость и удовлетворённость сотрудников.

Отсутствие практики оценки персонала: во многих компаниях на сегодняшний день всё ещё отсутствует практика оценки персонала. Зачастую именно отсутствие квалифицированных HR-сотрудников и недостаток информированности руководства приводит к решению компании о нецелесообразности использования инструментов оценки. По аналогичной причине компании сталкиваются и с негативным отношением сотрудников к этому процессу.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

НАД ИССЛЕДОВАНИЕМ РАБОТАЛИ

Милана Джиджоева — основатель Сотер

Юлия Любовникова — контент-менеджер Сотер

Полина Сорокова — PR-специалист Сотер

Кристина Кучеева — HR-аналитик Сотер

Юлия Ческина — дизайнер Сотер

О КОМПАНИИ «СОТЕР»

Сотер — консалтинговая компания, ориентированная на закрытие потребностей бизнеса в качественном построении команды и оценке персонала. Эксперты «Сотер» точно и тонко интегрируют эффективных сотрудников в бизнес заказчика и помогают принимать управленческие решения, приближающие к достижению целевых результатов.

Главная миссия работы — развивать культуру лидерского консалтинга и осознанного формирования бизнес-окружения.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ

ПОИСК И ПОДБОР ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

Находим сильных управленцев под запрос бизнеса, чьи навыки и компетенции максимально соответствуют заявленным требованиям компании

ДИАГНОСТИКА ЛИЧНОСТИ

Обеспечиваем глубокое понимание себя, своих партнёров и подчинённых, помогаем выстроить систему работы, мотивации и повышения общей эффективности компании

РАЗВИТИЕ ЛИДЕРОВ

Помогаем реализовать скрытые возможности, адаптироваться к изменениям и достичь необходимого результата в личном и профессиональном развитии

РАЗВИТИЕ КОМАНД ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

Повышаем командную и экспертную силу команды, обеспечиваем глубокое взаимопонимание и доверие, как итог — приводим людей к поставленным целям

Среди наших клиентов и партнёров ведущие компании, предприниматели-отраслевые лидеры и бизнес-клубы, нацеленные на рост и развитие.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

О КОМПАНИИ HH.RU

hh.ru — крупнейшая платформа онлайн-рекрутинга в России, клиентами которой являются свыше 515 тыс. компаний.

Цель hh.ru — помогать компаниям находить сотрудников, а людям — работу, и делать так, чтобы процесс поиска сотрудников и работы был быстрым и доставлял обеим сторонам только положительные впечатления.

Обширная база компании содержит 60 млн резюме, а среднее дневное количество вакансий в течение 2022 г. составило свыше 870 тысяч ежемесячно.

По данным SimilarWeb, hh.ru занимает второе место в мире по популярности среди порталов по поиску работы и сотрудников.

hh.ru — аккредитованная Министерством цифрового развития ИТ-компания, она включена в Реестр аккредитованных ИТ-компаний России.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЁРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:



КОНТАКТЫ

8 800 500-70-18

info@soter.pro

© ООО «Сотер»
Копирование материалов исследования
без ссылки на авторов запрещено