ОТЧЕТ ЗА 2011 ГОД О ГЛОБАЛЬНЫХ ТЕНДЕНЦИЯХ В ОЦЕНКЕ

Доктор Сара Феллоуб, Доктор Трейси Кантровиц

shl PREVISOR

СОДЕРЖАНИЕ

Оглавление

1. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ 3
2. ВВЕДЕНИЕ 5
People Intelligence: Крайняя важность во времена перемен 6
3. ОБ ОТЧЕТЕ: МЕТОДОЛОГИЯ И КОМПАНИИ-УЧАСТНИКИ 7
4. СИТУАЦИЯ С ТАЛАНТАМИ В 2011 9
Изменения приоритетов 9
Основные тенденции в HR. 11
5. ОЦЕНКА ВНЕШНЕГО ТАЛАНТА 13
Где кандидаты проходят оценку? 14
Мобильное тестирование 15
Оценка, используемая до набора персонала: каким образом организации измеряют уровень таланта кандидатов. 17
Использование интервью в мире 19
Бизнес результаты – оценка талантов для повышения эффективности компании 21
Социальные сети: их использование при наборе и найме персонала 23
Опыт кандидатов. 27
6. ИЗМЕРЕНИЕ ТАЛАНТА И СОТРУДНИКИ 29
Программа Развития Сотрудника и Измерение Таланта 29
Стратегии развития карьеры 31
7. ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ 2011 ГОДА В ОБЛАСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ ИНТЕЛЛЕКТА ПЕРСОНАЛА. 32
8. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ 33
9. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 34

1. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Более 460 профессионалов HR по всему миру приняли участие в опросе SHL PreVisor касающегося глобальных тенденций в оценке и поделились своим видением методик оценки потенциала, а также тенденций в оценке, а также, своим видением эффекта, который эти методики и их изменение оказывают на программы People Intelligence, используемые в организации. Основные результаты отчета приведены ниже:

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 1: планирование преемственности становится все более важным.

- Планирование преемственности поднялось с 6-го места по важности в 2010г. на 2-е в 2011г., что указывает на увеличивающееся внимание, уделяемое ключевым руководящим постам в организации по сравнению с другими инициативами HR.

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 2: в условиях восстанавливающейся экономики главным приоритетом остается управление эффективностью.

- Также как и в 2010 г. компании по всему миру считают основным приоритетом управление эффективностью, а в 2011 г. планирование преемственности, внешний найм, развитие карьеры и внутренний рост завершают первую пятерку приоритетов организаций.

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 3: увеличивается число компаний, допускающих тестирование «в любой точке».

-Использование удаленного тестирования (например, когда кандидат находится дома) увеличивается каждый год, начиная с 2009г.

- Аналогично, более трети опрошенных профессионалов HR ответили, что они позволили бы кандидатам проходить тестирование с использованием смартфонов или мобильных устройств.

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 4: в авангарде... набор персонала через смартфоны или мобильные устройства.

- Несмотря на то, что использование смартфонов/мобильных устройств растет, рекрутеры и кандидаты не стремятся использовать данную технологию для проведения оценки. В то время как 33% компаний заявило, что они не будут возражать против проведения тестов с помощью подобных устройств, менее одной десятой рекрутеров и кандидатов просят сделать возможным тестирование с помощью мобильных устройств. Несмотря на это, компании, которые используют мобильное тестирование, могут получить конкурентное преимущество в возможности быстро оценить квалификацию кандидата и быстрее запустить процесс найма.

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 5: тестирование перед наймом включает в себя как общие, так и конкретные вопросы.

- Профессионалы HR указали, что при найме персонала они используют как общие тесты (на способность к анализу, личностные качества), так и тесты, подходящие для конкретных профессий (включая знания, тесты соответствия должности, а также, тесты на нахождение решений, характерных для данной позиции), что говорит об их желании как оценить общие способности кандидата, в целом показывающие успешную деятельность в дальнейшем, так и те, которые необходимы для конкретной позиции в компании.

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 6: рост использования Структурированных Интервью.

- Около 95% компаний используют или планируют использовать структурированные интервью в процессе найма персонала, что означает рост с 85% - результата, показанного за два прошлых года.

- Личные интервью, а также, интервью по телефону, проводимые одним интервьюером используются в большинстве компаний (80% и 76% соответственно), в то время как личные интервью, проводимые комиссией, используются в 73% компаний. Удаленные интервью через веб-камеру используются более 25% компаний.

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 7: несколько «безопасное» использование информации о кандидатах из социальных сетей.

- Более 50% профессионалов в области HR, при рассмотрении и найме используют или планируют использовать информацию о предыдущем опыте работы, образовании и рекомендации других людей, размещенные в социальных сетях.

- Меньшая доля профессионалов изучает комментарии и ссылки, размещенные друзьями кандидата, а также, его фотографии – информацию, использование которой может оказаться менее оправданным с точки зрения закона.

- Только 16% имеют определенную политику касательно использования информации из социальных сетей при найме персонала.

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 8: рост использования социальных сетей в качестве инструмента найма?

- Неформальный и формальный поиск по социальным сетям стоит на первом месте в списке инструментов по найму персонала, которые компании собираются использовать в 2011г. уступая только тестам/оценке по культурной совместимости. Эту тенденцию необходимо отслеживать и далее, с тем, чтобы определить, действительно ли эти инструменты были приняты на вооружение компаниями и используются для найма персонала.

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬАТ 9: меньшее количество компаний уделяют внимание развитию карьеры.

- В то время как три из четырех профессионалов HR указывают на развитие карьеры как на инструмент удержания, только 34% компаний имеют формальные планы по карьерному росту всех своих сотрудников и менее 30% предлагают программы, в которых сотрудник может принять участие (в противоположность программам, в которых участвуют по приглашению). Также, только 39% компаний имеют сформулированные пути развития карьеры для схожих рабочих позиций.

2. ВВЕДЕНИЕ

В то время как вместе с процессом восстановления мировой экономики компании начинают медленно открывать двери новым сотрудникам, успешные компании осознают, что они должны аккуратно оценивать способности кандидатов для того, чтобы оставаться конкурентоспособными. Также, в то время как сотрудников начинают привлекать новые возможности вне их текущих компаний, компании, которые ценят свои таланты, начинают искать способы убедиться, что интересы и возможности их сотрудников совпадают, а работники в перспективе могут быть переведены внутри организации на новую, интересную, и представляющую вызов работу. Сегодня, более чем всегда People Intelligence важен для компаний, желающих отобрать и развить свои таланты.

Каким образом организации обеспечивают себе непрерывный успех на рынке? Каким образом они смогут достичь успеха во время следующего взлета и падения мировой экономики? Безусловно, способность организации достичь успеха неразрывно связана с ее талантами – и тем, как она использует эти таланты. Навыки, способности, знания и компетенции сотрудников могут быть оценены множеством способов и по миллиарду причин, однако компании, которые эффективно внедряют системы оценки, смогут обеспечить себе точную и своевременную картину своей текущей и будущей рабочей силы.

Отчет о глобальных тенденциях в оценке SHL PreVisor обеспечивает профессионалов HR и людей, интересующихся изучением практик оценки, применяемых по всему миру, подробным обзором того, как организации по всему миру измеряют талант. Как и в прошлые годы, отчет фокусируется на способах которыми талант оценивается, как внутри организации так и вне ее, компаниями по всему миру. Также он показывает перспективы развития удаленного тестирования, а также использования социальных сетей для внутренней оценки и при найме персонала. Текущий отчет также предлагает секции, посвященные интервьюированию, найму и отбору персонала с помощью смартфонов и мобильных устройств и тому, как компании перераспределяют таланты внутри себя. Также приводятся сравнения с результатами Отчетов о глобальных тенденциях в оценке прошлых лет, предоставляя возможность оценить динамику развития с течением времени.

Этот третий ежегодный Отчет о глобальных тенденциях в оценке является результатом онлайн опроса проведенного в марте 2011г. и представляет собой взгляды 463 профессионалов HR со всего мира.[1] Читатели должны отметить увеличивающийся глобальный охват настоящего опроса за 2011г., и связанного с ним отчета, поскольку в него были включены результаты исследований, касающиеся различий в глобальных практиках по найму и отбору персонала.

Эта иконка представляет собой новое свойство Отчета за 2011г. о глобальных тенденциях в оценке: глобальное сравнение различий тенденций по регионам (например, Америка в сравнении с Европой, Ближним Востоком и Азией).

[1] *Примечание: в прошлых годах Отчеты о тенденциях в глобальной оценке основывались на количестве опрошенных компаний, позволяя одному*

People Intelligence: Крайняя важность во времена перемен.

People Intelligence является продуктом оценки индивидуальных способностей, деятельности и других сходных характеристик и предоставляет собой исчисляемую информацию, помогающую в принятии решений. Организации должны принимать решения, касающиеся управления талантами, такие как: кого нанимать, каких сотрудников развивать и продвигать на руководящие роли, как лучшим образом планировать действия по обучению и развитию карьеры и кого назначить на вновь создаваемые позиции в организации. Инкорпорируя стратегию People Intelligence в процесс принятия решений, HR профессионалы обеспечивают то, что и текущие показатели, и потенциал сотрудников принимаются во внимание и связывают стоимость процессов, связанных с сотрудниками, с финансовым результатом компании.

People Intelligence должна быть неотъемлемым компонентом программ управления человеческими ресурсами, таких как набор персонала и планирование преемственности, и может поддерживать непрерывность подобных программ, демонстрируя эффективность оценки важнейших бизнес результатов, таких как качество найма, выручка от продаж, удержание сотрудников и увеличение производительности. Те, кто применяют инструменты измерения, предлагаемые People Intelligence, в планировании, успешно демонстрируют ценность своих программ управления персоналом, а также имеют возможность целенаправленно их улучшать путем выделения областей для совершенствования. Отчет SHL PreVisor “О Результатах бизнеса 2010» представляет примеры компаний из списка Fortune Global 500 которые связали измерение таланта с наиболее важными бизнес-результатами[2].

