shl People intelligence Business results

Отчет о глобальных тенденциях в *оценке за 2012 год*

Доктор Сара Феллоуб, Доктор Трейси Кантровиц, Доктор Крэг

Содержание

Краткое содержание 3
Введение 5
Часть 1. Общее состояние HR-сферы в 2012 г. 7
Стратегии и возможности 7
Модели компетенций 8
Вызовы и фокусные зоны 2012 г. 8
Обзор процедур и оценки в HR 10
Стратегии привлечения и развитие карьеры 11
Часть 2. Использование оценки в организациях 13
Пути использования оценки 13
Влияние оценки на бизнес 19
Часть 3. Технологии, применяемые в тестировании: мобильные устройства и социальные сети 21
О SHL 30
Зачем выбирать SHL 30
Список использованной литературы 31
Приложение A. Резюме опроса 2009 г. 32
Приложение B. Резюме опроса 2010 г. 33
Приложение C. Резюме опроса 2011 г. 35

> © SHL Group plc, 2012

Краткое содержание

Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала (Global Assessment Trends Report) является ежегодным индикатором состояния дел в применении оценки, снабжающим профессионалов из HR-сферы исчерпывающей информацией о том, как в компаниях по всему миру происходит оценка талантов на всем протяжении жизненного цикла сотрудников в организации.

Нынешний отчет представляет собой результаты онлайн-опроса, проведенного в конце 2011 года, в котором принимал участие 481 HR-профессионал, работающий в компаниях с головными офисами во всех частях света. Отчет фокусируется на применении инструментов оценки талантов внутри организаций как по отношению к сотрудникам, так и к кандидатам на работу. Как и в предыдущих исследованиях, было сделано релевантное сравнение текущих результатов с Отчетами о глобальных тенденциях в оценке персонала прошлых лет с целью выявления трендов, возникающих с течением времени.

Данный отчет концентрирует внимание на трех областях: общее состояние и основные направления деятельности HR в 2012 году, природа применения ассессмента в организациях и использование технологий в HR-процессах. Основные выводы отчета перечислены ниже:

Отчет фокусируется на применении инструментов оценки талантов внутри организаций как по отношению и к внутренним сотрудникам , так и к внешним кандидатам.

Основные тенденции в 2012

Основной вывод №1: Взаимосвязь между People Intelligence и результатами бизнеса имеет большой потенциал для роста.

- Более 80% респондентов сообщили, что их компании связывают управление талантами с более широкими целями и задачами для бизнеса.
- Однако меньше половины отметили то, что организации, в которых они работают, используют информацию о своих талантах для принятия стратегических решений.

Основной вывод №2: Фокусировка на лидерстве и привлечении сотрудников в 2012 году.

- Большинство опрошенных указали, что привлечение и удержание сотрудников (56%) а также развитие лидерского потенциала (55%) являются главными приоритетами в 2012 году. При этом почти у 70% респондентов в организации на местах существовали формальные или как формальные, так и неформальные процессы для вышеупомянутых инициатив.

Основной вывод №3: Уделяется ли меньше внимания планированию развития?

- В 2012 году, несмотря на фокусировку на привлечении, более половины компаний указали, что они больше внимания уделяют отбору внутренних талантов, чем найму извне, и лишь около трети HR-специалистов назвали планирование развития главным приоритетом. Таким образом, по сравнению с 2011 меньше HR-специалистов используют планирование развития в качестве стратегии удержания и предоставляют сотрудникам официальные пути внутреннего развития карьеры.

> © SHL Group plc, 2012

Основной вывод №4: внутреннее продвижение и внешний подбор остаются наиболее частыми причинами для применения оценки, однако доля использования ассесмента уже после найма является довольно значительной.

- Более 70% организаций в данный момент используют ассессмент для внешнего отбора и более 60% для внутреннего продвижения.
- Использование непосредственно после найма включает в себя тренировку (47%), развитие лидерского потенциала (45%) и планирование развития (39%).
- Главные зоны дальнейшего применения: планирование персонала/анализ талантов и планирование развития.

Основной вывод №5: Фокус измерения талантов на текущем поведении и потенциале.

- Большинство HR-специалистов во время оценки фокусируются или на текущем поведении, или на дальнейшем потенциале взамен изучения релевантного опыта прошлых лет. Оценка прошлой работы и опыта была названа в каждой из 14 ключевых сфер HR меньше чем в 30% случаев.

Основной вывод №6: Связь ассессмента и результатов бизнеса.

- Большинство респондентов упомянули использование ассессмента для увеличения продуктивности работы персонала в целом, однако только чуть больше половины указали, что они собирают метрики, чтобы оценить результат.

Основной вывод №7: Азия идет впереди по количеству желающих использовать смартфоны/мобильные устройства в рекрутинге.

- Опираясь на данные по использованию мобильных устройств, азиатские HR-специалисты отметили высокое желание использовать смартфоны/мобильные девайсы в рекрутинге, а также обратили внимание на огромное, по сравнению с Европой и Южной/Северной Америкой, число кандидатов, просящих пройти оценку с помощью подобных приспособлений.

Основной вывод №8: Облегчение доступа и положительное изменение восприятия эффективности социальных сетей.

- Больше компаний позволяют использовать социальные сети в качестве аналитического инструмента при рекрутинге и найме. При этом изменения в официальной политике по этому вопросу минимальны.
- Таким образом, признание социальных сетей растет, поскольку количество людей, воспринимающих социальные сети в качества эффективного инструмента рекрутинга, увеличилось на 10 процентных пунктов.

> © SHL Group plc, 2012

Введение

Обзор основных тенденций в оценке персонала (Global Assessment Trends Report) стал традиционным ежегодным изданием, обеспечивающим специалистов из HR-сферы наиболее полной информацией о том, как осуществляется оценка сотрудников на всех этапах их работы в компаниях по всему миру.

Мировая экономика в целом постепенно восстанавливается от последствий финансового хаоса последних нескольких лет. В экономике ключевых стран сохраняется нестабильность, а по всему миру не утихают протесты против ряда корпораций. Поэтому компании, желающие в обстановке растущей конкуренции сохранить и упрочить свои позиции на рынке, должны не только активно вовлекать в работу имеющийся персонал и нанимать лучших специалистов, но и сохранять позитивный корпоративный имидж. И мы видим, что организации осознают возможность оттока талантов и понимают всю важность внутреннего развития перспективных сотрудников.[1] Внимание к талантам велико, как никогда прежде, и продолжает возрастать благодаря следующим факторам:

- продолжается процесс старения персонала, обусловленный выходами на пенсию многих сотрудников из поколения “бэйби-бумеров” (только в США эта цифра составляет 10 000 человек в день);
- сохраняется все более критическая нехватка людей в возрасте 35-50 лет, которые были бы в состоянии их заменить;.
- неопределенность будущего способствует резким и быстрым изменениям в рыночной конъюнктуре и условиях ведения бизнеса, что требует от персонала новых навыков.

Как же организациям привлечь новые таланты и одновременно удержать действующих сотрудников? Как распознать уровни развития уже работающих талантов и эффективно их использовать? Как понять, важны ли эти таланты на самом деле? Как применять технологии, чтобы выгодно использовать зарубежный резерв талантов?

Компании, остающиеся успешными, несмотря на постоянно меняющиеся экономические условия, имеют корпоративную культуру, ориентированную на сотрудников и потому прозрачную для клиентов.[2] Организации с хорошим менеджментом и ясным пониманием работающих у них талантов способны адаптироваться и расти гораздо быстрее своих конкурентов. Это находится в прямой зависимости от способности извлекать выгоду из знаний, умений и возможностей своих сотрудников, а также пополняющих штат новичков. Эффективное управление талантами начинается с изучения людей (People Intelligence[3]) – фундаментального анализа их навыков, текущей деятельности и потенциальных возможностей внутри организации, а также связи этих показателей с настоящими и будущими целями бизнеса. Стоит еще упомянуть растущий спрос на сравнительный анализ талантов, позволяющий организациям проводить сопоставление уровня имеющихся сотрудников с талантами других компаний в отрасли, в стране или же в мире.

Настоящий (уже четвертый) “Обзор основных тенденций в оценке персонала” за 2012 г. основан на данных проведенного в ноябре и декабре 2011 г. опроса почти полутысячи (481) человек, занятых в сфере HR на различных позициях. Данное количество менеджеров (включая HR-менеджеров, менеджеров по набору, специалистов по управлению и HR-специалистов широкого профиля), представляют организации, сотрудничающие с SHL и/или аффилированными компаниями. Большинство респондентов представляли организации с головными офисами, расположенными в Европе, Африке, на Среднем Востоке. Почти четверть опрошенных (около 23%) указали, что штаб-квартира их компании расположена в США. Остальные компании имеют штаб-квартиры в Китае, Великобритании, Австралии, Нидерландах, Южной Африке и т.д. (см. диаграмму 1 на след. странице). Как и в опросах прошлых лет, респонденты представляли компании разных отраслей и размеров (диаграммы 2 и 3).

В центре внимания нашего исследования по-прежнему находится оценка талантов, используемая организациями как для сотрудников, так и для соискателей/кандидатов. Обзор 2012 г. также продолжает рассматривать перспективы использования социальных сетей при найме и тестировании с помощью смартфонов/мобильных устройств. Как и в предыдущих исследованиях, там, где имеются сопоставимые данные, мы проводим сравнительный анализ текущих результатов и данных об оценке персонала, полученных в прошлые годы[4] с целью обнаружения тенденций, проявляющихся на больших временных промежутках.

---

[1] Manpower, 2011; O’Leonard, 2011

[2] Busser, 2011

[3] Bersin & Assosiates, September 2011

[4] Ключевые выводы “Обзоров основных тенденций в оценке персонала” за 2009, 2010 и 2011 гг. вы можете найти в приложениях 1, 2 и 3.

> © SHL Group plc, 2012

Диаграмма 1. Распределение по странам штаб-квартир компаний участников опроса.

