CEB
WHAT THE BEST COMPANIES DO

Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2014 год

Трейси Кантровиц, PhD.

Содержание

Краткое содержание 3

Введение 6

Об отчете: методология и компании-участники 8

Часть 1: Задачи и общее состояние сферы управления талантами в 2014 г. 10

Часть 2: Оценка талантов 23

Часть 3: Технологии, применяемые в тестировании: мобильные устройства и социальные сети 36

Выводы и рекомендации 47

Список использованной литературы 49

Приложение A: Резюме Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2009 г. 50

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. 53

Приложение D: Резюме Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2012 г. 55

Приложение E: Резюме Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2013 г. 57

Таблицы

Таблица 1: Приоритеты HR в целом и по регионам 11

Таблица 2: Предположительное увеличение бюджетов: сравнение мировых лидеров и глобальной выборки 14

Таблица 3: Степень формализации процессов в разных областях HR 15

Таблица 4: Проблемы и задачи HR в 2012-2014 гг. 16

Таблица 5: Общие тенденции в сфере HR 17

Таблица 6: Использование данных в управлении талантами 22

Таблица 7: Оценка таланта в организациях 23

Таблица 8: Частота использования оценки в зависимости от должностного уровня 24

Таблица 9: Использование инструментов оценки в разных областях HR 26

Таблица 10: Использование инструментов оценки при отборе и после найма 28

Таблица 11: Важность отслеживания впечатлений кандидатов 30

Таблица 12: Выгоды, связанные с отслеживанием реакций кандидатов на тестирование 31

Таблица 13: Тенденции HR: сбор данных и ценность оценки 32

Таблица 14: Информация, необходимая для обоснования необходимости оценки 32

Таблица 15: Общие инструменты найма: планы на дальнейшее использование 35

Таблица 16: Использование HRIS для поддержания процессов управления людьми и интеграции инструментов оценки 36

Таблица 17: Способы проведения оценки 38

Таблица 18: Использование мобильных технологий в отборе и найме 40

Таблица 19: Принципы и процедуры использования социальных сетей при отборе и найме 42

Таблица 20: Различия между данными социальных сетей и профессиональной информацией при отборе и найме 43

Таблица 21: Изучение данных о кандидатах, полученных из социальных сетей 45

Рисунки

Рисунок 1: Респонденты по странам 9

Рисунок 2: Респонденты по типу экономики 9

Рисунок 3: Респонденты по размеру организации 9

Рисунок 4: Респонденты по отраслям 9

Рисунок 5: Респонденты-промоутеры и респонденты-критики 9

Рисунок 6: Респонденты, входящие и не входящие в список Fortune 500 9

Рисунок 7: Восприятие стратегического управления талантами в зависимости от типа экономики 18

Рисунок 8: Восприятие стратегического управления талантами среди промоутеров/критиков 19

Рисунок 9: «Big Data»: достижение результатов, потенциал и управление данными (по типу компании) 22

Рисунок 10: Бизнес-результаты, на которые ориентируются при оценке 33

Рисунок 11: Использование HRIS: компании из Fortune 500 и общая выборка 37

Рисунок 12: Интеграция методов оценки талантов: компании из Fortune 500 и общая выборка 37

Рисунок 13: Способ проведения оценки по типу экономики 38

Рисунок 14: Восприятие мобильного тестирования (по типу экономики) — показана доля ответивших «да» 41

Рисунок 15: Восприятие мобильного тестирования (по регионам) — показана доля ответивших «да» 41

Рисунок 16: Отношение к использованию социальных сетей и политика компаний (по типу экономики) 43

Рисунок 17: Использование или планирование использования поиска по социальным сетям (по типу поиска и по типу экономики) 44

Рисунок 18: Процент опрошенных, которые на данный момент изучают информацию из социальных сетей (по типу данных и по типу экономики) 45

Краткое содержание

Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала публикуется каждый год, чтобы проиллюстрировать:

- Как «большие данные» (Big Data) и «датафикация» (т.е. повсеместное внедрение «больших данных») влияют на то, как организации оценивают таланты;
- Как ваши коллеги (и конкуренты) оценивают таланты;
- Как управление талантами связано (или не связано) с потребностями компаний;
- Какие новые возможности открывают и какие новые риски влекут ключевые инновации.

Профессионалам в сфере HR, ищущим новые стратегии управления талантами, данный отчет предоставляет уникальные сведения о том, как компании выявляют и оценивают уровень талантов на протяжении всего жизненного цикла сотрудников в организации.

В этом году отчет опирается на данные 1406 респондентов (профессионалов в сфере HR из организаций по всему миру), которые прошли онлайн-опрос в начале 2014 г. В данном отчете особое внимание уделяется методам оценки талантов. Как и в прошлых отчетах, проводятся уместные сравнения с данными отчетов о глобальных тенденциях в оценке персонала прошлых лет, чтобы установить временные тенденции. Кроме того, проводятся релевантные сопоставления ответов респондентов из разных регионов, из стран с развивающимися или сформировавшимися рынками, а также приводятся индикаторы лидирующих компаний.

В данном отчете в центре внимания находятся три области: общее состояние сферы HR в 2014 г., типы оценки, которые применяются в различных организациях, и использование технологий при найме и отборе. Ключевые результаты отчета представлены ниже.

Выявление высокопотенциальных сотрудников (HiPo) — новый мировой приоритет, который в будущем станет самым популярным направлением оценки персонала *(страница 10).*

- Компании в большей степени ориентированы на внутреннее развитие персонала, чем на найм внешних сотрудников (57 %, по сравнению с 49 % в 2013 г.).
- В большинстве компаний есть программы по выявлению (54%) и развитию (52%) высокопотенциальных сотрудников. Хотя в большинстве случаев оценка не используется в таких программах, 30% респондентов отмечают, что оценка высокопотенциальных сотрудников будет в будущем занимать первое место среди процедур оценки персонала.
- В большинстве организаций есть программы по развитию лидерского потенциала (56%); 60% используют методы оценки как часть этих программ.

Большинство компаний не отслеживают реакции кандидатов на тестирование и не связывают восприятие кандидатов с бизнес-результатами *(страница 29).*

- 82 % компаний отмечают важность положительной реакции кандидатов на организацию процесса найма, но лишь 40 % на самом деле отслеживают такие реакции.
- Немногие организации видят важность положительных реакций кандидатов для чего-то еще, кроме процесса найма (к примеру, влияние на их будущие решения о покупках).

Этот отчет опирается на данные 1406 респондентов — профессионалов в сфере HR из организаций по всему миру.

Большинство респондентов учитывают показатели вовлеченности/удержания, но 40% этого не делают, тем самым рискуя потерять ключевые таланты *(страница 25).*

- Вовлечение/удержание сотрудников остается важнейшим приоритетом, о чем сообщили 56% респондентов.
- 40% респондентов указали, что они не используют или не планируют использовать методы оценки персонала как дополнительные средства удержания или вовлечения сотрудников.

Существуют значительные мировые различия в управлении талантами, при этом внешний найм доминирует только в Америке *(страница 11).*

- Только 35% компаний (по сравнению с 39% в 2013 г.) нанимают персонал на большее число вакансий, чем в прошлом году.
- В Америке 46% респондентов указывают, что внешний найм является ключевым приоритетом, по сравнению с 34% в остальном мире.
- Выявление высокопотенциальных сотрудников скорее является приоритетом в странах Ближнего Востока и Африки (60%), по сравнению с 51% в остальном мире.
- Вероятность повышения или сокращения бюджетов по внешнему найму одинакова, что указывает на существенные различия в стратегиях и экономических ситуациях в мире.

Сотрудники, одобряющие продукцию или услуги своих работодателей, с большей вероятностью работают в организациях со стратегическими HR-функциями *(страниц 29).*

- Из тех респондентов, которые очень хорошо относятся к продукции/услугам своих компаний, 80% рассматривают HR как стратегическую функцию организации, а 89% указывают, что в их компании решения о людях принимаются в контексте целей и задач бизнеса.
- Компании, чьи сотрудники высоко ценят их продукцию или услуги («промоутеры»), оценивают ВСЕ области HR как более приоритетные, по сравнению с теми компаниями, в которых сотрудники не одобряют продукцию или услуги компании («критики»).
- «Промоутеры» также указали, что их компании чаще используют информацию по оценке персонала для принятия бизнес-решений (58%), в отличие от «критиков» (37%).

Хотя HR все чаще рассматривают как стратегическую функцию, лишь половина опрошенных использует данные по оценке персонала как доказательство окупаемости инвестиций или для формирования бизнес–решений *(страница 17).*

- 73% респондентов рассматривают HR как стратегическую функцию (по сравнению с 66% в 2013 г.).
- Лишь половина респондентов сообщили о сборе данных для демонстрации ценности инвестиций в HR или об использовании данных оценки персонала для формирования бизнес–решений.

Интеграция данных по оценке с информационными системами управления персоналом (HRIS) является критически важной, но возможностей для интеграции недостаточно *(страница 21).*

- В то время как 75% респондентов считают, что необходимо интегрировать данные по компетенциям и навыкам с системой оценки талантов, лишь 25% удовлетворены способностью информационных систем управления персоналом (HRIS) обработать эти данные.
- 61% респондентов сообщили о том, что они используют HRIS для внешнего найма, но лишь 34% указали, что интегрировали результаты оценки персонала в эту процедуру.

Недостаток объективности в оценке после найма и преимущественное использование методов оценки для найма работников: лишь 40% компаний используют оценивание персонала для развития и решений по продвижению *(страница 26).*

- Почти в два раза больше респондентов используют методы оценки в рамках отбора, чем после найма.
- Тестирование навыков или знаний (те тесты, которые используют чаще всего до и после найма) проводится 73% респондентов в ходе отбора и лишь 40% после приема на работу.
- Похожие данные получены относительно личностных методик оценки: 62% респондентов используют их до приема на работу, и лишь 34% — после.

Поиск информации в социальных сетях является наиболее вероятным способом найма работников в будущем, хотя лишь у четверти респондентов существуют официальные правила использования подобной информации *(страница 33).*

- Респонденты из стран Ближнего Востока и Африки с большей вероятностью станут использовать как формальную (28%), так и неформальную (29%) информацию из социальных сетей как будущий инструмент приема на работу. Для сравнения: респонденты из Америки с наименьшей вероятностью будут прибегать как к формальной (14%), так и к неформальной (10%) информации из социальных сетей.
- 24% респондентов позволяют рекрутерам и менеджерам по подбору персонала использовать данные из социальных сетей для принятия решений по кандидатам. При этом 42% респондентов, осуществляющих поиск по социальным сетям, делают это, чтобы принимать решения с учетом информации из профессиональных социальных сетей.

Растет интерес к оценке кандидатов (в рамках отбора и найма) с помощью мобильных устройств; при этом наблюдаются четкие географические различия *(страница 39).*

- 42% мировой выборки готовы позволить кандидатам пройти процедуру оценки с помощью мобильных устройств, если такая возможность существует. Эту тенденцию больше поддерживают респонденты из Австралии/Новой Зеландии (59%) и Америки (48%), чем респонденты из других регионов.
- 23% респондентов общей выборки сообщили о том, что кандидаты хотели бы проходить оценку с помощью мобильных устройств, хотя респонденты из Америки (24%) и Азии (24%) указывают на это чаще.

Введение

Сегодня, в условиях сложного и динамичного рынка, для достижения устойчивого роста компании вынуждены управлять своим наиболее ценным ресурсом — специалистами, работающими по всему миру. Несмотря на экономические условия прошлых лет, конкуренция за таланты остается ключевым фактором и рассматривается как основное различие между организациями. Одновременно с этим много внимания уделяется понятию «дефицита навыков», поскольку бизнес-лидеры с сожалением указывают на нехватку компетенций у своих сотрудников и на возможные зоны риска для компании, которые понижают способность организаций достигать поставленных целей.

«Несмотря на постоянную осторожность, которую проявляют компании в условиях текущей экономической неустойчивости, большинство работодателей в США и по всему миру отмечают недостаточное количество квалифицированных талантов, что мешало и продолжает мешать бизнесу в достижении намеченных целей…» (Manpower Talent Shortage Survey, 2011).

Эта проблема особенно ярко проявляется на уровне руководства. Компании понимают, что их успех в будущем зависит от выявления, вовлечения и удержания высокопотенциальных специалистов, которые станут следующим поколением менеджеров и лидеров.

Что делают компании (и делают ли вообще что-либо) для измерения дефицита навыков у своего персонала и для подтверждения необходимости именно этих навыков для реализации своей стратегии? Будет ли этот дефицит увеличиваться из-за продолжающихся изменений в организационном контексте? Как влияет на необходимый набор навыков характерная для современного бизнеса сущность работы — все более командно-ориентированная и взаимозависимая? Являются ли дефициты навыков в 2014 г. тем же самым явлением, что и пять лет назад?

Ориентация на ликвидацию дефицитов навыков пришлась как нельзя более вовремя: сегодня сфера HR находится на важной развилке в своем пути к приобретению ключевой роли в стратегиях компаний. За счет предоставления специалистам в области HR настоящих объективных данных о персонале, затрагивающих всю организацию в целом, «датафикация» управления талантами впервые дает области HR возможность уйти от роли транзакционного бизнес-партнера и стать трансформационным партнером бизнеса (т.е. таким, который поддерживает и обеспечивает стратегические изменения организации). Понимание данных как основы управления талантами позволит компаниям управлять своими талантами с той же тщательностью и точностью, что и другими ресурсами.

Вместо того чтобы выбирать специалистов на основании субъективно оцениваемой «пригодности» или же надеяться на информацию из социальных сетей при отборе, организации могут положиться на постоянно растущий спектр инновационных, научно доказанных и объективных методов оценки. При правильном использовании эти подходы помогут определить конкретные дефициты в талантах, а также разработать соответствующие корректирующие планы работы, которые помогут компаниям достичь поставленных стратегических целей.

Однако использование этих методов лишь первый шаг. Чтобы получить наибольшую выгоду, полученные данные должны полностью интегрироваться в организации и в итоге формировать для руководства сводную «таблицу талантов». В такой таблице должны быть указаны дефициты, которые необходимо восполнить, тип людей, которые необходимы для восполнения указанных дефицитов, и даже места, в которых лучше всего набирать таких людей.

Поскольку такой уровень информации становится все более доступным, руководство будет ожидать от специалистов в области HR готовности подтверждать инвестиции в таланты объективными данными.

Использование данных для того, чтобы установить связи между информацией, которая на первый взгляд кажется разрозненной, станет новой ключевой компетенцией профессионалов в области управления талантами. Они должны будут стать экспертами в понимании тесных взаимосвязей между талантами и успешностью бизнеса. Как средства управления эффективностью, компенсация и вовлечение создают осязаемые бизнес-результаты? Как восприятие кандидатом процесса отбора и найма связано с последующими решениями о покупках?

Внимательное отношение к таким вопросам приведет к возникновению инновационных методов работы, которые распространятся за пределы традиционного управления талантами и ознаменуют начало новой эры в сфере HR.

«Датафикация*» управления талантами предоставляет специалистам в области HR настоящие объективные данные о персонале, затрагивающие всю организацию в целом.

* Под «датафикацией» HR понимается процесс повсеместного внедрения технологий и практик работы с точными количественными и качественными данными в сфере HR, превращение данных (в т.ч. «больших данных», Big Data) в смысловое ядро и важнейший элемент управления персоналом, а также тот наблюдаемый факт, что данным уделяется все больше внимания со стороны функции HR в целом.

Об отчете: методология и компании-участники

Отчет за 2014 г. основан на данных опроса 1406 специалистов в сфере HR. Опрос был проведен в январе-феврале 2014 г.

Большинство респондентов, принявших участие в опросе, работают на организации, головные офисы которых находятся в США (25%), Великобритании (15%), ЮАР (9%) и Австралии (5%). С распределением по регионам можно ознакомиться на Рисунке 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 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.

