The CEB Talent Measurement Solution

Отчет о глобальных тенденциях в *оценке персонала* за 2013 г.

Сара Фэллау, Трейси Кантровиц

Оглавление

Краткое содержание....3

Введение....5

Об отчете: методология и компании-участники....7

Часть 1: Задачи и общее состояние сферы управления талантами в 2013 г.....8

Часть 2: Оценка талантов....15

Часть 3: Технологии, применяемые в тестировании: мобильные устройства и социальные сети....22

Выводы и рекомендации....29

Об SHL....31

Список использованной литературы....46

Приложение A: Резюме Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2009 г.....34

Приложение B: Резюме Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2010 г. 51

Приложение C: Резюме Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2011 г. 37

Приложение D: Резюме Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2012 г.....39

Краткое содержание

Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала (Global Assessment Trends Report) – это ежегодный индикатор состояния дел в области применения оценки. Данный отчет предназначен для специалистов в сфере HR и содержит исчерпывающую информацию о том, как в компаниях по всему миру происходит оценка талантов на всем протяжении жизненного цикла сотрудников в организации.

Нынешний отчет составлен по результатам онлайн-опроса, проведенного в конце 2012 г. В нем приняли участие 592 специалиста в сфере HR, работающие в компаниях по всему миру. Предмет этого отчета – сложившиеся практики применения инструментов оценки талантов, как для внешних кандидатов, так и для сотрудников организаций. Как и в предыдущих исследованиях, с целью выявления значимых трендов было проведено сравнение полученных результатов с релевантными данными Отчетов о глобальных тенденциях в оценке персонала прошлых лет. Также в отчете представлены сравнительные данные по ответам, полученным от респондентов из развивающихся и развитых стран.

Данный отчет фокусируется на трех областях: общем состоянии сферы HR в 2013 г., областях применения оценки в организациях и использовании технологий в процессе оценки. Основные выводы отчета приведены ниже.

Данный отчет концентрируется на трех областях: общем состоянии сферы HR в 2013 г., областях применения оценки в организациях и использовании технологий в процессе оценки.

Основные выводы

Информация из социальных сетей не является критичной при принятии решений о найме

- Примерно 60% компаний используют или планируют использовать поиск по социальным сетям в качестве одного из инструментов отбора и найма в 2013 г. При этом менее 30% уверены, что информация из социальных сетей может быть полезна для определения степени соответствия кандидата должности. Наконец, только 11% компаний убеждены в том, что эта информация критически важна при принятии решений о найме.

Возможность повышения эффективности работы с большими объемами данных (“big data”)

- Менее четверти респондентов отметили, что у их организаций есть ясное понимание потенциала своих сотрудников.
- Менее половины сообщили об использовании объективных данных при принятии каких-либо кадровых решений.
- Менее половины используют информацию о талантах при принятии бизнес-решений.

Специалисты из стран с развивающейся экономикой стремятся использовать мобильные технологии для оценки кандидатов

- Специалисты в сфере HR из стран с развивающейся экономикой (включая Китай и Индию) отметили, что все больше кандидатов интересуются возможностью прохождения тестов с помощью мобильных устройств. В то же время, по сравнению со странами с развитой экономикой, большее количество рекрутеров требует обеспечить мобильный доступ к информации о кандидатах.

Вовлечение сотрудников и лидерство остаются в центре внимания в 2013 г.

- Вовлечение сотрудников (55%) и развитие лидеров (52%) остаются главными приоритетами для организаций в 2013 г.
- Следующими за ними по приоритетности оказались управление эффективностью, планирование численности персонала/аналитика талантов, обучение и развитие.

Неудовлетворенность системами управления данными

- Менее 20% респондентов были удовлетворены тем, как их IT-системы управляют данными о талантах.

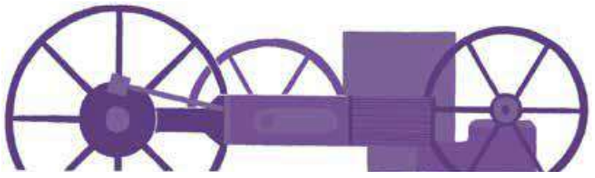
- Всего 17% специалистов в сфере HR отметили, что их информационные системы для управления персоналом (HRIS) доступны через смартфоны/мобильные устройства.

Стремление улучшить процесс управления талантами

- Почти 75% респондентов указали, что их организации хотят повысить эффективность и результативность процессов управления талантами.
- Каждый третий респондент отметил, что его организация применяет инструменты объективной оценки потенциала для критически важных должностей.

Главные задачи оценки при отборе и после поступления на работу связаны с определенными результатами бизнеса

- Чаще всего специалисты в сфере HR связывают оценку при отборе с задачей увеличения производительности труда, в то время как оценка в процессе работы обычно привязана к целевому росту эффективности и достижению более высоких результатов.



Введение

«Только 41% компаний уверены в том, что их стратегия по управлению человеческим капиталом по-настоящему встроена в организационную стратегию. Особенно настораживает один из результатов, полученный в ходе нашего исследования. Большинство руководителей высшего звена – директоров и топ-менеджеров – не только не согласны друг с другом по ключевым аспектам управления талантами, но и не имеют четкого представления о том, кто в организации должен быть ответственным за эту сферу» (Charted Global Management Accountant, CGMA, Talent Pipeline Draining Growth, сентябрь 2012).

«Только 41% компаний уверены в том, что их стратегия по управлению человеческим капиталом по-настоящему встроена в организационную стратегию» (Charted Global Management Accountant, CGMA, Talent Pipeline Draining Growth, сентябрь 2012).

В войне за таланты начинается новая “битва”, и ее главными участниками становятся аналитики, специалисты в сфере HR и руководители организаций во всем мире. Основную тему этой “битвы” определяют следующие вопросы: кто определяет и внедряет стратегию управления талантами – HR, маркетинг, финансы, производство?[1,2] Каким образом эта борьба отражается на том, как организации измеряют внутренние и внешние таланты, а также руководят ими? Ответы будут зависеть от того, какая группа задает повестку дня и определяет цели работы с талантами, предоставляет наиболее осмысленные объективные данные и результаты аналитики, способствующие принятию эффективных бизнес-решений, наконец, может показать, что управление талантами существенно влияет на результаты бизнеса.

В конечном счете, для достижения успеха во внедрении и реализации стратегии должны участвовать все заинтересованные стороны. Однако главная ответственность за стратегию управления талантами лежит на той группе, которая может продемонстрировать, как управление талантами влияет на ключевые показатели бизнеса. Для этого необходимы объективные и точные данные о людях – то, что SHL называет “People Intelligence”.

Ситуацию также осложняет всеобщая увлеченность темой «больших данных» (“big data”) и отсутствие четкого понимания того, что это значит для управления персоналом в частности и компаний в целом. Потенциал использования “big data” в данный момент весьма широко обсуждается в прессе, хотя и не в таких восторженных тонах, как прежде. Компании осознают, что по целому ряду причин у них может не получиться перейти от имеющихся массивов данных к требуемому знанию и пониманию. Среди этих причин – избыточность данных для эффективного управления, проблемы с качеством, сложность поиска у сотрудников навыков, необходимых для проведения точных аналитических исследований и расчетов, а также собственно выработки понимания на основе доступных данных.[3,4]

Нельзя игнорировать и другой актуальный аспект войны за таланты, определяющий стратегии управления талантами различных организаций. Хотя нельзя однозначно говорить о дефиците высокопотенциальных сотрудников по всему миру, организации часто сообщают о сложностях в поиске локальных талантов, а также о жестокой конкуренции за рабочую силу – в первую очередь на должности специалистов и квалифицированных рабочих, т.е. на роли, требующие наличия определенных навыков и профессионализма. Старение работающего населения вкупе со

[1] Kuehner-Hebert, 2012
[2] Charted Global Management Accountant, 2012
[3] Aberdeen Group, 2012
[4] Bersin, 2012

стремительными изменениями в технологиях (при относительно более медленных изменениях в предложении тех талантов, которые позволяют поддерживать и развивать новые технологии) продолжает вынуждать специалистов в сфере HR, во-первых, искать таланты по всему миру и, во-вторых, наращивать бюджеты на обучение и развитие. Те организации, которые опираются на объективные данные о своем персонале, продолжают искать таланты внутри компании, используя информацию о компетенциях и объективные результаты программ развития и обучения для того, чтобы вырастить таланты внутри.[5]

Одновременно с этим быстрый прогресс в области мобильных технологий и социальных сетей бросает вызов традиционным практикам и подходам в сфере HR. Это технологическое развитие обуславливало изменения, произошедшие за последние три года как в плане признания и принятия новых технологий в оценке, так и в плане восприятия их ценности. Эти новые возможности меняют идеологию и средства сбора данных о сотрудниках и внешних кандидатах. Используя различные новые инструменты, от найма через социальные сети до тестирования с помощью мобильных телефонов, организации должны четко понимать, как можно обеспечить последовательность, корректность, честность и объективность процессов отбора и найма.

Но получится ли у компаний успешно нанимать, развивать и удерживать талантливых сотрудников в условиях внутренней борьбы за власть в том, что касается формирования стратегии управления талантами? Как компании найдут баланс между потребностью в получении качественных и надежных данных о сотрудниках и необходимостью управлять огромными объемами уже существующих данных? Как организации могут использовать новые технологии для того, чтобы вовлекать кандидатов, не пуская при этом на самотек сложившиеся процессы и стандарты обеспечения People Intelligence?

Принимая во внимание все эти вопросы, в пятом ежегодном Отчете о глобальных тенденциях в оценке персонала SHL представляет уникальный глобальный обзор сферы оценки талантов. Отчет содержит результаты онлайн-опроса, проведенного среди специалистов в области HR из компаний со всего мира в конце 2012 г.[6] Основной предмет отчета – практики оценки талантов сотрудников и внешних кандидатов. Кроме того, в отчет за 2013 г. также включены полученные результаты по «большим данным» (“big data”), использованию социальных сетей при найме и тестированию с помощью смартфонов/мобильных устройств. В рамках отчета также продолжается исследование мнений специалистов в сфере HR по вопросам, связанным со стратегией, поддержкой и процессами управления талантами. С целью выявления значимых трендов в отчете приводятся сравнения полученных результатов с релевантными данными Отчетов о глобальных тенденциях в оценке персонала прошлых лет[7]. В этом году в отчете исследуются различия между респондентами из стран с развивающейся экономикой (включая Китай и Индию) и развитой (например, Великобритания, США), что особенно актуально для читателей, которым может потребоваться разработать программы оценки сотрудников для глобальных организаций. В каждом разделе отчета приводится обзор результатов наших исследований, а также комментарий по выявленным тенденциям.

---

[5] Manpower, 2011

[6] Необходимо указать, что в прошлых отчетах о глобальных тенденциях в оценке персонала в качестве результатов приводились цифры, основанные на количестве компаний (соответственно, представлять одну компанию мог только один сотрудник, поэтому в целом из выборки исключались около 5-8 респондентов). В качестве результатов отчета этого года приводятся цифры, основанные на количестве специалистов в сфере HR (т.е. на числе респондентов как таковых). Несмотря на то, что в данном отчете приводятся сравнения с результатами прошлых лет, это сочтено уместным, поскольку статистика за прошлые годы показывает, что в подавляющем большинстве случаев в нашей выборке одной компании соответствует один респондент.

[7] Ключевые выводы Отчетов о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2009, 2010, 2011 и 2012 гг. вы можете найти в приложениях A,B,C и D к настоящему отчету.

Об отчете: методология и компании-участники

Отчет за 2013 г. основан на данных опроса 592-х специалистов в сфере HR, представляющих организации, сотрудничающие с SHL и/или аффилированными компаниями. Опрос был проведен в конце сентября 2012 г.

Большинство респондентов, принявших участие в опросе, были из Китая (42%), Южной Африки (13%) и Великобритании (11%) (см. Рисунок 1). Участники опроса представляли как развитые экономики, так и развивающиеся (см. Рисунок 2). В данном отчете в качестве стран с развивающейся экономикой рассматривалась группа стран БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР), к которой были добавлены респонденты из стран Ближнего Востока. К развитым экономикам были отнесены страны Европы, Австралия и Новая Зеландия, страны Северной и Южной Америки, а также Сингапур и Гонконг. Как и в опросах прошлых лет, респонденты представляли компании разного размера и разных отраслей (см. Рисунки 3 и 4). Большинство респондентов работают в подразделениях HR в своих компаниях и занимают различные должности – от аналитиков до менеджеров, от специалистов по найму до HR-директоров.