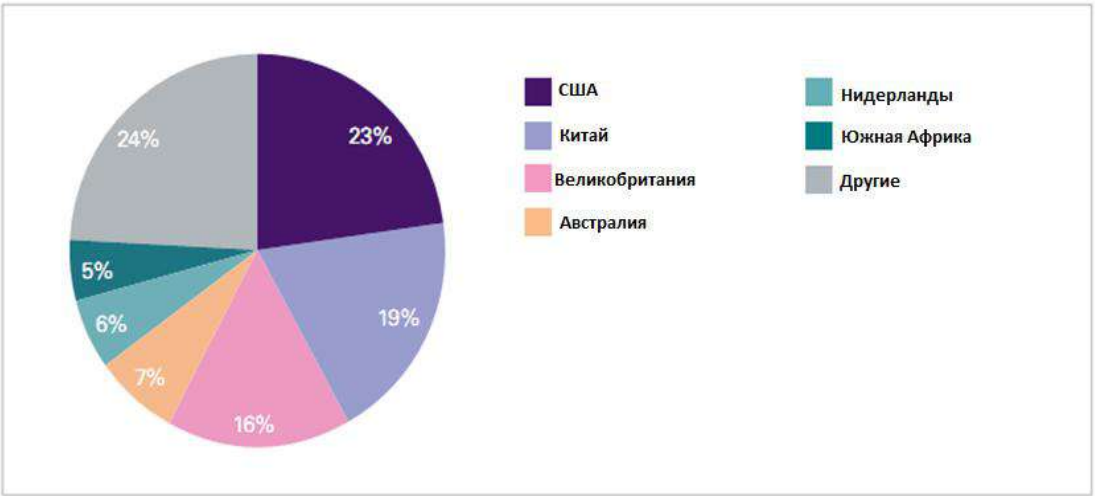


Диаграмма 2 Распределение респондентов по размерам компании

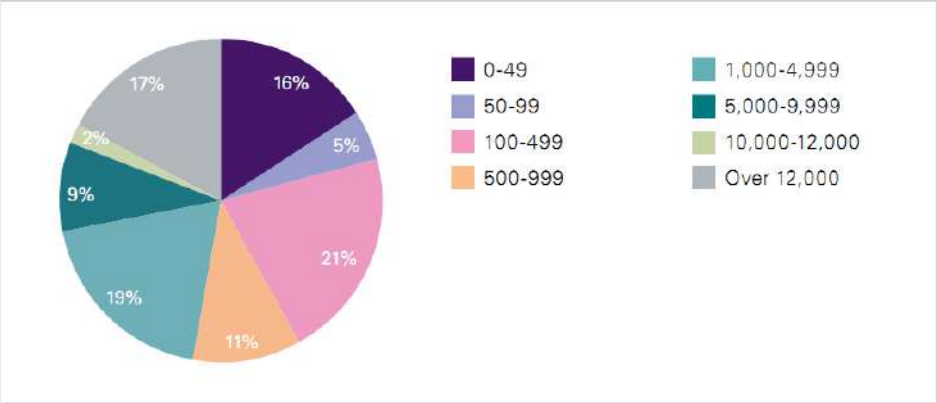


Диаграмма 3: Распределение респондентов по отраслям

> © SHL Group plc, 2012

Часть 1. Общее состояние HR-сферы в 2012 г.

Основной вывод №1: Взаимосвязь между People Intelligence и результатами бизнеса имеет большой потенциал для роста.

- Более 80% респондентов сообщили, что их компании связывают управление талантами с более широкими целями и задачами для бизнеса

- Однако меньше половины отметили то, что организации, в которых они работают, используют информацию о своих талантах для принятия стратегических решений.

Основной вывод №2: Фокусировка на лидерстве и привлечении сотрудников в 2012 году.

- Большинство опрошенных указали, что привлечение и удержание сотрудников (56%) а также развитие лидерского потенциала (55%) являются главными приоритетами для 2012 года. При этом почти у 70% респондентов в организации на местах существовали формальные или как формальные, так и неформальные процессы для вышеупомянутых инициатив.

Стратегии и возможности

Таблица 1 показывает, что, по мнению почти трех четвертей опрошенных, в их организациях HR-направление рассматривается как стратегическое. Вместе с тем, хотя более 80% респондентов указали, что их компании принимают решения по талантам, основываясь на широких организационных установках и целях, менее половины отмечают использование фирмой информации по талантам при решении фундаментальных бизнес задач. Это свидетельствует о наличии перспектив более тесного увязывания HR-данных и базовых решений по бизнесу.

Таблица 1: Тенденции в HR

	Да
Моя организация видит в HR стратегическую функцию	74%
Моя организация принимает решения о людях с учетом бизнес-задач компании	83%
Моя организация использует информацию о талантах для принятия бизнес-решений	48%
Наша модель компетенций эффективно используется на всех этапах HR цикла	43%
Наша модель компетенций является базой для описания должностных обязанностей и требований к квалификации	57%
Мы основываем ВСЕ процедуры оценки на модели компетенций	48%
Моя организация больше сфокусирована на выращивании собственных талантов, чем привлечении внешних кандидатов	53%
Мы ожидаем, что в 2012 г. поиск и найм талантливых сотрудников будет связан с серьезными трудностями	64%

> © SHL Group plc, 2012

Модели компетенций

Являясь универсальными для оценки продуктивности, модели компетенций часто используются в качестве основы для разработки должностных инструкций, при найме, измерении результативности тренингов и программ по развитию лидерского потенциала. Около половины респондентов сообщили, что модели компетенций используются успешно и являются базой для организации работы в различных сферах HR (см. табл. 1). При этом представители почти 60% компаний указали, что данные модели используются в качестве основы для должностных инструкций и характеристик, но то, что на моделях компетенций основываются принимаемые по HR-сфере решения, отметили менее 50% респондентов. Чуть больше 40% опрошенных сообщили об эффективном использовании моделей компетенций на протяжении всех этапов функционирования сотрудника в организации.

Вызовы и фокусные зоны 2012 г.

Как и в прошлые годы, в 2012 г. более 50% компаний сообщили о фокусировании внимания на внутренних позициях вместо внешнего найма и менее 40% организаций отметили увеличение по сравнению с 2011 годом предполагаемого количества позиций для рекрутинга. Почти 65% компаний указали, что поиск и найм топовых сотрудников в 2012 г. будут напряженными. Эта сохраняющаяся озабоченность по поводу борьбы за таланты отразилась на результатах опроса[5] и показала постоянную необходимость и в привлечении, и в удержании талантов, которая будет более подробно рассмотрена ниже.

Приоритеты HR

Рассматривая тенденции в оценке, мы начали с изучения приоритетов HR в 2012 г. В организации, в частности в HR, оценка совершается в весьма широком контексте. С учетом опыта прошлых опросов, мы выделили 14 зон, представляющих наибольший интерес, и предложили респондентам указать, какие из этих зон имели для их организации в 2012 высокий, средний или низкий приоритет.

В 2012 г. большинство HR-специалистов по всему миру отметили, что главными приоритетами для них были «Закрепление/удержание работников» (56%) и «Развитие лидерского потенциала» (55%) (см. табл. 2), причем по регионам эти данные почти не отличались (см. диаграмму 4). Очевидно, что HR-специалисты понимают необходимость сосредоточиться на удержании талантов внутри организаций и имеют на это веские причины. Согласно исследованию Mercer “What’s Working”, служащие по всему миру меньше заинтересованы в работе, и хотя причины этого варьируются от региона к региону,[6] такая особенность персонала, чем бы она ни вызывалась, в перспективе может становиться все более серьезной проблемой для руководителей, в какой бы части света они ни действовали.

[5] Jobvite 2011
[6] Mercer 2012

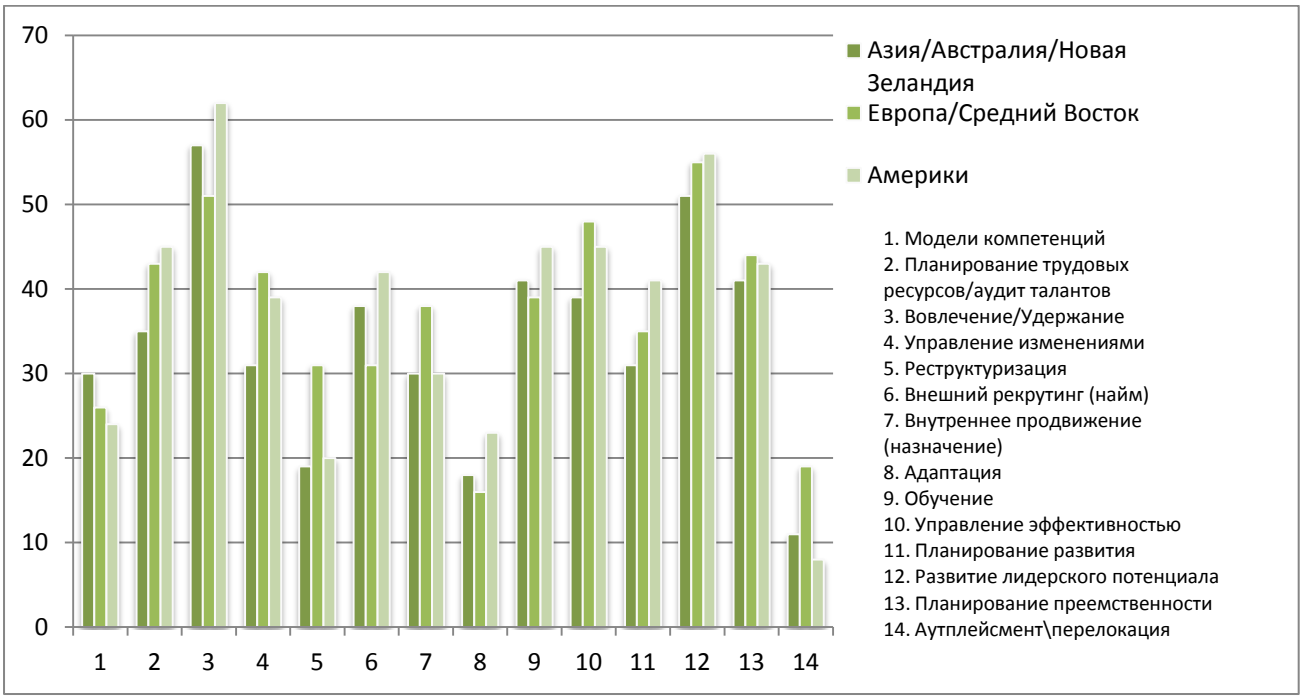
> © SHL Group plc, 2012

Таблица 2. Приоритеты HR 2012

HR сфера	Высший приоритет %	Место
Закрепление/удержание	56	1
Развитие лидерского потенциала	55	2
Планирование трудовых ресурсов/аудит талантов	43	3
Управление эффективностью	43	3
Обучение	40	5
Планирование преемственности	40	6
Управление изменениями	38	7
Внешний рекрутинг (найм)	37	8
Планирование карьеры	36	9
Внутреннее продвижение	33	10
Разработка/внедрение модели(ей) компетенций	27	11
Реорганизация	25	12
Адаптация	19	13
Перевод/увольнение	14	14

> © SHL Group plc, 2012

Диаграмма 4: Приоритеты HR по регионам



Третье место разделили: «Планирование трудовых ресурсов/аудит талантов» и «Управление эффективностью». Оба случая указаны в качестве ключевого приоритета более чем у 40% респондентов. «Планирование/аудит талантов» выделялось в качестве ключевого направления развития теми специалистами, которые отмечали, что такая информация у компании есть, но чтобы воспользоваться всеми возможностями имеющихся данных, требуется смещение фокуса внимания именно на анализ сведений о людях.[7] Manpower называет это “производством” талантов, стратегией исследования талантов среди рабочей силы с целью использования талантливых сотрудников новым путем: предугадывание нужд и обладание четким пониманием перспектив талантов вместо реагирования на недостачу/уход нужных специалистов лишь какими-то сиюминутными мерами.[8]

Обзор процедур и оценки в HR

В следующем вопросе участникам предлагалось оценить степень формализации процедур, связанных с разными функциям HR внутри их организаций (см. табл. 3). При этом наиболее формализованными из исследовавшихся сфер показали себя «Внешний рекрутинг» и «Управление эффективностью», а в качестве зон, наиболее подходящих для неформальных процедур или их полного отсутствия, респонденты отметили «Управление изменениями», «Планирование преемственности» и «Увольнение». Сопоставление результатов, касающихся приоритетов HR, с отношением к процедурам, которые эти приоритеты поддерживают, ведет к некоторым интересным выводам. Например, наряду с тем, что «Закрепление\удержание» было выделено в качестве главного приоритета HR, только 19% респондентов указало, что они имеют формальные процедуры для поддержки данной инициативы на местах, и менее половины от общего числа опрошенных признали, что для работы в этой сфере располагают как формальными, так и неформальными процедурами. Сходным образом только 22% респондентов сообщили о наличии формальных процедур на местах для «Развития лидерского потенциала», являющегося вторым по важности приоритетом HR. А в целом на наличие в их организациях и формальных, и неформальных процедур, поддерживающих развитие лидерского потенциала, указало чуть меньше половины всех участников опроса.