В отчете 2014 г. авторы исследовали результаты в контексте двух индикаторов лидирующих позиций той или иной организации: 1) организации, состоящие в списке Fortune 500 на протяжении трех последних лет, и 2) пропорция респондентов, которые одобряют продукцию и сервисы собственной компании («промоутеры») по сравнению с пропорцией респондентов, настроенных иначе («критики»; см. Рисунки 5 и 6).

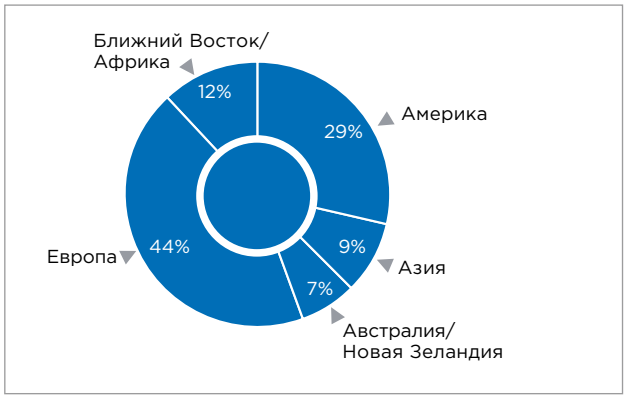


Рисунок 1: Респонденты по странам

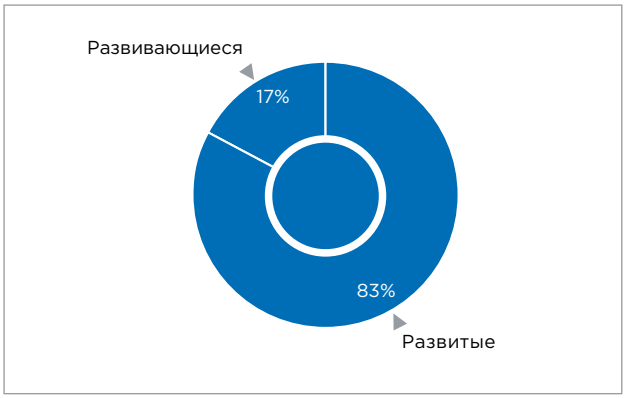


Рисунок 2: Респонденты по типу экономики

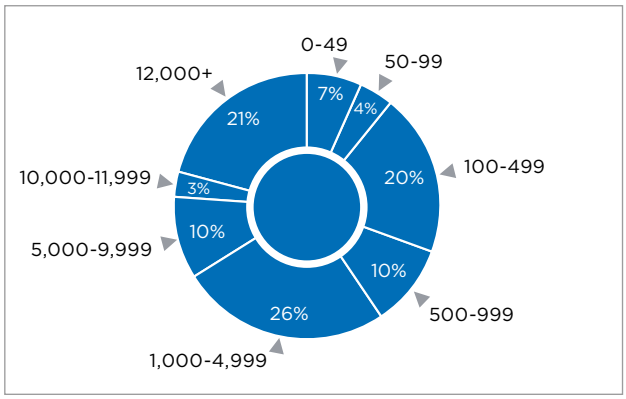


Рисунок 3: Респонденты по размеру организации

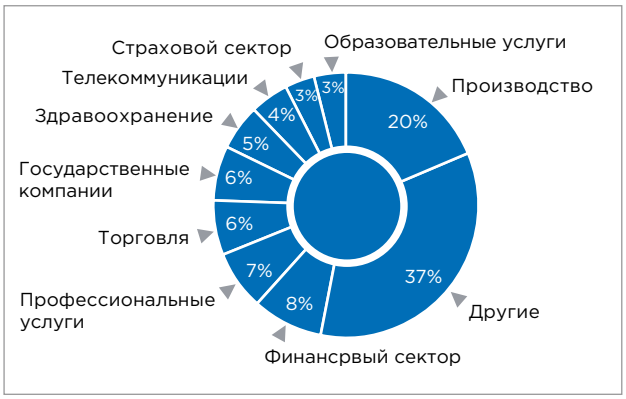


Рисунок 4: Респонденты по отраслям

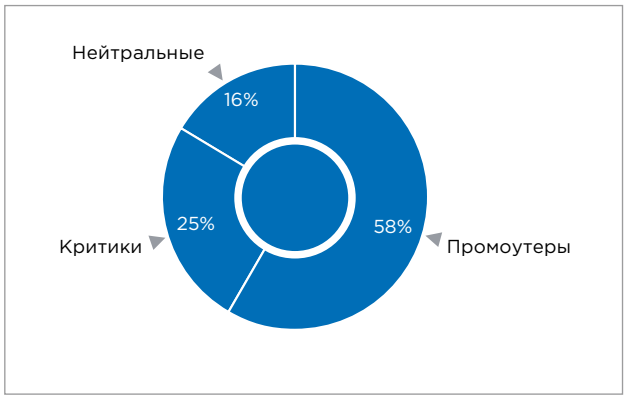


Рисунок 5: Респонденты-промоутеры
и респонденты-критики

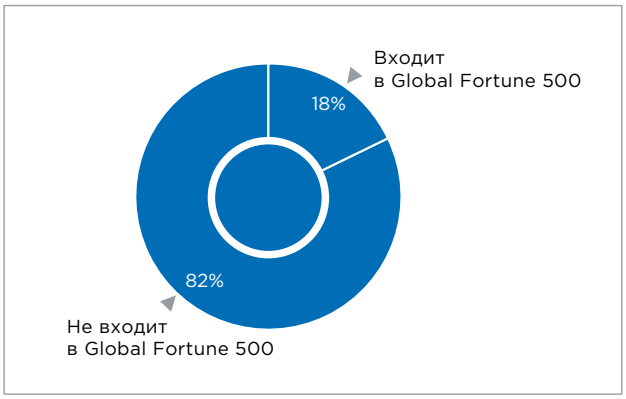


Рисунок 6: Респонденты, входящие
и не входящие в список Fortune 500

Часть 1: Задачи и общее состояние сферы управления талантами в 2014 г.

Ключевой вывод №1

Выявление высокопотенциальных сотрудников (HiPo) — новый мировой приоритет, который в будущем станет самым популярным направлением оценки персонала.

- Компании в большей степени ориентированы на внутреннее развитие персонала, чем на найм внешних сотрудников (57%, по сравнению с 49% в 2013 г.).
- В большинстве компаний есть программы по выявлению (54%) и развитию (52%) высокопотенциальных сотрудников. Хотя в большинстве случаев оценка не используется в таких программах, 30% респондентов отмечают, что оценка высокопотенциальных сотрудников будет в будущем занимать первое место среди процедур оценки персонала.
- В большинстве организаций есть программы по развитию лидерского потенциала (56%); 60% используют методы оценки как часть этих программ.

Приоритеты HR

Методы оценки талантов зависят от более широких приоритетов, инициатив и трудностей в компаниях. Таким образом, данный отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала начинается с анализа того, как респонденты воспринимают 15 различных областей талантов, начиная с адаптации и заканчивая релокацией талантов. Респондентов просили указать, какой уровень приоритетности будет у каждой сферы в их организации в следующем году: низкий, средний или высокий.

Приоритеты, указанные специалистами в области HR в 2014 г., схожи с приоритетами, указанными в 2013 г. (см. Таблицу 1). Вовлечение и удержание специалистов имеет наивысший уровень приоритетности для 56% опрошенных, а у 54% опрошенных наивысшим приоритетом обладают развитие лидерских качеств и управление эффективностью. Данные приоритеты отражают, как важно в современной конкурентной мировой экономике максимально вовлекать уже имеющихся работников, развивать лидерские таланты, которые будут двигать компанию вперед, а также измерять и повышать результативность и эффективность сотрудников.

Вариант, добавленный в опросник в 2014 г., касающийся выявления высокопотенциальных сотрудников, занимает четвертое место в мировой выборке. Это указывает на все большее внимание к идентификации будущих лидеров в организациях, которые только начинают свою карьеру.

Растет важность использования данных для прогнозирования будущих требований к кадровому обеспечению. Это выражается в том, что планирование численности персонала и аналитика талантов находятся на пятом месте по приоритетности для мировой выборки.

Таблица 1: Приоритеты HR в целом и по регионам

Задача HR	% высокой приоритетности в 2013г.	Место в 2013 г.	% высокой приоритетности в 2014г.	Место в 2014 г.	% высокой приоритетности в Америке в 2014г.	% высокой приоритетности в Азии в 2014г.	% высокой приоритетности в Австралии/ Новой Зеландии в 2014 г.	% высокой приоритетности в Европе в 2014г.	% высокой приоритетности в странах Ближнего Востока/ Африке в 2014 г.
Вовлечение/ удержание	56%	1	56%	1	62%	56%	57%	52%	54%
Развитие лидерского потенциала	53%	2	54%	2	56%	49%	48%	54%	55%
Управление эффективностью	48%	3	54%	2	50%	47%	48%	55%	70%
Выявление высокопотенциальных сотрудников	—	—	51%	4	49%	48%	46%	49%	60%
Планирование численности персонала/ Аналитика талантов	43%	4	46%	5	42%	47%	53%	45%	53%
Планирование преемственности	38%	6	46%	5	44%	43%	54%	45%	55%
Карьерное развитие	34%	9	42%	7	41%	37%	34%	42%	48%
Управление изменениями	32%	10	42%	7	39%	30%	50%	45%	41%
Обучение	41%	5	42%	7	42%	41%	33%	37%	60%
Внешний рекрутинг и найм	38%	6	34%	10	46%	30%	20%	27%	37%
Внутреннее продвижение (назначение)	35%	8	34%	10	39%	34%	19%	33%	34%
Создание/применение моделей компетенций	27%	11	30%	12	25%	31%	23%	31%	45%
Адаптация	18%	13	29%	13	37%	22%	28%	23%	33%
Реструктуризация	22%	12	27%	14	24%	24%	35%	30%	25%
Увольнение и релокация талантов	15%	14	13%	15	8%	23%	6%	14%	14%

Ключевой вывод №2

Существуют значительные мировые различия в управлении талантами, при этом внешний найм доминирует только в Америке.

- Только 35% компаний (по сравнению с 39% в 2013 г.) нанимают персонал на большее число вакансий, чем в прошлом году.
- В Америке 46% респондентов указывают, что внешний найм является ключевым приоритетом, по сравнению с 34% в остальном мире.
- Выявление высокопотенциальных сотрудников скорее является приоритетом в странах Ближнего Востока и Африки (60%), по сравнению с 51% в остальном мире.
- Вероятность повышения или сокращения бюджетов по внешнему найму одинакова, что указывает на существенные различия в стратегиях и экономических ситуациях в мире.

При более детальном рассмотрении можно отметить, что приоритеты в сфере HR заметно отличаются по географическим регионам. Управление эффективностью является единственной сферой HR, которая входит в пять наиболее приоритетных областей во всех регионах. В то время как вовлечение и удержание сотрудников являются важнейшим приоритетом для респондентов из Америки, Азии, Австралии и Новой Зеландии и занимают второе место в Европе; на Ближнем Востоке и в Африке данные виды работы не попадают в пятерку главных приоритетов.

Похожая ситуация складывается вокруг выявления высокопотенциальных сотрудников: данный вид работы входит в пять главных приоритетов всех стран, кроме Австралии и Новой Зеландии. Важно отметить, что внешний найм является приоритетом только у респондентов из Америки. Кроме того, управление изменениями входит в основные приоритеты респондентов только в Австралии, Новой Зеландии и Европе.

Большие географические различия существуют и в процентном соотношении респондентов, которые считают ту или иную область HR приоритетной (см. Таблицу 1). К примеру, внешний найм считается важной задачей у 46% респондентов из Америки, по сравнению с 34% респондентов из мировой выборки, 27% респондентов из Европы, 30% из Азии, 20% из Австралии/Новой Зеландии и 37% респондентов из стран Ближнего Востока/Африки. Выявление высокопотенциальных сотрудников, вероятнее всего, будет рассматриваться как приоритетная задача в странах Ближнего Востока/Африки (60%), по сравнению с 49% в Америке, 49% в Европе, 48% в Азии и 46% в Австралии/Новой Зеландии.

Первая пятерка приоритетов по географическим регионам

Если рассмотреть приоритеты по типу экономики, то можно отметить, что респонденты как из развитых, так и из развивающихся стран отмечают ориентацию на вовлечение/удержание (на первом месте в развитых и на третьем месте в развивающихся странах) и управление эффективностью (на первом месте в развивающихся и на третьем месте в развитых странах). Респонденты из развивающихся стран ставят выявление высокопотенциальных сотрудников на второе место в списке приоритетов, третье место делят вовлечение/удержание и обучение, затем идет развитие лидерского потенциала, пятое место делят планирование преемственности и планирование численности персонала/аналитика талантов. В странах с развитой экономикой респонденты ставят на первое место вовлечение/удержание, на второе — развитие лидерского потенциала, на третье — управление эффективностью, затем идет выявление высокопотенциальных сотрудников и на пятом месте планирование преемственности.

TOP 5

Развивающиеся экономики:

- Управление эффективностью
- Выявление высокопотенциальных сотрудников
- Вовлечение/удержание и обучение
- Развитие лидерского потенциала
- Планирование преемственности и планирование численности персонала/ Аналитика талантов

Развитые экономики:

- Вовлечение/удержание
- Развитие лидерского потенциала
- Управление эффективностью
- Выявление высокопотенциальных сотрудников
- Планирование преемственности

Приоритеты по типу экономики

Кроме вопросов об относительной важности различных областей HR, в опросе спрашивалось о том, какова вероятность того, что объем бюджета, связанный с той или иной областью HR, увеличится, уменьшится или останется прежним в 2014 г. Относительно почти всех областей специалисты считают, что бюджет останется прежним. Как можно предположить, те области, в которых, по мнению респондентов, бюджет может увеличиться, также находятся среди наиболее приоритетных зон. Интересным исключением является обучение: оно не попадает в список главных приоритетов, но указывается как область, в которой, скорее всего, увеличится бюджет.
Это может объясняться тем, что при ограниченных финансовых возможностях компании предполагают, что развитие уже имеющихся сотрудников будет наилучшим выбором с точки зрения стоимости. Поскольку внешний найм больше не входит в пятерку наиболее приоритетных задач HR на 2014 г., то в этой области наиболее вероятно урезание бюджетов. Интересно отметить, что в реальности финансирование внешнего найма с одинаковой вероятностью как повысится, так и понизится, что, скорее всего, отражает различные экономические условия в разных странах мира.

TOP 5

Предполагаемые области увеличения бюджета:

- Обучение
- Выявление высокопотенциальных сотрудников
- Карьерное развитие
- Вовлечение/удержание
- Управление эффективностью

Предполагаемые области снижения бюджета

- Внешний найм (и рекрутинг)
- Создание/применение моделей компетенций
- Увольнение и релокация талантов
- Реструктуризация
- Обучение и адаптация

Предполагаемые области увеличения и снижения бюджета

Каким образом наиболее крупные и успешные организации в мире (те, которые на протяжении последних трех лет попадали в список Fortune 500) предвосхищают бюджетные изменения в будущем году? Понимание того, как они планируют потратить свои деньги в 2014 г., поможет оценить, как будут меняться бюджеты различных компаний. Как можно предположить, лидирующие организации чаще ожидают увеличения бюджетов во всех сферах HR в 2014 г. При этом, ранжирование наиболее важных областей похоже на ранжирование мировой выборки (см. Таблицу 2).

Стоит отметить, что организации из списка Fortune 500 значительно чаще планируют увеличение бюджета на использование моделей компетенций (27%) по сравнению с мировой выборкой (9%). Поскольку внедрение модели компетенций является важным первым шагом к стратегии оценки и анализа талантов на уровне организации в целом, эта тенденция указывает на то, что среди лидирующих организаций растет понимание того, что подход к управлению талантами, основанный на «больших данных», несет множество выгод для бизнеса.

Организации из списка Fortune 500 значительно чаще планируют увеличение бюджета на использование моделей компетенций.

