

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

по результатам исследования

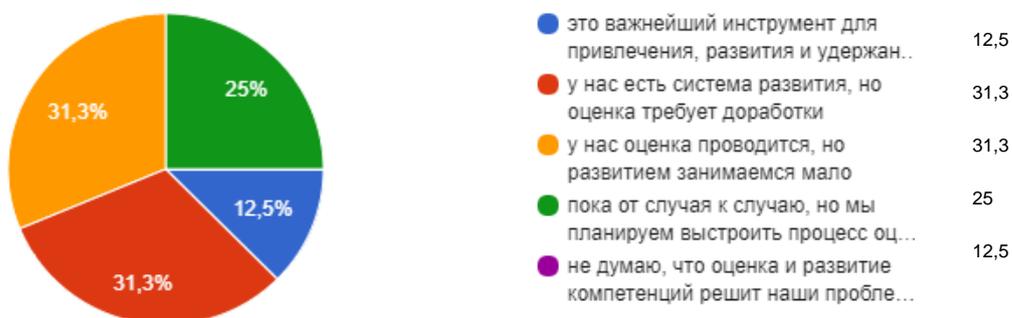
“Оценка и развитие компетенций”

декабрь 2017

Поводом для проведения исследования послужило создание интернет-версии экспертной системы “Ресурс-К”. Нам важно было узнать, что делают компании, чтобы привлекать «своих» и не тратить понапрасну ресурсы на развитие кадров для конкурентов, как построен в российских компаниях такой HR-процесс как «Оценка и развитие компетенций» и есть ли потребность в ИТ-ресурсах для оценки потенциала сотрудников.

В опросе приняли участие представители в основном малого и среднего бизнеса (75% респондентов работают в компаниях до 300 чел.).

Вопрос. Значение для вашей компании ОЦЕНКИ и РАЗВИТИЯ компетенций



Исходя из ответов, все 100% респондентов признают, что вопросы оценки и развития компетенций важны для их предприятий (никто не выбрал ответ “не думаю...”). Причем, 75% предприятий в той или иной мере строят работу с персоналом именно на компетенциях - для привлечения, развития и удержания специалистов. И судя по ответам, процесс этот выстроен еще пока недостаточно системно: требует доработки и сама оценка, и система развития по ее итогам.

Очевидно, что просто оценкой заниматься нет большого смысла, если далее не следуют какие-то шаги по развитию и/или ротации (это как сделать медицинские анализы и потом забыть о них). Хотя можно предположить, что сам процесс регулярной оценки (а проводят ее почти половина респондентов), как минимум, держит персонал в тонусе и, вероятно, стимулирует к самостоятельному развитию.

Что касается вопроса развития, то, похоже, предприятия стали все больше разводить понятия “обучение” и “развитие”. Трудно предположить, что какие-то предприятия обходятся без *обучения* сотрудников, а вот *развитием* персонала занимаются только 43% опрошенных.

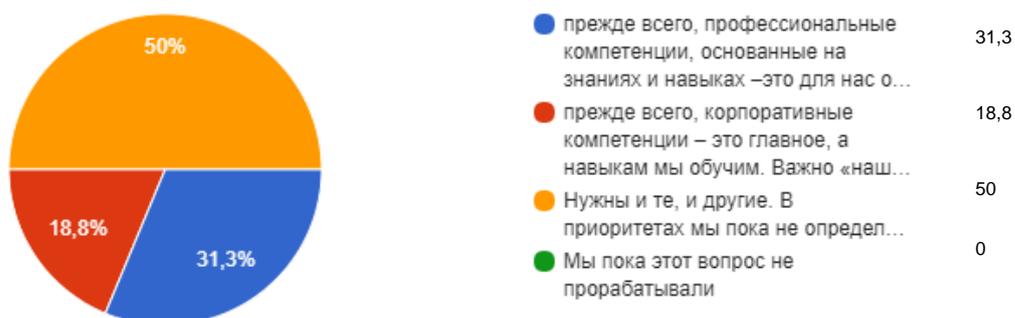
Профессиональным обучением занимаются, думается, практически в любом бизнесе. Обучение - это совершенствование *hard skills* (профессиональных компетенций). Термин

же “развитие” используется чаще для обозначения формирования надпрофессиональных компетенций (*soft skills*), которые базируются на личностных особенностях, на мотивах и ценностях человека и которые проявляются вне зависимости от профессиональной сферы.