[7] Bersin 2011
[8] Manpower 2011

> © SHL Group plc, 2012

Таблица 3: Формализация процедур в сфере HR

HR сфера	Формальные процедуры	Формальные и неформальные процедуры	Неформальные процедуры	Отсутствие процедур
Разработка/внедрение модели(ей) компетенций	33%	36%	17%	15%
Планирование трудовых ресурсов/аудит талантов	21%	42%	23%	14%
Закрепление/удержание	19%	41%	23%	14%
Управление изменениями	19%	41%	26%	13%
Реорганизация	30%	32%	24%	21%
Внешний рекрутинг (найм)	71%	24%	3%	1%
Внутреннее продвижение	52%	38%	8%	3%
Адаптация	50%	28%	10%	12%
Обучение	47%	43%	8%	3%
Управление эффективностью	64%	25%	7%	4%
Планирование карьеры	17%	44%	26%	13%
Развитие лидерского потенциала	22%	47%	18%	12%
Планирование преемственности	23%	35%	23%	19%
Перевод/увольнение	29%	31%	13%	27%

Стратегии привлечения и развитие карьеры

Представление возможностей для внутреннего развития карьеры способно помочь удержать лучшие таланты от поиска таких возможностей за пределами организации. Сравнивая наши выводы 2011 г. с нынешними выводами, можно сказать, что на использование развития карьеры в качестве средства закрепления сотрудников указывают меньше организаций (почти 60%). Аналогичным образом, официальные программы планирования развития использовались лишь чуть более чем у одной четверти опрошенных (см. диаграмму 5).

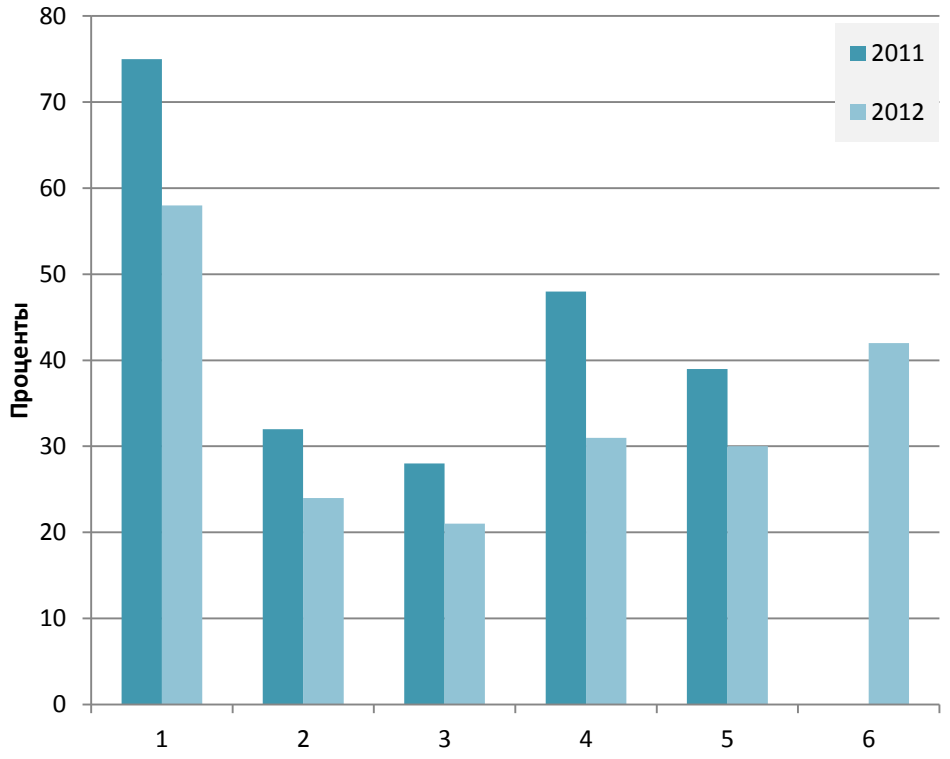
Уделяется ли меньше внимания развитию карьеры? Если организации считают закрепление кадров главным приоритетом (см. вывод 2), то формализованные процедуры развития карьеры являются чрезвычайно важными для демонстрации персоналу того, что внутри компании существуют карьерные возможности. Учитывая, что только 30% респондентов отмечают наличие в их организации ясных путей карьерного развития для всех должностей, низкая степень вовлеченности неудивительна. Лучшие организации в своей сфере предлагают подобные программы своим подчиненным, и для этого существуют веские причины, поскольку многие эксперты считают, что тремя зонами, оказывающими самое большое влияние на бизнес, являются планирование развития, мобильность талантов и экспертиза в планировании развития.[9]

Впрочем, эти результаты могут и не свидетельствовать о прямом отстранении от развития карьеры, а означать более спонтанный рост рабочей силы внутри организации.[10] Сходным образом большинство аналитиков считает, что стоит ожидать возрождения стратегий планирования развития, поскольку компании используют социальные сети и мобильные технологии для активизации взаимодействия с подчиненными и обеспечения более гибких методов достижения карьерных целей.[11] Чуть более половины опрошенных отметило использование оценки для выявления у подчиненных потребностей в развитии, что является направлением, которое может быть усовершенствовано с целью “производства” талантов.[12]

[9] Bersin, 2011
[10] McIllvane, 2011
[11] Bersin, 2011
[12] Manpower, 2011b

> © SHL Group plc, 2012

Диаграмма 5: Стратегии закрепления и удержания



1. Мы используем планирование развития в качестве стратегии удержания

2. У моей компании есть формализованная программа карьерного развития для всех сотрудников

3. У нас есть формализованная программа карьерного развития , в которой сотрудники могут участвовать по желанию (вместо программы, где участие только по приглашению)

4. У нас есть формализованные процессы на местах, помогающие сотрудникам найти новые внутрифирменные пути продвижения

5. Мы создали пути продвижения для большинства или для всех специализаций

6.Моя организация использует оценку, с целью выявления зон развития сотрудников

> © SHL Group plc, 2012

Часть 2. Использование оценки в организациях

Пути использования оценки

Для HR-специалистов, принимающихся за оценку и классификацию талантов внутри организации, есть масса различных вариантов действий. Но лучший измеритель таланта, который может представить наглядные показатели уровня развития и помочь при принятии решений, – это хорошо разработанный и изученный для подтверждения валидности и надежности психометрический инструмент.

Как и ожидалось, более 70% организаций используют ассессмент для внешнего отбора и более 60% – для внутреннего продвижения (см. табл. 4). Что же касается планов по использованию инструментальной оценки, то для ключевых сфер HR это «Планирование трудовых ресурсов/аудит талантов» и «Планирование карьеры». Больше половины респондентов отметили, что у них отсутствуют планы по использованию ассессмента для «Управления изменениями», «Реорганизации» или «Перевода/увольнений».

Несмотря на указанные выводы, организации могут извлечь пользу из ассессмента при реорганизации: с помощью оценки можно изучить потенциал сотрудников или выявить зоны интересов, чтобы определить новые сферы, куда имеющиеся работники могут хорошо подойти.

Таблица 4: Применение ассессмента в разных сферах HR

Сфера HR	Нет планов	Скоро начнем	Уже используем
Разработка/внедрение модели(ей) компетенций	35%	29%	36%
Планирование трудовых ресурсов/аудит талантов	37%	34%	30%
Закрепление/удержание	38%	30%	32%
Управление изменениями	57%	25%	18%
Реорганизация	53%	21%	27%
Внешний рекрутинг (найм)	11%	19%	71%
Внутреннее продвижение	16%	22%	62%
Адаптация	49%	19%	33%
Обучение	30%	24%	47%
Управление эффективностью	32%	25%	42%
Планирование карьеры	28%	33%	39%
Развитие лидерского потенциала	25%	30%	45%
Планирование преемственности	37%	32%	31%
Перевод/увольнение	53%	22%	25%

> © SHL Group plc, 2012

При принятии решений по поводу как потенциальных, так и действующих работников фокус оценки может быть направлен на текущую эффективность, потенциал или прошлую работу на должности. Выгода от изучения всех трех составляющих разом – это получение всесторонней стратегии аудита талантов, включающей в себя изучение прошлого опыта, текущей эффективности и потенциала.

Большинство организаций по ходу оценки уделяют основное внимание текущей деятельности своих талантов, в частности, при «Адаптации» и «Управлении эффективностью» (см. табл. 5). На будущем потенциале сотрудников фокусировалось большинство зон с высокой нацеленностью на лидерство, включая «Планирование карьеры», «Развитие лидерского потенциала» и «Планирование преемственности».

Менее чем 30% организаций нацеливались в оценке преимущественно на прошлую эффективность. Хотя это и логично для большинства сфер HR, включая те, которые в основном связаны с текущим рабочим поведением (например, «Управление эффективностью»), некоторые сферы могут получить пользу от изучения прошлой эффективности сотрудников на различных должностях.[13]

Таблица 5: Фокус оценки в сфере HR

Сфера HR	Прошлый опыт	Текущее поведение	Потенциал
Разработка/внедрение модели(ей) компетенций	20%	49%	31%
Планирование трудовых ресурсов/аудит талантов	13%	39%	47%
Закрепление/удержание	15%	57%	28%
Управление изменениями	14%	53%	34%
Реорганизация	20%	42%	38 %
Внешний рекрутинг (найм)	28%	38%	34%
Внутреннее продвижение	21%	40%	39%
Адаптация	18%	65%	17%
Обучение	10%	56%	35%
Управление эффективностью	23%	64%	13%
Планирование карьеры	7%	26%	67%
Развитие лидерского потенциала	7%	26%	67%
Планирование преемственности	6%	23%	71%
Перевод/увольнение	20%	56%	24%

[13] Mael, 1991

> © SHL Group plc, 2012

Пул талантов: использование оценки при отборе

У организаций есть большой выбор различных способов отбора кандидатов. Однако не все эти способы оценки равноценны и не все из них подходят для каждого HR-решения. Лучший ассессмент, приносящий очевидную пользу организации, - это грамотно разработанный и валидный инструмент измерения характеристик, важных для эффективности. Наряду с временными и финансовыми затратам, компании должны тщательно взвешивать эффективность своих инструментов отбора (т.е. ссылок на данные, важные для организации) при разработке собственного процесса найма. Тесты на когнитивные способности, пробная работа, личностные тесты и другие инструменты стабильно определяют эффективность на рабочем месте,[14] в то время как другие (к примеру, анализ почерка) не имеют под собой практически никакой научной базы. Лучшие в своей отрасли организации используют инструменты, способность которых измерять такие ключевые характеристики, как текучесть рабочей силы, эффективность и выручку от реализации, была проверена.