Рисунок 1: Респонденты по странам

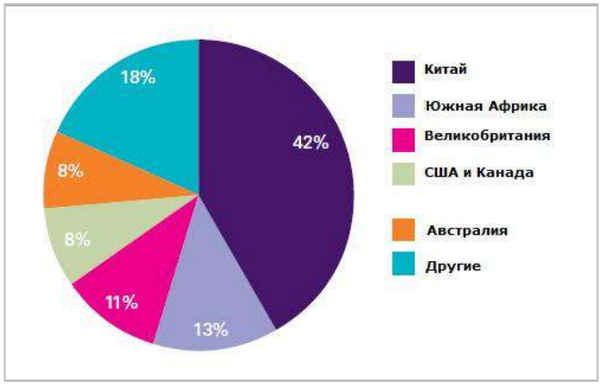


Рисунок 2: Респонденты по типу экономики

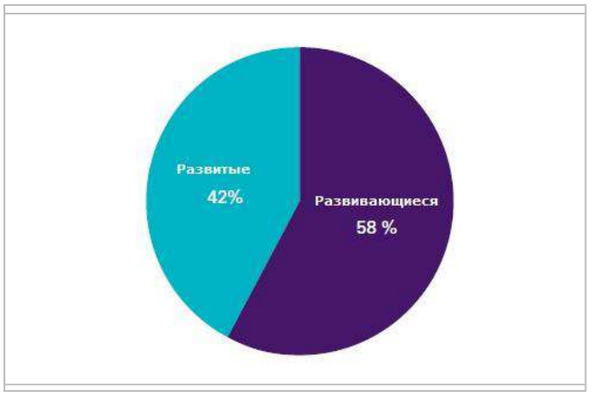


Рисунок 3: Респонденты по размеру организации

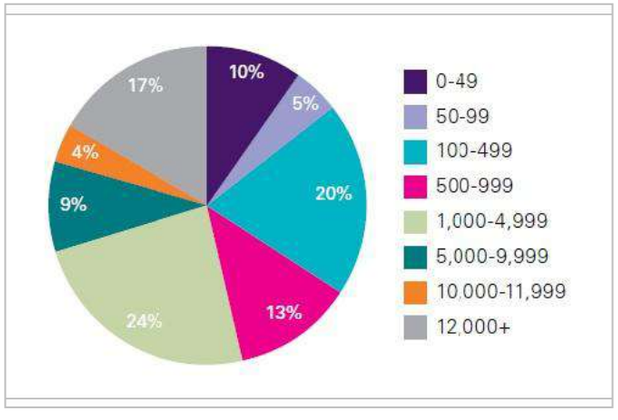


Рисунок 4: Респонденты по отраслям

Часть 1: Задачи и общее состояние сферы управления талантами в 2013 г.

Ключевой вывод №1: Вовлечение сотрудников и лидерство остаются в центре внимания в 2013 г.

- Вовлечение сотрудников (55%) и развитие лидеров (52%) остаются главными приоритетами для организаций в 2013 г.
- Кроме того, в список пяти главных приоритетов вошли управление эффективностью, планирование численности персонала/аналитика талантов, обучение и развитие.

Приоритеты HR

На то, как организация оценивает таланты своих сотрудников, влияют приоритеты, программы и проблемы, стоящие перед компанией. Обзор практики оценки талантов начинается с изучения того, как респонденты воспринимают 14 задач, связанных с талантами, начиная с адаптации и заканчивая увольнением. Респондентам было предложено указать, какой приоритет в этом году для них будет иметь каждая из задач – высокий, средний или низкий.

В 2013 г. специалисты в сфере HR указали приоритеты, схожие с теми, которые были названы в прошлом году (см. Таблицу 1): 55% респондентов назвали в качестве главного приоритета вовлечение сотрудников. Второе место заняло развитие лидерского потенциала (52%).

Таблица 1: Приоритеты HR – 2012 и 2013 гг.

Задача HR	Высший приоритет в 2012 г. %	Место в 2012 г.	Высший приоритет в 2013 г. %	Место в 2013 г.
Вовлечение /удержание	56%	1	55%	1
Развитие лидерского потенциала	55%	2	52%	2
Управление эффективностью	43%	3	49%	3
Планирование численности персонала / аналитика талантов	43%	3	43%	4
Обучение	40%	5	42%	5
Планирование преемственности	40%	6	38%	6
Внешний рекрутинг и найм	37%	8	38%	6
Внутреннее продвижение (назначение)	33%	10	35%	8
Планирование карьеры	36%	9	34%	9
Управление изменениями	38%	7	32%	10
Разработка и внедрение моделей компетенций	27%	11	27%	11
Реструктуризация	25%	12	21%	12
Адаптация	19%	13	18%	13
Увольнение и релокация талантов	14%	14	15%	14

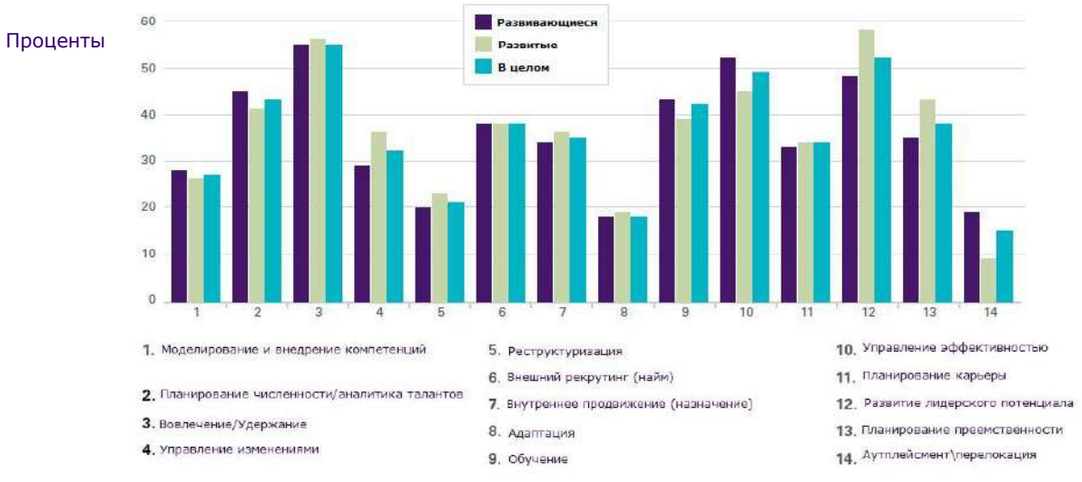
Данная расстановка приоритетов отражает растущую важность максимизации вклада сотрудников и эффективного использования их уникального опыта в условиях все более конкурентной глобальной экономики. Управление эффективностью, планирование численности персонала/аналитика талантов и обучение также являются главными приоритетами в 2013 г.

Ажиотаж вокруг “big data”, больших массивов данных, отражен в достаточно высоких позициях в рейтинге таких задач, как управление эффективностью и планирование численности персонала/аналитика талантов (они расположились на третьем и четвертом местах по приоритетности, соответственно). Планирование карьеры, которое для респондентов является девятым по приоритетности, влияет на вовлечение и удержание сотрудников, поскольку было выявлено, что отсутствие подходящих возможностей для карьерного роста является главной причиной для ухода персонала из организации.[8]

Респонденты из стран с развитой и развивающейся экономикой в равной степени фокусируются на задаче вовлечения персонала (она стоит на первом месте для развивающихся экономик и на втором для развитых, см. Рисунок 5). В качестве второй по приоритетности задачи участники опроса из стран с развивающейся экономикой указали управление эффективностью, а за ним – развитие лидерства, планирование численности персонала/аналитику талантов и обучение. В случае стран с развитой экономикой развитие лидерства было заявлено в качестве главного приоритета. За ним последовали вовлечение/удержание, управление эффективностью, планирование преемственности и планирование численности персонала/аналитика талантов.

Списки ключевых приоритетов в развитых и развивающихся экономиках различается, прежде всего, относительным уровнем приоритетности трех основных задач (вовлечение/удержание, развитие лидерства и управление эффективностью), а также уровнем приоритетности обучения и планирования преемственности. Обучение стояло на пятом месте для респондентов из развивающихся стран, но при этом не вошло в перечень пяти главных приоритетов для их коллег из стран с развитой экономикой. Планирование преемственности было поставлено на четвертое место в странах с развитой экономикой, но не вошло в перечень пяти главных приоритетов в странах с развивающейся экономикой.

Рисунок 5: Приоритеты HR в разных странах (по типу экономики)



Пять главных приоритетов HR

Страны с развивающейся экономикой

- Вовлечение / удержание
- Управление эффективностью
- Развитие лидерства
- Планирование численности персонала / аналитика талантов
- Обучение

Страны с развитой экономикой

- Развитие лидерства
- Вовлечение / удержание
- Управление эффективностью
- Планирование преемственности
- Планирование численности персонала / аналитика талантов

[8] CEB, 2012

Проблемы и задачи на 2013 г.

С какими проблемами предстоит столкнуться специалистам в сфере HR в 2013 г.? Было выявлено небольшое уменьшение числа респондентов, сообщающих о том, что их организации в большей степени сфокусированы на внутреннем развитии талантов, чем на внешнем найме (с 53% в 2012 г. до 49% в 2013 г.; см. Таблицу 2). В то же время наблюдается и рост интереса к рекрутингу и поиску талантов за пределами организации (с 64% в 2012 г. до 73% в 2013 г.). Другими словами, война за таланты продолжается, хотя уже не остается никаких сомнений в том, что нехватка талантов является теперь совершенно нормальной рабочей ситуацией.[9] К этому следует добавить, что планирование карьеры все еще не в полной мере используется организациями в качестве стратегии удержания. Это явно контрастирует с тем фактом, что вовлечение/удержание было названо в числе главных приоритетов для компаний (см. Таблицы 1,2).

Таблица 2: Проблемы и задачи HR

	Процент согласившихся	
Утверждение опросника	2012 г.	2013 г.
В целом моя организация в большей степени сфокусирована на внутреннем развитии талантов, чем на внешнем найме.	53%	49%
На данный момент мы проводим отбор на большее количество вакансий, чем в прошлом году.	39%	39%
Мы полагаем, что в наступающем году станет гораздо сложнее отбирать и нанимать талантливых сотрудников на ключевые позиции.	64%	73%
Мы используем планирование карьеры в качестве стратегии удержания.	58%	55%

Стало ли управление талантами стратегической функцией и задачей к 2013 г.?

Согласно отчету PWC за 2012 г., 79% опрошенных генеральных директоров отметили, что функция HR участвует в процессе стратегического планирования на самом высшем уровне. Однако результаты нашего исследования указывают на то, что у руководителей HR-департаментов может быть существенно иная точка зрения по этому вопросу. Примерно две трети респондентов заявили, что их организация рассматривает HR в качестве стратегической функции (в 2012 г. такой ответ дали 74%; см. Таблицу 3). Только 43% респондентов сообщили, что их компании используют информацию о талантах при принятии управленческих и коммерческих решений. Это еще раз подкрепляет мысль о том, что у HR все еще есть потенциал для роста в плане влияния на формирование стратегии и операционную деятельность организации. В то же время большинство руководителей в сфере HR (80%) считают, что решения о талантах (т.е. о найме или продвижении по службе) принимаются на основании целей и задач, стоящих перед компанией. Эта тенденция может оказать влияние на ход продолжающейся борьбы за право задавать повестку дня и определять стратегию управления талантами. Согласно отчету CGMA, HR-подразделениям необходимо не только разрабатывать общую идеологию и логику управления талантами, но и иметь возможность контролировать применение этой логики и реализацию соответствующей стратегии другими подразделениями.[10]