[2] SHLPreVisor 2010

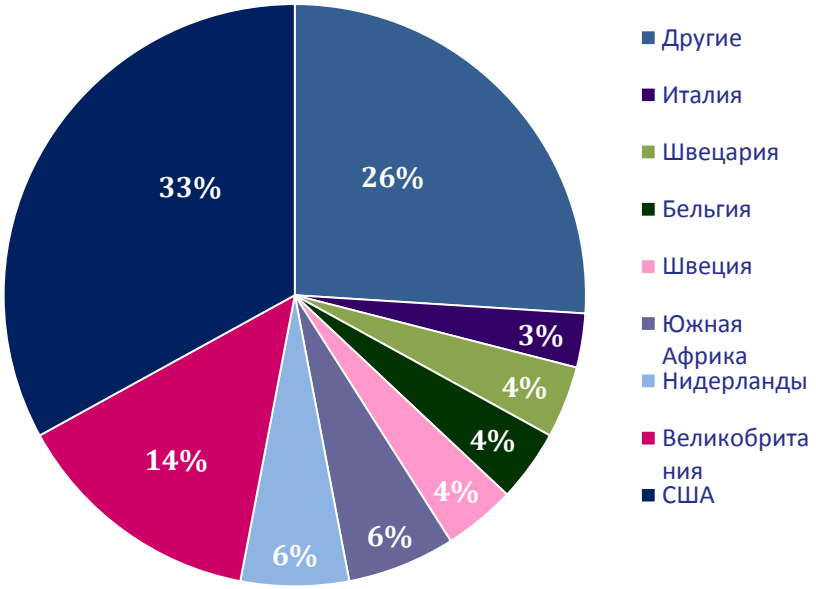
3. ОБ ОТЧЕТЕ: МЕТОДОЛОГИЯ И КОМПАНИИ-УЧАСТНИКИ

Отчет данного года основан на ответах 463 профессионалов в области HR, представляющий компании, которые работают с SHLPreVisor. Большинство компаний имеют штаб-квартиры в Европе, на Ближнем Востоке или в Африке (EMEA) (53% см. табл. 1). 39% опрошенных компаний базируются в Америке, в то время, как оставшиеся компании расположились в Австралазии. Рис.1 показывает разбивку компаний по странам, в которых расположены штаб-квартиры. Респонденты представляли различные по размеру и сфере деятельности компании (см. табл. 2 и 3). Большинство респондентов заняты в сфере HR в своей организации и представляют различные позиции, включая руководителей HR и других подразделений, а также, специалистов HR общей направленности (см. табл. 4).

Таблица 1: Размещение штаб-квартир по географическому признаку[3]

Расположение	Количество компаний	Доля %
Европа/Ближний Восток/Африка (EMEA)	244	53 %
Южная и Северная Америка	180	39 %
Австралия	37	8%

Рисунок 1. Расположение штаб-квартир по странам



[3] двое респондентов не указали места расположения штаб-квартир своих компаний

Таблица 2: распределение HR специалистов по размерам компании.

Количество сотрудников	Количество специалистов	Доля %
0 – 49	100	22%
50-99	36	8%
100-499	6	14%
500-999	39	8%
1000-4999	94	20%
5000-9999	36	8%
10000-12000	10	2%
Более 12000	83	18%

Таблица 3: Представляемые отрасли

Отрасль	Количество специалистов	Доля %
Административные и поддерживающие отрасли	4	1%
Реклама/маркетинг	5	1%
Строительство	3	1%
Образование	2	<1%
Финансовый сектор	6	1%
Правительство	26	6%
Здравоохранение	28	6%
Гостиницы	34	7%
Информация	21	5%
Страхование	6	1%
Производство	19	4%
Профессиональные услуги	11	2%
Государственное управление	26	6%
Торговля	87	19%
Набор персонала	3	1%
Телекоммуникации	18	4%
Логистика	22	5%
Коммунальные службы	15	3%
Другое	8	2%

Таблица 4: Роль участника опроса в компании

Роль участника	Количество специалистов	Доля%
Руководитель HR (вице-президент, Директор, и т.д.)	83	18%
Менеджер HR или по набору персонала	76	17%
Другое	67	15%
Другое руководство компанией	64	14%
Общий специалист HR	59	13%
Внутренний консультант	32	7%
Внешний консультант	26	6%
Рекрутер	28	6%
Менеджер по набору/линейный менеджер	12	3%
Тренер	14	3%

4. СИТУАЦИЯ С ТАЛАНТАМИ В 2011

Какие приоритеты в области HR будут влиять на то, каким образом компании будут пытаться оценить свою ситуацию в области талантов? Мы начнем с исследования приоритетов и тенденций в области HR, которые могут повлиять на оценку компаниями своих талантов в 2011г. Организации измеряют талант для целого спектра целей и часто – как часть более широких инициатив и приоритетов. В каждом Отчете о глобальных тенденциях в оценке мы изучаем широкий круг вопросов, связанных с HR внутри организаций для того, чтобы помочь понять, почему и каким образом тенденции в использовании оценки изменяются и/или остаются прежними.

Профессионалы HR ответили на вопрос, какие из нескольких областей HR имеют высокий, средний или низкий приоритет для своих организаций в 2011. Понимание сравнительной важности подобных инициатив помогает получить контекст для использования оценки внутри организаций. Как и в два предыдущих года *Управление производительностью* продолжает обладать наибольшим приоритетом для компаний по всему миру, 50% компаний указали его в качестве наиболее приоритетной области (таблица 5). *Планирование Преемственности и Внешний подбор/набор персонала* были также среди высших приоритетов для компаний по всему миру.

Изменение в приоритетах

В то время как некоторые тенденции в управлении талантами остаются прежними, мы можем указать несколько основных изменений в приоритетах, произошедших за период с 2010 г. по 2011г. Так, **Развитие карьеры** потеряло свою значимость и снизилось со 2го места в 2010 до 4го в 2011г. Одновременно, **Планирование преемственности** за тот же период поднялось с 6го места на 2е. Взятые вместе, они показывают, что внутренние инициативы в 2011г. более чем в 2010г. фокусируются на ключевых позициях в компании (поскольку планирование преемственности ориентируется на высшее руководство), по сравнению с программами развития карьеры. Это подтверждается исследованием, показывающим важность планирования преемственности в условиях выхода на пенсию 76 миллионов работников из поколения бэби-бумеров, которое сейчас происходит.[4]

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 1

Планирование Преемственности становится все более важным

Планирование Преемственности поднялось с 6-го места по важности в 2010г. на 2-е в 2011г., что указывает на увеличивающееся внимание, уделяемое ключевым руководящим постам в организации по сравнению с другими инициативами HR.

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 2

В условиях восстанавливающейся экономики главным приоритетом остается Управление Эффективностью

Также как и в 2010 г. Компании по всему миру считают основным приоритетом Управление Эффективностью и в 2011г. Планирование Преемственности, Внешний Найм, Развитие Карьеры и Внутренний Рост завершают первую пятерку приоритетов организаций.

[4] Бюро трудовой статистики, 2008

Таблица 5: Приоритеты в области HR: 2009-2011

Область	Высший приоритет в 2011г.	Место в рейтинге 2011г. (по приоритету)	Высший приоритет в 2010г.	Место в рейтинге 2010г. (по приоритету)	Высший приоритет в 2009г.	Место в рейтинге 2009г. (по приоритету)
Управление эффективностью	50%	1	59%	1	56%	2
Планирование преемственности	44%	2	29%	6	42%	5
Внешний рекрутинг/найм	40%	3	35%	2	62%	1
Развитие карьеры	38%	4	35%	2	62%	1
Внутреннее продвижение/назначение	35%	5	29%	6	50%	3
Анализ необходимости обучения/разрыв в навыках	32%	6	32%	4	35%	6
Планирование трудовых ресурсов	29%	7	30%	5	31%	7
Моделирование компетенций	25%	8	26%	8	21%	9
Анализ скрытых резервов	17%	9	15%	9	24%	8
Сертификация обучения	11%	10	14%	10	21%	9
Аутплейсмент/ передислокация	7%	11	10%	11	9%	11

Глобальный обзор: *наибольшие различия в приоритетах на глобальном уровне относятся к рекрутингу/найму и анализу необходимости обучения и навыков. Так, респонденты из Америк (45%) и Австралазии (43%) считают* ***внешний*** *отбор/найм более приоритетным, по сравнению с 36% в EMEA. С другой стороны, респонденты из EMEA (36%) указали, что анализ* ***внутренних*** *потребностей в обучении/разрыва навыков является более высоким приоритетом по сравнению с Америками (27%) и Австралия/Азия (24%).*

Основные тенденции в HR.

Эффективные организации связывают процессы управления персоналом с общей моделью эффективности персонала, используя как собственные, так и купленные модели компетенций, с целью управления всем - от требований к рабочему месту до путей развития карьеры и до планов по преемственности. Модели компетенций позволяют четко видеть условия, необходимые для эффективной деятельности, а также дают возможность профессионалам HR эффективно управлять персоналом. Однако, как и в предыдущие годы, только 41% компаний сообщили, что успешно используют эти модели для управления персоналом (см. таблицу 6). Есть много причин, по которым организации не используют модели компетенции целиком, включая время и усилия, которые необходимо затратить для создания и управления собственными моделями.

Что касается фокуса HR в 2011г., 56% профессионалов HR отметили, что они обращают больше внимания на внутренние роли в 2011г., что совпадает с результатами 2010г. Около 45% компаний сообщили, что они набирают больше персонала в 2011г., по сравнению с 2010г. это превышает показатель 2010г., равный 23%. Кроме того, мы видим рост ощущений, что привлечение талантов будет более сложным в 2011г. по сравнению с 2010г. Около 70% компаний соглашаются или уверены в том, что эта задача будет представлять сложность, в то время как в 2010г. таких компаний было 54%. Также около трех четвертей HR профессионалов соглашаются, что удержание сотрудников станет более сложной задачей в условиях восстанавливающейся экономики.

Таблица 6. Тенденции в HR

Утверждение опросника	Доля согласных или уверенных в правильности утверждения		
	2011	2010	2009
Модель компетенций в нашей компании используется эффективно как часть всей нашей системы жизненного цикла персонала (от набора до развития и продвижения)	41%	37%	44%
В целом, моя компания больше заинтересована в развитии собственных талантов, чем в найме людей извне	56%	52%	37%
Мы, в настоящий момент набираем больше людей, чем в прошлом году	45%	23%	-
Мы ожидаем, что привлечение и набор персонала на ключевые позиции будет более сложным в этом году	68%	54%	-
Мы ожидаем, что удержание персонала будет более сложной задачей в условиях восстанавливающейся экономики	73%	68%	-

Набор персонала со стороны правительства США.

В США федеральные агентства обязаны соблюдать новые стандарты Реформы Найма, которые предполагают большое количество условий для набора и отбора правительственных сотрудников. Конкретно, эти условия подразумевают следующие изменения:

- Отмена письменных эссе в качестве первого шага набора
- Кандидатам разрешено посылать резюме и сопроводительные письма
- Оценка кандидатов должна проводиться с помощью надежных и обоснованных инструментов
- Отмена системы рейтингов по категориям, что позволит менеджерам по набору рассматривать более широкий спектр квалифицированных кандидатов
- Увеличение вовлеченности менеджеров по набору персонала в процесс набора, а также усиление их подотчетности
- Улучшение качества и увеличение скорости найма
- Уведомление кандидатов о статусе рассмотрения их кандидатуры на различных стадиях процесса отбора

В опросе 2011г. мы попросили HR профессионалов (18 человек) из федеральных агентств США ответить, согласны ли они с различными утверждениями касательно их восприятия эффективности реформы найма. Как указано в таблице А1, более 70% профессионалов отметили увеличение найма. Две трети полагают, что отмена описания способностей, знаний и опыта увеличит количество соискателей. 72% уверены, что реформа найма приведет к более широкому использованию оценки кандидатов до найма. Большое количество респондентов (78%) согласны, что оценка является эффективным методом изучения большого количества соискателей. Недавнее исследование, проведенное Партнерством для Государственных Услуг, указало на тот факт, что оценка является слабейшим звеном в процессе набора персонала федеральным правительством и отметило, что способность правительства выполнить цели, поставленные перед реформой, зависит от успешного внедрения и намного более широкого использования высококачественного инструмента оценки компетенций по всему правительству. С этой позиции, Управление кадров уделяет большое внимание широкомасштабному развитию и внедрению программ оценки, которые будут доступны всем правительственным агентствам.