Как и в предшествующие годы, мы обнаружили, что большинство компаний (75%, см. График 6) используют в процессе отбора какие-либо тесты. Более 60% HR-специалистов отметило, что их компании разрешают проводить удаленное тестирование (без прямого контроля администратора) вне месторасположения компании из дома кандидата или библиотеки (см. График 7).

График 6: Применение ассессмента в процессе найма

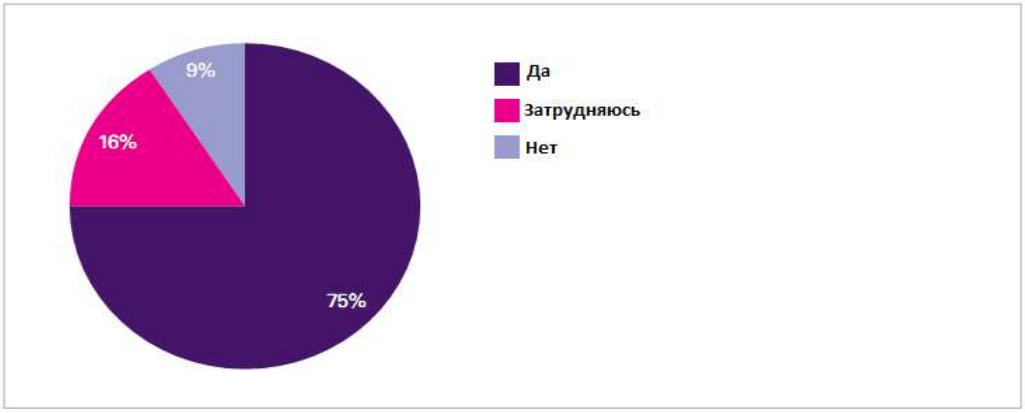
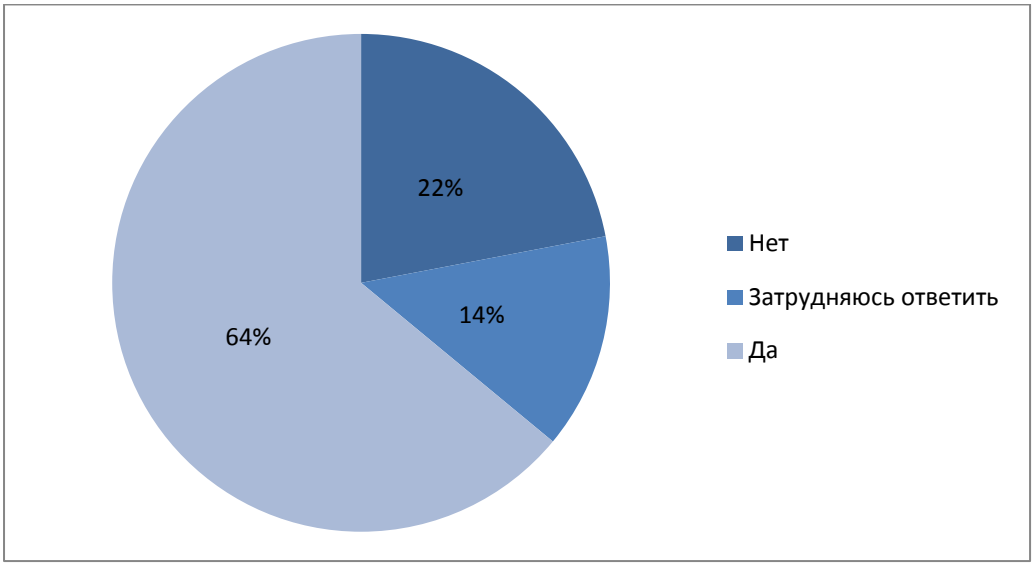


Диаграмма 7: Использование удаленного тестирования в процессе найма



[14] Schmidt & Hunter, 1998

Как и в прошлые годы, большинство компаний в качестве инструментов отбора используют резюме, структурированное интервью, изучение рекомендаций, предварительные вопросы и рассмотрение заявлений (см. Табл. 6 и 7). Эти традиционные инструменты отбора используются или будут использоваться более чем 82% респондентов, и, более того, первые три (резюме, структурированное интервью, изучение рекомендаций) применяются или будут применяться 90% компаний или больше. Но, как отмечают Bersin & Associates,[15] HR-департамент обычно завален заявлениями и резюме: 144 резюме на должность с почасовой работой и 90 – на должность с работой в офисе. Учитывая этот шквал личной информации кандидатов, компании становятся все больше и больше заинтересованы в оценке и её использовании в качестве составляющей процесса отбора.

Как и в 2011 г., пять самых используемых сейчас или планируемых к использованию в будущем средств оценки включают тестирование навыков/знаний, личностные вопросники, оценку когнитивных способностей, а также тесты на соответствие должности (см. Табл. 15). Более 90% компаний упомянули тот факт, что они применяют или планируют применять тесты, измеряющие навыки и знания. Аналогично около 85% прошедших опрос отметили использование или планирование использования в процессе отбора расширенного набора психометрический инструментов, включая личностные вопросники и/или тесты когнитивных способностей. В отличие от прошлого года, тесты на оценку ситуаций поднялись в первую пятерку и уже используются или включены в планы по использованию у 70% респондентов.

Часто используемые инструменты оценки – топ 5

Стандартные инструменты отбора	Средства оценки
• Рассмотрение резюме • Структурированное интервью • Изучение рекомендаций • Предварительные вопросы (вопросы минимальной квалификации) • Рассмотрение заявок	• Тестирование навыков/знаний • Личностные тесты • Тесты на когнитивные способности/ решение задач • Тесты на соответствие должности • Тесты на оценку ситуаций

[15] O'Leonard, 2011

> © SHL Group plc, 2012

Таблица 6: Использование и планирование использования стандартных инструментов отбора

	2009		2010		2011		2012			
Способы оценки	**Итого**	**Место**	**Итого**	**Место**	**Итого**	**Место**	**Итого**			**Место**
							Планируют использовать	**Используют**	**Итого**	
Рассмотрение резюме	95%	2	96%	1	94%	1	5%	90%	95%	1
Структурированное интервью	85%	5	84%	7	94%	1	11%	80%	91%	2
Рекомендации	-	-	93%	2	90%	3	12%	78%	90%	3
Рассмотрение заявок	93%	3	92%	3	84%	4	12%	71%	83%	4
Предварительные вопросы (вопросы минимальной квалификации)	-	-	89%	5	84%	4	5%	77%	82%	5
Проверка окружения[16]	98%	1	92%	4	83%	6	10%	71%	81%	6
Телефонное интервью (человек-человек, либо с помощью автоматизированной системы)	88%	4	86%	6	77%	7	9%	69%	78%	7
Пробная работа/центры оценки	59%	6	67%	9	71%	8	21%	50%	71%	8
Социальные сети – неформальное рассмотрение	-	-	69%	8	67%	9	24%	47%	71%	9
Социальные сети – формальное рассмотрение	-	-	54%	12	51%	10	24%	34%	58%	10
Неструктурированное интервью	44%	7	61%	11	50%	11	9%	42%	51%	11
Проверка кредитного рейтинга	**-**	-	53%	**13**	**43%**	**12**	**13%**	**28%**	**41%**	**12**
Проверка на наркотики	**-**	-	62%	**10**	**41%**	**13**	**7%**	**27%**	**34%**	**13**

[16] Примечание: в 2009г. категория была объединена в «проверка окружения, проверка на наркотики»

> © SHL Group plc, 2012

Таблица 7: Использование и планирование использования оценки до найма

	2009		2010		2011		2012			
Средства оценки	**Итого**	**Место**	**Итого**	**Место**	**Итого**	**Место**	**Итого**			**Место**
							Планируют использовать	**Используют**	**Итого**	
Тестирование навыков/знаний	85%	2	84%	1	84%	1	11%	80%	91%	1
Личностный опросник	66%	8	68%	4	78%	3	17%	69%	86%	2
Когнитивные способности/ решение общих задач	85%	1	74%	2	79%	2	15%	70%	85%	3
Тест на соответствие должности	76%	7	62%	6	68%	4	20%	56%	76%	4
Оценка ситуации	68%	7	67%	5	63%	5	24%	46%	70%	5
Тесты на конкретные способности	84%	3	73%	3	58%	8	14%	55%	69%	6
Тесты на соответствие культурным требованиям	59%	9	52%	9	55%	9	27%	42%	69%	6
Симуляция рабочего процесса	70%	6	56%	8	60%	7	26%	42%	68%	8
Решение конкретных должностных задач	82%	4	62%	7	63%	5	23%	42%	65%	9
Биография (информация про историю жизни)	43%	11	36%	11	52%	10	7%	48%	55%	10
Оценка интереса	50%	10	42%	10	45%	11	17%	28%	45%	11

> © SHL Group plc, 2012

Влияние оценки на бизнес

Являясь бюджетными подразделениями, HR-службы осознают необходимость подтверждения практической ценности своих инициатив. Эффективное применение ассессмента обеспечивает пользователей данными, демонстрирующими ценность их работы, однако качество этой информации зависит от инструментов сбора. Во многих случаях специалистам удавалось показать, что использование оценки при отборе и/или продвижении ведет к увеличению прибыли и эффективности, а также к закреплению сотрудников. Это особо отмечено в подготовленном SHL Отчете по результатам исследования результатов бизнеса.[17]

Мы попросили респондентов выразить свое отношение к ряду утверждений, связанных с изучением ценности их инициатив по персоналу. Результаты оказались схожими с прошлогодними. Чуть меньше 50% респондентов указали, что они собирают данные с целью демонстрации ценности их инициатив, и немногим более половины опрошенных упомянули сбор показателей для изучения ценности тестов в процессе отбора и использование этих результатов для изменения и/или улучшения процедур найма (см. табл. 8). Несколько меньшее число опрошенных отметило сбор данных (42%) и/или связывание этих данных с внутрифирменными программами развития (45%) по сравнению с теми, кто собирает и исследует эту информацию для отбора. Большая часть HR-специалистов уверена в том, что тестирование кандидатов ценно при процессе отбора (89%; см. табл. 8).

Таблица 8: Использование и планирование использования оценки до найма

Утверждение	Процент согласившихся	
	В 2011	В 2012
Мы собираем данные, чтобы показать ценность HR инструментов	51%	**46%**
Тестирования кандидатов – важная часть процесса подбора	94%	89%
Мы проводим измерения, чтобы показать, как ассессменты добавляют ценности процессу найма	52%	51%
Мы будем менять наш подход к рекрутменту, оценивая эффективность программы через бизнес результаты	60%	54%
Мы связываем результаты развития сотрудников после центров оценки с бизнес-результатами, чтобы оценить эффективность программ развития	-	45%
Мы собираем данные, чтобы показать, как ассессмент добавляет ценность в планирование развития	-	**42%**
Ассессмент может указать способы закрепления сотрудника	-	54%
Моя организация видит в ассессменте важнейший элемент любой программы по развитию/продвижению	-	62%

[17] SHL, 2011

> © SHL Group plc, 2012

На каких же показателях фокусируются организации при применении ассессмента? В случае предварительной оценки мы обнаружили сдвиг в рейтинге различных бизнес результатов: в 2012 году респонденты указали в качестве главного показателя для измерения продуктивность, за ней следовали закрепление и рейтинги эффективности (см. табл. 9).Что касается инициатив, нацеленных на сотрудников, то опрошенные назвали рейтинги эффективности ключевыми показателями, которые должны быть связаны с оценкой. За ними были упомянуты закрепление и продуктивность (см. табл. 10). Рейтинги эффективности важны при получении данных об относительной производительности сотрудников, но их труднее связать с ценностью в денежном эквиваленте. При обеспечении длительной поддержки и успеха программы по оценке может быть полезным связывание результатов ассессмента с такими сферами эффективности, как прибыль от продаж или производство.