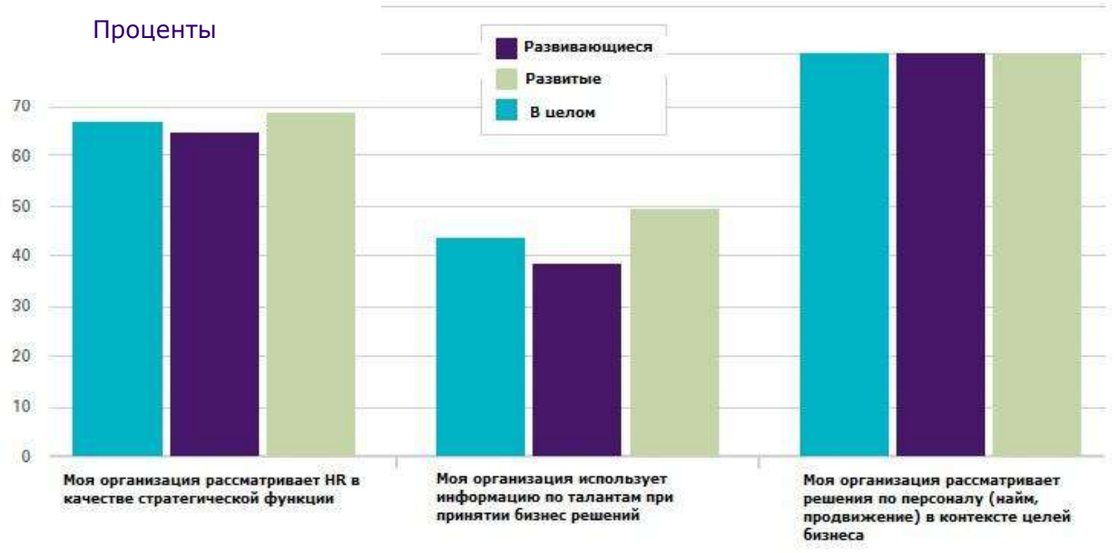
[9] Manpower, 2012
[10] CGMA, 2012

Таблица 3: Общие тенденции в сфере HR

	Процент согласившихся	
Утверждение опросника	2012 г.	2013 г.
Моя организация рассматривает HR как стратегическую функцию.	74%	66%
Моя организация использует информацию о талантах, чтобы принимать управленческие и коммерческие решения.	48%	43%
Моя организация рассматривает кадровые решения (т.е. о найме или продвижении) в контексте целей и задач бизнеса.	83%	80%

Похожие тенденции были выявлены при сравнении результатов из стран с развитой экономикой и развивающейся. При этом в странах с развитой экономикой несколько выше доля респондентов, сообщивших об использовании информации о талантах при принятии бизнес-решений в их организациях (49% против 38% в странах с развивающейся экономикой; см. Рисунок 6).

Рисунок 6: Стратегия, управленческие решения и таланты (по типу экономики)



Общее состояние сферы HR: «большие данные» (“big data”)

“Без измерения нет управления”, – утверждает гуру менеджмента Питер Друкер. Сегодня у HR-менеджеров есть возможность получать, накапливать и анализировать все большие объемы зачастую очень сложной информации. Это значит, что они могут намного точнее оценивать и лучше понимать своих сотрудников, что позволяет повысить эффективность процесса принятия решений и достигать все более высоких результатов. Но как много HR-специалистов используют «большие данные», “big data”, с пользой?

Ключевой вывод №2: Возможность повышения эффективности работы с большими объемами данных (“big data”)

- Менее четверти респондентов отметили, что у их организаций есть ясное понимание потенциала своих сотрудников.
- Менее половины сообщили об использовании объективных данных при принятии каких-либо кадровых решений.
- Менее половины используют информацию о талантах при принятии бизнес-решений.

Ключевой вывод №3: Неудовлетворенность системами управления данными

- Менее 20% респондентов были удовлетворены тем, как их IT-системы управляют данными о талантах.
- Всего 17% специалистов в сфере HR отметили, что их информационные системы для управления персоналом (HRIS) доступны через смартфоны/мобильные устройства.

Проблема использования «больших данных» (“big data”)

У всех организаций есть данные об их сотрудниках, которые могли бы быть использованы для повышения результатов бизнеса. При этом объем подобных данных увеличивается значительными темпами: согласно исследованию, проведенному в 2011 г., у организаций в 2,5 раза больше данных, чем было тремя годами ранее.

Однако качество и доступность этой информации могут повлиять на ее полезность. По мнению специалистов в сфере HR, именно эти области и требуют развития. Почти в 75% организаций есть формальные процедуры оценки достигнутых результатов и эффективности, а также процессы управления сотрудниками. В то же время менее четверти (24%) респондентов отметили, что у их компании есть четкое понимание потенциала сотрудников (см. Таблицу 4). Менее половины опрошенных уверены, что их компании используют объективную информацию о компетенциях и навыках сотрудников при принятии кадровых решений. Причина этого может лежать в неэффективном использовании моделей компетенций: только одна треть респондентов заявила об эффективном и осмысленном использовании этого инструмента в их организациях.

Специалисты в сфере HR не только полагают, что у большинства организаций нет четкого представления о потенциале собственных сотрудников. Они также не удовлетворены тем, как их IT-системы помогают им управлять информацией о талантах. Более трети респондентов указали, что их в распоряжении имеется информация о компетенциях и навыках, интегрированная в общую систему управления талантами. Тем не менее, лишь 18% отметили свою удовлетворенность работой IT-систем в области автоматизации управления данными о талантах. Возможно, это обусловлено сложностью доступа к HR-информации для тех, кто в ней нуждается: только 17% респондентов сообщили, что их информационные системы для управления персоналом (HRIS) доступны через смартфоны/мобильные устройства.

«Несмотря на различные улучшения, большинство HR-руководителей до сих пор не считают свои IT-системы эффективными. При этом 40% из них проделали с этими системами значительную и дорогостоящую работу по модернизации» [11] (CEB, 2013).

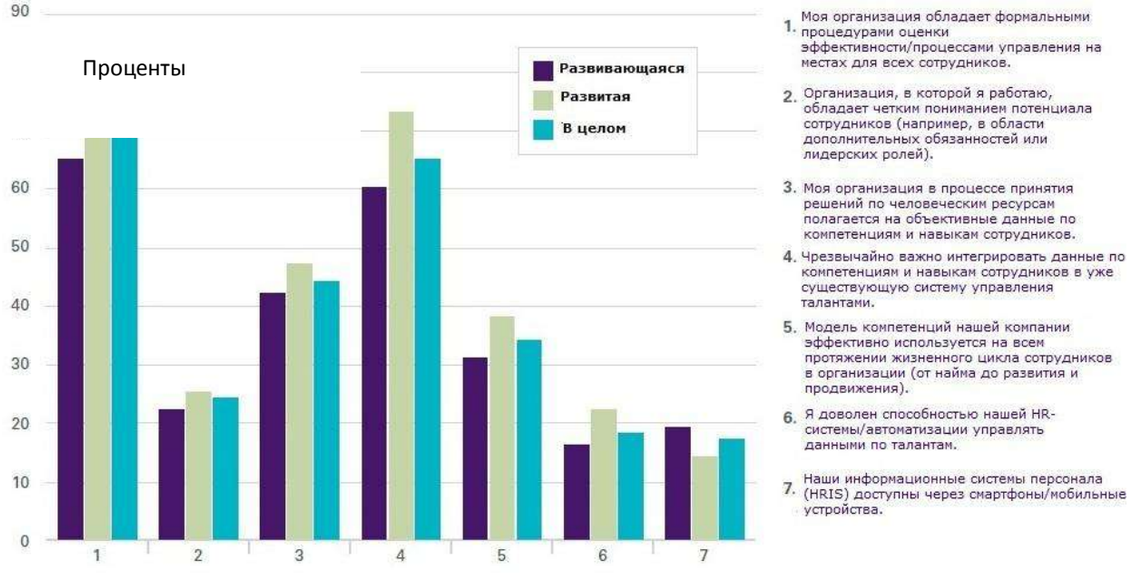
Таблица 4: “Big Data”: достижение результатов, потенциал и управление данными

Утверждение опросника	Процент согласившихся
В моей организации есть формальные процедуры оценки достигнутых результатов и эффективности, а также процессы управления сотрудниками.	73%
У организации, в которой я работаю, есть четкое понимание потенциала сотрудников (например, для дополнительных обязанностей или выполнения лидерских функций).	24%
Моя организация полагается на объективные данные о компетенциях и навыках сотрудников при принятии кадровых решений.	44%
Модель компетенций эффективно используется в нашей компании на всем протяжении жизненного цикла сотрудников в организации (от найма до развития и продвижения).	34%
Чрезвычайно важно интегрировать данные о компетенциях и навыках сотрудников в существующую систему управления талантами.	65%
Я удовлетворен тем, как наша IT-система в области HR управляет данными о талантах.	18%
Наши информационные системы для управления персоналом (HRIS) доступны через смартфоны/мобильные устройства.	17%

[11] Driving Breakthrough Performance in the New Work Environment, CEB, 2013

Очевидно, что в сфере HR еще существует неиспользованный потенциал применения “big data” для повышения качества и эффективности принимаемых кадровых решений. Поскольку обычно именно таланты являются самым дорогостоящим активом организации и главным фактором, стоящим за успехом или провалом организации, специалисты в сфере HR просто не могут позволить себе игнорировать эти новые возможности. *Объективные* и *формализованные* программы оценки талантов могут обеспечить глубокое и всестороннее понимание сотрудников, что напрямую ведет к достижению конкретных и значимых результатов бизнеса (подробнее этот вопрос обсуждается в следующих разделах). Аналогично, использование модели эффективного достижения результатов и модели компетенций, вкупе с построением эффективных и способных обрабатывать соответствующие данные информационных систем для управления персоналом (HRIS), позволяет обеспечить доступность и удобство использования соответствующей информации. “Big data” помогает получить осмысленные знания о людях только в том случае, если данные собираются последовательно и на базе объективных измерений ключевых компетенций.

Рисунок 7: “Big data”: достижение результатов, потенциал и управление данными (по типу экономики)



Развивающиеся экономики: управление эффективностью

Тот факт, что специалисты в сфере HR из стран с развивающейся экономикой сфокусированы на управлении эффективностью (эта задача – второй по важности приоритет для них) абсолютно понятен, поскольку, согласно полученным данным, формализованные процессы оценки достигнутых результатов и эффективности используются лишь 65% респондентов из этих стран. Для сравнения, в странах с развитой экономикой этот показатель составляет 85% (см. Рисунок 7). Чтобы со временем добиваться более высоких результатов и повышать эффективность, необходимо начать с объективной оценки. Аналогично, результаты оценки компетенций и навыков, полученные на всех этапах, от тестирования при отборе до мероприятий оценки в рамках программ развития лидеров, могут быть напрямую привязаны к показателям достижения результатов и эффективности деятельности. Это позволит убедиться в том, что инвестиции в оценку талантов в самом деле помогают бизнесу достигать более высоких результатов в целом.

Формализация процессов

Чтобы управление талантами выигрывало от использования “big data”, а функция HR воспринималась в качестве стратегического партнера при принятии и реализации управленческих и коммерческих решений, процессы управления талантами должны быть формализованными и прозрачными. Объективные и последовательные измерения эффективности, компетенций и других важных для сферы HR показателей обеспечат “big data”, т.е. понимание талантов, которое поможет принимать более качественные кадровые решения, а также повысить эффективность и результаты организации в целом.

Участников опроса попросили указать степень формализации процессов для 14 задач HR (см. Таблицу 5) в их организациях. Как и в 2012 г., было обнаружено, что наиболее формализованы процессы внешнего найма и управления эффективностью. Согласно полученным данным, управление изменениями, планирование численности персонала/аналитика талантов и планирование преемственности – это области, в которых наиболее вероятно использование неформальных процедур или же полное отсутствие каких бы то ни было процессов, формальных или неформальных.

Вовлечение и удержание талантов – главный приоритет для большинства организаций. Результаты HR-процессов, относящихся к этой задаче, могут быть измерены количественно, а сами процессы – четко определены и формализованы, чтобы обеспечить соответствие заданным критериям. В некоторых случаях существует заметное расхождение между тем, что организации считают своими главными приоритетами и тем, как они используют формализованные процессы для решения соответствующих задач. Самый яркий пример – вовлечение и удержание персонала: это важнейший приоритет для организаций, но при этом только 16% компаний отмечают наличие формальных процессов в этой области. Еще 45% респондентов указали, что в их компаниях существуют как формальные, так и неформальные процессы вовлечения и удержания талантов.

Вовлечение/ удержание является важнейшим приоритетом для организаций, но при этом только 16% компаний отмечают наличие формальных процессов в этой области.