Надпрофессиональные компетенции - достаточно устойчивые атрибуты личности, которые в значительной мере влияют на эффективность профессиональных компетенций.

Судя по ответам, предприятия думают над вопросом управления процессом развития *soft skills*. Как известно, управлять можно тем, что можно измерить - ДО и ПОСЛЕ. Именно поэтому респонденты отметили: развивать-развиваем, но надо как-то измерять.

Вопрос. На какие компетенции направлено основное внимание в вашей компании



Вопрос этот не имеет однозначного решения - что важнее “наш человек” или “хороший профи”. Поэтому половина опрошенных считает, что важны и те, и другие, и пока трудно расставить приоритеты.

Ответы подтвердили наши предположения: профессиональные компетенции (знания, навыки, *hard skills*)) архи-важны для опрошенных предприятий. Без их роста и совершенствования невозможна деятельность компании.

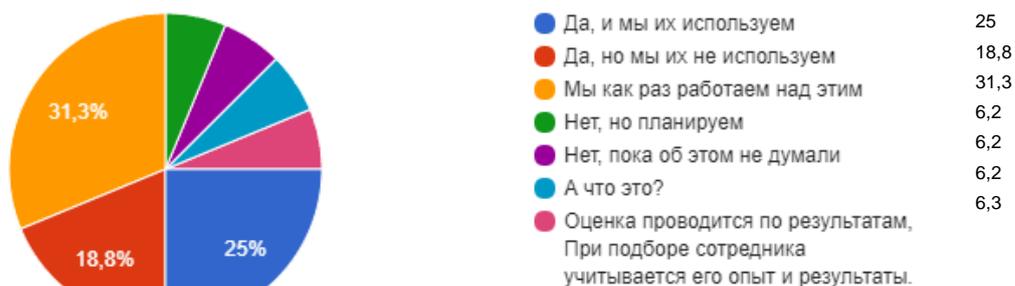
А вот почти 18% делают ставку на корпоративные компетенции, на то, чтобы привлекать и развивать “своих” и не тратить время на подготовку кадров для других. Видимо, это тренд будущего: управление поведением сотрудников через управление организационной культурой.

Ключевые корпоративные компетенции отражают стратегию, культуру и ценности организации; обеспечивают гибкость, стабильность и ответ на вызовы времени. В любом случае, компании, где определены и прописаны компетенции, целенаправленно формируют эти компетенции в своих сотрудниках. Они привлекают, развивают и удерживают компетенции, которые и обеспечивают конкурентные преимущества.

Стоит отметить, что корпоративных компетенций обычно не так много. И тогда любой сотрудник знает и помнит, что важно для компании, какие модели поведения ждет от него компания.

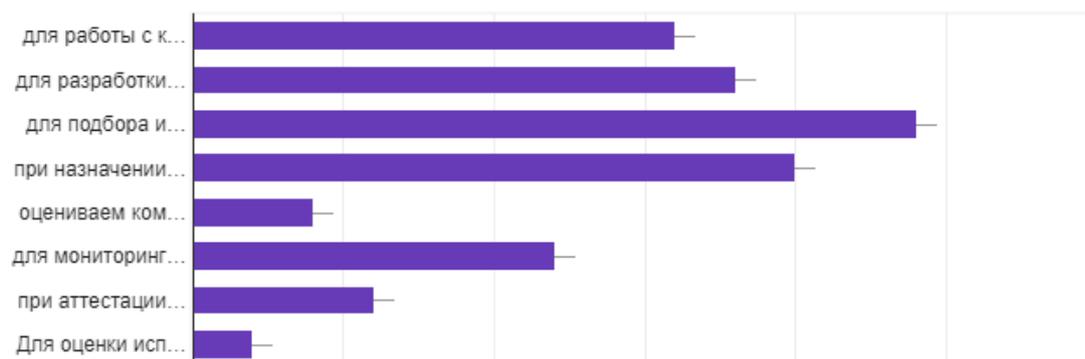
Для справки: Росатом имеет 7 ключевых компетенций, Сбербанк - 6 ключевых компетенций, Гугл - 8, СИБУР - 6.