Таблица 9: Результаты бизнеса, на которые нацелено использование предварительных тестов/ассессментов

	2010*		2011		2012	
Результаты бизнеса	Процент согласившихся	Ранг	Процент согласившихся	Ранг	Процент согласившихся	Ранг
Продуктивность	47%	2	56%	2	80%	1
Закрепление (или текучесть рабочей силы)	52%	1	57%	1	58%	2
Рейтинги эффективности	38%	4	47%	4	53%	3
Эффективность процессов (напр: цена и время отбора)	44%	3	52%	3	50%	4
Эффективность/стоимость обучения	24%	5	31%	5	34%	5
Финансовые показатели (напр., прибыль от продаж, потери)	16%	7	28%	6	34%	6
Соблюдение правовых норм	19%	6	17%	7	21%	7
В предварительных тестах мы не нацеливаемся на отдельные показатели или бизнес-результаты	9%	8	14%	8	17%	8

* В 2010 г. в список было включено качество отбора, занявшее первое место. Под качеством отбора обычно подразумевают совокупность результатов бизнеса. Мы не использовали его в опросах 2011 и 2012 гг.

Таблица 10. Результаты бизнеса, на которые нацелено использование тестов/ассессментов для сотрудников

	2012	
Результаты бизнеса	Процент согласившихся	Ранг
Рейтинги эффективности	62%	1
Закрепление (или текучесть рабочей силы)	57%	2
Продуктивность	57%	2
Эффективность/стоимость обучения	45%	4
Финансовые показатели (например, прибыль от продаж, потери)	36%	5
Эффективность процессов (например, цена и время отбора)	33%	6
В предварительных тестах мы не нацеливаемся на отдельные показатели или бизнес-результаты	18%	7

Часть 3. Технологии, применяемые в тестировании: мобильные устройства и социальные сети

Технологии, связанные со смартфонами, все больше и больше изменяют характер взаимодействия организаций с потенциальными кандидатами. Первоначальное взаимодействие между работодателями и кандидатами происходит с помощью систем мониторинга кандидатов[18] и сайтов по поиску работы, приспособленных для мобильных устройств. Тестирование через смартфоны/мобильные устройства пользуется растущим спросом у HR-специалистов. Причину этого стоит искать в том, что тестирование с помощью различных девайсов считается конкурентным преимуществом из-за экономичности и удобства в применении во время процесса отбора.

В опрос 2012 г. мы вновь сосредоточились на практике использования смартфонов/мобильных устройств при тестировании кандидатов. Хотя использование этих девайсов стремительно растет, возможности их применения при заполнении отборочных тестов относительно неизвестны, в отличие от заполнения анкет при устройстве на работу и вопросов на этапе первоначального отбора. Уже 14% HR'ов (в 2011 году их было 7%), отметили, что их информационные системы по персоналу (ИСП)[19] могут быть оценены с помощью мобильных устройств (см. таблицу №11). Мы также заметили небольшое увеличение количества HR-специалистов, сообщивших, что доступ к данным кандидатов с мобильных девайсов облегчит процесс рекрутинга. Что касается запросов на ввод данной технологии, то мы можем отметить рост их числа как со стороны рекрутеров, так и со стороны кандидатов.

Мы попросили участников опроса прокомментировать правомерность использования смартфонов/мобильных устройств при найме: примерно половина HR-специалистов была не уверена в том, что тестирование с помощью мобильных девайсов будет честным, не подстегнет жульничество и окажется уместным. Такие результаты подчеркивают осторожность, с которой новые технологии применяются к принятию решений в процессе найма. Было обнаружено небольшое увеличение процента респондентов, которые позволили бы кандидатам проходить тесты с помощью смартфонов/мобильных устройств. В этом году мы спросили, увеличит ли дополнительное исследование (например, касающееся справедливости и/или валидности использования таких устройств) вышеназванный процент. В результате мы получили незначительное увеличение в числе компаний, которые бы дали добро на использование мобильных девайсов, если бы результаты исследования имели положительный характер (38% против 42%, соответственно).

Возможные трудности, связанные с тестированием через смартфоны/мобильные устройства могут препятствовать и/или отталкивать организации от использования подобных технологий. Данные проблемы могут включать в себя: вопрос справедливости доступа к тестам через мобильные девайсы; сомнительное равенство между онлайн и мобильными вариантами предоставляемых тестов; опасения по поводу возросшей вероятности жульничества и возможные технологические сложности; связанные с администрированием такого теста.

Несмотря на все сомнения по поводу новой технологии, мы ожидаем: как только применение смартфонов/мобильных устройств расширится, а их начинка станет более продвинутой, компаниям станет просто необходимо использовать этот подход к тестированию, чтобы успешно участвовать в борьбе за

[18] Applicant tracking systems (ATSs)
[19] Human Resources Information Systems (HRIS)

> © SHL Group plc, 2012

талантами. Это позволит привлекать рекрутов и кандидатов на ранних стадиях процесса найма и снабжать информацией менеджеров по найму и рекрутеров в режиме реального времени. Лучше всего будет использовать подобное нововведение вкупе с релевантными оценочными инструментами, чтобы сгладить все возможные недостатки.

Таблица 11. Рекрутинг и отбор с помощью смартфонов/мобильных устройств

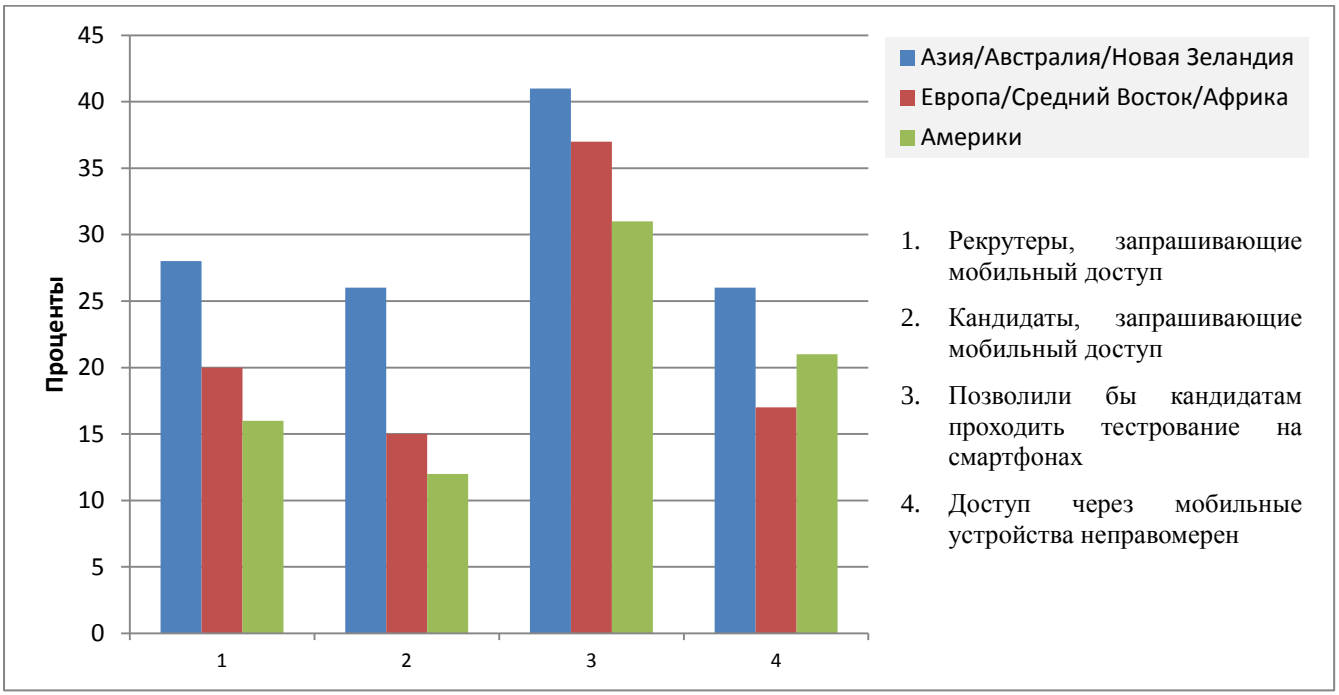
	2011			2012		
	Нет	**Затрудняюсь ответить**	**Да**	**Нет**	**Затрудняюсь ответить**	**Да**
Наши информационные системы по персоналу (ИСП) доступны через смартфоны/ мобильные устройства	70%	23%	7%	65%	21%	14%
Доступ рекрутеров к информации по кандидатам (напр., к бланкам заявлений, результатам оценки) сделает процесс найма более эффективным	35%	40%	25%	38%	29%	32%
Рекрутеры и менеджеры по найму просят ввести мобильный доступ к информации кандидатов	69%	23%	9%	54%	24%	22%
Кандидаты просят ввести возможность заполнения бланков заявлений и/или прохождения тестов на мобильных девайсах	67%	24%	9%	53%	28%	19%
Если бы такая возможность существовала, мы бы позволяли кандидатам проходить тесты на смартфонах/мобильных устройствах	33%	34%	33%	32%	30%	38%
Мы бы позволяли кандидатам проходить тесты на смартфонах, если бы существовало исследование, сравнивающее результаты тестов, пройденных на мобильных девайсах и на компьютерах	-	-	-	22%	36%	42%
Будет несправедливо разрешить кандидатам проходить оценку с помощью мобильных телефонов	-	-	-	27%	50%	23%
Разрешение использовать мобильные устройства при прохождении оценки будет способствовать жульничеству среди кандидатов	-	-	-	25%	56%	20%
Неправомерно разрешать кандидатам использовать мобильные девайсы при прохождении оценки	-	-	-	30%	47%	23%

Глобальное сравнение применения мобильного тестирования по регионам.

Исходя из данных о разнице в числе владельцев смартфонов и в отличиях использования по всему миру, мы предоставляем информацию, отсортированную по географическому региону. Прежде всего, стоит отметить, что, конечно же, Китай является лидером по количеству используемых телефонов, с расположенными за ним Индией, США, Индонезией, Бразилией и Россией. Мы исследовали региональные различия в восприятии и использовании мобильного тестирования, узнав, что респонденты думают о доступности и уместности использования данной технологии (см. рисунок 8). Азиатские рекрутеры запрашивают расширение мобильного доступа к информации кандидатов гораздо чаще, чем их коллеги из других регионов. Это отражает вышеперечисленные сведения по мобильному доступу в этом регионе. Также кандидаты в Азии просят о возможности заполнения бланков заявлений и/или прохождении оценочных процедур гораздо чаще, чем это делают в Европе, Африке, Северной и Южной Америке.