Таблица 5: Степень формализации процессов для разных задач HR

Задача HR	Формальные процессы	Формальные и неформальные процессы	Неформальные процессы	Отсутствие процессов
Разработка и внедрение моделей компетенций	29%	32%	16%	24%
Планирование численности персонала / аналитика талантов	17%	39%	24%	20%
Вовлечение / удержание	16%	45%	26%	13%
Управление изменениями	14%	35%	29%	23%
Реструктуризация	31%	30%	20%	20%
Внешний рекрутинг и найм	68%	26%	4%	2%
Внутреннее продвижение (назначение)	54%	36%	7%	3%
Адаптация	59%	26%	9%	5%
Обучение	50%	41%	7%	2%
Управление эффективностью	63%	27%	5%	5%
Планирование карьеры	16%	45%	25%	14%
Развитие лидерского потенциала	21%	46%	20%	14%
Планирование преемственности	23%	35%	20%	22%
Увольнение и релокация талантов	29%	31%	15%	25%

Часть 2: Оценка талантов

От анализа общего состояния управления талантами в 2013 г. уместно перейти к тому, как именно таланты измеряют, к типам оценки, которые уже используются в организациях, и к тем, которые, возможно, будут применяться в следующем году. В этой главе обсуждается потенциал использования инструментов оценки для решения многих из проблем и задач, обозначенных в первой части настоящего отчета.

Ключевой вывод №4: Стремление улучшить процесс управления талантами

- Почти 75% респондентов указали, что их организации хотят повысить эффективность и результативность процессов управления талантами.
- Каждый третий респондент отметил, что его организация применяет инструменты объективной оценки потенциала для критически важных должностей.

Как указывалось выше, лишь незначительная часть респондентов отметила, что у их организаций есть четкое видением потенциала собственной рабочей силы. Подобным образом, подавляющее большинство специалистов в сфере HR со всего мира отметили, что их компании хотят улучшить свои процессы оценки талантов (см. Таблицу 6). Чуть больше 40% компаний используют оценку для выявления высокопотенциальных сотрудников. Всего около трети респондентов указали, что они используют инструменты объективной оценки потенциала при планировании развития и преемственности (даже если речь идет о критически важных для компании должностях). Менее 30% опрошенных заявили, что в их организациях формализованные критерии и оценки используются при принятии решений о распределении средств в рамках бюджетов на обучение и развитие. Кроме того, только 38% организаций используют структурированные процессы продвижения на руководящие должности. Карьерные пути с четкими требованиями, включающими релевантные показатели эффективности и уровня развития требуемых компетенций, могут не только помочь сотрудникам понять существующие возможности карьерного и профессионального роста, но и обеспечить соответствие талантов и системы управления талантами актуальным задачам бизнеса.

Таблица 6: Оценка талантов: как она применяется сегодня

Утверждение опросника	Процент согласившихся
Моя организация хочет улучшить процессы и инструменты оценки талантов.	74%
Моя организация использует оценку талантов, чтобы выявить высокопотенциальных сотрудников.	41%
Моя организация использует инструменты объективной оценки потенциала сотрудников при планировании развития и/или преемственности в случае критически важных для организации должностей	33%
Формализованные критерии и оценки уровня развития компетенций и навыков используются в моей организации при принятии решений о распределении средств в рамках бюджетов на обучение и развитие.	26%
Моя организация использует структурированные процессы продвижения на все руководящие должности в компании	38%

Сферы применения оценки

Как организации сейчас используют оценку талантов? Какие у них планы по ее применению в 2013 г.? Специалисты в сфере HR сообщили, что оценка талантов используется в рамках различных функций HR, в первую очередь для внешнего рекрутинга и найма, внутреннего продвижения и назначения, развития лидерского потенциала и обучения (см. Таблицу 7).

Таблица 7: Использование оценки в различных задачах HR

Задача HR	Не планируем использовать оценку талантов	Планируем использовать в ближайшем будущем	Уже используем оценку талантов	Сумма ответов «Планируем» и «Уже используем»
Внешний рекрутинг и найм	10%	18%	72%	90%
Внутреннее продвижение (назначение)	17%	21%	62%	83%
Развитие лидерского потенциала	26%	33%	41%	74%
Обучение	23%	24%	47%	71%
Планирование карьеры	31%	25%	44%	69%
Планирование преемственности	36%	36%	28%	64%
Вовлечение/удержание	39%	29%	33%	62%
Планирование численности персонала/аналитика талантов	38%	34%	27%	61%
Разработка и внедрение моделей компетенций	41%	27%	31%	58%
Адаптация	44%	19%	37%	56%
Увольнение и релокация талантов	49%	27%	24%	51%
Реструктуризация	54%	24%	22%	46%
Управление изменениями	58%	26%	16%	42%

Более 60% компаний отметили, что они уже используют оценку в рамках процессов внутреннего продвижения (назначения), однако лишь 38% организаций указали, что они используют структурированные процессы продвижения на руководящие должности. Использование инструментов объективной оценки компетенций может помочь организациям выявлять будущих эффективных лидеров. Однако это возможно только при наличии системы продвижения сотрудников, гарантирующей последовательное и справедливое применение инструментов оценки для всех должностей.

Около 30% респондентов указали отсутствие у их организаций планов по использованию инструментов оценки для более эффективного принятия решений в рамках процессов обучения и развития. При этом бюджеты по этим направлениям довольно значительны: 40% организаций по всему миру тратят на обучение сотрудников свыше 200 тысяч фунтов в год.[12] Объективная оценка потребностей и эффективности обучения может использоваться как для того, чтобы выявить критически важные области развития, так и для контроля эффективности программ обучения в разрезе получения новых и укрепления уже существующих навыков.[13]

[12] CIPD, 2010
[13] Ibid

Реструктуризация, управление изменениями и увольнение и релокация талантов – три сферы, в которых в 2013 г. оценка талантов применяется реже всего. Это обусловлено их низким приоритетом для респондентов (см. Таблицу 1) и/или недостаточно ясным пониманием того, как инструменты оценки должны использоваться в рамках этих процессов. Около 40% респондентов отметили, что у их организаций нет никаких планов по использованию оценки для решения задач адаптации, вовлечения/удержания и планирования численности персонала/аналитики талантов. Это достаточно неожиданные результаты, учитывая отмечавшуюся выше относительно высокую важность вовлечения/удержания и заинтересованность в “big data”. Подходящие и релевантные инструменты объективной оценки в этих областях могут помочь определить сферы интересов новых сотрудников для целей эффективной адаптации, выявить расхождения между требуемыми и существующими уровнями навыков и компетенций, проанализировать степень соответствия занимаемой должности (что критически важно для процессов вовлечения и удержания), наконец, предоставить исчерпывающие данные о сотрудниках для планирования численности персонала и аналитики талантов.

Инструменты, наиболее часто используемые при найме:

- Изучение и скрининг резюме
- Структурированные интервью
- Проверка анкетных данных
- Рассмотрение заявок
- Предварительные вопросы (определение минимальной квалификации)
- Изучение и проверка рекомендаций
- Телефонное интервью

Резерв талантов: использование оценки при найме

Если человек решает устроиться на работу, через какие процедуры ему или ей наверняка придется пройти вне зависимости от страны проживания? Большинство опрошенных (90% и более) во всем мире упомянули использование или намерение использовать в рамках своих процессов отбора в 2013 г. такие инструменты, как изучение резюме, структурированное интервью и проверка анкетных данных (см. Таблицу 8). Менее популярны рассмотрение заявок, предварительные вопросы, изучение и проверка рекомендаций и телефонные интервью, которые используются 80% компаний.

Часто используемые инструменты найма

Таблица 8: Текущее и планируемое использование общих инструментов найма

Инструменты найма	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Место
Изучение и скрининг резюме	95%	96%	94%	95%	94%	1
Структурированное интервью	85%	84%	94%	91%	93%	2
Проверка анкетных данных[14]	98%	92%	83%	81%	90%	3
Рассмотрение заявок	-	89%	84%	82%	95%	4
Предварительные вопросы (определение минимальной квалификации)	93%	92%	84%	83%	94%	5
Изучение и проверка рекомендаций	-	93%	90%	90%	83%	6
Телефонное интервью (с живым человеком или с помощью автоматизированной системы)	88%	86%	77%	78%	81%	7
Социальные сети – неформальное изучение профиля	-	69%	67%	71%	68%	8
Выполнение пробных заданий/центры оценки	59%	67%	71%	71%	67%	9
Неструктурированное интервью	44%	61%	50%	51%	60%	10
Социальные сети – формальное изучение профиля	-	54%	51%	58%	59%	11
Проверка кредитного рейтинга	-	53%	43%	41%	46%	12
Проверка на наркотики	-	62%	41%	34%	31%	13

Примечание: суммарный результат включает в себя процент респондентов, которые уже используют или планируют использовать соответствующий инструмент найма.

Оценка резерва талантов

«Неуклонно растет число компаний, в которых наймом управляет бесстрастный алгоритм. Учитываемые им факторы отличаются от тех, которые обычно ожидают кандидаты. Должности, отбор на которые раньше происходил на основании изучения опыта работы и интервью с кандидатами, теперь заполняются с помощью личностных опросников и анализа объективных данных. Это связано с тем, что сегодня работодателям уже не достаточно интуитивных догадок о том, что этот сотрудник успешно справится со своими обязанностями: им нужно нечто большее» (Wall Street Journal, 20 сентября 2012 г.).[15]

Растущая популярность «больших данных», “big data”, спровоцировала некоторое возрождение интереса к инструментам оценки в СМИ. Тем не менее, на самом деле, организации используют инструменты объективной оценки компетенций при принятии кадровых решений, в первую очередь при найме, на протяжении сотен лет.[16] Постоянной проблемой для организаций является выбор инструментов оценки в рамках их процессов найма. Решение о выборе того или иного инструмента зависит от ряда непростых вопросов: Насколько эффективно этот инструмент позволяет оценить критически важные компетенции? Сколько времени занимает прохождение оценки? Кроме того, камнем преткновения могут стать правовые вопросы использования оценки и выбор между проведением оценки на месте или дистанционно. Довольно опрометчиво полагать, что все оценочные инструменты являются одинаково эффективными. Организации, в полной мере осознающие значимость объективной оценки талантов, знают, что для лучших инструментов характерны хороший дизайн, удобство в использовании, доказанная валидность и прямая связь с эффективностью работы сотрудника и, в конечном итоге, с результатами бизнеса.

[14] Примечание: в 2009г. категория была объединена в «Проверка анкетных данных, проверка на наркотики»
[15] Walker, 2012
[16] Rogers, 1994

Некоторые традиционные инструменты оценки при найме, в том числе тесты когнитивных способностей, личностные опросники, выполнение пробных заданий и т.д., продемонстрировали стабильную взаимосвязь с эффективностью работы и достижением результатов.[17] Другие инструменты оценки – к примеру, «профилирование», анализ почерка и определение типа личности – менее уместны для целей отбора, поскольку они, как правило, никак не связаны с эффективностью работы и достижением результатов.

В число инструментов оценки, которые используют или намереваются использовать организации, входят тесты навыков и знаний, личностные опросники, а также тесты когнитивных способностей и общей способности к решению задач (см. Таблицу 9). Должным образом разработанные и валидизированные инструменты оценки могут уменьшить затраты времени рекрутеров и нанимающих менеджеров на скрининг кандидатов. К тому же, эти инструменты могут применяться намного более последовательно и системно, чем процедура изучения резюме кандидатов.

Наиболее популярные инструменты оценки в 2013 г.:

- Тесты навыков и знаний
- Личностные опросники
- Тесты когнитивных способностей и общей способности к решению задач
- Тесты для оценки ситуационного мышления
- Тесты на соответствие должности

Таблица 9: Текущее и планируемое использование инструментов оценки при отборе

Инструменты оценки	2009	2010	2011	2012	2013	Место
Тесты навыков и знаний	85%	84%	84%	91%	91%	1
Личностные опросники	66%	68%	78%	86%	84%	2
Тесты когнитивных способностей и общей способности к решению задач	85%	74%	79%	85%	84%	2
Тесты на соответствие должности	76%	62%	68%	76%	77%	4
Тесты отдельных способностей	84%	73%	58%	69%	71%	5
Тесты для оценки ситуационного мышления	68%	67%	63%	70%	69%	6
Симуляция рабочего процесса	70%	56%	60%	68%	68%	7
Специально разработанные для данной должности инструменты оценки	82%	62%	63%	65%	67%	8
Тесты на соответствие корпоративной культуре	59%	52%	55%	69%	62%	9
Оценка биографической информации	43%	36%	52%	55%	59%	10
Опросники интересов	50%	42%	45%	45%	48%	11

Примечание: суммарный результат включает в себя процент респондентов, которые уже используют или планируют использовать соответствующий инструмент оценки.