Только незначительное количество респондентов (35%) полагали, что реформа найма сократит время, необходимое для найма персонала. Этот результат противоречит некоторым исследованиям, которые показывают, что время, затрачиваемое на найм сотрудников, сокращается, а удовлетворение менеджеров кандидатами растет[5]. В случае, если агентства продолжат улучшать процессы для того, чтобы соответствовать требованиям реформы найма, и будут сочетать их с использованием эффективных инструментов оценки при наборе, правительство сможет успешно достичь целей реформы найма – скорости и качества набора, отражая результаты, которые были достигнуты частным сектором, когда там были внедрены похожие процессы набора.

Таблица А1: Тенденции в наборе персонала в Федеральных Агентствах США

Утверждение опросника	Доля согласных или уверенных в правильности утверждения
Наше агентство увеличило набор персонала	72%
Реформа процесса набора персонала, начатая президентом Обамой, будет иметь положительное влияние на процесс найма	45%
Реформа процесса набора персонала сократит время найма	35%
Отмена письменной оценки знаний, опыта и способностей увеличит количество кандидатов, откликающихся на вакансию	67%
Отмена письменной оценки знаний, опыта и способностей приведет к росту использования оценок в моем агентстве	72%
Мое агентство использует оценки для принятия решений по отбору кандидатов	72%
Использование оценок улучшит качество найма в агентстве	67%
Использование оценок является эффективным методом рассмотрения большого количества кандидатов	78%
Ограниченные ресурсы моего агентства являются препятствием в деле внедрения эффективных методик оценки	33%
Если бы оценка была доступна моему агентству, оно бы могло с пользой использовать этот метод при наборе персонала	61%

[5] Losey, 2011

5. ОЦЕНКА ВНЕШНЕГО ТАЛАНТА

Десятилетиями соискатели, подающие заявление на прием на работу, должны были предоставить информацию о себе путем заполнения анкет, отвечая на вопросы на интервью и с помощью тестов, являющихся частью процесса найма. Организации получают пользу от использования стандартных, структурированных процессов оценки, связанных с ключевыми бизнес результатами, такими как эффективность на работе, текучка кадров и другие ключевые показатели.[6]

Большинство организаций используют некую форму тестирования как часть процесса набора персонала (85%, см рис. 2). Также большинство организаций используют онлайн-тестирование (81%) вместо бумажных тестов (см. рис. 3). Это совпадает с выводами отчета за 2010г.

Рисунок 2: Проводятся ли тесты/Оценку в процессе набора персонала

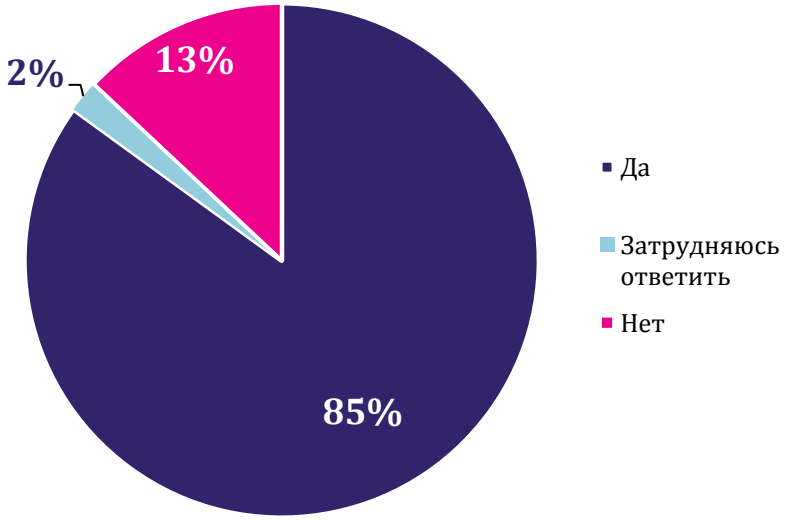
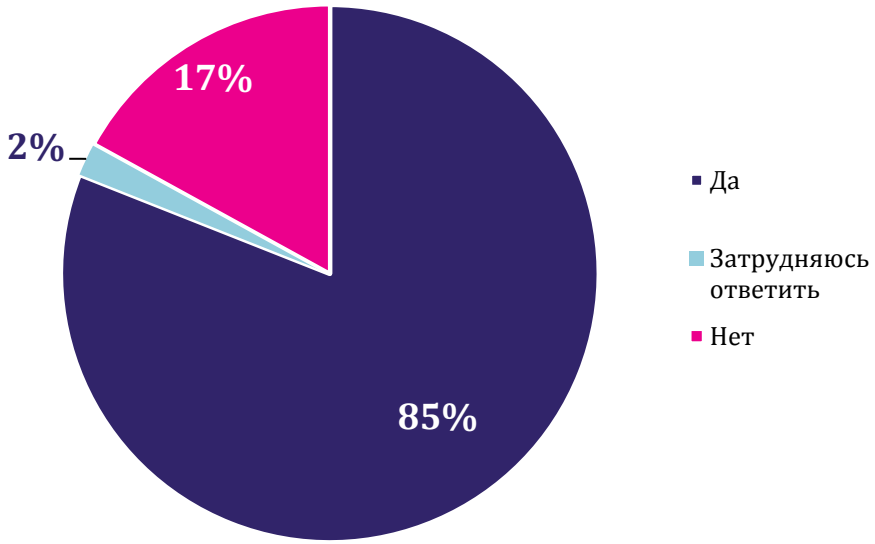


Рисунок 3: Онлайн-тесты/Оценку в процессе набора персонала[7]



[6] *Schmidt & Hunter, 1998*

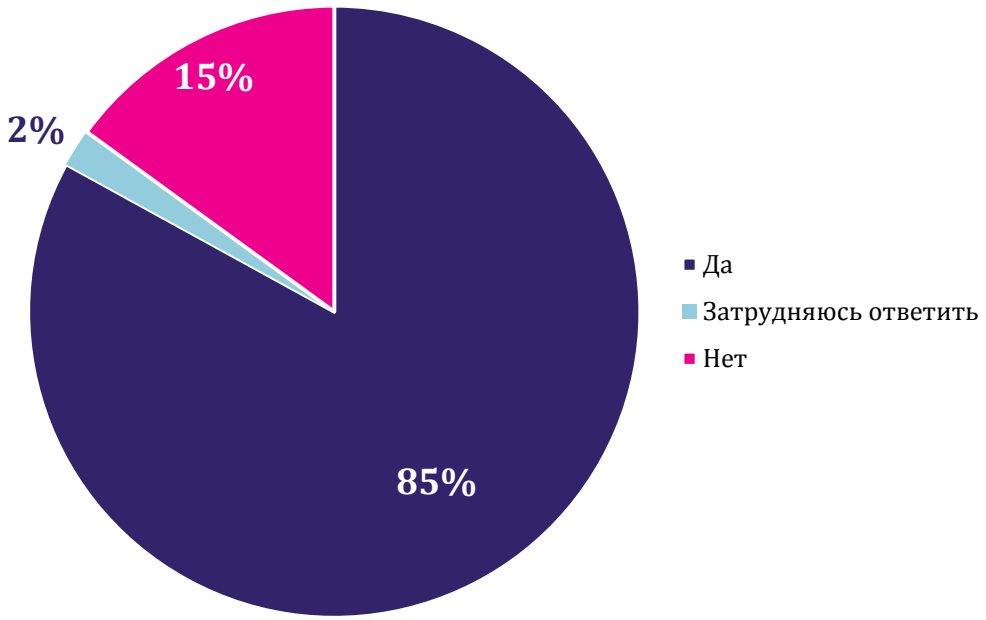
[7] *Этот вопрос включает тех, кто ответил «да» на следующий вопрос: ваша компания использует тесты/оценки в качестве части процесса найма персонала на любые должности?*

Где кандидаты проходят оценку?

Онлайн тестирование позволяет организациям проводить тестирование кандидатов из любой точки мира. С постоянным усложнением технологий и тестов, а также с включением новых подходов, таких как адаптивное тестирование и ведение базы данных по вопросам, преимущества удаленного тестирования становятся еще заметнее по мере роста уровня безопасности тестов. **Удаленное тестирование** – это событие тестирования, при котором кандидат проходит тест без прямого надзора со стороны администратора или наблюдателя.

В 2009г. мы попросили организации ответить на вопрос: **мы позволяем кандидатам проходить некоторые или все виды удаленного тестирования при приеме на работу (например, из их дома)**. Большинство компаний (60%) в 2009г. ответили, что они скорее согласны или согласны с использованием удаленного тестирования для некоторых или всех позиций. В 2010г. мы попросили компании выбрать вариант ответа из следующих: «да», «затрудняюсь ответить», «нет» и 73% ответили, что они позволяют внешним кандидатам использовать удаленное тестирование (см. рис.4). В 2011г. 83% профессионалов ответили, что они позволяли соискателям удаленно заполнить онлайн оценки, что показывает постоянный рост популярности использования удаленного тестирования.

Рисунок 4: Используется ли удаленное тестирование в процессе набора персонала.



Как и в 2010г. большинство респондентов указало на удобство, как для кандидата, так и для администраторов тестирования в качестве основной причины для использования удаленного тестирования (см. табл. 7). Остальные факторы, такие как стоимость, использование ресурсов и количество и разнородность соискателей, упоминались реже. Около половины профессионалов HR указали, что они используют удаленное тестирование для предварительной оценки перед тем, как предложить кандидату встречу для прохождения дополнительного теста в компании (в контролируемом окружении).

Глобальный обзор: *большая доля респондентов из Америк указали, что они используют оценку в процессе набора персонала (82%) и онлайн оценки (85% из числа компаний использующих оценку) по сравнению с компаниями из EMEA (78% и 78% соответственно). Однако, среди компаний, использующих оценку в процессе найма, немного большая доля компаний из стран EMEA (85%) используют удаленное тестирование по сравнению с Америками (83%) и Австралия/Азия(78%).*

Таблица 7: Причины для удаленного тестирования до найма на работу

По каким причинам вы разрешаете кандидатам проходить удаленное тестирование?	Одобрение в 2011г.	Место в 2011г.	Одобрение в 2010г.	Место в 2010г.
Удаленное тестирование удобно кандидатам	82%	1	86%	1
Удаленное тестирование более удобно для менеджеров по набору персонала, рекрутеров и т.д.	73%	2	73%	2
Используется для предварительного отсева кандидатов перед приглашением их для тестирования в компании	47%	3	51%	3
Стоимость ресурсов для тестирования в компании или под контролем слишком высока	29%	4	35%	5
Удаленное тестирование расширяет список кандидатов	27%	6	29%	7
Удаленное тестирование расширяет демографический состав кандидатов	22%	6	29%	7
Недостаток оборудования/помещений для тестирования в компании (например, не хватает компьютеров или помещения для проведения тестов)	20%	7	33%	6

Глобальный обзор: *притом, что удаленное тестирование было принято в несколько большем масштабе в странах EMEA по сравнению с Южной и Северной Америкой (85% против 83%), респонденты в Южной и Северной Америке указали на большее количество причин для использования удаленного тестирования, нежели их европейские коллеги из EMEA. Особенно разница заметна в следующих ответах по сравнению с компаниями из EMEA:*

- Для предварительного отсева кандидатов перед приглашением их для тестирования в компании (39% против 27%)
- Удаленное тестирование расширяет демографический состав кандидатов (20% против 12%)
- Недостаток оборудования/помещений для тестирования в компании (например, не хватает компьютеров или помещения для проведения тестов) (18% против 9%).