Таблица 2: Предположительное увеличение бюджетов: сравнение мировых лидеров и глобальной выборки

Задача HR	Место	% компаний из списка F500, ожидающих увеличения бюджета	Место	% глобальной выборки, ожидающей увеличение бюджета
Обучение	1	48%	1	32%
Выявление высокопотенциальных сотрудников	2	42%	2	28%
Управление эффективностью	3	38%	6	26%
Вовлечение/удержание	4	37%	3	27%
Развитие лидерского потенциала	5	36%	3	27%
Карьерное развитие	6	35%	3	27%
Планирование преемственности	6	35%	9	24%
Планирование численности персонала / Аналитика талантов	8	34%	7	25%
Внутреннее продвижение (назначение)	9	32%	12	19%
Внешний рекрутинг и найм	10	29%	10	22%
Создание/применение моделей компетенций	11	27%	15	9%
Управление изменениями	11	27%	7	25%
Адаптация	13	25%	13	18%
Реструктуризация	14	23%	11	20%
Увольнение и релокация талантов	15	15%	14	11%

Взаимосвязь приоритетов и процессов

В данном отчете относительная степень формализации процессов HR рассматривается как показатель того, насколько организации поддерживают ключевые процессы HR и насколько готовы вкладываться в них. Респондентов просили указать степень формализации 14 процессов HR в их организациях (см. Таблицу 3). Результаты показывают, что области, в которых чаще всего существуют формализованные процессы и программы (такие, как внешний найм, управление эффективностью и внутреннее продвижение) не обязательно являются основными приоритетами HR. Это означает, что те области, которые считаются стратегически важными, на данный момент могут не иметь необходимых HR-процессов и инвестиций, которые необходимы для их поддержания.

К примеру, удержание/вовлечение сотрудников (важнейший приоритет HR на 2014 г.) находится в конце списка формализованных процессов: лишь каждый пятый респондент отметил, что в их организациях существуют формализованные программы по вовлечению и удержанию талантов. Такой разрыв может отражать неоднозначность относительно того, как наилучшим образом развивать программы, направленные на поддержание данной области. Попытки создания таких программ могут начинаться с измерения/отслеживания вовлеченности персонала, соотнесения мотивации работников и их карьерных планов, а также с разработки стратегий по выявлению причин неудовлетворенности работников и шагов по улучшению причин, лежащих в основе проблем.

Тем не менее, год от года исследования тенденций указывают на растущий уровень формализации процессов, связанных с развитием лидерского потенциала (т.е. задача, которая находится на втором месте по приоритетности для глобальной выборки). Кроме того, ежегодный рост формализации демонстрируют такие области и задачи HR, как карьерное развитие, создание/применение моделей компетенций, планирование преемственности.

Любой разрыв между стратегией и процессом может оказаться источником издержек и проблем. Для продвижения более качественных решений по управлению кадрами, достижения более высоких результатов и повышения эффективности деятельности компании должны иметь доступ к точным и надежным данным о талантах. Те компании, которые не справятся с задачей включения объективных и стабильных инструментов оценки эффективности, компетенций и потенциала в формализованные процедуры HR, будут менее эффективны при соотнесении своих решений о талантах с реальными потребностями бизнеса.

Таблица 3: Степень формализации процессов в разных областях HR

Задача HR	% респондентов, указавших наличие формализованных процессов	
	2013	2014
Внешний рекрутинг и найм	69%	65%
Управление эффективностью	64%	64%
Внутреннее продвижение (назначение)	55%	53%
Адаптация	60%	48%
Обучение	51%	47%
Создание/применение моделей компетенций	29%	36%
Реструктуризация	31%	33%
Планирование преемственности	23%	31%
Развитие лидерского потенциала	21%	30%
Увольнение и релокация талантов	30%	24%
Планирование численности персонала /Аналитика талантов	17%	23%
Карьерное развитие	16%	22%
Вовлечение/удержание	17%	19%
Управление изменениями	14%	17%

Проблемы и возможности в 2014 г.

Принимая во внимание, какие основные приоритеты обозначили респонденты в этом году — в частности, ориентацию на выявление, развитие и удержание талантов — следует задаться вопросом о том, какие проблемы и возможности ждут их в обозримом будущем.

В Таблице 4 приведены результаты, связанные с контекстуальными компонентами в работе HR. В соответствии с пониженной важностью внешнего найма в последние годы можно видеть растущее число респондентов, сообщающих о том, что их компании в большей степени ориентированы на внутреннее развитие талантов, чем на внешний найм (с 49% в 2013 г. до 57% в 2014 г.). Возможно, предвосхищая сокращение объемов внешнего найма, меньшее количество респондентов сообщают о возможных трудностях в рекрутинге и приеме на работу талантливых сотрудников (с 73% в 2013 г. до 64% в 2014 г.). Похожим образом, по сравнению с прошлым годом, меньшее количество респондентов указали, что они набирают на растущее количество открытых вакансий по всей организации (с 39% в 2013 г. до 35% в 2014 г.).

Какие возможности могут способствовать тому, чтобы область HR достигла своих целей в 2014 г.? В то время как вовлечение/удержание стало наиболее важным приоритетом среди всех респондентов и для большинства географических регионов, всего две трети респондентов указали, что они используют карьерное развитие как стратегию удержания сотрудников (63%, по сравнению с 55% в 2013 г.). Однако лояльность сотрудников и намерение сменить работу часто связаны с наличием карьерных путей и возможностей роста (Weng & McCelroy, 2012). Таким образом, формализованные программы по карьерному развитию являются одним из способов, с помощью которых организации могут достигать целей, связанных с вовлечением и удержанием сотрудников.

Следует добавить, что в 2014 г. больше респондентов сообщают об использовании моделей компетенций в процессах управления персоналом (42%, по сравнению с 34% в 2013 г.). Хотя это является обнадеживающей положительной тенденцией, нужно помнить о том, что существует еще больше возможностей по применению моделей компетенций в процедурах HR, т.к. они закладывают основу для интегрированного процесса управления талантами.

Таблица 4: Проблемы и задачи HR в 2012–2014 гг.

	% поддерживающих		
Утверждение опросника	2012	2013	2014
В целом моя организация в большей степени сфокусирована на внутреннем развитии талантов, чем на внешнем найме.	53%	49%	57%
На данный момент мы проводим отбор на большее количество вакансий, чем в прошлом году.	39%	39%	35%
Мы полагаем, что в наступающем году станет гораздо сложнее отбирать и нанимать талантливых сотрудников на ключевые позиции.	64%	73%	64%
Модель компетенций в нашей компании эффективно используется как часть общего цикла работы сотрудника (при приеме на работу, при развитии и при продвижении).	—	34%	42%
Мы используем планирование карьеры в качестве стратегии удержания.	58%	55%	63%

Вовлечение/удержание стало наиболее важным приоритетом среди всех респондентов и для большинства географических регионов.

Управление талантами и управление бизнесом: пришло ли время взаимопроникновения?

Ключевой вывод №3

Хотя HR все чаще рассматривают как стратегическую функцию, лишь половина опрошенных использует данные по оценке персонала как доказательство окупаемости инвестиций или для формирования бизнес-решений.

- 73% респондентов рассматривают HR как стратегическую функцию (по сравнению с 66% в 2013 г.).
- Лишь половина респондентов сообщили о сборе данных для демонстрации ценности инвестиций в HR или об использования данных оценки персонала для формирования бизнес-решений.

Компании часто заявляют, что таланты — их наиболее ценный/дорогостоящий актив, а также утверждают, что найм/удержание талантов является для них источником конкурентных преимуществ. Но до какой степени таланты рассматриваются в контексте стратегических бизнес-целей, и как они вносят свой вклад в реализацию стратегических инициатив компании?

По мере того, как бизнес-решения все чаще принимаются на основании грамотной информации о талантах, а управление талантами стремится стать полноправной частью управления бизнесом, можно наблюдать все более стратегическую роль HR. Как показывают результаты, указанные в Таблице 5, HR действительно продолжает считать себя стратегической функцией (73%, по сравнению с 66% в 2013 г.), и респонденты отмечают, что организации учитывают кадровые решения в контексте бизнес-целей (83%, по сравнению с 80% в 2013 г.).

Тем не менее, все еще остается разрыв между восприятием HR в стратегическом ключе и тем относительно небольшим процентным составом респондентов, которые указывают, что данные о талантах используются при принятии бизнес-решений (всего 52%, хотя это и больше, чем 43% в 2013 г.). Это указывает на то, что у сферы HR имеется возможность влиять на ведение деятельности, и влияние HR в организации растет за счет сбора и использования данных о талантах при формировании бизнес-решений.

Таблица 5: Общие тенденции в сфере HR

	% поддерживающих		
Утверждение опросника	2012	2013	2014
Моя организация рассматривает HR как стратегическую функцию.	74%	66%	73%
Моя организация использует информацию о талантах при принятии бизнес-решений.	48%	43%	52%
Моя организация принимает кадровые решения (по найму и продвижению) в контексте целей и задач бизнеса.	83%	80%	83%

Похожие тенденции были обнаружены при сравнении развивающихся и развитых экономик, хотя несколько большее число респондентов, представляющих развитые рынки, указали, что их организации используют информацию о талантах для принятия бизнес-решений (52% против 50% респондентов, представляющих развивающиеся экономики, см. Рисунок 7).

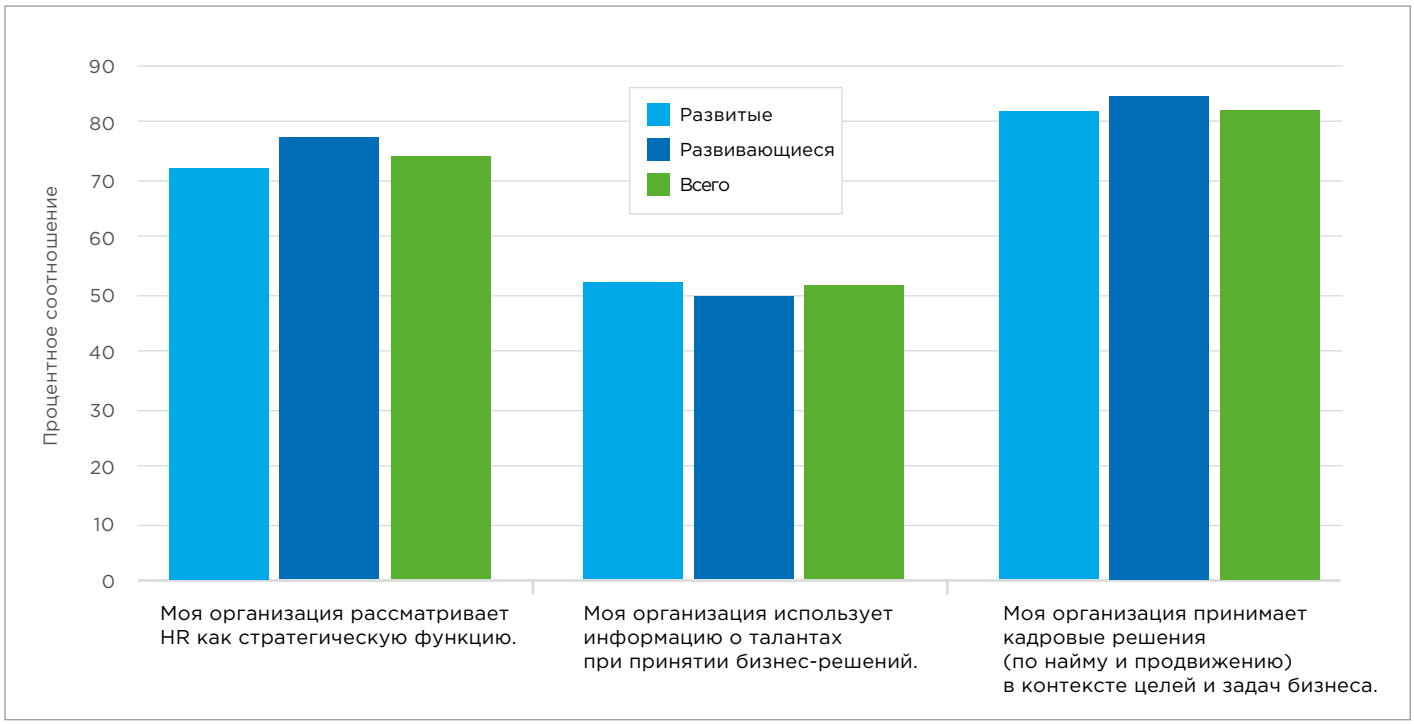


Рисунок 7: Восприятие стратегического управления талантами в зависимости от типа экономики

Были найдены существенные различия в присвоении приоритетов областям HR при сравнении респондентов, которые были готовы поручиться за продукцию/услуги своей компании перед друзьями/коллегами («промоутеры») и теми респондентами, которые не были готовы это сделать («критики»; см. Рисунок 8). Среди тех, кто высоко отзывался о продукции/услугах своей организации, 80% рассматривают HR как стратегическую функцию, 89% указывают, что их организации учитывают кадровые вопросы в контексте бизнес-целей, и 58% сообщают, что их компании используют информацию о талантах при принятии бизнес-решений.

Для сравнения, из тех респондентов, которые отзываются о продукции/услугах своей компании не очень высоко, лишь 57% рассматривают HR как стратегическую функцию, 72% указывают, что их организации учитывают кадровые вопросы в контексте бизнес-целей, и 37% сообщают, что их компании используют информацию о талантах при принятии бизнес-решений. Таким образом, компании, чьи работники высоко оценивают их продукцию и услуги, намного вероятнее окажутся организациями, в которых HR является действительно стратегической функцией.

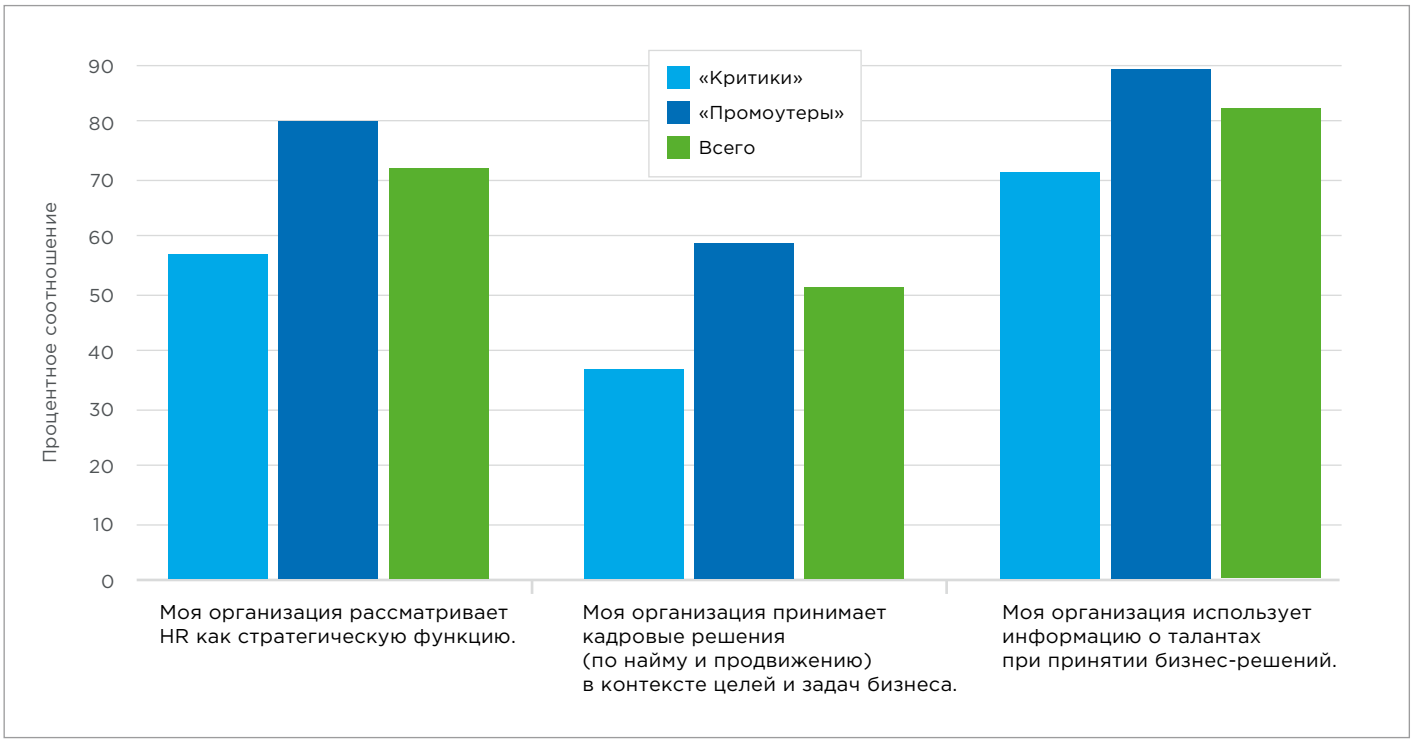


Рисунок 8: Восприятие стратегического управления талантами среди «промоутеров»/«критиков»

«Датафикация» HR

«Невозможно отрицать стремительное увеличение глубины и диапазона постоянно накапливающейся информации о нашем поведении, а также новых видов анализа, которые возникают за счет этого. Согласно одному из прогнозов, больше 98% мировой информации теперь хранится в электронном виде, и объем этих данных увеличился в 4 раза с 2007 г.» (Peck, D. December 2013. They're watching you at work. The Atlantic).