> © SHL Group plc, 2012

Рисунок 8. Восприятие мобильного тестирования по регионам – процент положительных откликов



Компании постоянно увеличивают затраты рекрутингового бюджета на социальные сети. Например, в США 10% затрат 124ех-миллиардного (в долларах) рынка рекрутинга приходятся на социальные сети, и около 89% американских компаний собираются использовать социальные сети при рекрутинге. Великобритания отстает с всего лишь 8-ю % вакансий, заполненных с помощью специализированных социальный сетей. Как и в прошлом году, в Отчете о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2012 г. социальным сетям как источникам информации о кандидатах уделяется особое внимание. Данная технология получает все большее и большее доверие рекрутеров и HR-специалистов.

Значительное число HR'ов сообщило о том ощутимом влиянии, которое социальные сети оказали на процесс рекрутинга. Использование специальных сайтов для рекламы вакансий также возросло (см. таблицу 12). По сравнению с 2011 годом увеличилось количество HR-специалистов, сообщивших, что их компании позволяют заниматься рекрутингом через социальные сети, и немного повысился процент организаций, позволявших HR-командам использовать информацию по кандидатам, взятую из соцсетей, при принятии решений (с 17% в 2011 г. до 22% в 2012 г.). С 2011 г. наблюдается тенденция к расширению свободы рекрутеров и менеджеров по найму относительно исследования информации из соцсетей и принятия на её основе решений. Однако официальная политика, касающаяся путей применения этих данных, остается относительно неизменной уже с 2011 года.

> © SHL Group plc, 2012

Таблица 12. Использование и эффективность социальных сетей при рекрутинге и найме

Заявление опросника	2011	2012
Социальные сети (например, Facebook, Twitter) оказывают большое влияние наш процесс рекрутинга, менеджмента и измерения талантов	28%	37%
Социальные сети является эффективными инструментами рекрутинга и привлечения квалифицированных кандидатов	36%	46%
Мы используем социальные сети (например, Facebook, Twitter, Linkedln), чтобы рекламировать вакансии	38%	47%
Информация из социальных сетей полезна при установлении связи кандидатов с организацией	25%	29%
Мы позволяем нашим рекрутерам/менеджерам по найму изучать информацию о потенциальных кандидатах, размещенную в социальных сетях	31%	45%
Мы позволяем нашим рекрутерам/менеджерам по найму использовать информацию из социальных сетей при принятии решений по кандидатам	17%	22%
Мы имеем официальную политику, регламентирующую использование информации из социальных сетей при найме	15%	17%

Использование социальных сетей в качестве средства установления контакта организаций с кандидатами и их привлечения на корпоративные сайты растет. Рекрутеры все активнее и активнее используют эти сайты при поиске кандидатов и рекламе вакансий. Также мы видим рост использования социальных сетей при контактировании с соискателями (см. таблицу 13.), что отражает результаты большого исследования, касающегося использования социальных сетей в США, проведенного Jobvite. Bersin & Associates называют это отборочным тоннелем. Это пул людей, взаимодействующих с брендом в социальных сетях, но еще не подавших заявление о приеме на работу.

Проблемные вопросы использования информации из социальных сетей при найме следующие: валидность (определяет ли эта информации качество работы?) и легальность (легально ли использовать такую информацию?). В большинстве стран отбор сотрудников включает в себя принятие решений под влиянием корпоративных, местных и национальных законов, касающихся найма. Пристально отслеживая растущую популярность индивидуального использования социальных сетей в качестве средства коммуникации и развлечения, мы продолжаем наблюдать тенденцию к применению формальной и неформальной информации из социальных сетей в процессе отбора (см. рисунки №9 и №10). Данные показатели увеличились по сравнению с 2010 г.. Сейчас компании хотят взаимодействовать с кандидатами и развивать лояльность к бренду через свои сайты. Скоро у них также появится желание привлекать соискателей с помощью соц. сетей и анализировать информацию оттуда.

> © SHL Group plc, 2012

Таблица 13. Использование социальных сетей при рекрутинге и найме

Социальные сети и рекрутинг	Процент положительных откликов в 2011	2012
Наши рекрутеры используют социальные сети при поиске кандидатов	30%	42%
Наши рекрутеры связываются с потенциальными кандидатами с помощью LinkedIn и/или других сайтов	36%	39%
Мы предлагаем потенциальным сотрудникам стать другом/фоловером наших интернет-ресурсов	23%	30%
Мы изучаем комментарии и электронную почту от соискателей и активно даем обратную связь на наших ресурсах в социальных сетях	16%	24%
У нас есть страничка на Facebook	18%	19%
У нас есть аккаунт на Twitter	12%	11%

На что обращают внимание рекрутеры и менеджеры по отбору, когда они осуществляют поиск в социальных сетях? Как мы выяснили в прошлом году, большинство респондентов акцентируют свое внимание на предыдущем опыте работы, образовании, рекомендациях и других видах информации, обычно предоставляемой кандидатами. Однако более занимательным было увеличение использования фотографий кандидатов при поиске с 15% в 2011 году до 26% в этом (см. таблицу 14). Стоит отметить, что у кандидатов может отчасти отсутствовать контроль над своими фотографиями в социальных сетях, что может повлечь за собой предвзятое отношение. В процессе изучения региональных различий во взглядах на различные типы информации из соцсетей, мы выяснили, что ответы респондентов были относительно идентичны, при ярко выделяющемся австрало-азийском регионе, где больше, чем в других регионах, уделяли внимание фотографиям и группам кандидатов, а также ссылкам/комментариям, оставленным друзьями. Без нормативных документов на местах исследование информации, касающейся кандидатов, из социальных сетей может быть потенциально рискованным, и не может быть рекомендовано без дальнейшего анализа и правового контроля.

Подход SHL к мобильному ассессменту.

Чтобы удовлетворить наших клиентов в их меняющихся потребностях в онлайн-рекрутменте, мы активно расширяем наши возможности по оценке, с целью дать кандидатам возможность проходить ассессмент на мобильных устройствах в 2012.

В рамках нашего подхода мы будем предлагать инструменты оценки для небольших устройств, независимые от девайсов. Мы также будем обдумывать возможность разработки приложений для конкретных девайсов вместе с отдельными клиентами, когда это будет требоваться.

SHL будет работать напрямую с клиентами и партнерами по исследованиям при испытании продуктов в течение всего 2012 года, чтобы удостовериться в релевантности нашего подхода как возможностям, так и ограничениям мобильного тестирования.

> © SHL Group plc, 2012

График 9. Использование неформального поиска в социальных сетях в качестве инструмента по найму

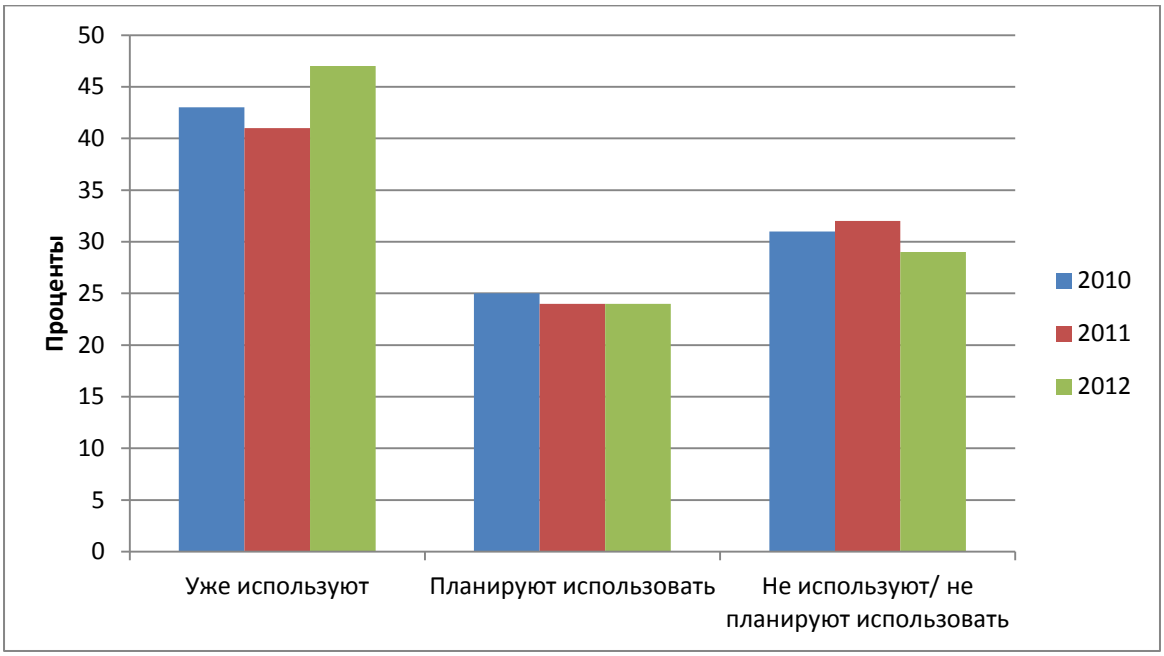
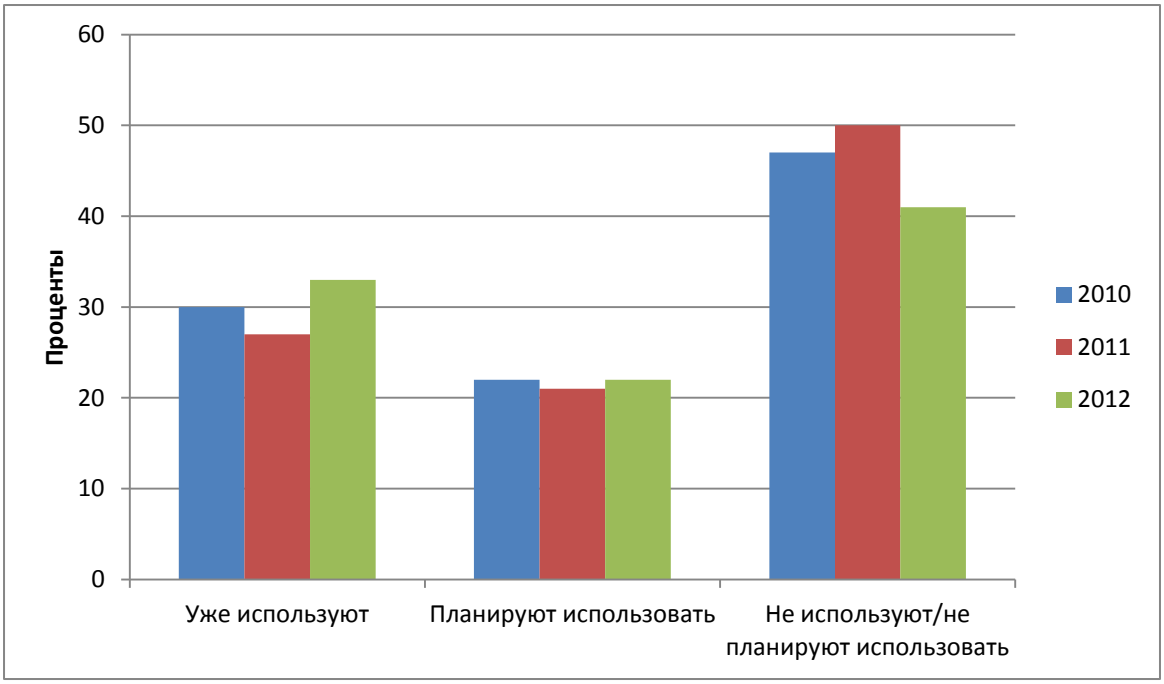