Мобильное тестирование

Популярность удаленного тестирования продолжает расти по всему миру, однако сможет ли оно обогнать удаленное тестирование через Интернет с использованием компьютеров? По мере того, как смартфоны/мобильные устройства все шире распространяются по миру, растет и возможность оценить кандидатов с использованием этих устройств. Есть множество причин, по которым компании должны взять на заметку подобные технологии для использования их при наборе и найме персонала:

- За период с 2009 по 2010 гг. процент Американцев, которые используют смартфоны для доступа в Интернет, вырос с 25% до 38%.[8]
- Исследование 2008г., проведенное организацией Pew Internet & American Life Project, Будущее Интернета III показало, что большинство опрошенных экспертов (1196 человек) было уверено в том, что большинство людей в мире будет иметь доступ к Интернету с мобильных устройств к 2020 г.[9]
- Другие аналитики полагают, что мобильные устройства обгонят традиционные устройства, используемые для доступа в Интернет до 2014г.[10]

---

[8] *Smith, 2010*

[9] *Anderson & Rainie, 2008*

В то время как использование смартфонов, мобильных устройств продолжает расти по всему миру, их польза или приемлемость с точки зрения поиска и набора персонала все еще не ясна. Профессионалы в области HR, которые разрешали удаленное тестирование в своих организациях, были опрошены на предмет мобильного тестирования. Только 7% профессионалов ответили, что их информационная система по персоналу (ИСП) может быть подключена с помощью смартфона/мобильного устройства (см. табл. 8), несмотря на то, что некоторые исследования указывают на возросший интерес к подобным возможностям доступа.[11] Четвертая часть респондентов ответила, что возможность иметь подобный доступ (например, к информации о кандидате) сделает их работу более эффективной. Только 9% респондентов ответили, что рекрутеры/менеджеры по набору персонала обращаются с просьбой сделать возможным просмотр информации о кандидатах на своих мобильных устройствах. Также, 9% профессионалов указали, что кандидаты просят сделать тесты, доступными через мобильные устройства.

Кроме того, рассматривая возможность прохождения тестов с помощью смартфонов/мобильных устройств, треть профессионалов HR ответила, что они разрешили бы кандидатам проходить тесты подобным образом, если бы эта возможность была бы предусмотрена (по сравнению с оценкой с помощью компьютера через интернет).

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 3

Увеличивается число компаний, допускающих тестирование «в любой точке».

Использование удаленного тестирования (например, когда кандидат находится дома) увеличивается каждый год, начиная с 2009г.

Аналогично, более трети опрошенных профессионалов HR ответили, что они позволили бы кандидатам проходить тестирование с использованием смартфонов или мобильных устройств.

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 4

В авангарде... набор персонала через смартфоны или мобильные устройства.

Несмотря на то, что использование смартфонов/мобильных устройств растет, рекрутеры и кандидаты не стремятся использовать данную технологию для проведения оценки. В то время как 33% компаний заявило, что они не будут возражать против проведения тестов с помощью подобных устройств, менее одной десятой рекрутеров и кандидатов просят сделать возможным тестирование с помощью мобильных устройств. Несмотря на это, компании, которые используют мобильное тестирование, могут получить конкурентное преимущество в возможности быстро оценить квалификацию кандидата и быстрее запустить процесс найма.

[10] *Meeker, Devitt & Wu, 2010*

[11] *Mcilvaine, 2010*

Таблица 8: Набор и селекция персонала через смартфоны/мобильные устройства

	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Наша система ИСП позволяет подключение через смартфон/мобильное устройство	7%	70%	23%
Доступ к информации о кандидатах (например, возможность просмотра заявок или результатов тестов) через смартфон/мобильное устройство повысило бы эффективность процесса набора персонала	25%	5%	40%
Мы бы позволили кандидатам проходить тесты/ участвовать в оценке через смартфон/мобильное устройство, если бы такая возможность существовала	33%	3%	34%
Рекрутеры и менеджеры по набору персонала просят предоставить им мобильный доступ к информации о кандидатах	9%	9%	23%
Кандидаты просят предоставить им возможность заполнять заявки и тесты с помощью мобильных устройств	9%	7%	24%

Несмотря на вышеуказанные результаты, мы ожидаем, что с дальнейшим развитием технологий, использующихся в смартфонах/мобильных устройствах, а также с ростом стремления компаний быстро нанять потенциальных кандидатов, HR системы, включая онлайн-оценки, будут все более доступными через смартфоны/мобильные устройства. Также, организации, которые смогут успешно внедрить мобильную технологию, начиная с самых ранних шагов работы с кандидатами, могут увидеть, что они более конкурентоспособны в деле поиска лучших талантов по сравнению с другими компаниями.

Глобальный обзор: *респонденты из стран EMEA используют смартфоны/мобильные устройства для отбора и найма персонала в более широком масштабе, чем их коллеги из Америк и Австралазии. Так, 28% респондентов из EMEA указали, что доступ рекрутера к информации о кандидатах улучшит процесс набора персонала, по сравнению с 22% в Америках и 27% в Австралазии. Также, 11% участников из EMEA ответили, что рекрутеры просят сделать возможным доступ к информации о кандидатах через мобильное устройство, по сравнению с 7% в Америках и 6% в Австралии/Азии.*

Оценка, используемая до набора персонала: каким образом организации измеряют уровень таланта кандидатов.

Когда выбирают новых сотрудников, какие инструменты найма они используют? Любой инструмент, который приводит к принятию решения по кандидату, должен быть тщательно рассмотрен. Отреагируют ли правильно кандидаты на процесс? Ведет ли использование инструмента к ощутимому влиянию на финансы компании? Имеет ли он отношение к конкретной позиции, на которую открыт набор? Можно ли использовать данный инструмент с профессиональной и юридической точки зрения? Инструменты, перечисленные в таблицах 9 и 10, различаются по тому, как они соотносятся с решением каждого из этих вопросов, и должны быть внимательно изучены перед включением в процесс найма. Они также должны быть оценены на постоянной основе, особенно, в случае, если произошли значительные изменения в требованиях к позиции.

Организации используют разнообразные инструменты по набору персонала для выбора сотрудников. Большинство организаций продолжают использовать традиционные инструменты набора, включая рассмотрение резюме, структурированные интервью, рассмотрение рекомендаций, заявлений и предварительных вопросов.

Более 80% компаний заявили, что они используют или планируют использовать тесты, которые измеряют навыки и знания. Также, около 80% используют общие стандарты измерения компетенций, включая тест на когнитивные способности/решение общих задач и личностный тест. Тесты на соответствие рабочему месту, решение конкретных для рабочего места задач и тесты на оценку ситуации составляют основные типы оценки, используемые компаниями во время процесса найма.

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 5

Тестирование перед наймом включает в себя как общие, так и конкретные вопросы.

Профессионалы HR указали, что при найме персонала они используют как общие тесты (на способность к анализу, личностные качества), так и тесты, подходящие для конкретных профессий (включая знания, тесты соответствия должности, а также, тесты на нахождение решений, характерных для данной позиции), что говорит об их желании как оценить общие способности кандидата, в целом показывающие успешную деятельность в дальнейшем, так и те, которые необходимы для конкретной позиции в компании.

Таблица 9: Использование основных инструментов по набору персонала и планы к их использованию

	2011				2010	2009
Инструмент	Используют	Планируют использовать	Итого	Место	Место	Место
Рассмотрение резюме	89%	5%	94%	1	1	2
Структурированное интервью	80%	14%	94%	1	7	5
Рекомендации	83%	7%	90%	3	2	-
Рассмотрение заявок	78%	6%	84%	4	5	-
Предварительные вопросы (вопросы минимальной квалификации)	68%	16%	84%	4	3	3
Проверка окружения[12]	73%	10%	83%	6	4	1
Телефонное интервью (человек-человек, либо с помощью автоматизированной системы)	65%	12%	77%	7	6	4
Пробная работа/центры оценки	51%	20%	71%	8	9	6
Социальные сети – неформальное рассмотрение	43%	24%	67%	9	8	-
Социальные сети – формальное рассмотрение	28%	23%	51%	10	12	-
Неструктурированное интервью	45%	5%	50%	11	11	7
Проверка кредитного рейтинга	34%	9%	43%	12	13	-
Проверка на наркотики	33%	8%	41%	13	10	-

Глобальный обзор: *типы инструментов для найма, которые используют компании, различаются в зависимости от регионов. Такие инструменты как предварительные вопросы, проверки окружения, телефонные интервью, проверка кредитного рейтинга и проверка на наркотики более часто используется в Америках по сравнению с EMEA. С другой стороны, такие инструменты как поиск в социальных сетях и пробная работа более часто используются в странах EMEA по сравнению с Южной и Северной Америкой.*

[12] *примечание: в 2009г. категория была объединена в «проверка окружения, проверка на наркотики»*

Таблица 10: оценка до найма и планы к использованию

	2011				2010	2009
Типы оценки	Используют	Планируют использовать	Итого	Место	Место	Место
Тестирование навыков/знаний	71%	13%	84%	1	1	2
Когнитивные способности/ решение общих задач	64%	15%	79%	2	2	1
Личностный тест	66%	12%	78%	3	4	8
Тест на соответствие должности	50%	18%	68%	4	6	5
Решение конкретных должностных задач	42%	21%	63%	5	7	4
Оценка ситуации	42%	21%	63%	5	5	7
Симуляция рабочего процесса	38%	22%	60%	7	8	6
Тесты на конкретные способности	43%	15%	58%	8	3	3
Тесты на соответствие культурным требованиям	30%	25%	55%	9	9	9
Биография (информация про историю жизни)	47%	5%	52%	10	11	11
Оценка интереса	29%	16%	45%	11	10	10

Глобальный обзор: *типы оценки до набора могут различаться от региона к региону. Тесты личности намного более часто используются в EMEA (82%) по сравнению с Америками (61%) или Австралией/Азией (71%). С другой стороны, типы оценок, включающие в себя решение конкретных рабочих проблем, чаще используются в Америках (53%) по сравнению с EMEA (45%) или Австралией/Азией(27%).*

Использование интервью в мире

Использование структурированных интервью поднялось в рейтингах с 7-го места на 1-е в 2011г. Структурированные интервью добавляют целостность и объективность тому, что иначе могло бы быть субъективным инструментом найма. Эффективные организации используют руководства по проведению интервью, которые построены вокруг конкретных компетенций, предполагают обучение интервьюеров и включают систему рейтинга для каждого из ответов соискателя на каждый конкретный вопрос. Используя подобные передовые практики, компании обеспечивают равное обращение с кандидатами, а также увеличивают эффективность процесса проведения интервью.