[17] Schmidt & Hunter, 1998

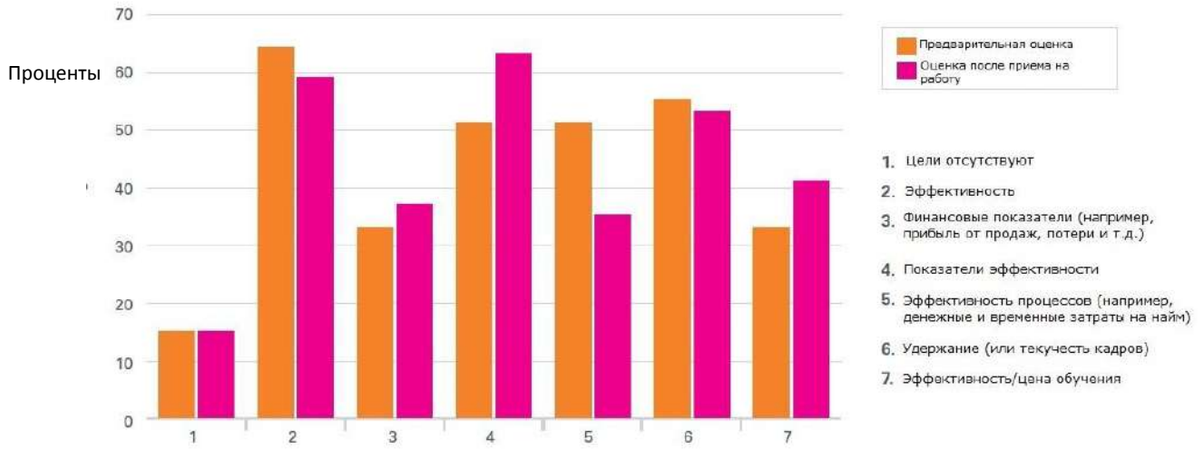
Влияние инструментов оценки на бизнес

Ключевой вывод №5: Главные задачи оценки при отборе и после поступления на работу связаны с определенными результатами бизнеса

- Чаще всего специалисты в сфере HR связывают оценку при отборе с задачей увеличения производительности труда, в то время как оценка в процессе работы обычно привязана к целевому росту эффективности и достижению более высоких результатов.

Демонстрация ценности для организации – необходимое условие поддержки и реализации любого проекта. Данные, собранные с помощью инструментов объективной оценки, могут быть привязаны к ключевым показателям эффективности деятельности организации, чтобы продемонстрировать совокупного влияние оценки талантов на компанию. Отчет об исследовании результатов бизнеса, ежегодно выпускаемый компанией SHL, содержит подробный обзор конкретных примеров связи результатов оценки с ключевыми показателями эффективности бизнеса.[18] Большинство респондентов отметили, что главной задачей оценки на этапе отбора было улучшение показателей производительности и удержания, а также текучести кадров (см. Рисунок 8).

Рисунок 8: Результаты бизнеса, на улучшение или повышение которых было направлено использование инструментов оценки



Не вызывает сомнения, что использование “big data” может помочь организациям добиваться выдающихся результатов. Тем не менее, несмотря на желание влиять на ключевые показатели эффективности компании, только малая часть опрошенных измеряет результативность применения инструментов оценки, напрямую связывая их с целевыми результатами бизнеса.

Большинство респондентов указали, что тестирование кандидатов является ценной составляющей процесса найма в целом. Несколько меньшая часть опрошенных рассматривают инструменты оценки как критически важный элемент систем продвижения и развития сотрудников (см. Таблицу 10). Начиная с 2011 г., наблюдается снижение числа специалистов в сфере HR, которые бы собирали различные объективные показатели для расчета и демонстрации ценности инвестиций в HR. Процент респондентов, заявивших, что их организации собирают различные показатели, чтобы замерять эффективность инструментов оценки при найме, относительно постоянен (52% в 2011 г. против 54% в 2013 г.). О сборе аналогичных показателей в целях измерения эффективности инструментов оценки в рамках программ развития сообщили 42% опрошенных.

[18] SHL, 2012

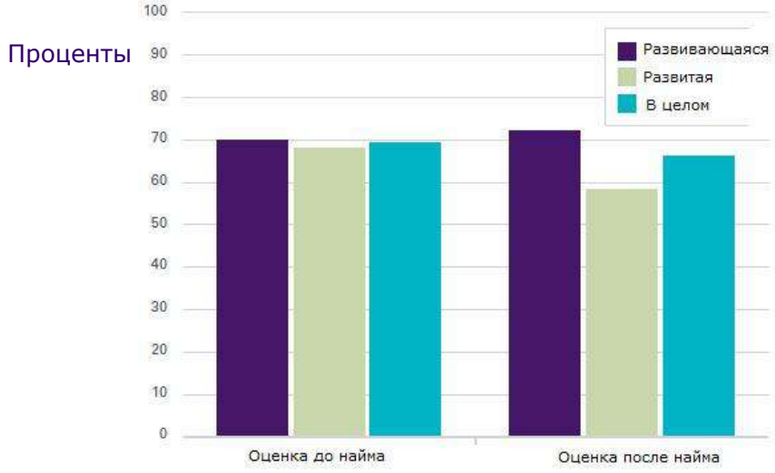
Таблица 10: Тенденции в сфере HR: сбор показателей и измерение эффективности оценки

Утверждение	Процент согласившихся		
	2011	2012	2013
Тестирование кандидатов – ценная часть процесса найма	94%	89%	87%
Моя организация считает оценку критически важным элементом любой программы по продвижения и/или развития	-	62%	57%
Мы собираем различные объективные показатели для расчета и демонстрации ценности инвестиций в HR	51%	46%	42%
Мы собираем различные объективные показатели, чтобы измерить, как инструменты оценки увеличивают ценность процесса найма[19]	52%	51%	54%
Мы связываем результаты оценки сотрудников, полученные в рамках программ развития, с результатами бизнеса, чтобы оценить эффективность этих программ развития	-	45%	47%
Мы собираем различные объективные показатели, чтобы измерить, как инструменты оценки увеличивают ценность наших программ развития	-	42%	42%

Большинство компаний напрямую не связывают оценку в процессе работы с результатами бизнеса. Это может объяснить отсутствие уверенности в том, что инструменты оценки приносят организации пользу.

В целом респонденты выражают самую сильную уверенность в ценности оценки при отборе. В странах с развитой экономикой наблюдается относительный недостаток уверенности в оценке в процессе работы (см. Рисунок 9). Поскольку современные HRIS-системы получают данные на основе объективных показателей, сегодня организации могут точно измерить ценность используемых инструментов оценки и по необходимости улучшать и развивать свои процессы. Однако крайне важно учитывать именно те показатели, на которые с наибольшей вероятностью может напрямую влиять использование инструментов оценки (например, рост продаж на человека), а не те, на которые потенциально влияет множество разнородных факторов (к примеру, динамика дохода акционеров).[20] Используя объективные данные для демонстрации значимости применения инструментов оценки, функция HR может доказать собственную стратегическую важность для организации, а также сохранить за собой право формировать повестку дня в вопросах управления талантами.

Рисунок 9: Убежденность в эффективности оценки на разных этапах (по типу экономики)



[19] В 2011 в утверждении было написано “как тесты увеличивают”
[20] Kuehner-Herbert, 2012

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

Мобильные технологии и тестирование

Ключевой вывод №6: Специалисты из стран с развивающейся экономикой стремятся использовать мобильные технологии для оценки кандидатов

- Специалисты в сфере HR из стран с развивающейся экономикой (включая Китай и Индию) отметили, что все больше кандидатов интересуются возможностью прохождения тестов с помощью мобильных устройств. В то же время, по сравнению со странами с развитой экономикой, большее количество рекрутеров требует обеспечить мобильный доступ к информации о кандидатах.

Развитие технологий продолжает влиять на то, какая информация о внешних кандидатах и сотрудниках собирается и каким именно образом это происходит. По мере развития мобильных коммуникаций меняются и способы связи организации с кандидатом. Тестирование с помощью смартфонов или мобильных устройств – относительно новая тема для специалистов в сфере HR. Поэтому, применяя подобные технологии, нужно учитывать множество факторов. В частности, будет нужно найти ответ на следующие вопросы: Все ли кандидаты будут проходить мобильную версию теста или необходимо предоставить им альтернативные способы прохождения? Будет ли тест, проводимый через смартфон или мобильное устройство, обладать такой же предсказательной силой, как и тест на традиционной платформе, требующий обычного компьютера или ноутбука? Чаще ли будут кандидаты жульничать, если использовать эту новую технологическую платформу? Эти вопросы в данный момент изучаются в рамках исследовательской программы SHL[21], которая направлена на исследования проблем технической и психометрической эквивалентности, а также справедливости процедур при мобильном тестировании.

Таблица 11: Найм и отбор с помощью смартфонов/мобильных устройств

	Процент поддерживающих		
Утверждение	**2011**	**2012**	**2013**
Возможность доступа к информации о кандидатах (например, к анкетам, результатам оценки) для рекруткров через смартфоны/мобильные устройства повысит эффективность процесса найма.	25%	32%	38%
Рекрутеры и нанимающие менеджеры требуют обеспечить мобильный доступ к информации о кандидатах.	9%	22%	26%
Кандидаты просят предоставить им возможность заполнения анкет и/или прохождения тестов с помощью мобильных устройств.	9%	19%	23%
Если бы такая возможность существовала, мы бы позволяли кандидатам проходить тесты на смартфонах/мобильных устройствах.	33%	38%	43%
Мы бы позволяли кандидатам проходить инструменты оценки на смартфонах, если бы существовало исследование, сравнивающее результаты тестов, при прохождении на мобильных устройствах и на компьютерах.	-	42%	41%
Возможно, будет нечестно разрешить кандидатам проходить оценку с помощью мобильных телефонов.	-	23%	24%

[21] Более подробную информацию об Advance, исследовательской программе для партнеров SHL, вы можете найти по адресу http://www.shl.com/uk/expertise/science

Возможность использовать мобильные устройства для прохождения оценки будет способствовать жульничеству среди кандидатов.	-	20%	23%
Возможность использовать мобильные устройства для прохождения оценки является неуместной.	-	23%	22%

Организации, стремящиеся обеспечить устойчивое конкурентное преимущество в войне за таланты, найдут способ возбудить интерес кандидатов и вовлечь их на ранних этапах отбора, в частности, за счет возможности более удобного тестирования через мобильные устройства – несмотря на новизну этого подхода.
Показатели использования смартфонов/мобильных устройств продолжают расти.[22] Почти 40% респондентов считают, что мобильный доступ к информации о кандидатах повысит эффективность процессов отбора и найма (см. Таблицу 11). Однако лишь небольшая часть информационных систем для управления персоналом (HRIS) доступны через мобильные устройства (в 2013 г. таких было лишь 17%; см. Таблицу 4 в первой части отчета). Специалисты в сфере HR сообщили о небольшом росте количества требований предоставить возможность прохождения тестов с помощью мобильных устройств или обеспечить мобильный доступ к информации о кандидатах со стороны кандидатов (23%) и рекрутеров и нанимающих менеджеров (26%) соответственно (см. Таблицу 11).
Кроме того, респонденты выразили определенный оптимизм в том, что касается будущих возможностей тестирования с помощью мобильных устройств: чуть больше 40% опрошенных отметили, что они бы позволили своим кандидатам проходить тесты через такие устройства. Менее четверти опрошенных убеждены в том, что использование мобильных устройств может быть нечестным по отношению к кандидатам, спровоцирует жульничество или просто будет неуместным.

Более 40% опрошенных отметили, что они бы позволили своим кандидатам проходить тесты через мобильные устройства.

Глобальное сравнение: отношение к мобильному тестированию в разных странах

Количество активных мобильных устройств в странах с развивающейся экономикой (включая Китай и Индию) значительно выше, чем в развитых странах (США и многие европейские государства).[23] Эта разница в количестве устройств объясняет необходимость сопоставления ответов, полученных от специалистов в сфере HR из разных стран.