График 10. Использование формального поиска в социальных сетях в качестве инструмента по найму

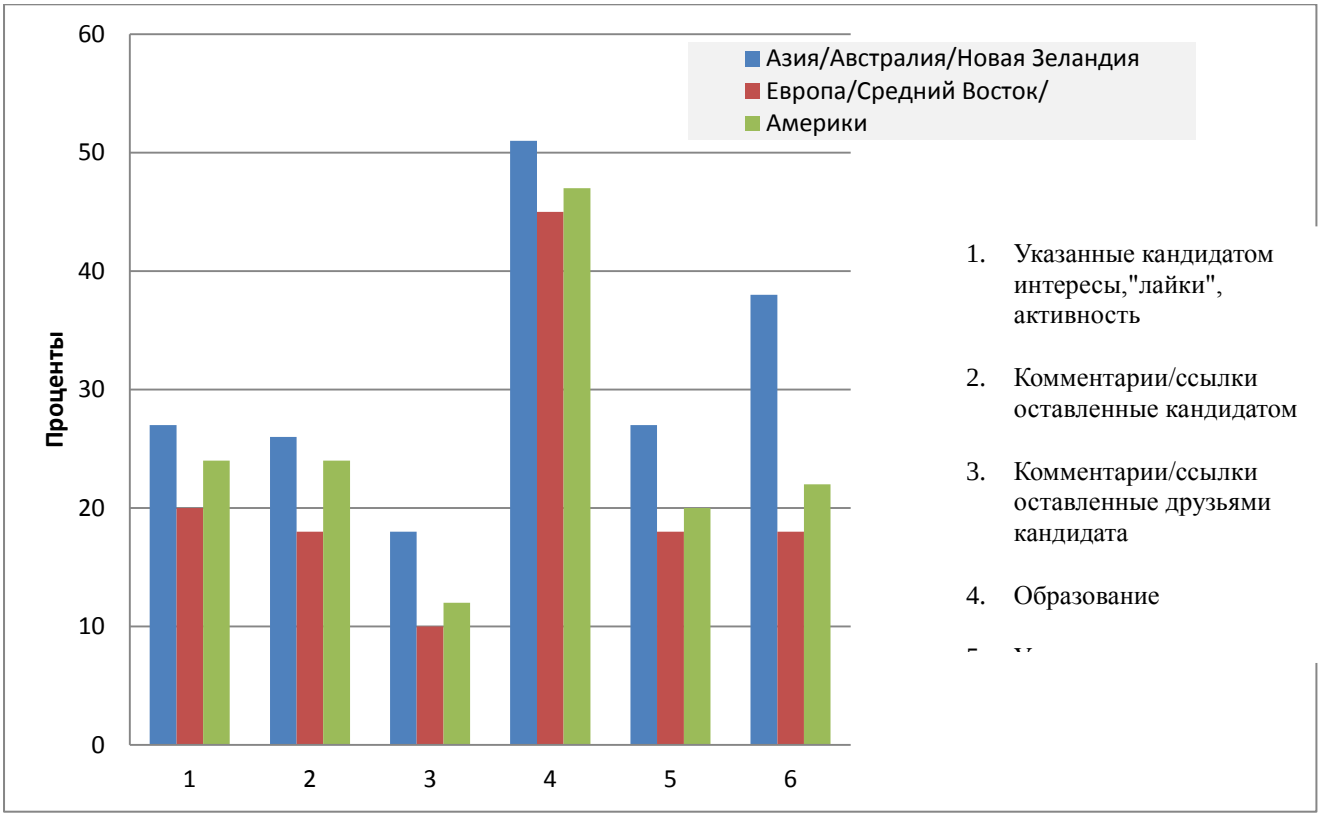


> © SHL Group plc, 2012

Таблица 14. Изучение информации кандидатов, полученной из социальных сетей

	2011		2012	
Заявление опросника	**Изучаем**	**Ранг**	**Изучаем**	**Ранг**
Предыдущий опыт работы	46%	1	51%	1
Образование	46%	1	49%	2
Рекомендации (например, с LinkedIn)	33%	3	39%	3
Другая информации по кандидатам (например, хобби, интересы)	24%	4	33%	4
Фотографии	15%	8	26%	5
Указанные кандидатом интересы, “лайки”, текущая активность	21%	5	24%	6
Комментарии/ссылки оставленные кандидатом	21%	5	23%	7
Участие в группах (например, в локальных или религиозных сообществах)	21%	5	22%	8
Комментарии/ссылки оставленные друзьями кандидата	10%	9	14%	9

График 11: Процент респондентов изучающих информацию из социальных сетей по типу и региону



Краткое содержание: тенденции в оценке 2012 г.

В кратком содержании Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2012 год выделены ключевые зоны внимания, на которые должны ориентироваться HR-специалисты при создании программ по оценке талантов.

Связывание оценки и результатов бизнеса

HR-специалисты по все миру отметили свою относительную уверенность в использовании оценки, но число HR'ов, связывающих данные ассессмента со значимыми бизнес-результатами, снизилось. Обладание всеобъемлющей стратегией по исследованию талантов позволяет HR продемонстрировать свою ценность для организации в целом.

Закрепление и планирование развития

Программы по планированию карьеры могут быть вдвойне успешны: они могут предоставлять талантам прозрачные возможности и одновременно с этим показывать, как можно использовать существующий персонал для заполнения брешей в навыках и компетенциях. Более того, один HR-специалист указал, что одним из уникальных путей использования оценки является идентификация скрытых и не до конца использованных возможностей сотрудников, с целью стимулирования эффективности и удержания. Для достижения успеха нужно подгонять формальную базу под планирование развития (например, создавая и четко обозначая карьерные пути и модели развития для сотрудников) и непрерывно проводить измерения.

Оценка прошлого, настоящего и будущего

Совокупность как внутренних, так и внешних талантов предоставляет многообразие компетенций и опыта, которые при измерении и изучении могут быть полезны сотрудникам и организации. В условиях существования новых открытых вакансий или смены должностей, знание потенциала и текущей эффективности важно, однако всеобъемлющая программа также должна включать в себя анализ релевантного опыта работы на других должностях.

В связи с этим, мы ожидаем увеличение использования всеобъемлющей аналитической программы талантов в организациях, желающих капитализировать существующие внутрифирменные таланты.

Слияние старых методик с новыми технологиями

Использование технологий при найме помогает организациям быстро добираться до пула потенциальных кандидатов и соискателей. Технологии постепенно становятся главной частью рекрутинговой стратегии. Все еще существует осторожность при принятии решений на основе информации из социальных сетей: во-первых, применение подобных исследований связано с низкой результативностью организаций. Во-вторых, использование данных соцсетей имеет потенциальные правовые проблемы. Но, несмотря на эти трудности, мы ожидаем продолжающийся рост в использовании информации из социальных сетей.

Подобным образом, мы уверены, что пользователи все больше и больше будут нуждаться в выгодном использовании мобильных технологий для получения квалифицированных кандидатов на ранних этапах рекрутинга и процесса найма, а также для обеспечения рекрутеров большой гибкостью. Использование мобильных технологий и применение смартфонов/ мобильных устройств при тестировании является новой эпохой в ассессменте

Обладание всеобъемлющей стратегией по исследованию талантов позволяет HR продемонстрировать свою ценность для организации в целом.

> © SHL Group plc, 2012

ВЫВОДЫ

1. Полученные данные:

- более 80% респондентов сообщили, что их компании связывают управление талантами с более широкими целями и задачами для бизнеса;
- меньше половины отметили, что организации, в которых они работают, используют информацию о своих талантах для принятия стратегических решений;

показывают, что степень взаимосвязи между изучением людей и результатами бизнеса имеет большой потенциал роста.

2. В 2012 г. намечается фокусировка внимания на лидерстве и привлечении сотрудников, поскольку большинство опрошенных указали, что закрепление и удержание сотрудников (56%) а также развитие лидерского потенциала (55%) являются главными приоритетами 2012 г.. При этом почти у 70% респондентов в организации на местах существовали формальные, квазиформальные, и неформальные процедуры для вышеупомянутых инициатив.

3. Более половины компаний указали, что в 2012 г., они предполагают больше внимания уделять отбору внутренних талантов, чем найму извне, тогда как примерно около трети HR-специалистов назвали планирование развития главным приоритетом. Таким образом, по сравнению с 2011 г., меньше HR-специалистов используют планирование развития в качестве стратегии удержания и предоставляют сотрудникам официальные пути внутреннего развития карьеры.

4. Внутреннее продвижение и внешний набор остаются наиболее частыми причинами для обращения к средствам оценки, однако доля использования ассесмента уже после найма является довольно значительной:

- более 70% организаций в данный момент используют ассессмент для внешнего отбора и более 60% для внутреннего продвижения;
- использование непосредственно после найма включает в себя обучение (47%), развитие лидерского потенциала (45%) и планирование карьеры (39%).
- главные зоны дальнейшего применения: планирование персонала/анализ талантов и планирование карьеры.

5. При оценке талантов главными фокусами внимания являются текущая деятельность и потенциал, тогда как к изучению релевантного опыта прошлых лет обращается лишь меньшая часть HR-специалистов, и оценка прошлой работы и опыта была названа применительно к каждой из 14 ключевых сфер HR менее, чем в 30% случаев.

6. Оценивая связь ассессмента и результатов бизнеса, важно отметить, что большинство респондентов упомянули использование ассессмента для увеличения продуктивности работы персонала в целом, однако только чуть больше половины указали, что они собирают данные и измеримые показатели, чтобы оценить результат.

7. По желанию использовать в рекрутинге смартфоны/мобильные устройства Азия определенно лидирует, и именно азиатские HR-специалисты отметили высокое желание использовать в рекрутинге смартфоны/мобильные девайсы, а также обратили внимание на огромное, по сравнению с Европой и Южной/Северной Америкой, число кандидатов, просящих пройти оценку с помощью подобных приспособлений

8. Облегчение доступа и положительное изменение восприятия эффективности социальных сетей способствует использованию всё большим числом компаний социальных сетей в качестве аналитического инструмента при рекрутинге и найме. При этом число людей, воспринимающих социальные сети в качества эффективного инструмента рекрутинга, увеличилось на 10%, а изменения в официальной политике по этому вопросу минимальны.

> © SHL Group plc, 2012

О SHL

SHL - глобальный лидер в области объективной оценки персонала. С помощью нашей усовершенствованной программы People Intelligence Вы сможете принять оптимальные решения в рамках найма, рекрутинга , развития сотрудников, а также составления плана преемственности.

Зачем выбирать SHL

Проверка бизнес-результатов

Способность проникновения в самую суть, которой обладает People Intelligence компании SHL, предоставляет клиентам такие выгоды, как увеличенные доходы, сниженные издержки, повышенная продуктивность и более эффективное лидерство.