HR все чаще рассматривается как стратегическая функция, а кадровые решения принимаются в контексте бизнес-целей, но, как уже было отмечено ранее (в Таблице 5), профессионалы в области HR не всегда используют данные о талантах для формирования кадровых процессов, для демонстрации ценности инвестиций в сферу HR или для влияния на бизнес-решения.

Во всех организация есть данные о персонале, которые можно использовать для достижения бизнес-результатов, но количество данных увеличивается все нарастающими темпами. Непонятно, какой тип данных наиболее полезен и как интегрировать данные из разных источников. Сама концепция «больших данных» указывает на то, что у специалистов в области HR больше возможностей понимать тенденции, предсказывать будущие изменения и влиять на решения. Но что же на самом деле происходит с этими данными в 2014 г.?

Наши результаты указывают на то, что, хотя профессионалы в области HR начинают привыкать к идее «больших данных», существует еще множество возможностей для более полного использования всего возможного набора данных о талантах. Как показано в Таблице 6, все большее число специалистов в области HR считают, что крайне важно интегрировать данные по компетенциям и навыкам с системами управления талантами (75%, против 65% в 2013 г.). Большинство специалистов отмечают, что эффективность отслеживается с помощью специализированных формализованных систем (86%, против 73% в 2013 г.).

75% специалистов в области HR считают, что крайне важно интегрировать данные по компетенциям и навыкам с системами управления талантами.

Намного меньшее число респондентов указывают, что в их организациях существует четкое понимание потенциала персонала (27%, по сравнению с 24% в 2013 г.); что их организации удовлетворены способностью информационных систем управления персоналом обрабатывать данные о талантах (25%, по сравнению с 18% в 2013 г.); что их организации используют формализованные критерии оценки компетенций и навыков для формирования решений о распределении бюджетных средств на обучение и развитие (33%, по сравнению с 26%); и что их организации используют объективные показатели потенциала для формирования планов развития и преемственности (45%, по сравнению с 33% в 2013 г.). Тем не менее, большой оптимизм внушает тенденция к повышению долей респондентов по каждому из этих показателей — это, возможно, является следствием того, что профессионалам в области HR приходится предоставлять подобный уровень информации своим работодателям.

Можно ли считать, что те компании, которые считаются лучшими в своем классе, более грамотно, осмысленно и эффективно используют данные о талантах? Респонденты, которые демонстрируют четкую приверженность продукции/услугам своих компаний, сообщают о более частом использовании данных, лучшем понимании потенциала сотрудников, а также указывают на наличие объективных критериев оценки компетенций и навыков персонала (по сравнению с теми, кто не демонстрирует подобной приверженности; см. Рисунок 9).

Интересно отметить, что даже среди ярко выраженных «промоутеров» лишь 28% удовлетворены способностью информационных систем управления персоналом обрабатывать данные о талантах. Более того, даже среди компаний, которые считаются лучшими в своем классе, меньше половины (44%) сообщают о наличии четкого понимания потенциала персонала и лишь 36% сообщают об использовании формализованных критериев оценки компетенций и навыков при принятии решений о распределении бюджета на обучение и развитие.

Возможно, компании, считающиеся лучшими в своем классе, более успешно спрогнозировали рост «больших данных» и укомплектовали штат с учетом этого предположения. Не у всех специалистов в области HR есть достаточный опыт работы с данными или же опыт проведения статистического анализа для формирования адекватного понимания все растущего набора данных, который теперь существует в организациях. «Специалист по статистической обработке данных» (data scientist) – вот новая должность, которая с большой вероятностью станет передовой как результат того, что организации будут пытаться справиться с «большими данными» с помощью найма специалистов с опытом обработки сложных массивов данных.

Таблица 6: Использование данных в управлении талантами

	% согласившихся	
Утверждение опросника	2013	2014
Мы собираем показатели, демонстрирующие ценности инвестиций в HR.	43%	52%
В моей организации есть формальные процедуры оценки достигнутых результатов и эффективности, а также процессы управления сотрудниками.	73%	86%
У организации, в которой я работаю, есть четкое понимание потенциала сотрудников (например, для дополнительных обязанностей или выполнения лидерских функций).	24%	37%
Моя организация полагается на объективные данные о компетенциях и навыках сотрудников при принятии кадровых решений.	44%	46%
Чрезвычайно важно интегрировать данные о компетенциях и навыках сотрудников в существующую систему управления талантами.	65%	75%
Я удовлетворен тем, как наша IT-система в области HR управляет данными о талантах.	18%	25%
Наши информационные системы для управления персоналом (HRIS) доступны через смартфоны/мобильные устройства.	17%	16%
Объективные показатели компетенций и навыков помогают определить, как моя компания использует бюджет, предназначенный для обучения и развития.	26%	33%
В моей компании используются объективные показатели потенциала сотрудников для направления планирования развития и/или планирования преемственности для важных должностей.	33%	45%

Ключевой вывод №4

Интеграция данных по оценке с информационными системами управления персоналом (HRIS) является критически важной, но возможностей для интеграции недостаточно.

- В то время как 75% респондентов считают, что необходимо интегрировать данные по компетенциям и навыкам с системой оценки талантов, лишь 25% удовлетворены способностью информационных систем управления персоналом (HRIS) обработать эти данные.
- 61% респондентов сообщили о том, что они используют HRIS для внешнего найма, но лишь 34% указали, что интегрировали результаты оценки персонала в эту процедуру.

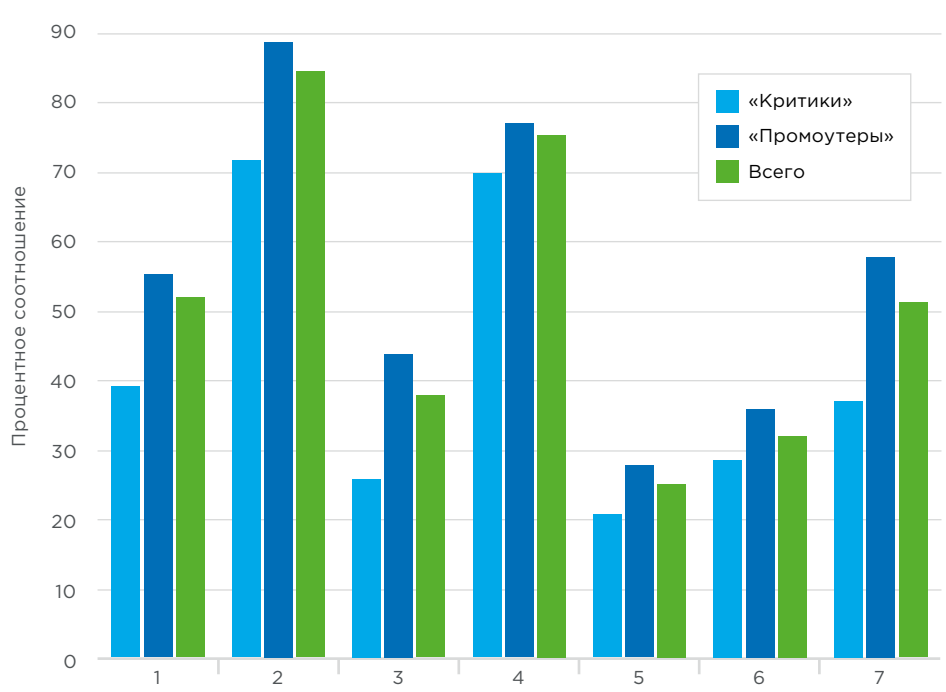
При более детальном рассмотрении тех причин, которые могут лежать в основе недовольства автоматическими системами обработки данных о талантах, мы попросили респондентов указать, как в их компаниях используются технические/информационные системы (к примеру, система рекрутинга, управление обучением, система управления качеством) в разных процессах HR.

Как будет показано в Части 3, внешний найм является той областью HR, в которой с наибольшей вероятностью существует информационная система управления персоналом (HRIS), но меньше двух третей респондентов (61%) указывают, что используют данную систему. Об использовании данной системы в управлении эффективностью (57%) и во внутреннем продвижении (52%) сообщает примерно половина всех респондентов. При этом меньше трети сообщили о том, что используют HRIS в других сферах HR.

Слабое использование технологий для организации и интеграции данных о талантах ограничивает способность компании полностью использовать потенциал данных для установления взаимосвязей между финансовыми инвестициями в сотрудников, кадровыми решениями и бизнес-результатами.

Очевидно, что потенциал «больших данных» в области HR еще раскрыт далеко не полностью. Поскольку таланты являются наиболее дорогостоящим активом компаний, а также ключевым фактором, определяющим успех или провал бизнеса, специалисты в области HR не могут позволить себе закрывать глаза на такую возможность.

Профессионалы в области HR могут начать с более широкого сбора информации о компетенциях и навыках сотрудников. Использование объективных показателей, связанных с моделями компетенций, может стать основой для планирования кадровых решений, выявления потребностей в обучении и развитии, а также создания планов преемственности. Увязывание данных о талантах с данными о достигнутых бизнес-результатах поможет компаниям лучше понять, как управлять доступными талантами с целью повысить прибыль на инвестированный капитал и обеспечить успех организации. HRIS являются важной частью этого процесса, т.к. они обеспечивают интеграцию данных о талантах и делают их постоянно доступными для тех, кто принимает бизнес-решения на протяжении всего жизненного цикла сотрудника в организации.



1. Мы собираем показатели, демонстрирующие ценности инвестиций в HR.
2. Моя организация принимает кадровые решения (по найму и продвижению) в контексте целей и задач бизнеса.
3. У организации, в которой я работаю, есть четкое понимание потенциала сотрудников (например, для дополнительных обязанностей или выполнения лидерских функций).
4. Чрезвычайно важно интегрировать данные о компетенциях и навыках сотрудников в существующую систему управления талантами.
5. Я удовлетворен тем, как наша IT-система в области HR управляет данными о талантах.
6. Объективные показатели компетенций и навыков помогают определить, как моя компания использует бюджет, предназначенный для обучения и развития.
7. Моя организация использует информацию о талантах при принятии бизнес-решений.

Рисунок 9: «Big Data»: достижение результатов, потенциал и управление данными (по типу компании)

Часть 2: Оценка талантов

Осуществив обзор общего состояния управления талантами в 2014 г., мы переходим к исследованию того, как измеряются таланты, какие типы оценок используются в компаниях и какие новые инструменты могут быть использованы в грядущем году. Далее также обсуждается, как измерение талантов или же использование методов оценки ключевых навыков и компетенций, поможет компаниям справиться с выявленными трудностями и использовать возможности, которые были обозначены в первой части отчета.

Изучение практик в сфере оценки талантов начинается с исследования того, как различные инструменты оценки используются в рамках все более стратегических по характеру процессов HR. Есть ли соответствие между приоритетами HR и типичным использованием инструментов оценки? Как видно из Таблицы 7, распространенность тестирования меняется от одной HR-задачи к другой.

Почти две трети респондентов отмечают, что тестирование используется как часть программ по развитию лидерских качеств, но лишь треть указывают, что используют тестирование для распределения средств, выделенных на обучение и развитие. Примерно половина выборки использует оценку для продвижения, планирования развития, планирования преемственности, а также как часть программ по выявлению высокопотенциальных сотрудников. Относительно невысокая частота использования методов оценки в наиболее стратегических и актуальных областях HR является возможностью для организаций. Формализовав использование объективных методов оценки талантов, а также гарантировав более высокую скорость и точность процессов рекрутинга, развития и принятия решений о продвижении, организации получат преимущества перед конкурентами в борьбе за таланты.

Таблица 7: Оценка таланта в организациях

Утверждение опросника	% согласившихся
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.	33%
Моя организация использует структурированные процессы продвижения на все руководящие должности в компании.	43%
Моя организация использует инструменты объективной оценки потенциала сотрудников при планировании развития и/или преемственности в случае критически важных для организации должностей.	46%
Моя организация использует оценку талантов, чтобы выявить высокопотенциальных сотрудников.	56%
Моя организация использует оценку в рамках программы развития лидерского потенциала.	60%

Сферы применения оценки

В тех случаях, когда организации используют оценку, для каких типов должностей она используется? Используется ли оценка чаще для тех или иных должностных уровней? Как видно из Таблицы 8, оценка часто используется для всех уровней должностей, при этом чаще всего оцениваются те, кто претендует или уже занимает должности на уровне среднего менеджмента (72%).

Таблица 8: Частота использования оценки в зависимости от должностного уровня

Должностной уровень	% использующих оценку
Начальный уровень	59%
Рядовые сотрудники	68%
Супервайзеры	55%
Руководители среднего звена	72%
Директора	67%

В какой степени настоящее и будущее использование оценки связано с приоритетными областями в HR? Те респонденты, которые на данный момент используют оценку, делают это в рамках целого ряда функций HR (см. Таблицу 9), в первую очередь во внешнем найме (76%), внутреннем продвижении (65%), развитии лидерского потенциала (56%) и карьерном развитии (44%).

Однако при ответе на вопрос о том, как они планируют использовать оценку в дальнейшем, респонденты демонстрируют повышенное внимание к измерению талантов с целью формирования своей бизнес-стратегии. Иными словами, планирование преемственности и планирование численности персонала/аналитика талантов чаще всего указываются как сферы применения оценки в будущем (30% и 29% соответственно). Аналогично использование оценки для карьерного развития отражает приоритетность вовлечения/удержания сотрудников и внутреннего развития талантов.

Несмотря на предполагаемый рост бюджетов на обучение, который виден в Таблице 2, меньше половины респондентов указали, что используют оценку в данных целях (47%), а 31% не указывают каких-либо планов по выявлению потребностей в обучении в будущем. Оценка может использоваться для преодоления дефицита навыков, а также для определения и измерения эффективности обучающих программ.

Адаптация, управление изменениями, реструктуризация, а также увольнение/релокация талантов являются областями, в которых в 2014 г. оценка используется с наименьшей вероятностью. Это отражает их относительно низкую важность для респондентов и/или отсутствие четкого представления о том, как можно использовать методы оценки в данных целях.

Среди сфер применения оценки в будущем чаще всего указываются планирование преемственности (30%) и планирование численности персонала/аналитика талантов (29%).

Ключевой вывод №5

Большинство респондентов учитывают показатели вовлеченности/удержания, но 40% этого не делают, тем самым рискуя потерять ключевые таланты.