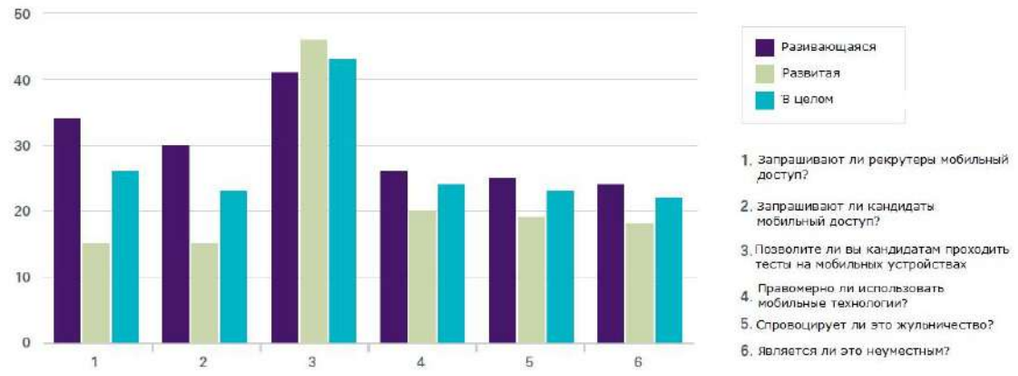
Как и в 2012 г., в развивающихся странах наблюдается большее количество требований обеспечить мобильный доступ для рекрутеров, а также просьб кандидатов о возможности прохождения тестов с помощью мобильных устройств (см. Рисунок 10). Несмотря на растущий в целом интерес к использованию смартфонов/мобильных устройств для отбора и найма, в озвученных респондентами сомнениях касательно тестирования с помощью подобных устройств наблюдаются небольшие различия. Специалисты в сфере HR в развивающихся странах в большей степени обеспокоены тем, что мобильное тестирование может оказаться нечестным по отношению к некоторым кандидатам, провоцировать жульничество и будет неуместным в целом.

Рисунок 10: Восприятие мобильного тестирования (по типу экономики) – доля положительных ответов

Проценты

Deloitte, 2011

[23] Wikipedia, 2012



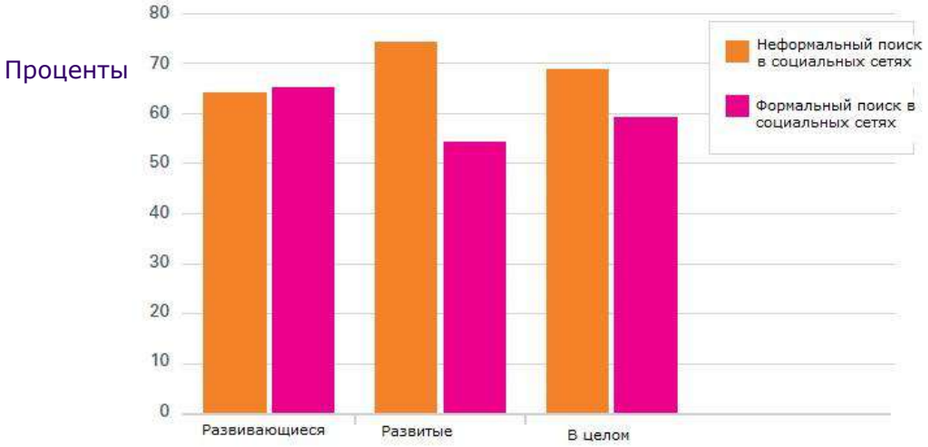
Данные из социальных сетей и найм

Ключевой вывод №7: Информация из социальных сетей не является критичной при принятии решений о найме

- Примерно 60% компаний используют или планируют использовать поиск по социальным сетям в качестве одного из инструментов отбора и найма в 2013 г. При этом менее 30% уверены, что информация из социальных сетей может быть полезна для определения степени соответствия кандидата должности. Наконец, только 11% компаний убеждены в том, что эта информация критически важна при принятии решений о найме.

Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2013 г. содержит как обзор подходов к использованию данных из социальных сетей в процессе найма, так и анализ воспринимаемой ценности этих данных. Социальные сети продолжают быть ключевым элементом рекрутинга и рекламы, нацеленной на кандидатов.[24] Примерно 60% респондентов указали, что они используют или планируют использовать формальный или неформальный поиск в социальных сетях в качестве инструмента отбора и найма в 2013 г. (см. Рисунок 11).

Рисунок 11: Текущее и планируемое использование поиска в социальных сетях (по типу поиска и типу экономики)



По сравнению с ответами 2011-2012 гг., в 2013 г. респонденты полагают, что социальные сети оказывают меньшее влияние на процессы найма и менее эффективны в качестве инструмента поиска и отбора (см. Таблицу 12). При этом менее 20% опрошенных указали, что у их организаций есть формальные политики и правила, регламентирующие использование социальных сетей для

[24] Jobvite, 2012b

найма. Почти 50% респондентов отметили, что рекрутерам и нанимающим менеджерам разрешено изучать данные кандидатов из социальных сетей. Однако лишь 20% опрошенных имеют право использовать эти данные при принятии решений о найме.

Выгоды от использования социальных сетей в качестве источника данных для оценки неоднозначны, несмотря на активное использование этой информации при найме. Сомнения связаны с тем, что полученные таким путем данные часто необъективны и не сопоставимы. Как и в 2011-2012 гг., менее 30% респондентов сообщили, что информация, полученная из социальных сетей, помогает определить степень соответствия кандидата. В опрос этого года также были включены вопросы о воспринимаемой ценности данных из социальных сетей для специалистов в сфере HR. Чуть больше 10% респондентов указали, что данные из социальных сетей полезны и/или критически важны при принятии решений о найме. Эти результаты резко контрастируют с общим восприятием ценности тестирования при найме (87% респондентов подтверждают его ценность) и в целях развития и продвижения (57% опрошенных согласны с тем, что тестирование критически важно для этих задач; см. Таблицу 10 во второй части отчета).

Таблица 12: Правила и процедуры: использование социальных сетей при найме

	Процент согласившихся		
Заявление опросника	2011	2012	2013
Социальные сети (например, Facebook, Twitter) оказывают большое влияние на наш процесс найма, управления и оценки талантов.	28%	37%	32%
Социальные сети – эффективный инструмент найма и коммуникации с высококлассными кандидатами.	36%	46%	40%
У нас есть формальная политика, регламентирующая использование информации из социальных сетей в процессе найма.	15%	17%	19%
Мы разрешаем нашим рекрутерам и нанимающим менеджерам изучать информацию о потенциальных кандидатах, размещенную в социальных сетях.	31%	45%	48%
Мы разрешаем нашим рекрутерам и нанимающим менеджерам использовать информацию из социальных сетей при принятии решений по кандидатам.	17%	22%	20%
Информация о кандидате, полученная из социальных сетей, помогает определить степень соответствия кандидата организации.	25%	29%	29%
Данные кандидата из социальных сетей критически важны для нас при принятии решений о найме	-	-	11%
Я уверен в высоком качестве данных о кандидате, полученных из социальных сетей	-	-	12%

Изучение фотографий и списков интересов кандидатов может оказаться источником правовых проблем для специалистов в сфере HR.

Какие данные ищут рекрутеры и нанимающие менеджеры, когда просматривают информацию о кандидатах социальных сетях? Ответ не меняется с 2011 г.: большинство респондентов указали, что изучают сведения о предыдущем опыте работы, образовании, рекомендации и т.д. (см. Таблицу 13). С каждым годом доля респондентов, изучающих все типы информации, продолжает расти. Единственное исключение – просмотр комментариев, оставленных кандидатом или его друзьями: с каждым годом это делает все меньше рекрутеров и нанимающих менеджеров.

Изучение фотографий и указанных кандидатами интересов (например, принадлежность к группам или религиозные предпочтения) – две сферы, которые привлекают достаточный интерес (28% и 24% соответственно), но вызывают определенное беспокойство. Кандидаты не в полной мере контролируют информацию о себе в социальных сетях, в т.ч. размещенные там фотографии. Поэтому изучение подобной информации, вне зависимости от того, как она будет использована в процессе найма, может оказаться источником правовых проблем для специалистов в сфере HR, особенно при найме людей, относящихся к защищенным социальным группам. Указанные интересы (например, конфессиональная принадлежность или поддержка определенного политического деятеля) также могут предоставить кандидатам повод для жалоб в связи с их дискриминацией. Именно из-за этого подобная практика получения информации должна опираться на доказуемую связь между подобным использованием данных из социальных сетей и и достижением важнейших результатов бизнеса, в первую очередь эффективностью работы. Даже запрос на получение подобной информации от кандидатов может вызвать резко негативную реакцию. Только в США 23% людей, ищущих работу, сообщили, что работодатели потребовали от них предоставить доступ к своим данным в социальных сетях. 83% столкнувшихся с этим требованием отметили, что это «вызвало у них беспокойство и дискомфорт».[25]

Таблица 13: Изучение данных о кандидатах, полученных из социальных сетей

Тип данных	2011	2012	2013	Место
Предыдущий опыт работы	46%	51%	55%	1
Образование	46%	49%	50%	2
Рекомендации (например, с LinkedIn)	33%	39%	41%	3
Другая информация о кандидатах (например, хобби, интересы)	24%	33%	33%	4
Фотографии	15%	26%	28%	5
Указанные кандидатом интересы, “лайки”, текущая активность	21%	24%	24%	6
Участие в группах (например, в локальных или религиозных сообществах)	21%	22%	24%	7
Комментарии и ссылки, оставленные кандидатом	21%	23%	18%	8
Комментарии и ссылки, оставленные друзьями кандидата	10%	14%	12%	9

В странах с развитой и развивающейся экономикой изучают различные типы данных, полученных из социальных сетей. В большинстве случаев специалисты в сфере HR из стран с развивающейся экономикой исследуют больше разных категорий данных, чем их коллеги из стран с развитой экономикой. Например, респонденты из стран с развивающейся экономикой чаще изучают фотографии и группы кандидатов, а также ссылки и комментарии, оставленные друзьями кандидата (см. Рисунок 12).

[25] Jobvite, 2012a

Хотя на глобальном уровне приблизительно каждый пятый респондент отметил использование подобной информации при найме, лишь у сравнительно небольшого числа организаций есть формальная политика, регламентирующее этот процесс. Реже всего такая формальная политика встречаются у организаций из развивающихся стран. Аналогично этому, результаты опроса показывают, что в странах с развивающейся экономикой рекрутерам и нанимающим менеджерам чаще бывает разрешено изучать информацию о кандидате из социальных сетей (см. Рисунок 13).

Несмотря на полученные сведения о том, что подавляющее большинство специалистов в сфере HR не считают данные из социальных сетей в качестве критически важными, организации продолжают включать поиск подобной информации в процессы найма.

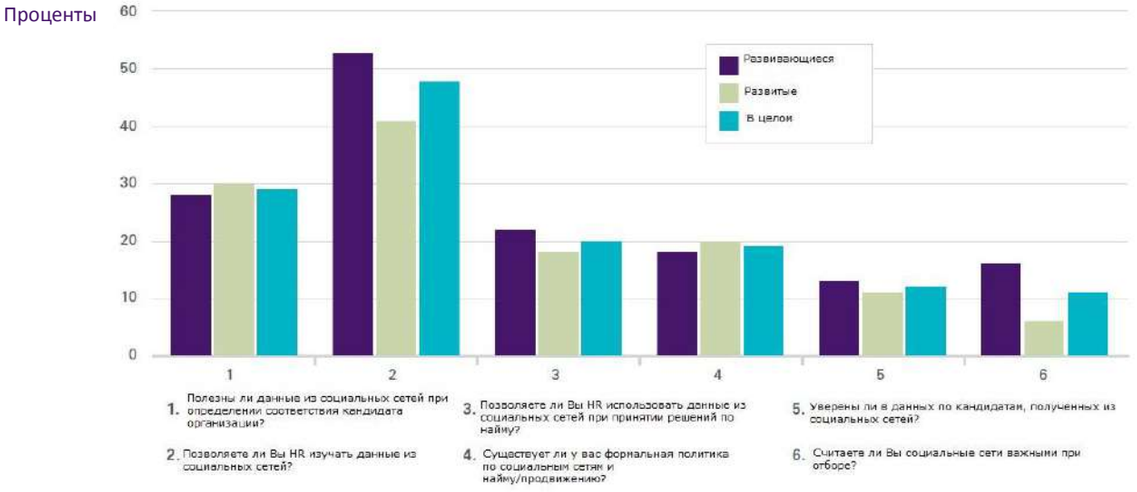
Основополагающий вопрос можно сформулировать так: «Если эти данные не так уж важны для процесса найма, то зачем тратить временные и материальные ресурсы на их поиск и изучение?»