Организации могут использовать различные типы интервью в процессе найма. Большинство используют личное собеседование, проходящее в формате один на один либо с использованием комиссии (см. таблицу 11). Также более 75% организаций используют телефонные собеседования в качестве одного из элементов процесса найма. Значительно меньшая доля профессионалов HR сообщили, что они используют удаленную форму проведения собеседования с использованием видеоконференции (27%) – относительно новый способ для организаций, желающих расширить круг потенциальных соискателей.

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 6

Рост использования Структурированных Интервью.

Около 95% компаний используют или планируют использовать структурированные интервью в процессе найма персонала, что означает рост с 85% - результата, показанного за два прошлых года.

Личные интервью, а также, интервью по телефону, проводимые одним интервьюером используются в большинстве компаний (80% и 76% соответственно), в то время как личные интервью, проводимые комиссией, используются в 73% компаний. Удаленные интервью через веб-камеру используются более 25% компаний.

Таблица 11: Типы проводимых интервью

Какие из нижеуказанных типов интервью вы проводите в качестве части процесса найма (выберите все подходящие варианты).	Доля использующих	Место
Персональные интервью – один на один	80%	1
Телефонные интервью	76%	2
Персональные интервью – с участием комиссии	73%	3
Удаленные интервью (через веб-камеру)	27%	4
Другое (опишите)	3%	5

Глобальный обзор: *Респонденты из Северной и Южной Америки чаще используют различные типы интервью (личностные, телефонные, с участием комиссии, удаленные), чем участники из EMEA. Например, личностные интервью один на один более часто используются в Южной и Северной Америке(85%) по сравнению с EMEA (74%). В дополнение телефонные интервью используются более часто в Южной и Северной Америке(88%) по сравнению с EMEA (66%).*

Другие типы интервью

Профессионалы HR также приняли участие в опросе с просьбой описать другие типы интервью, которые они проводят. Небольшой процент (3%) респондентов поделились своим уникальным опытом проведения интервью для набора персонала:

- Наблюдение за работой в качестве третьего интервью
- Интервью за чашкой кофе или во время обеда
- Интервью, проводимые коллегами в той же должности
- Групповые дискуссии
- Интервью, проводимые во время работы центра оценки

Бизнес результаты – оценка талантов для повышения эффективности компании

Опытные специалисты-практики знают что, несмотря на ощущение успешности любой из программ управления персоналом, видимый результат, заключающийся в окупаемости инвестиций в программы, приведет к постоянной поддержке внутри организации, и, в конце концов – к успеху. Профессионалы HR могут продемонстрировать ценность своих предложений путем увязывания данных по кандидатам/сотрудникам с результатами бизнеса. Однако только около половины опрошенных HR профессионалов ответили, что они собирают статистические данные, чтобы продемонстрировать ценность своих инвестиций в HR в целом (51%, см. таблицу 12). В то время как около 94% компаний полагают, что тесты добавляют ценность процессу найма, только 52% указывают, что они собирают статистические данные для изучения пользы своих тестов и немногим более 40% компаний собирают статистику для изучения того, как интервью добавляют стоимость процессу найма.

В случае если организации верят в то, что тесты и другие инструменты найма в целом работают, это, возможно, объясняет почему только половина их собирает статистические данные для подтверждения того, что они действительно оказывают положительное действие на прибыль компании. Кроме того, ожидаемые затраты времени и усилий, связанных со сбором и анализом дополнительных данных для оправдания использования тестов представляют собой расходы, которые не могут быть оправданы, особенно, если ключевые лица не заинтересованы в изучении полезности инструментов найма. Как и в 2010г. только в 42% компаний требуется собирать подобную информацию для оправдания своих программ тестирования перед внутренними ключевыми лицами, а 36% компаний сообщили, что использование программы является оправданным, если менеджеры по набору персонала полагают, что процесс работает (см. рисунок 5).

Таблица 12: тенденции в HR – сбор данных и определение эффективности программ оценки.

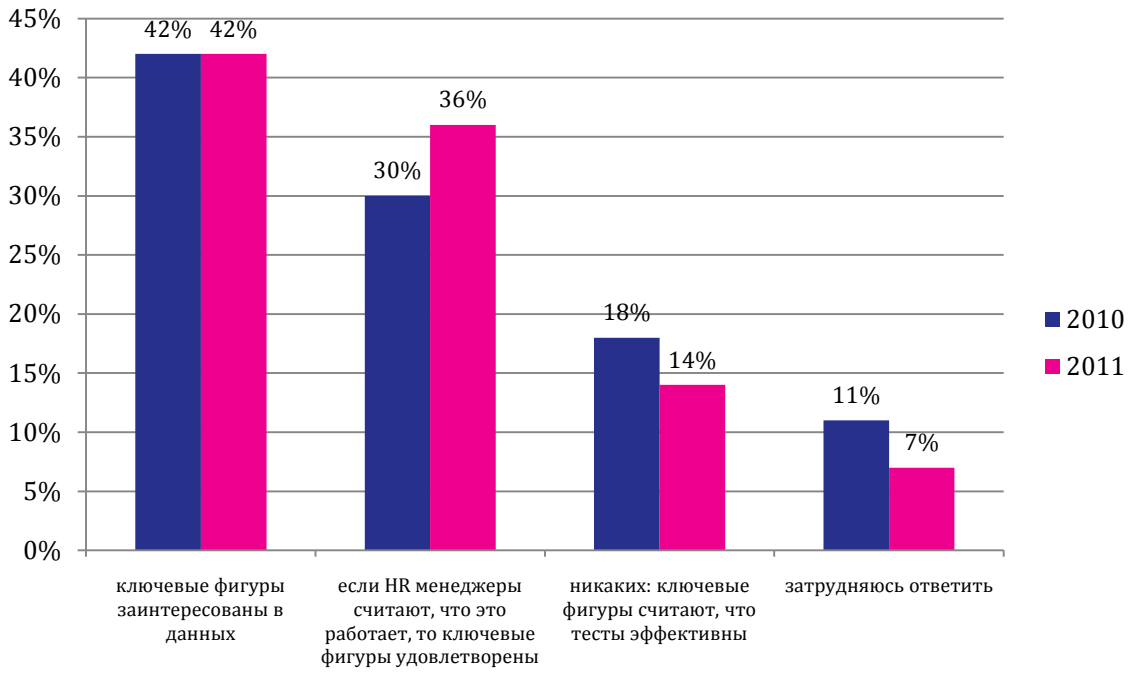
Заявление опросника	Используют %
	2011
Мы собираем данные для того, чтобы показать ценность инвестиций в HR.	51%
Тестирование кандидатов является ценной частью процесса найма.	94%
Мы собираем данные для анализа того, как тесты добавляют ценность процессу найма[13].	52%
Мы собираем данные для того, чтобы узнать, как интервью добавляют ценность процессу найма.	41%
Мы поменяли/поменяем или улучшим наш процесс найма, основываясь на изучении успешности программ по данным бизнес статистики	60%

Глобальный обзор: *в целом, большинство респондентов в Америках признают важность документирования связи между инструментами набора персонала и результатами бизнеса по сравнению с их коллегами в других регионах, а именно:*

- *59% респондентов в Южной и Северной Америке указали, что они собирают данные для подтверждения ценности инвестиций в HR, по сравнению с 48% в EMEA и 53% в Австралазии.*
- *60% респондентов в Южной и Северной Америке указали, что они собирают данные для определения того, какую ценность добавляет тестирование, по сравнению с 47% в EMEA и 50% в Австралазии.*
- *67% респондентов в Южной и Северной Америке указали, что они поменяли или будут менять процесс набора персонала, основываясь на анализе успешности программ по данным бизнес статистики, по сравнению с 54% в EMEA и 53% в Австралии/Азии.*

[13] *в 2009 заявление опросника было сформулировано: «как наша оценка», по сравнению с «как наши тесты».*

Рисунок 5: внутренние требования касательно измерения влияния тестов или оценок, проводимых перед наймом, на бизнес



На какую статистику ориентируются компании, которые связывают тестирование и результаты бизнеса? Среди 388 профессионалов, ответивших на этот вопрос, большинство уделяют особое внимание улучшению в статистике удержания кадров/текучке и производительности (см. таблицу 13). Эффективность процесса (52%) и рейтинг деятельности также являются областями, которые организации пытаются улучшить с помощью проведения оценок. Примерно 14% HR профессионалов указали, что они не ставят своей целью сбор статистических данных во время проведения тестов/оценок.

Таблица 13: бизнес результаты, положительное влияние на которые ожидается в результате проведения предварительных тестов/оценок

На какие из следующих бизнес результатов или статистических данных ваша компания стремится повлиять с помощью предварительных тестов? Выберите все, что подходит.	Используют в 2011г. (%)	Место в 2011г.
Удержание (текучка)	57%	1
Производительность	56%	2
Эффективность процесса (например, стоимость найма 1 сотрудника, время, требуемое для найма 1 сотрудника)	52%	3
Рейтинг деятельности	47%	4
Эффективность/стоимость обучения	31%	5
Финансовые данные (доход с продаж, сокращение убытков)	28%	6
Соответствие законам	17%	7
Мы не ставим целью достижение какого-либо результата или показателя с помощью предварительных тестов	14%	8

*

Глобальный обзор: *Респонденты в Северной и Южной Америке указали на большую ценность различных бизнес результатов по сравнению с коллегами в EMEA. Так, влияние использования предварительных тестов на следующие результаты чаще выявлялось в Северной и Южной Америке:*

- *удержание сотрудников (66% в Северной и Южной Америке против 49% в EMEA)*
- *производительность (62% в Северной и Южной Америке против 51% в EMEA)*
- *финансовые результаты (34% в Северной и Южной Америке против 22% в EMEA)*
- *Соответствие законодательству (22% в Северной и Южной Америке против 14% в EMEA)*

Социальные сети: их использование при наборе и найме персонала

Социальные сети продолжают быть полезным инструментом по набору персонала, с помощью которого можно привлечь и вступить в контакт с потенциальными соискателями и они становятся все более популярным средством для многих компаний, желающих создать сеть возможных кандидатов. Инновационные компании комбинируют свои усилия в маркетинге с усилиями по набору персонала для того, чтобы получить не только верность марке, но и верность сотрудников компании, путем создания страниц на Facebook в виде высоко интерактивных и информативных карьерных сайтов. Около 40% респондентов используют социальные сети для рекламы открытых вакансий, а 36% компаний полагают, что это является эффективным способом для связи с талантливыми кандидатами (см. таблицу 14). Однако, по сравнению с отчетом 2010г. HR-профессионалы менее оптимистичны насчет полезности информации, предоставляемой социальными сетями, для определения пригодности кандидата. Этот результат объясняет тот факт, что только 17% респондентов указали, что рекрутерам/менеджерам по найму персонала разрешено использовать информацию из социальных сетей для принятия решений по кандидатам. Интересен тот факт, что только 15% респондентов указало, что в организации существует определенная политика касательно использования социальных сетей для набора персонала.