Вопрос. Определены ли в вашей компании ключевые компетенции



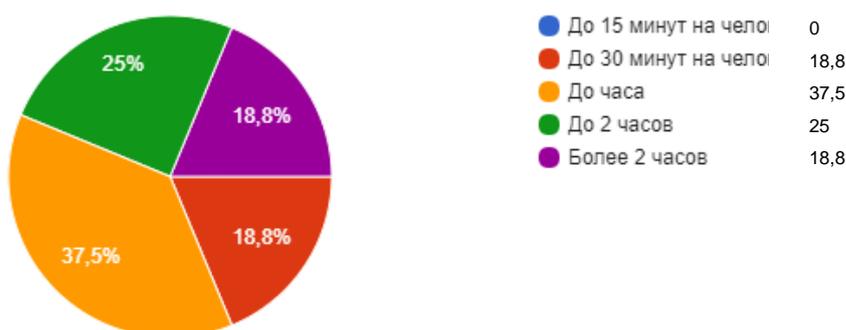
Среди тех, кто принял участие в опросе, 75% сказали, что у них в компании ключевые компетенции уже определены или как раз находятся в процессе разработки. Но реально на практике их используют только в каждом четвертом предприятии.

Вопрос. Для чего вы используете оценку компетенций (можно выбрать несколько вариантов)



Как и предполагалось, основное использование результатов оценки - подбор персонала (видимо, с внешнего рынка), при назначении сотрудников на ключевые должности (видимо, внутренняя ротация), а также для планирования дальнейшего развития и кадрового резерва. Удивительно только то, что оценкой ДО и ПОСЛЕ проведенного обучения при этом мало кто пользуется.

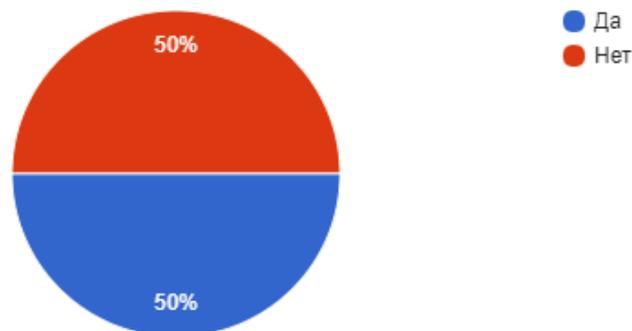
Вопрос. Сколько вы сейчас затрачиваете на оценку специалиста:



Оценка специалистов является довольно затратной процедурой: в основном 1 час и больше. И мы, действительно, видим из следующего вопроса, что основной метод оценки - интервью. Этот метод требует значительной квалификации эксперта, особенно при

оценке руководящих работников. Далее мы увидим, что вопрос о затратах времени оказался даже не самым важным: критерий “минимальное участие меня и моих сотрудников в оценке” оказался самым малозначимым (см. ниже вопрос “Что для вас важно...”)

Вопрос. Есть кто-то, кто занимается оценкой и развитием персонала специально?



Вот так: ровно половина предприятий выделяет отдельного человека для организации и проведения оценочных мероприятий. Вероятнее всего, такое могут позволить себе только довольно крупные компании. Ну что ж, тогда HR’ам всех других предприятий, которые занимаются широким кругом задач от кадрового администрирования до оценки и развития корпоративных компетенций, есть смысл оснастить свою работу современными автоматизированными ресурсами.