В этом вопросе можно порекомендовать определенную осторожность, учитывая недостаток данных, демонстрирующих и доказывающих наличие связи между информацией из социальных сетей и эффективностью работы сотрудника. Другая причина осторожности – правовые вопросы, касающиеся легальности использования такого рода данных при принятии решений о найме. Во многих странах существуют отдельные законы, регулирующие возможное использование информации при отборе сотрудников. Вместе с тем необходимо отметить, что правомерность, легальность и уместность использования информации, полученной в ходе формального или неформального изучения данных из социальных сетей, проверялась лишь в единичных случаях, если проверялась вовсе.

Изучение и/или использование информации о кандидатах из социальных сетей должно опираться на четкие правила и принципы, определяющие выбор данных для изучения и способы дальнейшего использования этих данных. Помимо того, необходимо адекватное изучение правовой стороны вопроса, а также исследование, демонстрирующее связь подобной информации с достижением важнейших результатов бизнеса. Наконец, будет ли эта процедура изучения данных из социальных сетей применяться последовательно по отношению ко всем кандидатам без исключения? И будут ли использоваться «красные флажки», т.е. определенные факторы для моментального отсева отдельных кандидатов?

Рисунок 12: Процент респондентов, уже изучающих данные о кандидатах из социальных сетей – по типу информации и экономики

Рисунок 13: Восприятие и подходы к социальным сетям – по типу экономики



Выводы и рекомендации

Результаты Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2013 г. позволяют выделить четыре ключевых области, в рамках которых специалисты в сфере HR могут повысить эффективность управления талантами в наступающем году.

“Big data” дает функции HR уникальную возможность продемонстрировать свою истинную ценность для бизнеса.

Полученные в ходе исследования данные показывают, что организации могут значительно облегчить доступ и повысить эффективность использования качественных объективных данных о кандидатах и сотрудниках. Это поможет HR доказать эффективность программ по управлению талантами как средства достижения конкретных результатов бизнеса.

Рекомендации: Проведите обзор уже имеющейся у вас информации о сотрудниках и кандидатах. Определите осмысленные показатели и целевые результаты бизнеса, релевантные для каждого из этапов жизненного цикла сотрудника в организации, от отбора и найма до развития. Связывая эти результаты и источники данных, вы сможете измерять и повышать эффективность программ и процессов управления талантами.

Чтобы программы управления талантами были успешны, необходимы только правильные данные.

Несмотря на огромные объемы информации, уже накопленной организациями, лишь у малой части компаний есть четкое понимание потенциала своих сотрудников. Менее половины организаций используют эти данные при принятии коммерческих и управленческих решений. Большинство респондентов сообщили, что их организации стремятся улучшить систему оценки талантов. Однако важно учитывать, что только релевантные, осмысленные и точные данные являются действительно ценными и могут принести реальную пользу как на этапе разработки и внедрения программ управления талантами, так и при оценке их результативности и эффективности.

Рекомендации: Установите критерии отбора данных о людях, которые ваша организация собирает и накапливает для дальнейшего использования. Определите важнейшие категории объективных данных, касающихся компетенций кандидатов и сотрудников, а также измеримых показателей деятельности организации и эффективности работы. Оцените, какую пользу приносят собранные данные при принятии решений как на функциональном и организационном уровне, так и на уровне отдельных сотрудников.

Внедряйте инновации, способные улучшить процесс найма талантов, но будьте осторожны.

Растущая популярность и технологическое развитие социальных сетей сами по себе представляют для бизнеса и возможность, и угрозу. Большинство компаний используют или планируют использовать социальные сети при найме сотрудников, но менее чем у 20% есть формальная политика, регулирующая это использование. Это может повлечь как некорректное

использование современных технологий, так и большую уязвимость организаций к возможным жалобам на дискриминацию. Необходимо определить, какие данные действительно нужны компании.

Рекомендации: Удостоверьтесь в том, что у вашей организации есть формальная политика, регулирующая использование социальных сетей при принятии решений о найме. Эта политика должна указывать, какая конкретно информация считается ценной для организации и при этом может быть собрана правомерно и честно по отношению к кандидатам, а также обозначать возможные способы ее использования.

Используйте мобильные технологии для обеспечения конкурентного преимущества – не следуйте за толпой.

Предоставление кандидатам возможности проходить тестирование при отборе с помощью мобильных устройств – многообещающий способ вовлечения этих людей на ранних этапах отбора. Это потенциальный источник значительного конкурентного преимущества, в особенности для тех организаций, которые прежде других начнут использовать мобильные технологии в сфере HR. Это особенно актуально для стран с развивающейся экономикой, в которых спрос на подобные технологии в два раза выше, чем в развитых странах.

Рекомендации: Задумайтесь о той выгоде и пользе, которую ваш процесс отбора и найма талантов может получить от технологии мобильной оценки. Оцените потенциальные преимущества и их совместимость с вашими кандидатами или особенностями вашего бизнеса. Ознакомьтесь с серьезными исследованиями в этой сфере, чтобы удостовериться в том, что ваши мобильные тесты честны, безопасны и настолько же надежны, как и их аналоги, предлагаемые кандидатам для прохождения на обычных компьютерах или ноутбуках.

Об SHL

Компания SHL – мировой лидер в области оценки персонала. Клиенты SHL добиваются выдающихся коммерческих результатов благодаря использованию передовых технологий оценки, глубокому пониманию талантов и радикальному повышению эффективности кадровых решений — от найма и обучения персонала до управления развитием и планирования преемственности сотрудников.

Объективная оценка полученных результатов
Программа исследования талантов сотрудников от SHL приводит к измеримым положительным результатам для клиентов — росту доходов, снижению затрат, повышению эффективности деятельности и руководства.

Самая большая в мире база данных по сотрудникам разных компаний
Каждый год SHL проводит более 25 миллионов процедур оценки, что позволило сформировать уникальную по своим объемам базу данных о талантах сотрудников. Мы можем предоставить ключевые аналитические материалы и сопоставительные данные по всем отраслям экономики и любым должностям.

Международная компания, ориентированная на клиентов из разных регионов
SHL присутствует на рынках 50 стран, выполняет процедуры оценки на более чем 30 языках; предлагаемые нами решения используются в 150 странах мира.

Более тридцати лет опыта в инновационных методиках оценки во всех регионах мира
Мы предлагаем проверенные, точные и объективные методики оценки, основанные на 30 годах опыта научных исследований и развития. Мы первыми начали проводить онлайн-тестирование и запустили первый в мире рандомизированный объективный тест для оценки когнитивных способностей.

В 2012 г. SHL была приобретена CEB – ведущей консалтинговой компанией, работающей по модели партнерского членства. Опираясь на практический опыт и лучшие практики тысяч компаний-членов, передовые методы исследований и точные аналитические данные о человеческом капитале, CEB помогает руководителям высшего звена уверенно реформировать их бизнес на основании глубоких практических решений.

Ведущие мировые компании выбирают решения от SHL
Мы работаем с крупнейшими компаниями мира, в том числе более чем с половиной компаний из списка Global Fortune 500, более чем с 80% компаний, чьи акции входят в биржевой индекс Financial Times (FTSE), и более чем с половиной компаний, чьи акции котируются на Австралийской фондовой бирже.

SHL Group Limited.

www.shl.ru

Список использованной литературы

Aberdeen Group. (2012). First steps for the big data journey: Strategies for improving insight. Aberdeen Group. Retrieved October 16, 2012 from www.aberdeen.com.

Anderson, J. Q., & Rainie, L. (2012). The future of the Internet: Big Data. Pew Internet & American Life Project. Retrieved October 1, 2012 from http://pewinternet.org/~/media//Files/Reports/2012/PIP_Future_of_Internet_2012_Big_Data.pdf.

Bersin, J. (2011). Strategic Human Resources and Talent Management: Predictions for 2012. Bersin & Associates. Retrieved January 11, 2012 http://marketing.bersin.com/2012Predictions.html.

Bersin, J. (2012). Big data in HR. Retrieved October 16, 2012 from www.bersin.com.

Chartered Global Management Accountant. (2012). CGMA report: Talent Pipeline Draining Growth. Retrieved October 1, 2012 from http://www.cgma.org/Resources/Reports/DownloadableDocuments/CGMA_Talent_pipeline_report.pdf.

Corporate Executive Board (2012). Global workforce insights: Quarterly report: A view of Q2 2012-Q3 2012 Workforce Trends. CEB.

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., & Kantrowitz, T. M. & Dawson, C.D. (2012). 2012 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 at 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. (2012a). 2012 Social Job Seeker Survey. Jobvite. Retrieved October 1, 2012 from http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite_JobSeeker_FINAL_2012.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRokvajMZKXonjHpfsX86usuW6KxlMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4CScNqI%2FqLAzICFpZo2FFSFeKDdZRF

Jobvite. (2012b). 2012 Social Recruiting Survey Results. Jobvite. Retrieved October 31, 2012 from http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite_2012_Social_Recruiting_Survey.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRokvqvBZKXonjHpfsX86usuW6KxlMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4CSMdkI%2FqLAzICFpZo2FFSFeKDdZRF.

Kuehner-Herbert, K. (2012). Who owns talent management? Human Resource Executive Online. Retrieved October 16, 2012 from http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=534354454&ss=who+owns+talent+management

Manpower. (2011). “Manufacturing” Talent for the Human Age. Manpower. Retrieved January 14, 2012 from http://us.manpower.com/us/en/multimedia//ManufacturingTalent.pdf.

Manpower (2012). 2012 Talent Shortage Survey Research Results. Retrieved October 1, 2012 from http://www.manpowergroup.us/campaigns/talent-shortage-2012/pdf/2012_Talent_Shortage_Survey_Results_US_FINALFINAL.pdf.

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.

Rainie, L. (2012). Two-thirds of young adults and those with higher income are smartphone owners. Pew Internet & American Life Project. Retrieved October 29, 2012 from http://pewinternet.org/~/media//Files/Reports/2012/PIP_Smartphones_Sept12%209%2010%2012.pdf.

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 (2012). 2012 Business Outcomes Study Report. Retrieved October 29, 2012 from http://www.shl.com/us/forms/content/business-outcomes.
Silverman, R. E. (2012). So much training, so little to show for it. The Wall Street Journal. Retrieved October 29, 2012 from http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204425904578072950518558328.html.
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.
Vorhauser-Smith, S. (2012). The global war for talent goes local in China. Forbes Online. Retrieved October 16, 2012 from http://www.forbes.com/sites/sylviavorhausersmith/2012/09/18/the-global-war-for-talentgoes-local-in-china/.
Walker, J. (2012, September 20). Meet the new boss: Big data. The Wall Street Journal Online. Retrieved September 20th, 2012 from http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443890304578006252019616768.html.
Wikipedia. (2012). List of countries by number of mobile phones in use. Retrieved October 29, 2012 from http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_number_of_mobile_phones_in_use.

Приложение А: Резюме Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2009 г.[26]

170 компаний со всего мира приняли участие в глобальном опросе SHL PreVisor на тему тенденций в оценке персонала и поделились своим видением сложившихся практик оценки талантов и новых тенденций в этой области. Ниже приведены измерения талантов, а также тенденций в оценке. Ниже приведены основные выводы отчета:

Основной вывод №1: Главные приоритеты в управлении талантами в 2009 г.

- В 2009 г. главными приоритетами для компаний во всем мире являются внешний рекрутинг и найм и управление эффективностью. Внутреннее продвижение (назначение) занимает третье место по приоритетности для американских компаний, в то время как респонденты из других стран ставят на третье место планирование карьеры.

Основной вывод №2: Управление лучшими талантами становится более важной задачей

- Наибольший рост приоритетности для компаний из США ожидается в таких областях и задачах HR, как моделирование компетенций, планирование карьеры и анализ кадрового резерва. Для организаций из других стран наибольший рост приоритетности наблюдается в таких областях, как планирование преемственности и внешний рекрутинг и найм.

Основной вывод №3: Уверенность в значимости объективной оценки

- Более 90% всех компаний уверены, что тестирование – важный и ценный элемент процесса найма. Примерно 50% клиентов сообщили, что они собирают различные показатели, чтобы продемонстрировать ценность инвестиций в HR.

Основной вывод №4: Предпочтение симуляционных инструментов оценки, основанных на реальности бизнеса

- Большинство организаций указали, что предпочитают использовать реалистичные инструменты оценки. Сегодня средства симуляции работы используют немногие. Однако число респондентов, заявивших о своей заинтересованности и желании их внедрить, выше, чем для других инструментов оценки.