Самый объемный источник информации о работниках в мире

Проведение более 25 миллионов ассессментов каждый год дает нам возможность составления непревзойденной базы данных по People Intelligence, позволяющей снабжать клиентов ключевой аналитикой и проводить сравнение талантов во всех отраслях и на всех должностях.

Глобальное присутствие, локальная гибкость

Мы работаем больше чем в 50 странах, проводим оценку более чем на 30 языках и предоставляем решения больше чем в 150 государствах по всему миру. Все это вместе дает нам уникальное понимание поведения, возможностей и потенциала людей, вне зависимости от их места работы.

Более 35 лет опыта и инноваций в ассессменте по всему миру

Наши предложения трудоемки, точны, объективны и основаны на более чем 30 годах R&D. Мы были первыми, кто ввел тестирование онлайн и запустил рандомизированный и поддающийся проверке тест на оценку когнитивных способностей.

Лучшие мировые организации выбирают решения SHL

Мы работаем с крупнейшими организациями по всему миру, включая более 50% списка the Global Fortune 500, более 80% участников the Financial Times Stock (FTSE), и половину Австралийской Фондовой биржи (ASX).

> © SHL Group plc, 2012

Список использованной литературы

Bersin, J. (2011). Strategic Human Resources and Talent Management: Predictions for 2012. Bersin & Associates. Retrieved January 11, 2012 http://marketing.bersin.com/2012Predictions.html.
Deloitte. (2011). Addicted to connectivity: perspectives on the global mobile consumer. Deloitte. Retrieved January 14, 2012 from http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/TMT/9314A_Mobile_Reports_sm5.pdf.
Fallaw, S. S., Mucoz, C. S. & Dawson, C. R. (2005, April). Administering online testing: a benchmarking study. Poster presented at the 20th annual conference of the Society for Industrial and Organisational Psychology, Los Angeles, CA.
Fallaw, S. S., & Kantrowtiz, T. M. (2011). 2011 Global Assessment Trends Report. SHL.
Fallaw, S. S., & Solomonson, A.L. (2009). 2009 Global Assessment Trends Report. SHL.
Fallaw, S. S., & Solomonson, A.L. (2010). 2010 Global Assessment Trends Report. SHL.
Fallaw, S. S., Solomonson, A. L., & McClelland, L. (2009, April). Current trends in assessment use: A multi-organisational survey. Poster presented the 24th annual conference of the Society for Industrial and Organisational Psychology, 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: A benchmarking study. Poster presented at the 19th annual meeting of the Society for Industrial and Organisational Psychology, Chicago, IL.
Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. (2007). Human Resource Selection (6th ed.). Fort Worth, TX: South Western College Publications.
Jobvite. (2011). 2011 Social Recruiting Survey Results. Jobvite. Retrieved January 14, 2012 from http://recruiting.jobvite.com/resources/social-recruiting-survey.php.
Jolly, D. (2010, August 25). Germany plans limits on Facebook use in hiring. The New York Times. Retrieved January 25, 2011 from http://www.nytimes.com/2010/08/26/business/global/26fbook.html.
Manpower. (2011a). Manpower Employment Outlook Survey – Global. Q1/2012. Manpower. Retrieved January 14, 2012 from http://us.manpower.com/us/en/multimedia/MEOS_Report_Q1_2012_Final.pdf.
Manpower. (2011b). “Manufacturing” Talent for the Human Age. Manpower. Retrieved January 14, 2012 from http://us.manpower.com/us/en/multimedia//ManufacturingTalent.pdf.
O’Leonard, K. (2011). The Talent Acquisition Factbook 2011. Bersin & Associates. Retrieved January 14, 2012 from http://www.bersin.com/Lib/Rs/ShowDocument.aspx/111611_FB_TAFB2011_KOL_Final.pdf?docid=15006&ref=ml.
Rainie, L., & Anderson, J. (2008). The Future of the Internet III. Pew Internet & American Life Project. Retrieved November 1, 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.
SHL (2011). 2011 Business Outcomes Study Report. Retrieved January 9, 2012 from http://www.shl.com/us/forms/content/business-outcomes .
Smith, A. (2010). Mobile Access 2010. Pew Internet & American Life Project. Retrieved November 1, 2010 from 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 organisations: How companies measure talent. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organisational Psychology, Atlanta, GA.
Wikipedia. (2012). List of countries by number of mobile phones in use. Retrieved January 16, 2012 from http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_number_of_mobile_phones_in_use.

> © SHL Group plc, 2012

Приложение A. Резюме опроса 2009 г.

170 компаний со всего мира приняли участие в опросе SHL PreVisor, касающегося глобальных тенденций в оценке, и поделились своим видением методик измерения талантов, а также тенденций в оценке. Основные выводы отчета перечислены ниже:

Основной вывод 1. Главные приоритеты управления талантами в 2009 г.

- Внутренний рекрутинг/отбор и управление эффективностью являются главными приоритетами для компаний по всему миру в 2009 году. Внутреннее продвижение/назначение занимают третье место по приоритету среди американских компаний, а развитие карьеры на этом же месте у всех остальных.

Основной вывод 2. Управление лучшими талантами набирает приоритет с 2008 по 2009 гг.

- Сферами, для которых ожидается наибольший рост приоритета у компаний из США, являются моделирование компетенций, развитие карьеры и анализ кадрового резерва. В случае всех остальных организаций планирование преемственности и внешний рекрутинг/отбор показали наибольший рост приоритета.

Основной вывод 3. Уверенность в ценности оценки

- Более 90% всех компаний уверены в том, что тестирование является важной частью их процесса отбора. Примерно 50% клиентов сообщили, что они собирают метрику, чтобы показать ценность инвестиций в HR.

Основной вывод 4. Предпочтение симуляционной, близкой к реальности оценки

- Большинство организаций указало свое предпочтение в использовании реалистичного ассессмента. В то время, как многие сегодня еще не используют симуляторы работы, растущее число клиентов планирует расширить использование симуляторов в следующем году в отличие от других типов оценки.

Основной вывод 5. Планы по расширению использования оценки на соответствие

- Вдобавок к симуляторам организации планируют расширить использование измерителей соответствия (культурное соответствие, соответствие должности и оценка интересов) в рамках собственного процесса отбора уже в ближайшем будущем.

Основной вывод 6. Измерение талантов после найма

- Продвижение, развитие карьеры и анализ нужд в обучении/анализ брешей в навыках были самыми часто упоминаемыми сферами, где оценка использовалась для измерения таланта существующих сотрудников.

Основной вывод 7. Отбор лидеров играет большую роль, но при этом не структурирован

- Примерно половина всех компаний сошлась на том, что оценка является важной частью программ по планированию преемственности, но только один из трех клиентов согласился с тем, что их компания использует структурированный процесс продвижения для всех внутрифирменных должностей, требующих лидерских качеств.

> © SHL Group plc, 2012

Приложение B. Резюме опроса 2010 г.

Более 230 компаний со всего мира в конце 2009 г. приняли участие в опросе SHL PreVisor и ADP, касающегося глобальных тенденций в оценке, и поделились своим видением текущих и ожидаемых методик измерения талантов, а также тенденций. Основные выводы отчета перечислены ниже:

Основной вывод 1. Главные приоритеты 2010 г. в сфере талантов

- Управление эффективностью существующей рабочей силы является главным приоритетом для HR в 2010 году. За ним следуют развитие карьеры и внешний отбор/наем. Последнее направление, которое называлось в качестве главного приоритета до экономического кризиса, потерпело самое большое снижение в приоритете в период с 2009 до 2010 гг. среди всех HR-инициатив, включенных в опрос.

Основной вывод 2. Влияние восстановления экономики на таланты – удержание, рекрутмент, отставка

- Большинство компаний (68%) отметили обеспокоенность по поводу удержания сотрудников во время восстановления экономики. Подобным образом, 54% верят в то, что в 2010 г. возникнут трудности с рекрутингом. Однако меньше 19% компаний указали озабоченность бреши в талантах, которая может возникнуть после ухода сотрудников и лидеров.

Основной вывод 3. Фокус на качестве отбора вне зависимости от того, измерен он или нет

- Большинство компаний (70%) ощущают давление, связанное с необходимостью демонстрации рентабельности оценки. Качество отбора является самым частым бизнес-результатом (84%), который компании пытаются улучшить с помощью предварительной оценки. Но только 56% компаний указало, что они собирают метрику с целью демонстрации ценности инвестиций в HR, и всего лишь 42% обязано предоставлять внутренним стэйкхолдерам информацию по влиянию оценки на результаты бизнеса.

Основной вывод 4. Подход “поживем-увидим” по отношению к использованию новых инструментов и процессов

- По сравнению с предыдущим годом уменьшилось количество респондентов, планирующих использовать процессы, которые они сейчас не применяют, в течение следующего года. Это отражает более осторожный подход к покупке и использованию новых инструментов, технологий и процессов. Несколько исключений по этому выводу, включают неформальный и формальный поиск в соц. сетях, а также тесты на оценку ситуаций, используемые в качестве инструментов отбора.

Основной вывод 5. Социальные сети в качестве инструмента отбора: определенная точка зрения все еще отсутствует

- Более 68% организаций применяют или планируют применять неформальный поиск в социальных сетях в качестве инструмента отбора. Однако лишь 20% опрошенных организаций указали, что социальные сети являются эффективным средством поиска кандидатов, и 50% еще не определились по этому вопросу. Соответственно, только 24% компаний согласны с тем, что такие социальные сети, как Twitter и Facebook существенно влияют на пути рекрутинга и измерения талантов, а также управлениям ими.

Основной вывод 6. Отношение к кандидатам как к клиентам ставится на особое место, но не оценивается

- Большинство организаций (84%) согласны с тем, что процессы рекрутмента и найма важны. Например, удобство для кандидатов было самой часто называемой причиной (86%) использования удаленного тестирования. Однако только 41% компаний получает обратную связь от кандидатов, которые в будущем могут стать клиентами и/или сотрудниками.

> © SHL Group plc, 2012

Основной вывод 7. Существует возможность формализации программ, касающихся талантов

- В то время как развитие карьеры является главным приоритетом и средством удержания более чем у 60% компаний, только 29% ввело формализованный процесс развития карьеры для своих сотрудников.
- Лишь 28% компаний обладают структурированным процессом продвижения лидеров. Этот показатель идентичен прошлогоднему.
- Только 50% организаций отметили использование оценки/инструментов по измерению талантов для текущих сотрудников. Организации, которые используют данные инструменты, в большинстве случаев применяют или планируют их применять при развитии карьеры, анализе нужд в обучении и внутрифирменных программах обучения.

> © SHL Group plc, 2012

Приложение С. Резюме опроса 2011 г.

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 вывод 1. Планирование преемственности становится все более важным.

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

Основной вывод 2. В условиях восстанавливающийся экономики главным приоритетом остается управление эффективностью.

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 вывод 3. Увеличивается число компаний, допускающих тестирование «в любой точке».

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

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

Основной вывод 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 вывод 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 подходящие для конкретных профессий (включая знания, тесты соответствия должности, а также, тесты на нахождение решений, характерных для данной позиции). Это 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.

> © SHL Group plc, 2012

Основной вывод 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 вывод 7. «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 неоправданным с точки зрения закона.

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

> © SHL Group plc, 2012