- Вовлечение/удержание сотрудников остается важнейшим приоритетом, о чем сообщили 56% респондентов.
- 40% респондентов указали, что они не используют или не планируют использовать методы оценки персонала как дополнительные средства удержания или вовлечения сотрудников.

Во всем мире наиболее приоритетной областью HR является вовлечение/удержание сотрудников. Однако, менее четверти респондентов используют инструменты оценки в данной области, а 40% указывают, что не используют и не планируют использовать оценку как часть работы по вовлечению и удержанию.

Программы повышения вовлеченности сотрудников могут выиграть от применения релевантных инструментов оценки. Так, эти инструменты позволят выявить мотивационные тенденции сотрудников, понять связь и соответствие между ценностями сотрудников и ценностями департаментов/рабочих единиц (это, в свою очередь, поможет в планировании карьерного развития), измерить различные причины удовлетворенности работой, намерения сменить место работы и связать их с реальными показателями текучести персонала. Выявление низкого уровня вовлеченности на ранних стадиях особенно важно при работе с высокопотенциальными кандидатами, т.к. иначе кандидат может уйти к конкуренту после дорогостоящей программы развития.

Результаты нашего опроса показывают, что приоритеты в сфере HR не всегда соответствуют областям, в которых на данный момент используется оценка или же планируется ее использование в ближайшем будущем. Этот разрыв особенно важно отметить сейчас, поскольку руководители организаций все чаще сообщают о своем беспокойстве по поводу дефицитов навыков у имеющихся сотрудников, особенно когда речь идет о высокопотенциальных сотрудниках, столь необходимых организации для достижения будущего успеха.

До тех пор, пока оценка талантов не станет повседневной реальностью в различных процессах HR, опасения относительно дефицитов навыков будут возникать постоянно. Оценка талантов может помочь организациям замерить дефициты навыков, определить планы по развитию и укреплению навыков в тех областях, в которых наблюдается дефицит, а также измерить прогресс в рамках образовательных и развивающих программ по улучшению тех или иных навыков.

Таблица 9: Использование инструментов оценки в разных областях HR

Задача HR	Не планируем использовать инструменты оценки	Планируем использовать в ближайшем будущем	Уже используем оценку талантов	Сумма ответов «Планируем» и «Уже используем»
Внешний рекрутинг и найм	12%	12%	76%	88%
Внутреннее продвижение (назначение)	18%	17%	65%	82%
Развитие лидерского потенциала	18%	26%	56%	82%
Карьерное развитие	28%	29%	44%	73%
Выявление талантов с высоким потенциалом	25%	30%	42%	72%
Обучение	31%	22%	47%	69%
Планирование преемственности	33%	30%	38%	68%
Управление эффективностью	38%	18%	44%	62%
Планирование численности персонала / Аналитика талантов	39%	29%	32%	61%
Вовлечение/удержание	40%	23%	37%	60%
Создание/применение моделей компетенций	40%	22%	38%	60%
Реструктуризация	59%	15%	26%	41%
Управление изменениями	59%	20%	21%	41%
Адаптация	60%	15%	25%	40%
Увольнение и релокация талантов	62%	17%	21%	38%

Использование оценки на протяжении жизненного цикла сотрудника в компании

Ключевой вывод №6

Недостаток объективности в оценке после найма и преимущественное использование методов оценки для найма работников: лишь 40% компаний используют оценивание персонала для развития и решений по продвижению.

- Почти в два раза больше респондентов используют методы оценки в рамках отбора, чем после найма.
- Тестирование навыков и знаний (те тесты, которые используют чаще всего до и после найма) проводится 73% респондентов в ходе отбора и лишь 40% после приема на работу.
- Похожие данные получены относительно личностных методик оценки: 62% респондентов используют их до приема на работу, и лишь 34% — после.

Из наших данных видно, что внешний найм остается областью, в которой чаще всего используется оценка, хотя после приема на работу открывается еще больше возможностей для потенциального использования инструментов оценки. В какой степени те или иные типы оценки используются до и после найма?

Тестирование навыков и знаний используется чаще всего в рамках отбора (73%) и после найма (40%).

Такие концепции, как «серьезные игры» и «оценка в игре» становятся магистральным направлением, в результате чего в последнее время наблюдается тенденция к возрождению интереса к оценке (Popp, Tuzinski & Fetzer, 2014). Тем не менее, компании используют объективные способы оценки для принятия решений о специалистах, особенно при найме на работу, уже в течение сотен лет. Наука о приеме на работу основана на использовании высоконадежных и проверенных инструментов оценки компетенций людей, позволяющих выдвигать здравые предположения об их успехе в будущем. Существует множество различных способов проведения оценки, поэтому вопрос состоит в том, какие конкретно методы, способы и инструменты оценки использовать в рамках процесса управления кандидатами и сотрудниками.

Решения относительно выбора инструментов оценки осложняются рядом вопросов, среди которых — вопрос о том, насколько хорошо тест оценивает критические компетенции; сколько времени требуется на выполнение задания; юридические вопросы относительно взаимосвязи задания и работы; метод проведения тестирования (на территории работодателя, удаленно или же с помощью мобильных устройств). Опасно предполагать, что все методы оценки обладают одинаковой эффективностью. Организации, которые на самом деле ценят объективное измерение талантов, знают, что наилучшие инструменты характеризуют продуманность, доказанная валидность и достоверность, а также убедительная связь между результатами оценки и успехом в рабочей деятельности на уровне сотрудника и организации в целом.

Традиционные оценки, использующиеся при найме на работу (например, измеряющие когнитивные способности, личностные характеристики, рабочие примеры и др.) раз за разом демонстрируют устойчивую связь с успешностью в работе. Другие методы оценки (такие как составление профилей и анализ почерка), менее пригодны для отбора сотрудников, поскольку они в принципе не связаны с успешностью в работе.

Среди методов оценки, которые компании используют до и после найма, есть такие, как тесты навыков/знаний, личностные опросники, тесты когнитивных способностей / общего уровня интеллекта (см. Таблицу 10). Грамотно составленные и достоверные методы оценки могут сократить затраты времени, которое необходимо рекрутерам/нанимающим менеджерам для отсева кандидатов, а также могут быть использованы более последовательно, чем оценка резюме.

Самые популярные инструменты оценки в 2014 г.

До приема на работу:

- Тесты навыков/знаний
- Личностные опросники
- Тесты когнитивных способностей/ общего уровня интеллекта
- Тесты для оценки отдельных способностей
- Тесты для оценки ситуационного мышления

После приема на работу:

- Тесты навыков/знаний
- Личностные опросники
- Тесты на соответствие должности
- Тесты для оценки отдельных способностей
- Тесты когнитивных способностей/ общего уровня интеллекта

При более детальном рассмотрении инструментов оценки, используемых на этапе отбора и после приема на работу, можно отметить, что во втором случае тесты любого типа используются значительно реже. Инструменты оценки примерно в два раза чаще используются перед приемом на работу, чем после. К примеру, тестирование навыков/знаний (наиболее часто используемый тест как в рамках отбора, так и после приема на работу) применяют 73% респондентов при найме, и лишь 40% — после приема на работу. Похожая ситуация сложилась с личностными опросниками: 62% респондентов используют их до найма, и лишь 34% — после.

Сравнительно низкие показатели использования инструментов оценки после приема на работу указывают на то, что при продвижении и развитии сотрудников многие организации все еще используют субъективные критерии или основываются на данных о прошлых результатах и достижениях, которые могут быть не релевантными при продвижении на более высокую должность или на существенно отличающуюся роль.

С учетом многообразия способов применения данных о талантах после найма на работу, а также растущей важности этих данных для формирования бизнес-решений, следует отметить, что у организаций сейчас есть возможность повысить эффективность ключевых областей и процессов HR (например, планирования преемственности или планирования численности персонала), что сделает их более конкурентоспособными на рынке талантов.

Таблица 10: Использование инструментов оценки при отборе и после найма

	При отборе		После найма	
Инструменты оценки	2014	место	2014	место
Тесты навыков и знаний	73%	1	40%	1
Личностные опросники	62%	2	34%	2
Тесты когнитивных способностей/ общего уровня интеллекта	59%	3	24%	6
Тесты на соответствие должности	47%	4	27%	4
Тесты отдельных способностей	47%	4	25%	5
Тесты для оценки ситуационного мышления	43%	6	22%	7
Центры оценки персонала	41%	7	22%	7
Специально разработанные для данной должности инструменты оценки	39%	8	22%	7
Оценка биографической информации	37%	9	15%	12
Тесты на соответствие корпоративной культуре	33%	10	15%	12
Симуляция рабочего процесса	32%	11	20%	10
Опросники интересов	23%	12	16%	11

Сравнительно низкие показатели использования инструментов оценки после приема на работу указывают на то, что при продвижении и развитии сотрудников организации используют субъективные критерии или основываются на данных о прошлых результатах и достижениях, которые могут быть не релевантными при продвижении на более высокую должность.

Установление взаимосвязей между оценкой персонала и результатами

«Предсказательный статистический анализ, примененный к «большим данным», способен изменить то, как миллионы людей принимаются на работу и оцениваются» (Peck, 2013).

Ключевой вывод №7

Большинство компаний не отслеживают реакции кандидатов на тестирование и не связывают восприятие кандидатов с бизнес-результатами.

- 82% компаний отмечают важность положительной реакции кандидатов на организацию процесса найма, но лишь 40% на самом деле отслеживают такие реакции.
- Немногие организации видят важность положительных реакций кандидатов для чего-то еще, кроме процесса найма (к примеру, влияние на их будущие решения о покупках).

Можно установить связь между использованием инструментов оценки и широким кругом результатов. Некоторые из них являются рабочими областями HR, например, снижение текучести или время, необходимое для найма. При этом настоящая ценность инструментов объективной оценки заключена в их влиянии на результаты, достигаемые на уровне отдельных сотрудников, команд, функций и организации в целом. Задача HR состоит в убедительной демонстрации этой связи.

Ключевой вывод №8

Сотрудники, одобряющие продукцию или услуги своих работодателей, с большей вероятностью работают в организациях со стратегическими HR-функциями.

- Из тех респондентов, которые очень хорошо относятся к продукции/услугам своих компаний, 80% рассматривают HR как стратегическую функцию организации, а 89% указывают, что в их компании решения о людях принимаются в контексте целей и задач бизнеса.
- Компании, чьи сотрудники высоко ценят их продукцию или услуги («промоутеры»), оценивают ВСЕ области HR как более приоритетные, по сравнению с теми компаниями, в которых сотрудники не одобряют продукцию или услуги компании («критики»).
- «Промоутеры» также указали, что их компании чаще используют информацию по оценке персонала для принятия бизнес-решений (58%), в отличие от «критиков» (37%).

Отношение к кандидатами как к клиентам

Все чаще организации считают важным то, как кандидаты воспринимают процесс отбора и найма. Исследования показывают, что восприятие процесса отбора влияет на выпадение кандидатов из этого процесса, намерение принять предложение о работе, восприятие организационной культуры и даже на будущие намерения покупать товары и услуги этой компании (Bauer, Maertz, Dolen & Campion, 1996). В некоторых организациях открываются специальные позиции, направленные исключительно на работу с опытом прохождения процедуры отбора и найма.

Мы задали специалистам сферы HR ряд вопросов о важности впечатлений кандидатов и о том, отслеживают ли они их в процессе рекрутинга и найма. Большинство (82%) указали, что реакции кандидатов важны с точки зрения результативности рекрутинга, и примерно две трети респондентов сообщили, что организациям крайне важно, чтобы у кандидатов был положительный опыт (см. Таблицу 11).

Заметно меньшее число респондентов (40%) собирают данные для отслеживания реакций кандидатов. Без таких данных у организаций будут возникать трудности с пониманием того, почему некоторые кандидаты выпадают из процесса найма или отклоняют предложения о работе. Еще важнее понимать, что эти недочеты могут быть симптомом глубокого неудовлетворения процессом приема на работу, что, как станет видно далее, может в итоге оказать негативное воздействие на бизнес компании.

Таблица 11: Важность отслеживания впечатлений кандидатов

Утверждение опросника	% согласившихся
Реакции кандидата на процесс приема на работу важны для наших рекрутинговых мероприятий.	82
Мы отслеживаем реакции кандидатов на процесс рекрутинга и найма с помощью опросников или других инструментов.	40
Моя организация считает крайне важным гарантировать кандидатам положительный опыт в рамках процесса отбора и найма.	68

Зачем организациям отслеживать реакции кандидатов? Как видно из Таблицы 12, профессионалы в области HR видят прямую взаимосвязь между позитивным опытом, полученным кандидатом в ходе мероприятий отбора, и выгодой в рекрутинге и найме в ближайшей перспективе.

Примерно три четверти респондентов считают, что основными выгодами отслеживания реакций кандидатов являются улучшение репутации работодателя и удержание кандидатов в процессе отбора. Больше половины респондентов указывают, что результатом положительного кандидатского восприятия может стать конкурентное преимущество и повышение вероятности принятия предложений о работе.

Хотя в целом респонденты согласны с тем, что положительные реакции кандидатов выгодны для HR, далеко не все связывают конкретную выгоду (например, улучшение репутации работодателя) с улучшением результатов и повышением эффективности организации в целом. Лишь четверть респондентов связывают реакции кандидатов с доходами организации (к примеру, оценивая возможную потерю доходов как следствие того, что кандидат решает больше не покупать продукцию компании в будущем).

Тем не менее, то, как организации обращаются с неуспешными кандидатами, может оказывать такое же важное влияние на восприятие организации и на ее результаты, как и профессиональный уровень ее сотрудников. Наши исследования 2010 г. показывают, что 49% претендентов остаются с отрицательным впечатлением после неуспешной попытки устроиться на работу, в результате чего один из пяти кандидатов перестает покупать продукцию компании. Если предположить в качестве примера, что речь идет о магазине и что в среднем кандидаты тратят в нем около £95 (порядка 5500-6000 руб.) в неделю, то в течение 50 лет это обернется потерями в £238,000 (около 14,5 млн руб.).

Таблица 12: Выгоды, связанные с отслеживанием реакций кандидатов на тестирование

Утверждение опросника	% согласившихся
Улучшения репутации работодателя	82%
Удержание кандидатов в процессе найма	72%
Поддержание или улучшение конкурентоспособности организации	69%
Повышение вероятности принятия предложения о работе со стороны выдающихся талантов	63%
Удержание персонала	54%
Минимизация юридических трудностей	36%
Сохранение бизнеса с кандидатами, которые также являются потребителями	28%
Оказание влияния на будущие решения кандидатов о покупке товаров или услуг вашей компании	24%

Установление взаимосвязей между использованием инструментов оценки и результатами бизнеса

Воспринимают ли организации тестирование как нечто полезное, и связаны ли подобные представления с измеряемыми результатами? Любые инициативы должны представлять очевидную и измеримую ценность для организации, чтобы их поддержали и претворили в жизнь. Данные, собранные с помощью объективных способов оценки, можно связать с ключевыми показателями деятельности организаций для того, чтобы продемонстрировать общее влияние оценки талантов. CEB публикует ежегодный отчет, в котором фиксируется то, как организации устанавливают взаимосвязи между результатами оценки и ключевыми показателями бизнеса.

Наши данные показали, что большинство профессионалов в области HR считают, что тестирование ценно и важно как при приеме на работу, так и при развитии/продвижении сотрудников. Как уже было показано в таблице 10, тем не менее, меньшее число респондентов указали, что оценка критична при продвижении и/или развитии сотрудников, чем при приеме на работу (см. Таблицу 13). Более того, меньше половины респондентов указали, что собираются объективные данные, с помощью которых определяется эффективность методов оценки для найма и программ по развитию, что отражает отрицательную тенденцию.