Таблица 14: использование и эффективность социальных сетей при наборе и найме персонала

Заявление опросника	Согласны в 2011г.%
Соц. сети (Facebook, Twitter) оказывают большое влияние на способы найма, управления и измерения таланта	28%
Соц. сети являются эффективным инструментом набора и связи с качественными кандидатами	36%
Мы используем соц. сети (Facebook, Twitter, Linkedin) для размещения объявлений об открытых вакансиях	38%
Информация о кандидатах, размещенная в социальных сетях, полезна для определения того, подходит ли кандидат организации	25%
Мы позволяем рекрутерам/менеджерам по набору персонала просматривать социальные сети для получения информации о кандидатах	31%
Мы позволяем рекрутерам/менеджерам по набору персонала использовать соц. сети для принятия решений по кандидатам	17%
У нас есть четкая политика касательно использования информации из соц. сетей при наборе персонала	15%

Глобальный обзор: *большая часть респондентов в Северной и Южной Америке (42%) по сравнению с коллегами из EMEA (36%) и Австралии/Азии (27%) указали, что они используют социальные сети для размещения информации об открытых вакансиях.*

---

* *Примечание: в 2010г. в список был включен показатель «Качество найма» и он занял первое место, однако, поскольку он является комбинацией разных факторов, он был убран из опросника и не был включен в таблицу в 2011г.*

Таблица 15 обобщает способы использования социальных сетей для набора персонала компаниями по всему миру. Более трети HR-профессионалов отметили, что они связываются с потенциальными кандидатами через Linkedin или другие сайты (36%), в то время как 30% респондентов используют социальные сети для поиска кандидатов. Меньшее количество HR-профессионалов указали, что у них есть сайты, посвященные поиску работы на Facebook или Twitter или, что они активно используют социальные сети для общения с соискателями.

Таблица 15: использование социальных сетей при наборе и найме персонала

Социальные сети и область набора	Согласны %	Место
Наши рекрутеры связываются с потенциальными кандидатами через Linkedin и /или другие сайты	36%	1
Наши рекрутеры используют соц. сети для поиска кандидатов	30%	2
Мы предлагаем соискателям стать последователями/друзьями наших сайтов, посвященных поиску работы	23%	3
У нас есть сайт, посвященный поиску работы на Facebook	18%	4
Мы отслеживаем комментарии и электронную почту от соискателей и активно отвечаем на них через сайты социальных сетей	16%	5
У нас есть сайт, посвященный поиску работы, на Twitter	12%	6

Глобальный обзор: *Респонденты в Северной и Южной Америке чаще соглашаются с использованием социальных сетей для различных целей, чем их коллеги в EMEA. Так,*

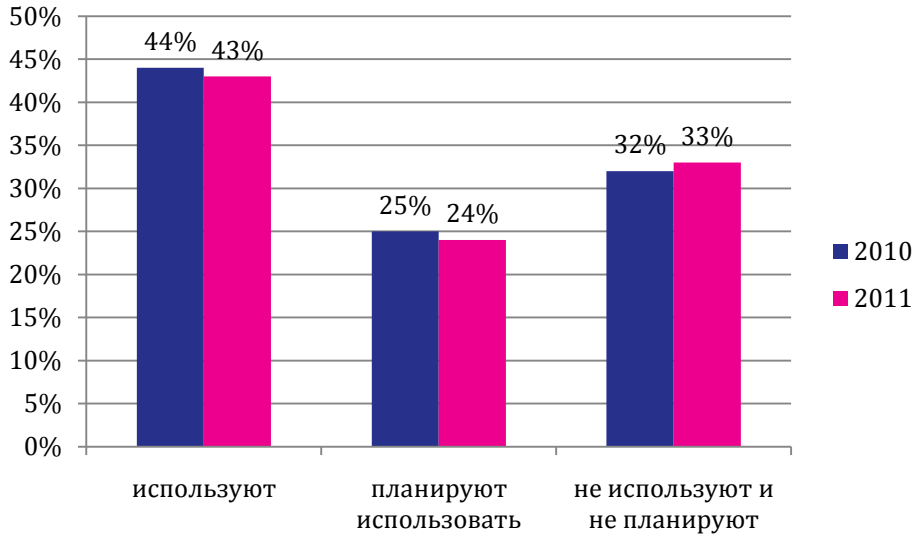
- *29% респондентов в Северной и Южной Америке ответили, что предлагают соискателям стать друзьями/последователями своих сайтов, посвященных поиску работы через социальные сети, в то время как в EMEA только 18% респондентов поступают так же.*
- *Респонденты в Северной и Южной Америке чаще размещают свои сайты на Facebook (26%) и Twitter (18%) по сравнению с 14% и 9% соответственно, в EMEA.*

С ростом трафика по набору персонала на сайтах социальных сетей, шаг от рекрутинга/рекламы к **отбору сотрудников** становится более сложным и потенциально опасным. Когда компании используют информацию о человеке, доступную на страницах социальных сетей, включая Linkedin, Facebook и Twitter для найма персонала, является ли она полезной? Является ли она легальной? Около 40% компаний ответили, что они используют социальные сети для подбора сотрудников[14], однако, полезность этой информации менее чем очевидна, а в некоторых странах подобная практика значительно ограничена законодательством. Например, в Германии в конце 2010 г. законодатели рассматривали проект, запрещающий компаниям использовать Facebook и другие сайты, предназначенные исключительно для общения, для просмотра информации о кандидатах[15]. Также в США государственное агентство недавно отменило свою политику, требующее от соискателей сообщать свой логин в Facebook при прохождении собеседования[16]. Многие эксперты соглашаются с тем, что случайное, неупорядоченное использование информации о кандидатах может оказаться дорогостоящим с точки зрения законной перспективы[17].

Как и в 2010г., мы рассматривали социальные сети в качестве инструмента по подбору и найму персонала в нашем Отчете о глобальных тенденциях в оценке для того, чтобы выяснить, как организации по всему миру используют подобную информацию в своей деятельности. HR-профессионалы отвечали на вопрос, используют ли они или планируют использовать информацию как из **неформальных, так и из формальных источников** в социальных сетях в качестве инструмента найма. Это различие представляется важным, если учесть юридические аспекты решений о выборе кандидата, контрастирующие с растущей популярностью подобных сайтов, как со стороны работодателей, так и со стороны соискателей. Более 65% компаний либо уже используют, либо планируют использовать неформальные источники для подбора персонала (см. рисунок 6). 54% компаний используют или собираются использовать формальные источники для подбора персонала (см. рисунок 7). При этом использование информации, полученной из **неформальных и формальных источников для тестирования/оценки кандидата на культурную совместимость** занимает первое место среди инструментов, которые компании планируют начать использовать в 2011г. (см. таблицы 9 и 10 из предыдущего раздела).

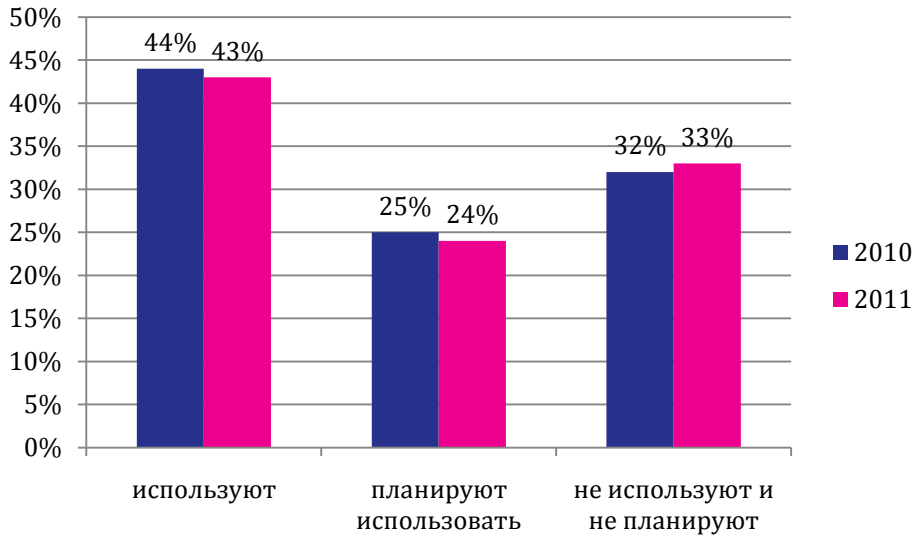
[14] *Fallaw and Solomonson, 2010*
[15] *Jolly, 2010*
[16] *Davis, 2011*
[17] *Fisher, A, 2011*

Рисунок 6: Неформальные источники информации из социальных сетей при найме персонала



Глобальный обзор: *большая доля респондентов из EMEA (27%) и Австралазии (29%) сообщила, что они собираются использовать неформальные социальные сети в качестве инструментов по подбору персонала, в то время как только 19% респондентов из Северной и Южной Америки придерживаются тех же планов*

Рисунок 7: Формальные источники информации из социальных сетей при найме персонала.



Глобальный обзор: *большая доля респондентов из EMEA (24%) более открыты к использованию формальных источников информации из социальных сетей в будущем, по сравнению с 19% в Северной и Южной Америке.*

Притом что многие HR-профессионалы используют или планируют использовать информацию из социальных сетей для подбора и найма персонала, какую именно информацию они используют? Мы определили, что большинство HR-профессионалов в настоящий момент или в будущем планируют рассматривать информацию, составляющую типичное резюме: образование и историю работы на предыдущих местах (см. таблицу 16). Рекомендации от других лиц также рассматриваются или будут рассматриваться более чем половиной респондентов. Это показывает, что большая часть данных из социальных сетей, используемая в качестве инструмента найма, может быть найдена в стандартном резюме. Однако, следует отметить, что около одной четверти опрошенных ответили, что они будут рассматривать фотографии кандидатов, и более одной пятой респондентов сообщили, что они проверяют или планируют начать проверять комментарии/ссылки, опубликованные друзьями кандидата. И то и другое может быть за пределами контроля со стороны кандидата, что оставляет потенциальные вопросы с юридической точки зрения, особенно для тех организаций, в которых не прописаны формальные процедуры использования социальных сетей в процессе найма.

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 7

Насколько «безопасно» использование информации о кандидатах из социальных сетей.

Более 50% профессионалов в области HR, при рассмотрении и найме используют или планируют использовать информацию о предыдущем опыте работы, образовании и рекомендации других людей, размещенные в социальных сетях.

Меньшая доля профессионалов изучает комментарии и ссылки, размещенные друзьями кандидата, а также, его фотографии – информацию, использование которой может оказаться неоправданным с точки зрения закона.

Только 16% имеют определенную политику касательно использования информации из социальных сетей при найме персонала.