Основной вывод №5: Планы по более широкому использованию оценки «соответствия»

- Помимо более активного применения средств симуляции работы, организации планируют в ближайшем будущем более широко оценивать «соответствие» (культурное, должностное, а также соответствие интересов) в рамках своих процессов найма.

Основной вывод №6: Оценка талантов в процессе работы

- Продвижение, планирование карьеры и анализ потребностей в обучении/анализ дефицита навыков – три области, для которых респонденты чаще всего указывали применение инструментов объективной оценки талантов сотрудников.

Основной вывод №7: Отбор лидеров играет большую роль, но при этом не структурирован

- Примерно половина всех компаний согласны с тем, что объективная оценка – критически важный элемент программ по планированию преемственности. Однако только один из трех респондентов указал, что в его компании есть структурированный процесс продвижения на руководящие должности, охватывающий всю организацию.

---

[26] Примечание: В Отчете о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2009 г. сопоставлялись результаты респондентов из США и из других стран.

Приложение B: Резюме Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2010 г.

В конце 2009 г. более 230 компаний со всего мира приняли участие в глобальном опросе SHL PreVisor и ADP на тему тенденций в оценке персонала и поделились своим видением сложившихся практик оценки талантов и ожидаемых изменений в этой области. Ниже приведены основные выводы отчета:

Основной вывод №1: Главные приоритеты в управлении талантами в 2010 г. – на первый план выходят управление эффективностью и планирование карьеры

- Управление эффективностью деятельности сотрудников – главный приоритет HR в 2010 г. За ним следуют планирование карьеры и внешний рекрутинг и найм. Последнее направление называлось в качестве главного приоритета до экономического кризиса, но претерпело самое большое снижение в приоритетности в 2009-2010 гг. среди всех областей HR, включенных в опрос.

Основной вывод №2: Влияние восстановления экономики на таланты – удержание, найм, увольнение

- Большинство компаний (68%) отметили свою обеспокоенность вопросами удержания сотрудников в период восстановления экономики. При этом 54% уверены, что найм талантливых сотрудников будет сложной задачей в 2010 г. Однако менее 19% сообщили о том, что обеспокоены нехваткой талантов, которая может возникнуть после ухода из компании рядовых сотрудников и руководителей.

Основной вывод №3: Качество найма в фокусе, но оно не всегда измеряется

- В большинстве компаний (70%) есть необходимость демонстрировать материальную выгоду от использования инструментов объективной оценки. Чаще всего (84%) с помощью применения инструментов объективной оценки при отборе компании стремятся улучшить такой показатель бизнеса, как качество найма. Однако лишь 56% компаний указало, что они собирают различные показатели, чтобы продемонстрировать ценность инвестиций в HR. Всего в 42% компаний внутренние стейкхолдеры требуют предоставить им доказательства взаимосвязи между использованием инструментов объективной оценки и достижением результатов бизнеса.

Основной вывод №4: Подход “поживем-увидим” по отношению к использованию новых инструментов и процессов

- По сравнению с предыдущим годом уменьшилось количество респондентов, планирующих внедрение новых процессов (не используемых на данный момент) в течение следующего года. Это отражает более осторожный подход к приобретению и применению новых инструментов, технологий и процессов. Ряд исключений из общего правила связан с использованием тестов для оценки ситуационного мышления, неформального и формального поиска данных в социальных сетях в качестве инструментов найма.

Основной вывод №5: Использование социальных сетей как инструмента найма: консенсус все еще не достигнут

- Более 68% организаций применяют или планируют применять неформальный поиск данных в социальных сетях в качестве инструмента найма. Однако лишь 20% опрошенных компаний отметили, что социальные сети являются эффективным средством определения степени соответствия кандидатов организации, в то время как почти 50% не уверены в этом.

Соответственно, только 24% компаний согласны с тем, что такие социальные сети, как Twitter и Facebook, оказывают большое влияние на процессы найма, оценки и управления талантами.

Основной вывод №6: Отношение к кандидатам как к клиентам ставится на особое место, но не оценивается

- Большинство организаций (84%) согласны с тем, что реакции кандидатов на процессы отбора и найма действительно важны. Например, среди причин использовать удаленное тестирование чаще всего (86%) называлось удобство для кандидатов. Однако лишь 41% компаний получают обратную связь от кандидатов, которые в то же время вполне могут быть клиентами и/или будущими сотрудниками компании.

Основной вывод №7: Существует возможность формализации программ управления талантами

- Хотя планирование карьеры является главным приоритетом для HR, а также важным стратегическим средством удержания сотрудников для более чем 60% компаний, лишь у 29% есть формализованный процесс планирования карьеры и профессионального развития сотрудников.

- Лишь у 28% компаний есть структурированный процесс продвижения на руководящие должности. Этот показатель равен прошлогоднему.

- Только 50% организаций сообщили об использовании инструментов объективной оценки и измерения талантов своих сотрудников. В большинстве случаев организации применяют или планируют применять такие инструменты для целей планирования карьеры, анализа потребностей в обучении и в рамках программ продвижения и развития сотрудников.

Приложение C: Резюме Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2011 г.

Более 460 специалистов в сфере HR со всего мира приняли участие в глобальном опросе SHL на тему тенденций в оценке персонала и поделились своим видением сложившихся практик оценки талантов и новых тенденций в этой области. Кроме того, респондентам был задан ряд вопросов о воздействии, которое эти практики и тенденции оказывают на программы People Intelligence в их организации. Ниже приведены основные выводы отчета:

Основной вывод №1: Планирование преемственности становится все более важным

- Планирование преемственности поднялось с 6-го места по приоритетности в 2010 г. на 2-е в 2011г. Это указывает на то, что HR уделяет все больше внимания ключевым руководящим должностям в организации (по сравнению с другими задачами и процессами).

Основной вывод №2: В условиях восстанавливающейся экономики главным приоритетом остается управление эффективностью

- Как и в 2010 г., компании во всем мире считают своим основным приоритетом управление эффективностью. Кроме того, в первую пятерку приоритетов на 2011 г. входят планирование преемственности, внешний рекрутинг и найм, планирование карьеры и внутреннее продвижение (назначение).

Основной вывод №3: Увеличивается число компаний, допускающих тестирование «из любой точки»

- Удаленное тестирование (например, когда кандидат находится у себя дома) используется чаще, чем в 2009 и 2010 гг.

- Аналогично, более трети опрошенных специалистов в сфере HR отметили, что они бы позволили кандидатам проходить тестирование через смартфоны или мобильные устройства.

Основной вывод №4: На передовых рубежах – набор персонала через смартфоны или мобильные устройства

- Несмотря на рост использования смартфонов и мобильных устройств, рекрутеры и кандидаты не стремятся применять данную технологию для прохождения инструментов оценки. Лишь 33% компаний заявили, что они готовы позволить кандидатам проходить тестирование с помощью подобных устройств. О предоставлении такой возможности просят менее 10% рекрутеров и менее 10% кандидатов.

Основной вывод №5: Тестирование в процессе отбора включает как общие, так и узко специализированные тесты

- Специалисты в сфере HR указали, что при найме персонала они используют как общие тесты (например, тесты способностей и личностные опросники), так и узко специализированные (в т.ч. тесты знаний, тесты на соответствие должности и специально разработанные для данной должности инструменты оценки). Это говорит об их желании оценить как общие компетенции кандидата, позволяющие в целом предсказать достижение успеха в будущем, так и специфические компетенции и навыки, которые необходимы на данной должности.

Основной вывод №6: Структурированные интервью используются все чаще

- Около 95% компаний используют или планируют использовать структурированные интервью в процессе найма (для сравнения, в предыдущие годы этот показатель составлял 85%).

- Личные интервью и интервью по телефону, проводимые одним интервьюером, используются в большинстве компаний (80% и 76% соответственно). Личные интервью с панелью интервьюеров применяются в 73% организаций. Удаленные интервью через веб-камеру используются более чем 25% компаний.

Основной вывод №7: Несколько «осторожное» использование информации о кандидатах из социальных сетей

- Более 50% специалистов в сфере HR при рассмотрении заявок кандидатов, отборе и найме изучают или планируют изучать информацию об их предыдущем опыте работы, образовании и рекомендациях других людей, размещенную в социальных сетях.

- Меньшая доля специалистов в сфере HR изучают комментарии и ссылки, размещенные друзьями кандидата, а также его фотографии, т.е. информацию, использование которой может оказаться не вполне оправданным с точки зрения закона.

- Только у 16% есть формальная политика, регламентирующая использование информации из социальных сетей в процессе найма.

Приложение D: Резюме Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2012 г.

Нынешний отчет составлен по результатам онлайн-опроса, проведенного в конце 2011 г. В нем принял участие 481 специалист в сфере HR, работающий в компаниях по всему миру.

Данный отчет фокусируется на трех областях: общем состоянии области HR в 2013 г., сферах применения оценки в организациях и использовании технологий в различных HR-процессах. Ниже приведены основные выводы отчета:

Задачи и общее состояние сферы HR в 2013 г.

Основной вывод №1: Взаимосвязь между People Intelligence и достижением результатов бизнеса может стать еще более значимой и важной

- Более 80% респондентов сообщили, что их компании связывают решения в области управления талантами с достижением целей и решением задач бизнеса в целом.

- В то же время менее половины опрошенных указали, что их организации используют информацию о доступных талантах при принятии бизнес-решений.

Основной вывод №2: Вовлечение сотрудников и лидерство находятся в центре внимания в 2012 г.

- Большинство опрошенных указали, что вовлечение и удержание сотрудников (56%) а также развитие лидерского потенциала (55%) являются главными приоритетами на 2012 г. При этом почти 70% респондентов отметили, что в их организациях есть формальные (или как формальные, так и неформальные) процессы для решения этих задач HR.

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

- Вовлечение сотрудников – один из приоритетов HR в 2012 г., и более половины компаний отметили, что они в большей степени заинтересованы в развитии внутренних талантов, чем во внешнем найме. Тем не менее, немногим более трети специалистов в сфере HR назвали планирование карьеры главным приоритетом. По сравнению с 2011 г. планирование карьеры реже используется в качестве стратегического средства удержания сотрудников. Кроме того, в меньшем числе компаний сохраняются формальные механизмы поиска новых возможностей и развития карьеры сотрудников.

Использование инструментов оценки в организациях

Основной вывод №4: Инструменты объективной оценки чаще всего применяются в рамках внешнего и внутреннего найма, однако достаточно часто они используются и для оценки сотрудников в процессе работы

- На данный момент более 70% организаций используют инструменты объективной оценки для внешнего найма, а свыше 60% используют их для внутреннего продвижения.

- Использование инструментов оценки в процессе работы включает в себя их применение в рамках обучения (47%), развития лидерского потенциала (45%) и планирования карьеры (39%).

- Лидеры по планам использования инструментов объективной оценки: планирование численности персонала/аналитика талантов и планирование карьеры.

Основной вывод №5: Оценка талантов фокусируется на текущем поведении и потенциале

- Большинство специалистов в сфере HR при оценке фокусируются или на текущих поведенческих проявлениях, или на будущем потенциале, а не на релевантном прошлом опыте. Для каждой из 14 ключевых областей HR оценка прошлых достижений и опыта была упомянута менее чем в 30% случаев.

Основной вывод №6: Связь оценки и результатов бизнеса

- Большинство респондентов указали, что они используют инструменты оценки для увеличения производительности труда персонала в целом. При этом немногим более половины опрошенных отметили, что они собирают различные показатели для оценки достигаемых результатов.

Технологии, применяемые в тестировании: мобильные устройства и социальные сети

Основной вывод №7: Азиатский регион лидирует по количеству желающих использовать смартфоны/мобильные устройства при найме

- Специалисты в сфере HR из Азии в большей степени заинтересованы в использовании смартфонов/мобильных устройств в целях найма сотрудников. В то же время они сообщают о более высоком, чем в Европе и Америке, числе кандидатов, которые просят предоставить им возможность проходить тестирование с помощью мобильных устройств. Эти результаты не противоречат данным об использовании подобных устройств в целом.

Основной вывод №8: Положительная динамика использования и восприятия эффективности социальных сетей

- Все большее число компаний позволяют просматривать данные кандидатов, размещенные в социальных сетях, при рекрутинге и найме. При этом формальная политика, регламентирующая использование социальных сетей, есть лишь у очень немногих организаций.

- Можно говорить о признании социальных сетей: доля специалистов в сфере HR, воспринимающих социальные сети в качестве эффективного инструмента рекрутинга, выросла на 10 процентных пунктов.