С 2012 г. мы наблюдаем снижение количества профессионалов в области HR, собирающих данные о том, как мероприятия по оценке увеличивают ценность процессов найма (44% в 2014 г., по сравнению с 54% в 2013 г.) и программ по развитию персонала (37% в 2014 г., по сравнению с 42% в 2012 и 2013 гг.). Также снижается и доля тех, кто оценивает взаимосвязь между результатами мероприятий по развитию персонала и показателями бизнеса (37% в 2014 г., по сравнению с 47% в 2013 г.).

Источник: SHL Business Outcomes Study Report, CEB 2013

Таблица 13: Тенденции HR: сбор данных и ценность оценки

	% согласившихся		
Утверждение опросника	2012	2013	2014
Тестирование кандидатов — ценная часть процесса найма.	89%	87%	87%
Моя организация считает оценку критически важным элементом любой программы продвижения и/или развития.	62%	57%	57%
Мы собираем различные объективные показатели для расчета и демонстрации ценности инвестиций в HR.	51%	54%	44%
Мы собираем различные объективные показатели, чтобы измерить, как инструменты оценки увеличивают ценность процесса найма.	45%	47%	37%
Мы связываем результаты оценки сотрудников, полученные в рамках программ развития, с результатами бизнеса, чтобы оценить эффективность этих программ развития.	42%	42%	37%

Хотя сбор объективных данных для оценки процесса найма или программ по развитию/продвижению сотрудников не является обычной процедурой, наши данные указывают на то, что треть профессионалов в области HR обязаны предоставлять данные, подтверждающие связь между использованием инструментов оценки и показателями, ключевыми для их организаций (см. Таблицу 14). Лишь один из пяти участников процесса изначально предполагает, что использование методов оценки персонала на самом деле приносит пользу и не требует предоставления подтверждающих данных.

Таблица 14: Информация, необходимая для обоснования необходимости оценки

	% согласившихся		
Утверждение опросника	При отборе	Для продвижения	Для развития
Данные, указывающие на взаимосвязь между использованием методов оценки и показателей, важных для организации.	31%	29%	29%
Убеждения менеджеров/обратная связь о важности оценки.	29%	32%	32%
Никакие. Заинтересованные лица и так предполагают, что оценка важна и приносит пользу.	20%	18%	18%

Хотя мы видим, что оценка чаще всего используется в рамках процесса отбора и найма, в тех случаях, когда она используется, специалисты в области HR предпочитают ориентироваться на те области HR, которые они считают приоритетными, как на этапе до найма, так и после найма.

Вовлечение/удержание сотрудников, ключевой приоритет в области HR на 2014 г., является наиболее часто упоминающимся бизнес-результатом (как до, так и после найма), на который направлена оценка (см. Рисунок 10). Производительность является еще одним бизнес-результатом, на которую нацелены профессионалы в области HR во время проведения оценки до и после найма. Тем не менее, всего около половины респондентов отмечают, что им хотелось бы повлиять на эти области за счет использования методов объективной оценки.

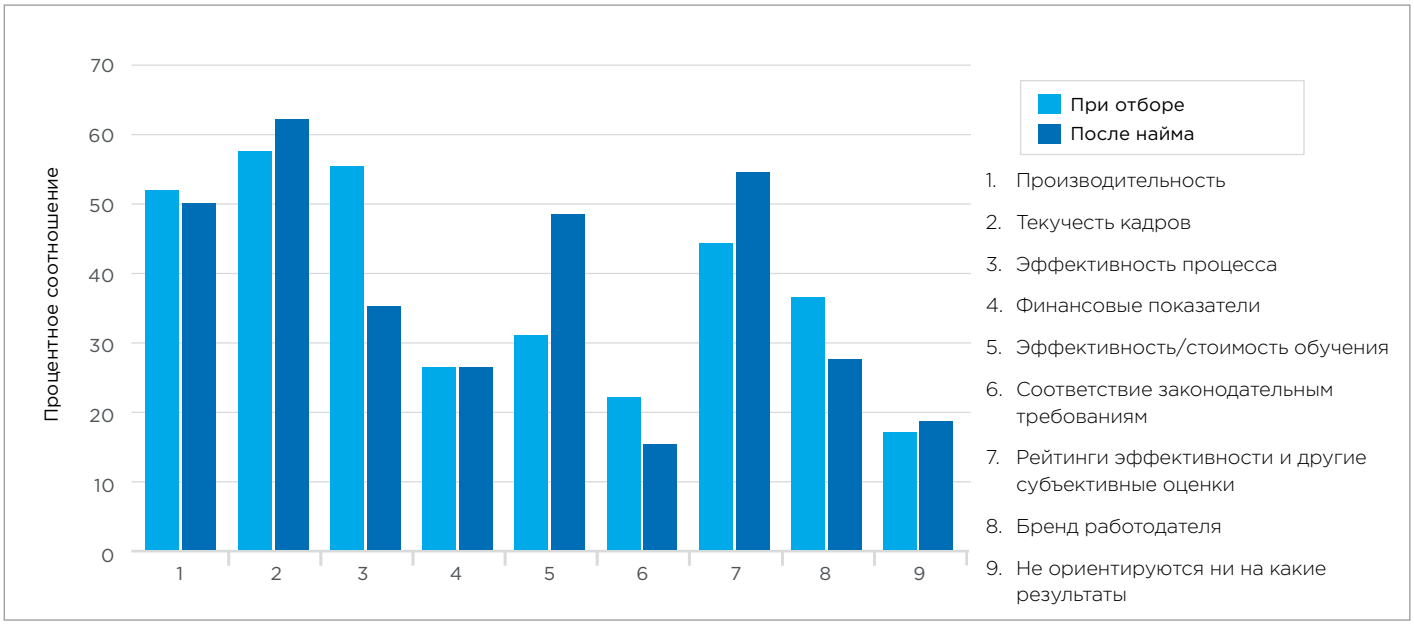


Рисунок 10: Бизнес-результаты, на которые ориентируются при оценке

Новые тенденции в инструментах найма

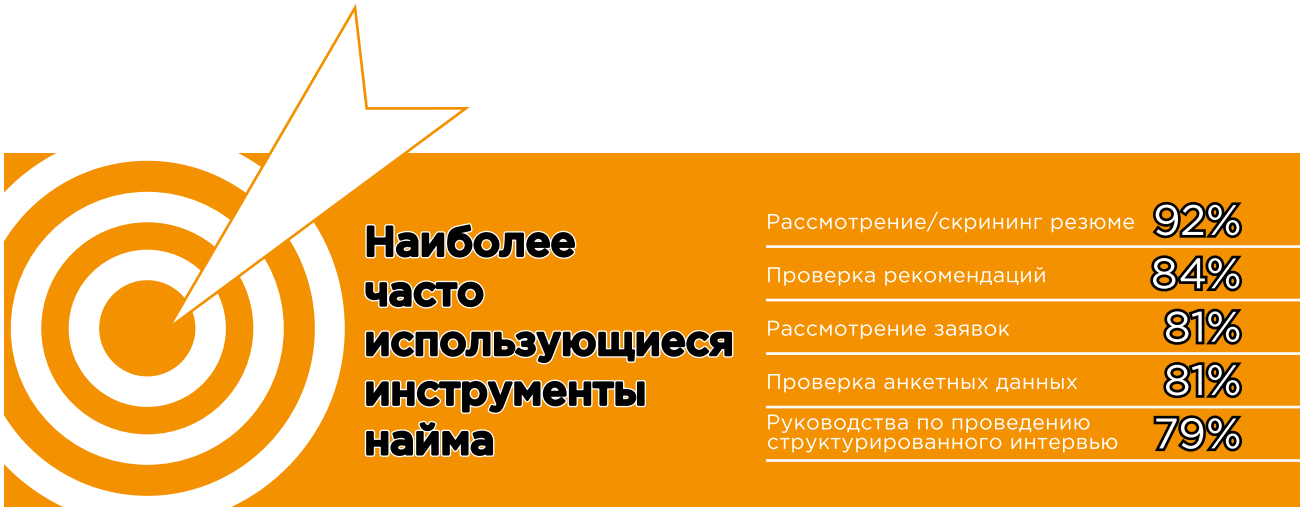
Ключевой вывод №9

Поиск информации в социальных сетях является наиболее вероятным способом найма работников в будущем, хотя лишь у четверти респондентов существуют официальные правила использования подобной информации.

- Респонденты из стран Ближнего Востока и Африки с большей вероятностью станут использовать как формальную (28%), так и неформальную (29%) информацию из социальных сетей как будущий инструмент приема на работу. Для сравнения, респонденты из Америки с наименьшей вероятностью будут прибегать как к формальной (14%), так и к неформальной (10%) информации из социальных сетей.
- 24% респондентов позволяют рекрутерам и менеджерам по подбору персонала использовать данные из социальных сетей для принятия решений по кандидатам. При этом 42% респондентов, осуществляющих поиск по социальным сетям, делают это, чтобы принимать решения с учетом информации из профессиональных социальных сетей.

Как в 2014 г. выглядит процесс подачи заявления о приеме на работу? Какие типичные инструменты найма используются профессионалами в области HR, а какие продемонстрируют свою эффективность в будущем? Какие существуют различия в использовании инструментов найма в мире?

Некоторые инструменты найма прочно укоренились в качестве элементов процесса отбора и найма. Наши данные по этому вопросу указывают, что такие методы, как рассмотрение/скрининг резюме, проверка рекомендаций, рассмотрение заявок, руководства по проведению интервью год от года становятся наиболее часто используемыми в процессе отбора и найма: об их использовании говорят свыше трех четвертей респондентов.



Принимая во внимание то, насколько прочно укоренились эти основные инструменты найма, какие существуют возможности для внедрения новых инструментов, которые могли бы добавить ценности процессу отбора и найма? Существуют ли сходства между этими тенденциями в мире?

Как видно из таблицы 15, наши данные указывают на то, что социальные сети являются наиболее значительным новым инструментом, находящемся на стадии становления. Организации планируют использовать его как на формальной основе (например, разрабатывая критерии использования, а также шкалы для объективного измерения того, как нанимающий менеджер оценивает соответствие кандидатов требованиям должности), так и более неформально (например, с помощью использования таких социальных сетей, как Facebook и LinkedIn, для получения информации о кандидате). Специалисты в области HR чаще сообщают о том, что в ближайшем будущем планируют использовать формальный (18%) и неформальный (16%) поиск по социальным сетям, чем о планах по использованию какого-либо другого метода.

Существуют различия в том, какие инструменты найма планируется использовать в будущем в различных странах. Респонденты из стран Ближнего Востока/Африки предполагают, что будут использовать формальные и неформальные социальные медиа (28% и 29%, соответственно) чаще, чем респонденты из других частей света. Больше респондентов из стран Ближнего Востока/Африки также сообщают о внедрении других, более традиционных инструментов отбора и найма, таких как выполнение пробных заданий/центры оценки (25%). Для сравнения, меньше респондентов из Америки сообщают о заинтересованности в использовании социальных сетей как будущего инструмента найма (14% для формальных и 10% для неформальных поисков по социальным сетям). Возможно, это указывает на то, что в этих странах существуют более жесткие юридические условия, из-за чего использование этого инструмента является менее обоснованным.

О чем хотят узнать менеджеры по подбору персонала, когда они используют социальные медиа? В следующем разделе отчета мы рассмотрим, как использование социальных сетей и других технических инноваций в качестве инструмента найма меняет общее состояние сферы оценки талантов.

Таблица 15: Общие инструменты найма: планы на дальнейшее использование

	% согласившихся					
Инструменты найма	Мировая выборка	Азия	Австралия/ Новая Зеландия	Америка	Европа	Страны Ближнего востока/ Африка
Социальные сети — формальное изучение профиля	18%	21%	18%	14%	17%	28%
Социальные сети — неформальное изучение профиля	16%	21%	18%	10%	15%	29%
Выполнение пробных заданий/центры оценки	14%	14%	12%	12%	12%	25%
Структурированное интервью	11%	20%	3%	9%	10%	14%
Предварительные вопросы (определение минимальной квалификации)	11%	13%	4%	8%	10%	17%
Проверка по телефону (человеком или с помощью автоматизированной системы)	7%	10%	6%	4%	6%	16%
Проверка кредитного рейтинга	6%	12%	6%	2%	4%	13%
Изучение и проверка рекомендаций	5%	6%	0%	5%	6%	8%
Проверка на наркотики	5%	6%	8%	3%	4%	14%
Проверка анкетных данных	5%	4%	3%	1%	7%	10%
Неструктурированное интервью	4%	5%	2%	2%	4%	7%
Изучение и скрининг резюме	3%	7%	0%	1%	3%	5%
Рассмотрение заявок	3%	4%	3%	1%	4%	5%

Часть 3: Технологии, применяемые в тестировании: IT-системы в HR, мобильные устройства и социальные сети

Наши данные указывают на то, что на сегодняшний день технологии играют все более важную роль в процессах отбора и найма, а интегрирование данных о талантах становится ключевой частью этого взаимодействия, несмотря на сомнения в возможностях этих данных (см. Часть I). Каким образом технологии используются в управлении людьми? Какие области применения существуют или возникнут в будущем, и каким образом технологии могут соответствовать растущей потребности в доступной информации о талантах?

Лишь треть респондентов сообщают о том, что интегрируют инструменты и результаты оценки талантов с HRIS.

Технические инновации и автоматизация процессов HR

В части I были приведены некоторые данные об использовании информационных систем управления персоналом (HRIS) для поддержания различных HR-процессов. В Таблице 16 эти данные приводятся полностью. Как видно, большинство наших респондентов используют HRIS лишь в четырех видах управления персоналом (а именно: во внешнем найме, внутреннем продвижении, управлении эффективностью и в обучении); в других процессах HRIS используются крайне редко. В тех случаях, когда HRIS используются, лишь треть или меньше респондентов сообщают о том, что интегрируют инструменты и результаты оценки талантов с HRIS, что может быть причиной неудовлетворенности возможностями HRIS в предоставлении интегрированных данных по талантам.

Таблица 16: Использование HRIS для поддержания процессов управления людьми и интеграции инструментов оценки

	% согласившихся	
Задача HR	Использование HRIS	Интеграция инструментов оценки талантов и HRIS
Внешний рекрутинг и найм	61%	34%
Управление эффективностью	57%	38%
Обучение	54%	34%
Внутреннее продвижение (назначение)	52%	33%
Карьерное развитие	35%	27%
Развитие лидерского потенциала	32%	26%
Планирование численности персонала/ Аналитика талантов	31%	21%
Адаптация	31%	20%
Планирование преемственности	30%	23%
Увольнение и релокация талантов	15%	13%

Можно ли предположить, что организации, являющиеся мировыми лидерами (те, которые на протяжении последних трех лет состоят в списке Global Fortune 500), чаще используют HRIS, а также интегрируют результаты оценки талантов с HRIS? Действительно, респонденты из организаций, состоящих в списке Fortune 500, сообщают о более частом использовании HRIS в различных HR-процессах (см. Рисунок 11). Организации из списка Global Fortune 500 (F500) также сообщают о более частой интеграции самих инструментов оценки талантов с HRIS (см. Рисунок 12). В то время как 48% этих организаций интегрируют инструменты оценки талантов с HRIS при внешнем найме, лишь 34% мировой выборки делают то же самое. Аналогично этому, 51% респондентов из организаций F500 сообщают об интеграции данных по талантам с данными по эффективности и результативности деятельности, которые содержатся в HRIS, по сравнению с 31% мировой выборки.