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 8

Рост использования социальных сетей в качестве инструмента найма?

Неформальный и формальный поиск по социальным сетям стоит на первом месте в списке инструментов по найму персонала, которые компании собираются использовать в 2011г. уступая только тестам/оценке по культурной совместимости. Эту тенденцию необходимо отслеживать и далее, с тем, чтобы определить, действительно ли эти инструменты были приняты на вооружение компаниями и используются для найма персонала.

Таблица 16: Данные о кандидатах, взятые с сайтов социальных сетей

Заявление опросника	Используют	Планируют использовать	Итого	Место
Предыдущие места работы	46%	15%	61%	1
Образование	46%	14%	60%	2
Рекомендации других (например, через LinkedIn)	33%	19%	52%	3
Другая информация (хобби, интересы)	24%	16%	40%	4
Заявленные интересы, «кнопка «нравится», текущая активность	21%	15%	36%	5
Комментарии, ссылки, размещенные кандидатом	21%	15%	36%	5
Принадлежность к группам (общности или религиозные группы)	21%	11%	32%	6
Фотографии	15%	8%	23%	7
Комментарии/ссылки, размещенные друзьями кандидата	10%	11%	21%	8

Информация о кандидатах может быть использована только в тех случаях, когда метод по сбору подобной информации может быть применен ко всем кандидатам, и сама информация относится к работе и к производительности на работе. Особенно важным является использование исследований по анализу и подтверждению требований к вакансии для того, чтобы обеспечить документальное подтверждение отношений между инструментами найма и эффективностью работы. В то время как информация из социальных сетей может быть применена в процессе найма, если она применяется без постоянно контролируемых стандартов и исследований по подтверждению, мы не рекомендуем использовать подобную информацию. Исследования и юридические прецеденты помогут определить то, каким образом и должны ли организации использовать подобную информацию в процессе найма.

Опыт кандидатов

Свыше 80% компаний полагают, что реакция соискателей на методы набора является важной при наборе персонала. Как и в 2009г. и в 2010г., около 60% компаний используют реалистичное моделирование рабочих ситуаций при отборе кандидатов (см. таблицу 17). Подобное моделирование не только помогает заинтересовать потенциальных кандидатов, предоставляя им точную картину их возможной работы, но также позволяет соискателям, которые не вписываются в культуру организации или не отвечают требованиям позиции, самоисключиться из списка кандидатов на вакансию без участия в более дорогостоящих и затратных по времени процедурах. Также был отмечен небольшой рост в желании использовать реалистичные оценки с 63% в 2010г. до 67% в 2011г.

Несмотря на большую важность создания позитивного отклика со стороны кандидата, довольно небольшое число компаний измеряет реакцию соискателей на их процессы отбора и найма. В 2010г. 41% компаний указали, что они отслеживают реакции соискателей путем опросов или с помощью других инструментов, однако в 2011г. меньшее число HR-профессионалов сообщило об этой практике (36%). Измерение реакции соискателя является схожим с проведением маркетингового исследования среди клиентов и последующей подстройкой предложений, в нашем случае, процессов отбора кандидатов и найма персонала, с тем, чтобы добиться максимальной вовлеченности со стороны соискателей.

Таблица 17: Тенденции в HR – отношения и действия, направленные на кандидатов

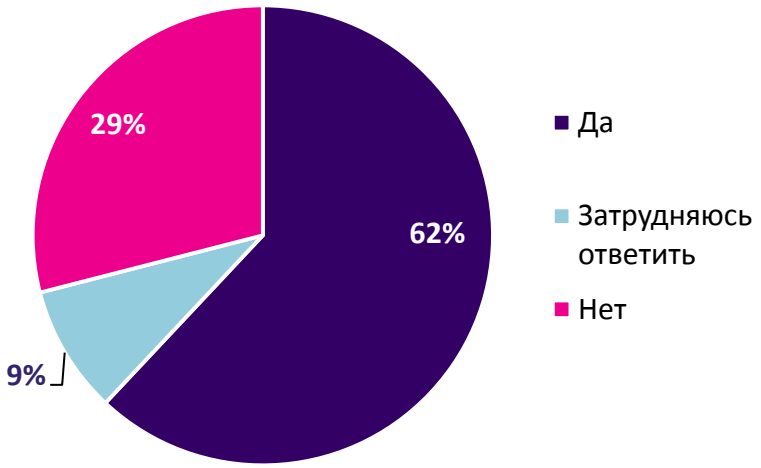
Заявление опросника	Процент ответивших «скорее согласен» или «твердо уверен»		
	2009	2010	2011
Нам важно знать реакцию соискателя на процедуры отбора и найма	81%	84%	81%
Мы используем реалистичное моделирование рабочих ситуаций в процесс найма	60%	62%	59%
Я бы предпочел использовать оценки, которые бы показались кандидату реалистичными (например, симуляция)	67%	63%	83%
Мы отслеживаем реакции соискателей на процедуры отбора и найма с помощью опросников и других инструментов	36%	41%	-

Глобальный обзор: *Респонденты в Северной и Южной Америке указали на большую ценность восприятия процесса найма со стороны кандидата по сравнению с их коллегами в других регионах. Например, 72% опрошенных в Северной и Южной Америке ответили, что они бы предпочли использовать оценки, кажущиеся реалистичными для кандидатов, в то время, как только 64% и 65% их коллег в EMEA и Австралазии, соответственно, согласились с этим утверждением. Кроме того, 42% респондентов в Северной и Южной Америке указали, что они отслеживают реакцию соискателей на процессы отбора и найма, в то время, как только 31% их коллег из EMEA делает то же самое.*

6.ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТАЛАНТА И СОТРУДНИКИ

Когда организациям необходимо принять решения по своим внутренним талантам, включая такие как, кому предложить новые роли или важнейшие лидерские должности, то каким образом такие решения принимаются? В то время как одни полагаются на текущие достижения на работе, другие компании пользуются системой оценок персонала, как способом выявления качеств, имеющих принципиально важное значение для успешной работы на новой должности и/или несения большей ответственности. Более половины опрошенных профессионалов в области HR применяют систему оценок в работе с действующими сотрудниками (62 %; см. рисунок 8).

Рисунок 8: Процент компаний, использующих систему оценок с сотрудниками.



Программы Сотрудника и Определение Таланта

Относительное большинство из 285 профессионалов, подтвердивших применение оценок в работе с действующими сотрудниками, пользуются или планируют использовать систему оценок для определения таланта, в том числе такие программы, как **развитие карьеры, поощрение/повышение и планирование преемственности,** в сравнении с другими внутренними управленческими областями таланта (см. Таблицу 18). В целом данные результаты схожи с результатами 2010 года, за исключением показателя системы оценок - **анализ необходимости обучения / анализ недостатка навыков**, опустившегося со второго места на четвертое в 2011.

Хорошо разработанные, обоснованные тесты могут сыграть решающую роль в инициативах служащего. Оценки не только могут указать на варианты развивающей деятельности, подходящей сотрудникам наилучшим образом, но и могут также обеспечить широкий канал обратной связи сотруднику, чтобы помочь ему/ей развивать дополнительные качества.

Как и решение о найме, инструменты измерения таланта очень важны для планирования преемственности в компании. Решения о том, кого продвинуть на роль лидера, имеют первостепенную важность для организации. Хотя достижения и опыт работы - индикаторы того, как служащие могут проявить себя в будущем, система оценок может предоставить информацию об основных лидерских качествах, таких как лидерский потенциал, управленческое склад ума, или другие качества, которые могут быть упущены при рассмотрении индивидуальных характеристик соискателя.

Усилия, прикладываемые с целью развития будущих лидеров, также могут быть подкреплены с помощью системы оценок. Организации, которые смогут выявить потенциальных лидеров на ранней стадии, имеют возможность заинтересовать и сохранить таких индивидуальностей на более долгий срок, используя возможности роста в рамках организации.

Все меньше компании пользуются или планируют использовать систему оценок для других целенаправленных программ для сотрудников, таких как **обучение на сертификат и трудоустройство уволенных/перемещение по службе** (44 % каждый).

Для данных типов программ использование системы оценок также может принести пользу, гарантируя, что потраченные усилия возымеют желаемый эффект (например, удержание в компании), а для сотрудников, передвинутых со старых должностей на новые роли (или вообще из организации), будет понятно на какие позиции они могут претендовать в будущем.

Таблица 18: Тенденции в HR – собирательные метрики и показатели оценок

	2011				2010			
Программа после приема на работу	**Уже используют**	**Планируют использовать**	**Всего в 2011**	**Место**	**Уже используют**	**Планируют использовать**	**Всего в 2011**	**Место**
Развитие карьеры	64%	21%	85%	1	61%	25%	86%	1
Поощрение/повышение	63%	19%	82%	2	57%	20%	77%	3
Планирование преемственности	52%	25%	77%	3	46%	29%	75%	4
Анализ необходимости обучения / анализ недостатка навыков	49%	24%	73%	4	52%	28%	80%	2
Управление деятельностью	47%	19%	66%	5	45%	23%	68%	5
Планирование штата	32%	25%	57%	6	28%	29%	57%	8
Сравнительный анализ	31%	24%	55%	7	29%	30%	59%	6
Обучение на сертификат	27%	17%	44%	8	42%	17%	59%	6
Трудоустройство уволенных / перемещение по службе	25%	19%	44%	8	26%	16%	42%	9

Стратегии развития карьеры

Большинство организаций (приблизительно 75 %) использует программы развития карьеры в качестве стратегии удержания, но только 34 % компаний имеет формализованную действующую программу развития карьеры для всех сотрудников (см. таблицу 19). Система оценок может стать ценным инструментом развития карьеры сотрудников, чтобы проникнуть в суть вопроса соотношения сил на рынке и уровня безработицы. Эта информация может обеспечить основание для предметных разговоров, связанных с расширением роли сотрудника, а также продвижением по службе, возможность претендовать на другие роли внутри организации. Они могут также помочь выявить пробелы в знаниях или навыках, которые заполняются по средством обучения, что делает сотрудников более эффективными на текущей или будущей должностях.

ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ 9:

Меньшее количество компаний уделяют внимание развитию карьеры.

В то время как три из четырех профессионалов HR указывают на развитие карьеры как на инструмент удержания, только 34% компаний имеют формальные планы по карьерному росту всех своих сотрудников и менее 30% предлагают программы, в которых сотрудник может принять участие (в противоположность программам, в которых участвуют по приглашению). Также, только 39% компаний имеют сформулированные пути развития карьеры для схожих рабочих позиций.