Вопрос. Каким образом вы оцениваете компетенции и потенциал сотрудников/кандидатов (можно выбрать несколько вариантов)

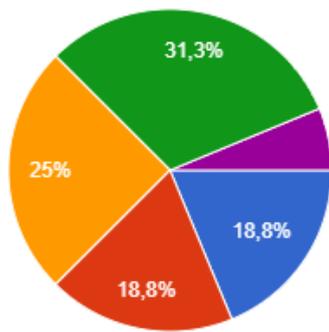


Оценка компетенций и потенциала происходит, главным образом, через собеседование (ответ №1) и решение кейсов (№6). Далее, видимо, по профессиональным вопросам делает заключение непосредственный руководитель (№7).

Нас в этом вопросе, конечно, интересовало, насколько часто применяют HRы компьютерные инструменты оценки (ответ №3). Ведь стандартизированные ИТ-процедуры позволяют оценивать компетенции достаточно объективно и оперативно: все претенденты находятся в равных условиях, выводы делаются по единым критериям и не зависят от мастерства или “вкусных” предпочтений эксперта (интервьюера). Получается, что пока среди опрошенных этот метод распространен еще мало.

На диаграмме ниже мы видим, что постоянно компьютерную оценку используют менее 20%. Хотя в целом внимание заинтересованность есть у почти 63% респондентов.

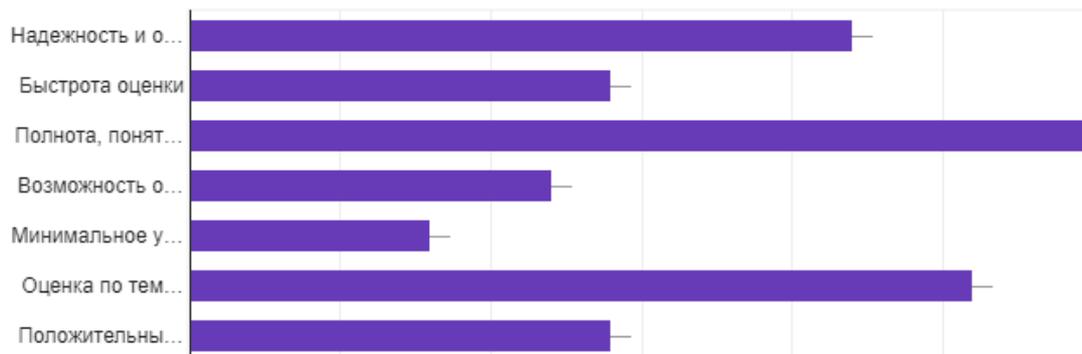
Вопрос. Используете ли вы сейчас компьютерные программы для оценки персонала?



Категория	Процент
Да, постоянно используем	18,8
Используем от случая к случаю	18,8
Не используем, но планируем	25
Не видим пока необходимости	31,3
Не думаю, что они дают достоверные результаты.	6,1

Можем предположить, что пока HRы только присматриваются к ИТ-инструментам, разбираются, что они могут дать, как их правильно использовать, как могут помочь решить поставленные задачи.

Вопрос. Что для вас важно в компьютерной системе оценки персонала? (можно выбрать несколько вариантов)



Действительно, вот самые важные критерии, которые важны для HR'ов в компьютерной программе оценки:

- полнота, понятность и применимость результатов (ответ №3)
- оценка по тем критериям, которые важны для нашей компании (№6)
- надежность и объективность оценки (№1)

Не столь важны для HR'ов такие критерии как положительное впечатление, которое останется у сотрудников после оценки, и степень участия самого HR'а.

При разработке компьютерной системы оценки компетенций «Ресурс-К» важнейшими критериями были приняты именно достоверность, наглядность и применимость результатов. За 20 лет развития этой системы были созданы алгоритмы для получения отчетов по самым запрашиваемым компетенциям (ориентация на результат, стратегическое мышление, планирование и контроль, умение работать в команде, ориентация на клиента и другие).

Больше узнать об экспертной системе «Ресурс-К» [здесь](#). Можно попробовать бесплатно!

Благодарим всех респондентов за ваше участие и уделенное время!

Будем рады продолжению взаимовыгодного сотрудничества!