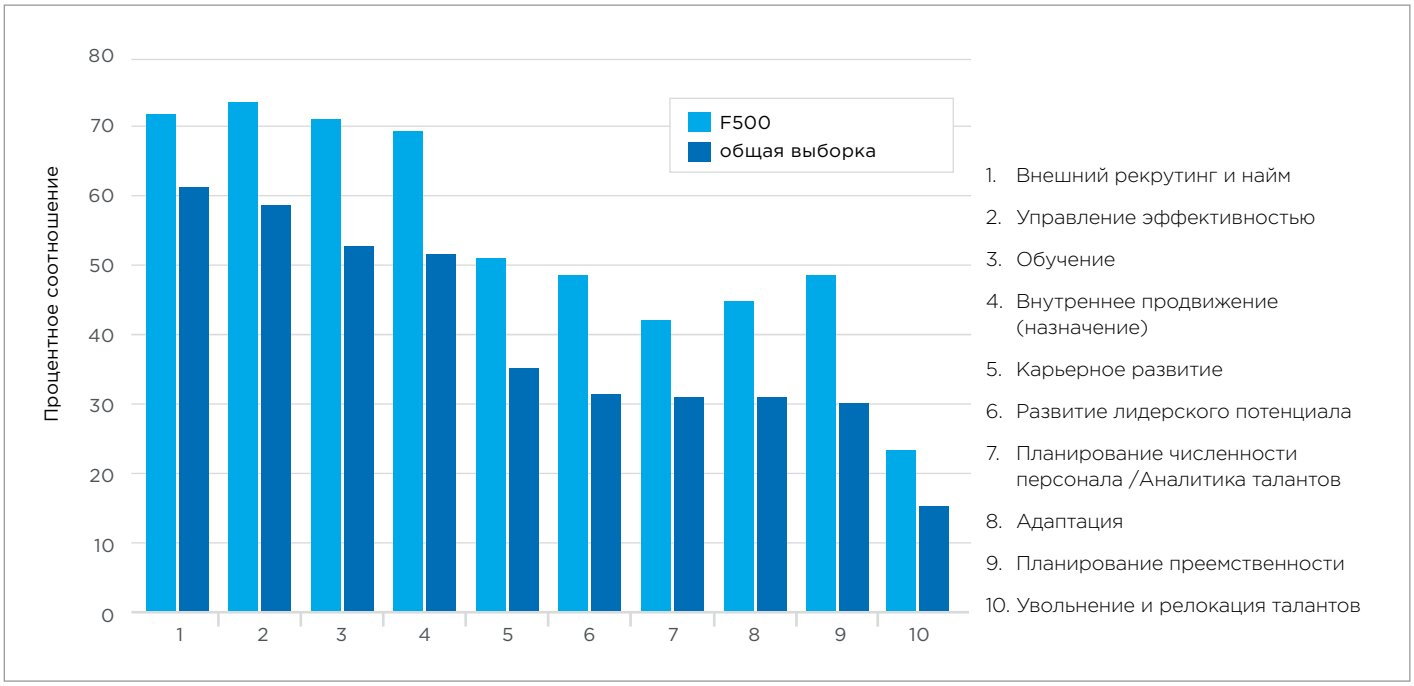


Рисунок 11: Использование HRIS: компании из Fortune 500 и общая выборка

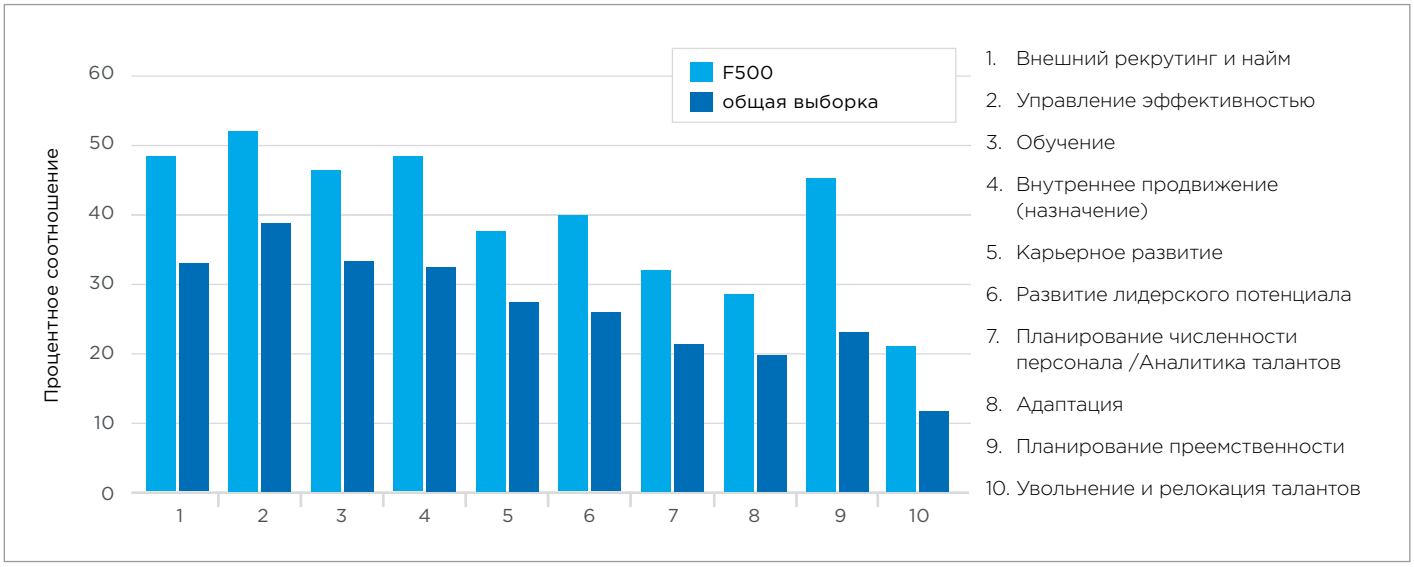


Рисунок 12: Интеграция методов оценки талантов и HRIS: компании из Fortune 500 и общая выборка

Технологии и тестирование

Технологии постоянно развиваются, в связи с чем возникает все больше возможностей создавать и предоставлять новые технологические решения для оценки персонала. Используют ли компании эти новые возможности при тестировании? Существуют ли в мире различные тенденции в том, что касается способов проведения оценки?

В тех компаниях, которые проводят оценку, она чаще всего проводится в онлайн-формате (81%, см. Таблицу 17), в то время как тестирование с помощью мобильных телефонов используется меньшинством респондентов. Хотя в целом свыше трети респондентов используют бумажное или компьютерное тестирование без выхода в интернет при оценке результатов, такой способ проведения тестирования чаще встречается в странах с развивающейся экономикой, чем в странах с развитой экономикой (см. Рисунок 13).

Из числа компаний, проводящих оценку, 81% проводит ее в онлайн-формате.

Таблица 17: Способы проведения оценки

Тип теста	% использующих
Бумажный тест	37%
Компьютерное тестирование с проверкой результатов в режиме офлайн	35%
Онлайн-тестирование	81%
Тестирование с помощью мобильного телефона, планшета	4%

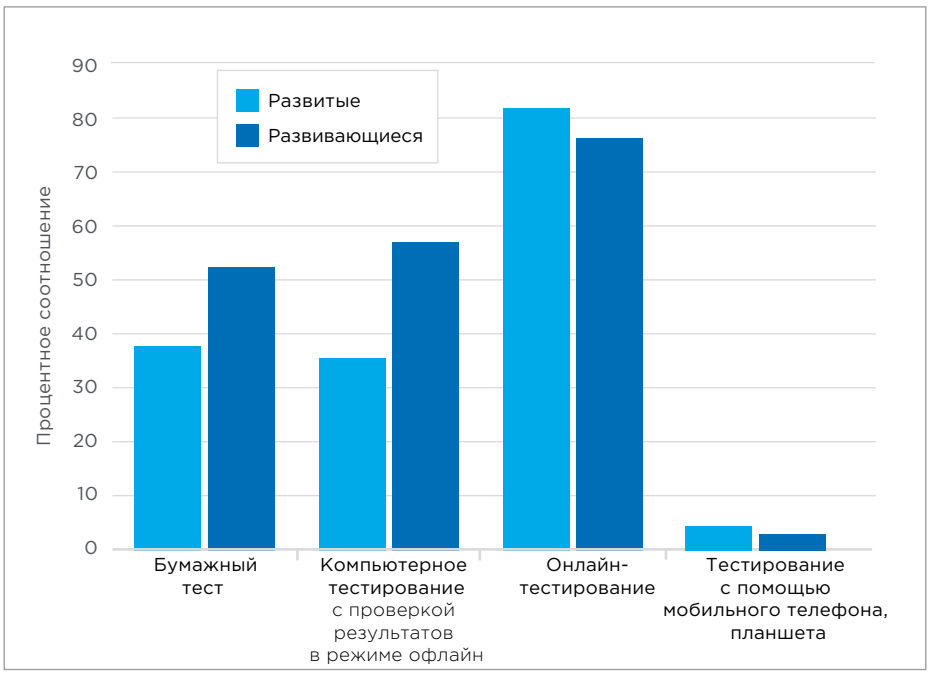


Рисунок 13: Способ проведения оценки по типу экономики

Тестирование и мобильные технологии

Ключевой вывод №10

Растет интерес к оценке кандидатов (в рамках отбора и найма) с помощью мобильных устройств; при этом наблюдаются четкие географические различия.

- 42% мировой выборки готовы позволить кандидатам пройти процедуру оценки с помощью мобильных устройств, если такая возможность существует. Эту тенденцию больше поддерживают респонденты из Австралии/Новой Зеландии (59%) и Америки (48%), чем респонденты из других регионов.
- 23% респондентов общей выборки сообщили о том, что кандидаты хотели бы проходить оценку с помощью мобильных устройств, хотя респонденты из Америки (24%) и Азии (24%) указывают на это чаще.

Мобильные технологии продолжают развиваться с огромной скоростью. В 2014 г. ожидается увеличение продаж планшетов на 19%, после роста продаж на 56% в 2013 г. (IDC, 2014). Мобильные технологии проникли фактически во все области нашей жизни — от бизнеса до личного общения и повседневной жизни. Количество приложений для мобильных устройств растет по экспоненте, а значит, растет и количество пользователей, ожидающих, что любые системы будут доступны на их смартфонах и планшетах.

Если технологии адаптируются для использования приложений, разработанных специально для мобильных устройств, должны ли они также адаптироваться к тому, чтобы с их помощью можно было проводить оценку? И если да, то как воспринимают прохождение теста те, кто его заполняет? Чаще всего люди учатся заполнять обычные бумажные тесты еще в детстве. В нашей культуре, в которой «мобильно всё», нужно ли тестирование с помощью мобильных телефонов на самом деле, и если да, то как респонденты воспринимают прохождение традиционного теста, который раньше заполнялся на бумаге, с помощью смартфона или планшета?

С одной стороны, повышение доступности инструментов оценки за счет возможности проходить их с помощью мобильных устройств связано с целым рядом преимуществ для организаций и кандидатов. С другой стороны, это связано и с потенциальными трудностями, например, различиями в условиях проведения оценки и возможными изменениями в качестве впечатления, которое остается у кандидата после прохождения оценки.

Тестирование с помощью смартфонов и планшетов — относительно новый способ проведения оценки в рамках отбора и найма, в связи с чем организациям следует рассмотреть все «за» и «против». Эквивалентно ли тестирование с помощью мобильных устройств компьютерному тестированию? Воспринимают ли кандидаты тестирование, проводимое на мобильном устройстве, как честное? Позитивен ли для кандидата процесс подачи заявления и прохождения тестирования на мобильном устройстве? Станут ли кандидаты чаще жульничать, если будут использовать эту новую технологическую платформу?

Исследовательская программа CEB, посвященная мобильному тестированию, поддерживает проведение оценки с помощью мобильных устройств для целого ряда тестов (особенно важно отметить личностные тесты и биографические данные; Kantrowitz & Reddock, 2014). Тем не менее, кандидаты не всегда считают, что процесс проведения тестирования является честным и что у них есть достаточно ресурсов для того, чтобы хорошо пройти такое тестирование. Подобное восприятие может иметь ряд непреднамеренных последствий для процессов найма в организации, поскольку фрустрация во время заполнения теста может привести к тому, что кандидаты откажутся его проходить или будут сомневаться в том, как компания использует инструменты и результаты оценки, а также к снижению вероятности принятия предложений о работе.

Как и в 2012 и 2013 гг., наши данные свидетельствуют об умеренном интересе рекрутеров к доступности информации о кандидатах на мобильных устройствах, а также об умеренном интересе кандидатов к прохождению инструментов оценки с помощью таких устройств (см. Таблицу 18). Это может быть связано с тем фактом, что меньше половины респондентов указывают, что разрешили бы кандидатам проходить тестирование с помощью мобильного устройства, даже если бы это было возможно. Лишь треть респондентов указывают, что они допустили бы прохождение тестирования по мобильному устройству, если бы существовали данные об эквивалентности такого тестирования традиционному. Тем не менее, относительно небольшое количество респондентов считают, что тестирование с помощью мобильных устройств может способствовать жульничеству или быть неуместным.

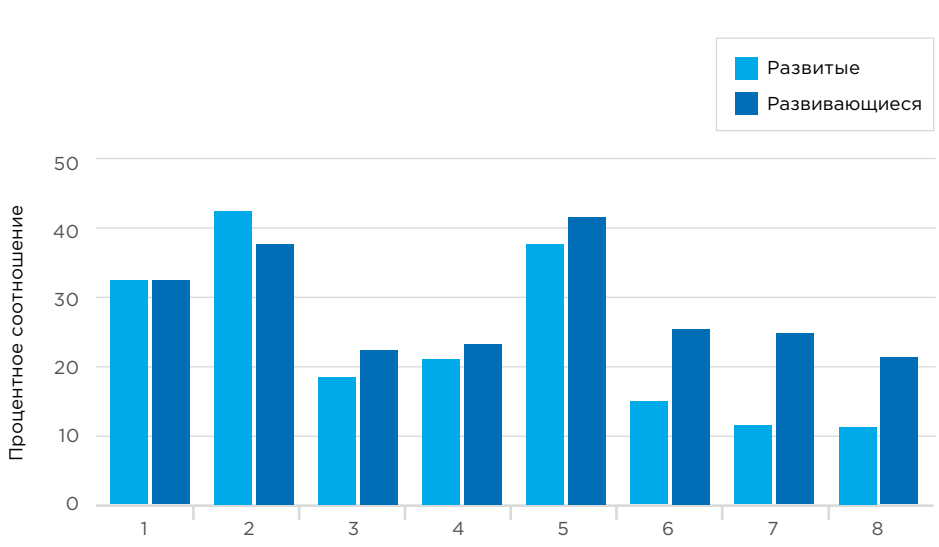
Таблица 18: Использование мобильных технологий в отборе и найме

	% согласившихся		
Утверждение опросника	2012	2013	2014
Наши HRIS системы доступны на смартфонах /мобильных устройствах.	14%	17%	16%
Возможность доступа к информации о кандидатах (например, к анкетам, результатам оценки) для рекрутеров через смартфоны/ мобильные устройства повысит эффективность процесса найма.	32%	38%	32%
Рекрутеры и нанимающие менеджеры требуют обеспечить мобильный доступ к информации о кандидатах.	22%	26%	19%
Кандидаты просят предоставить им возможность заполнения анкет и/или прохождения тестов с помощью мобильных устройств.	19%	23%	21%
Если бы такая возможность существовала, мы бы позволяли кандидатам проходить тесты на смартфонах/мобильных устройствах.	38%	43%	42%
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%	37%
Возможно, будет нечестно разрешить кандидатам проходить оценку с помощью мобильных телефонов.	23%	24%	17%
Возможность использовать мобильные устройства для прохождения оценки будет способствовать жульничеству среди кандидатов.	20%	23%	15%
Возможность использовать мобильные устройства для прохождения оценки является неуместной.	23%	21%	14%

Глобальное сравнение: отношение к мобильному тестированию в разных странах

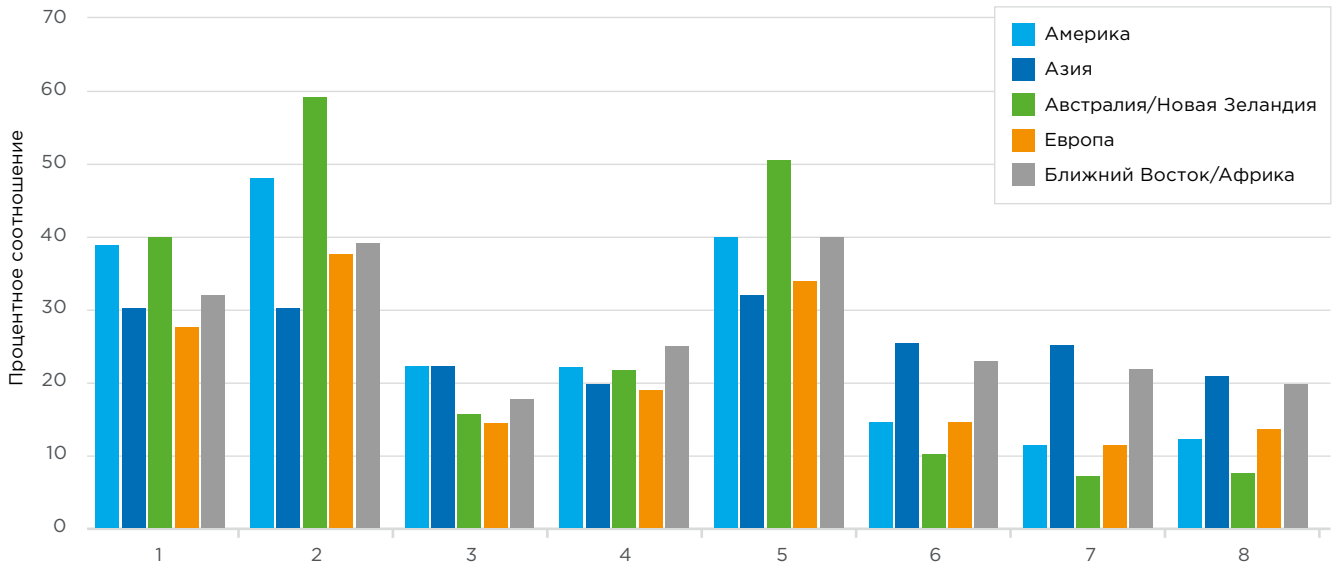
Существуют четкие различия в количестве мобильных устройств в мире: их чаще используют в развивающихся странах, чем в развитых (Scott, 2014). Принимая во внимание различия в количестве используемых мобильных устройств, следует изучить то, как в разных странах воспринимают мобильное тестирование.