Таблица 19: Тенденции в HR– Текущие Стратегии для сотрудников

Утверждение опроса	Процент ответов «Да»
Мы используем стратегию развития карьеры в качестве стратегии удержания	75%
Моя компания имеет формализованную программу развития карьеры для всех сотрудников	34%
У нас существует формализованная программа развития карьеры, принять участие в которой могут все сотрудники (противоположное программе – только по приглашению)	28%
У нас действует формализованный процесс на местах, помогающий сотрудникам искать новые карьеры внутри компании	48%
Мы обеспечили продвижение по службе для большинства наших работающих семей	39%
Сайт, о карьере у нас, находится в Twitter	12%

***Глобальный обзор**: Респонденты из региона EMEA (Европа, Ближний Восток, Африка) отметили более высокую частоту применения программ развития карьеры, чем респонденты Американского континента и Океании. В особенности,*

• 77 % респондентов региона EMEA отметили использование стратегии развития карьеры, как стратегию удержания (по сравнению с 73 % - на Американском континенте и 76 % - в Океании).

• 37 % респондентов региона EMEA отметили, что у их компаний есть формализованные программы развития карьеры для всех служащих (по сравнению с 31 % - на Американском континенте и 32 % - в Океании).

6. ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ 2011 ГОДА В ОБЛАСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ ИНТЕЛЛЕКТА ПЕРСОНАЛА

В результате Обзора Глобальных Тенденций в Оценке за 2011 год среди широкого круга профессионалов HR на первый план выдвигаются несколько основных выводов. В совокупности, эти результаты указывают на две основных тенденции, которые будут определять то, как оценивать кандидатов и сотрудников в 2011 году и далее.

Эффективность против Любопытства – Который Победит?

Организации непрерывно изо всех сил стараются уравновесить потребность в информации о кандидате с эффективностью процесса найма. Поскольку организации непрерывно надеются уменьшать затраты, стали ли общедоступные СМИ спасением или проклятием для профессионалов HR, которые рыщут в надежде быстро и качественно собрать информацию о кандидате? Или, возможно, простое человеческое любопытство приводит к использованию такой информации?

Как указано в отчете, использовать информацию нужно в ограниченном объеме, в соответствии с такими понятиями, как производственная необходимость и законность. В то время как многообещающе выглядит тот факт, что обзор истории предыдущих работ, образование и рекомендации посторонних стояли первыми в списке рассматриваемой информации, смущает, что профессионалы HR также рассматривают фотографии и комментарии, что также стало их обычным делом.

Аналогично, мы считаем многообещающим, что организации используют технологические возможности проведения оценки при приеме на работу с помощью удаленного тестирования, а также, чтобы оценка была частично доступна с помощью смартфонов/мобильных устройств. Технология удаленного тестирования значительно изменилась с тех пор, как появилась более 10 лет назад, а уровень сложности тестирования способствует гарантии безопасности подобной практики. Эра тестирования с помощью смартфона/мобильного телефона неизбежна, так как данный тип технологий превосходит традиционные виды персонального доступа в интернет и потенциально может стать конкурентным преимуществом для компаний, желающих взять на работу кандидата на ранней стадии. Однако, использование подобных новых технологий, против наличия структурированного процесса и руководящих принципов для его использования, сделает для профессионалов HR хаотичным то, что могло бы быть эффективным процессом.

Концентрация внимания на Высших руководителей … Для чего?

Планирование преемственности поднялось выше в ранжире программ HR в 2011 по сравнению с остальными. Более чем три четверти профессионалов HR используют систему оценок в своих программах планирования преемственности. Такая система оценок поможет потенциальным лидерам понять их сильные стороны и то, где есть место для развития, таким образом, поможет понять, в каком направлении двигаться для достижения ключевой роли лидера.

Развитие карьеры остается важным для организаций, хотя и продемонстрировало меньший рост по сравнению с другими программами HR, и продолжает оставаться важным для организаций из года в год. Тем не менее, 85% компаний используют систему оценок в своих программах развития карьеры.
Однако после дальнейшего изучения вопроса мы отметили, что возможности развития карьеры не бывают доступными для всех сотрудников. Вместе с этим, при еще более детальном рассмотрении выбранных высших руководителей, нераспространение программы развития карьеры по всей компании может привести к непредсказуемым последствиям, включая ухудшение морального состояния и увеличение текучки кадров, так как сотрудники будут считать другие организации более лояльными к своему персоналу.

В этом случае организации могут воспользоваться упрощенной программой развития карьеры для всех служащих, где центральное место займет система оценок. Принимая во внимание, что программы планирования преемственности обычно более практичны и направлены на определенных сотрудников, программы развития карьеры могут быть несколько шире в применении и принесут пользу в оценке интересов, качеств и ценностей. В свою очередь, сотрудники получают нужную информацию о типах должностей, на которые они могут претендовать в рамках их собственного планирования карьеры, также получив обратную связь о своих сильных местах и тех, где можно прибавить.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

О SHLPreVisor

Компания SHL PreVisor была основана в январе 2011 в результате слияния мировых лидеров в оценке таланта - PreVisor и SHL. Результатом слияния компаний явилась организация, которая проводит более чем 15 миллионов оценок ежегодно в более чем 150 странах на более чем 30 языках. В объединенной компании работает более 850 сотрудников в более чем 50 странах, в результате слияния появился крупнейший работодатель для бизнес психологов по всему миру вне общественного сектора. Эти возможности на ряду с консультационной деятельностью мирового уровня и центром клиентской поддержки, доступным 24 часа в сутки, означают, что SHLPreVisor предлагает клиентам как глобальный опыт, так и возможность локально вникнуть в самую суть, параллельно обладая доступом к более чем 1000 оценок, благодаря легкой в использовании специальной программе.

Масштаб, предлагаемых клиенту услуг – вот, почему чуть ли не более 50% 500 крупнейших компаний мира, 80% футси (FTSE) 100 и половина Австралийской Фондовой биржи (ASX) рассчитывает на сотрудников, талантливые управленческие решения и предоставляемые SHLPreVisor услуги, среди которых Barclays, Coca-Cola, Danone, General Mills, Marks and Spencer, Microsoft, Спринт, Цель, Кабель Time Warner, UnitedHealth Group, Vodafone и Xerox Corporation.

shl PREVISOR

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Davis, A. C. (2011, February 22). Md. Corrections department suspends Facebook policy for prospective hires. *The Washington Post.* получена 7 марта, 2011 из http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2011/02/22/AR2011022207486.html.

Elmer, V. (2010, December 20). Working: Capital One's head recruiter explains the process. *The Washington Post*. получена 21 декабря, 2010 из http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/12/17/AR2010121706233.html.

Fallaw, S. S., Muñoz, C. S. & Dawson, C. R. (2005, April). *Administering online testing: a benchmarking study*. Диаграмма, показанная на 20й ежегодной конференции Общества Трудовой и Организационной Психологии Los Angeles, CA.

Fallaw, S. S., & Solomonson, A.L. (2009). 2009 *Global Assessment Trends Report.* SHLPreVisor.

Fallaw, S. S., & Solomonson, A.L. (2010). 2010 *Global Assessment Trends Report.* SHLPreVisor.

Fallaw, S. S., Solomonson, A. L., & McClelland, L. (2009, April). *Current trends in assessment use: A multi-organizational survey*. Диаграмма, показанная на 24й ежегодной конференции Общества Трудовой и Организационной Психологии,New Orleans, LA.

Fallaw, S. S., Solomonson, A. L., Montagliani, A. J., Wise, P. G., Gerber, E., & Facteau J. D. (2004, April). *Selecting hourly, entry-level employees: Abenchmarking study*. Диаграмма, показанная на 19й ежегодной конференции Общества Трудовой и Организационной Психологии, Chicago, IL.

Fisher, A. (2011, March 2). Checking out job applicants on Facebook? Better ask a lawyer. *Fortune*. Получена 7 марта, 2010 из http://management.fortune.cnn.com/2011/03/02/checking-out-job-applicants-on-facebookbetter-ask-a-lawyer/.

Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. (2007). *Human Resource Selection*(6th ed.). Fort Worth, TX: South Western College Publications.

Gunther, R., Parayre, R., Schramm, J., Schuurmans, F., & Seitchik, M. (2005).2015: *Scenarios for the Future of Human Resource Management*. Society for Human Resource Management Publications. Получено 4 апреля, 2008 из: http://www.shrm.org/trends/ScenariosProjectExecSumm.pdf.

Jobvite (2010). *Social Recruiting Survey Results*. Получено 21 декабря 2010 из http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite%202010%20Social%20Recruiting%20Report_2.pdf.

Jolly, D. (2010, August 25). Germany plans limits on Facebook use in hiring. *The New York Times*. получено 25 января, 2011 из http://www.nytimes.com/2010/08/26/business/global/26fbook.html.
Losey, S. (2011, March 3). Agencies cut average hiring time to 105 days, OPM says. *Federal Times*. Получено 17марта, 2011 from http://www.federaltimes.com/article/20110303/PERSONNEL02/103030304/.

Manpower. (2008). *Talent Shortage Survey: 2008 Global Results*. Получено 9 сентября, 2008 из http://files.shareholder.com/downloads/MAN/410762656x0x189693/9adcf817-96cf-4bb3-ac68-038e79d5facf/Talent%20Shortage%20Survey%20Results_2008_FINAL.pdf.

McIlvaine, A. R. (2010, December 16). *What lies ahead. Human Resource Executive Online.* Получено 21 декабря 2010 из http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=533327188.

Meeker, M., Devitt, S., & Wu, L. (2010). *Internet Trends*. Morgan Stanley. Получено 1 ноября, 2010 из http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/pdfs/MS_Internet_Trends_060710.pdf.

Picoult, J. (2009, May 30)). Be Nice to Job Seekers. (They're Shoppers, Too.).

New York Times Online. Получено 31 мая, 2009 from http://www.nytimes.com/2009/05/31/jobs/31pre.html?_r=1.

Plimmer, G. (2010, Dec 1). Is social media useful for judging older job candidates? *Financial Times*. Получено 21 декабря, 2010 fromhttp://www.ft.com/cms/s/0/426b1ac0-fd57-11df-b83c-00144feab49a.html#axzz18lBhO9D2.

Rainie, L., & Anderson, J. (2008). The Future of the Internet III. *Pew Internet & American Life Project.* Получено 1 ноября, 2010 from http://www.pewinternet.org/Reports/2008/The-Future-of-the-Internet-III.aspx.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 262-274.

SHLPreVisor (2009). *2009 Business Outcomes Study*. SHLPreVisor.
Singh, S. K. (2010, November 30). Employers using Facebook to dig up dirt. *Emirates 24/7*получено 21 декабря, 2010 из http://www.emirates247.com/news/employers-using-facebook-to-dig-up-dirt-2010-11-30-1.323093.

Smith, A. (2010). *Mobile Access 2010.* Pew Internet & American Life Project. Получено 1 ноября 2010 из http://www.pewinternet.org/~/media//Files/Reports/2010/PIP_Mobile_Access_2010.pdf.

Solomonson, A. L. & Fallaw, S. S. (2010). Current trends in assessment use: Global survey results.

In S. Fallaw (Chair), *Assessment trends in organizations: How companies measure talent. Доклад представлен на* на 20й ежегодной конференции Общества Трудовой и Организационной Психологии, Atlanta, GA.

Wirtenberg, J., Lipsky, D., Abrams, L., Conway, M., and Slepian, J. (2007). The future of organization development: Enabling sustainable business performance through people. *Organization Development Journal*, 25 (2),
11-22.