Данные 2014 г. говорят о том, что в развитых странах несколько выше доля респондентов, которые были бы готовы предоставить кандидатам возможность проходить тестирование с помощью мобильных устройств (см. Рисунок 14). Однако в развивающихся странах больше рекрутеров требуют предоставить мобильный доступ к данным кандидатов, а кандидаты чаще просят предоставить им возможность прохождения инструментов оценки с помощью мобильных устройств. Эти данные особенно интересны в контексте того, что в развивающихся странах больше респондентов были бы готовы позволить кандидатам проходить инструменты оценки на смартфонах, если бы существовало исследование, доказывающее равнозначность мобильного тестирования традиционным форматам, больше респондентов озабочено вопросами честности мобильного тестирования и больше респондентов считают, что мобильное тестирование может способствовать жульничеству.



1. Рекрутерам доступна информация о кандидатах через мобильные устройства.
2. Разрешаем кандидатам проходить тесты с помощью мобильных устройств.
3. Рекрутеры требуют обеспечить мобильный доступ.
4. Кандидаты требуют обеспечить возможность заполнения заявок и прохождения инструментов оценки с помощью мобильных устройств.
5. Разрешим мобильное тестирование, если будут данные исследований.
6. Считаем мобильное тестирование нечестным.
7. Мобильное тестирование поощряет обман.
8. Мобильное тестирование неуместно.

Рисунок 14: Восприятие мобильного тестирования (по типу экономики) — показана доля ответивших «да»



1. Рекрутерам доступна информация о кандидатах через мобильные устройства.
2. Разрешаем кандидатам проходить тесты с помощью мобильных устройств.
3. Рекрутеры требуют обеспечить мобильный доступ.
4. Кандидаты требуют обеспечить возможность заполнения заявок и прохождения инструментов оценки с помощью мобильных устройств.
5. Разрешим мобильное тестирование, если будут данные исследований.
6. Считаем мобильное тестирование нечестным.
7. Мобильное тестирование поощряет обман.
8. Мобильное тестирование неуместно.

Рисунок 15: Восприятие мобильного тестирования (по регионам) — показана доля ответивших «да»

Данные из социальных сетей и найм

Информация из социальных сетей становится все более доступной, при этом социальные сети предоставляют альтернативную, возможно, необработанную информацию, которой сами кандидаты могли бы и не поделиться в процессе отбора. Какую информацию можно собрать в социальных сетях, является ли она ценной, и какие существуют ловушки?

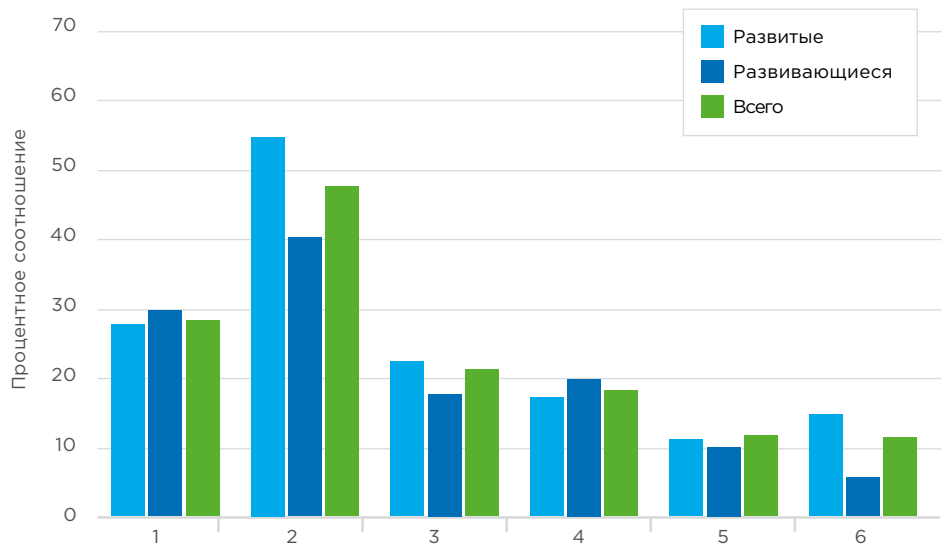
В этом году отчет снова содержит обзор использования данных из социальных сетей в процессе найма, а также воспринимаемой важности подобных данных. Как показано в Таблице 19, социальные сети остаются ключевым компонентом рекрутинга кандидатов и рекламной деятельности, при этом социальные сети все чаще считаются эффективным способом рекрутинга и коммуникации с высококлассными кандидатами (54%, по сравнению с 40% в 2013г.).

Растущее количество респондентов воспринимает социальные сети как полезный инструмент при оценке степени соответствия кандидата (40%, по сравнению с 29%). Все так же вызывает опасение тот факт, что лишь чуть больше четверти респондентов отмечают, что в их компаниях существуют формальные правила использования социальных сетей, в том числе профессиональных, при найме. Без правильного управления тенденция ко все более широкому использованию социальных сетей может привести к существенной нечестности и искажениям в ходе найма. Кроме того, найм будет основываться на критериях, которые не являются доказанными факторами, прогнозирующими будущую эффективность и успешность в рамках рабочей деятельности.

Несмотря на все более распространенное использование социальных сетей, наши данные указывают, что лишь меньшинство респондентов убеждены в том, что подобная информация является критичной при принятии решений о найме (14%) или же уверены в том, что подобные данные являются качественными (20%). Такие результаты в целом повторяются в различных типах экономик (см. Рисунок 15), хотя респонденты из стран с развивающейся экономикой считают данные из социальных сетей чуть более важными и чуть более качественными.

Таблица 19: Принципы и процедуры использования социальных сетей при отборе и найме

	% согласившихся		
Утверждение опросника	2012	2013	2014
Социальные сети (например, Facebook, Twitter) оказывают большое влияние на наш процесс найма, управления и оценки талантов.	37%	32%	46%
Социальные сети — эффективный инструмент найма и коммуникации с высококлассными кандидатами.	46%	40%	54%
Информация о кандидате, полученная из социальных сетей, помогает определить степень соответствия кандидата организации.	29%	29%	40%
У нас есть формальная политика, регламентирующая использование информации из социальных сетей в процессе найма.	17%	18%	27%
У нас есть формальная политика, регламентирующая использование информации из профессиональных социальных сетей в процессе найма.	—	—	27%
Данные кандидата из социальных сетей критически важны для нас при принятии решений о найме.	—	12%	14%
Я уверен в высоком качестве данных о кандидате, полученных из социальных сетей.	—	12%	20%



1. Информация о кандидате, полученная из социальных сетей, помогает определить степень соответствия кандидата организации.
2. Мы разрешаем HR просматривать информацию о кандидате в социальных сетях.
3. Мы разрешаем HR использовать информацию из социальных сетей для найма.
4. У нас есть формальная политика, регламентирующая использование информации из профессиональных социальных сетей в процессе найма.
5. Мы уверены в высоком качестве данных о кандидате, полученных из социальных сетей.
6. Данные кандидата из социальных сетей критически важны для нас при принятии решений о найме.

Рисунок 16: Отношение к использованию социальных сетей и политика компаний (по типу экономики)

Как профессионалы в области HR используют данные из социальных сетей для определения соответствия кандидатов? Обращается ли внимание на различные типы информации, которые можно найти в социальных сетях? В какой степени люди различают личное и профессиональное использование социальных сетей?

Наши данные (см. Таблицу 20) показывают, что при отборе и найме кандидатов подавляющее большинство респондентов используют информацию из профессиональных профилей в социальных сетях, а не из личных профилей (69% и 41% соответственно). Кроме того, больше компаний разрешают своим работникам для принятия решений о кандидатах просматривать информацию в их профессиональных профилях, чем в личных (42% и 24% соответственно). Пользователи социальных сетей могут считать, что информация, размещенная в профессиональных социальных сетях, имеет больше значения для работы, чем в иных социальных медиа.

Таблица 20: Различия между данными социальных сетей и профессиональной информацией при отборе и найме

Утверждение опросника	% согласившихся
Мы разрешаем нашим рекрутерам и нанимающим менеджерам изучать информацию о потенциальных кандидатах, размещенную в социальных сетях (таких, как Facebook, Twitter).	41%
Мы разрешаем нашим рекрутерам и нанимающим менеджерам изучать профессиональную информацию о потенциальных кандидатах, размещенную в социальных сетях (таких, как LinkedIn, GlassDoor).	69%
Мы разрешаем нашим рекрутерам и нанимающим менеджерам использовать информацию из социальных сетей (например, из таких, как Facebook, Twitter) при принятии решений по кандидатам.	24%
Мы разрешаем нашим рекрутерам и нанимающим менеджерам использовать информацию из социальных сетей (например, из таких, как LinkedIn, GlassDoor) при принятии решений по кандидатам.	42%

Ранее в отчете мы указали, что поиск по социальным сетям (формальный и неформальный) является инструментом, который с наибольшей вероятностью будет использоваться чаще в 2014 г. Как результаты такого поиска будут использоваться в качестве инструмента найма? Социальные сети должны применяться осмотрительно, поскольку важно установить связь полученной информации и успешности в работе (т.е. релевантность этой информации), а также продемонстрировать достоверность связи между такой информацией и результатами найма. Социальные сети, как и другие инструменты найма, должны отвечать требованиям стандартов и соответствовать «лучшим практикам» — аналогично требованиям, которые предъявляются к центрам оценки и интервью. В первую очередь, использование социальных сетей должно быть объективным, чего можно добиться с помощью рейтинговых шкал и установления взаимосвязей между полученной информацией и требованиями должности. Формализованное использование социальных сетей с большей вероятностью позволит привнести дополнительную ценность в процессы найма.

В какой степени профессионалы в области HR во всем мире ожидают, что будут использовать формальный и неформальный поиск по социальным сетям как инструмент найма? На Рисунке 17 видно, что в странах с развивающейся экономикой больше респондентов предполагают, что будут использовать оба типа поиска, чем в странах с развитой экономикой.

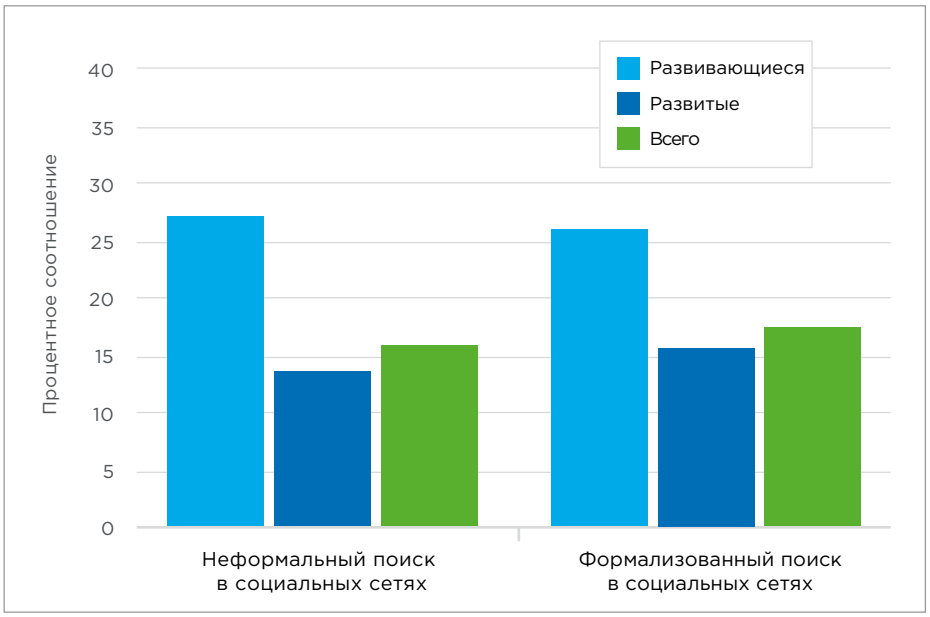


Рисунок 17: Использование или планирование использования поиска по социальным сетям (по типу поиска и по типу экономики)

Какой тип информации ищут рекрутеры и нанимающие менеджеры, когда просматривают информацию о кандидатах в социальных сетях? С 2012 г. мы наблюдаем похожую тенденцию: большинство респондентов указывают, что они проверяют предыдущий опыт работы, образование и рекомендации, которые дали потенциальному кандидату другие люди (см. Таблицу 21).

Однако важно отметить, что информация, не так тесно связанная с профессиональным способностями кандидата, используется меньше, чем в предыдущие годы. К примеру, это касается информации о хобби, интересах, принадлежности к группам, указанных кандидатом интересах, «лайках» и текущей активности. Еще одна область, на которую мы обратили особенное внимание в отчетах прошлых лет, — изучение фотографий, которое имеет крайне поверхностную связь с рабочими качествами кандидата. В этом году мы наблюдаем резкий спад использования такой информации: с 29% в 2013 г. до 19% в 2014 г.

Таблица 21: Изучение данных о кандидатах, полученных из социальных сетей

Тип данных	2012	2013	2014	Место в 2014 г.
Предыдущий опыт работы	51%	55%	60%	1
Образование	49%	50%	56%	2
Рекомендации (например, с LinkedIn)	39%	41%	45%	3
Другая информация о кандидатах (например, хобби, интересы)	33%	34%	31%	4
Участие в группах (например, в локальных или религиозных сообществах)	22%	24%	23%	5
Комментарии и ссылки, оставленные кандидатом	23%	19%	21%	6
Указанные кандидатом интересы, «лайки», текущая активность	24%	25%	20%	7
Фотографии	26%	29%	19%	8
Комментарии и ссылки, оставленные друзьями кандидата	14%	12%	11%	9

Мы продолжаем наблюдать различия в том, какой тип данных предпочитают изучать респонденты из стран с развивающей и развитой экономикой. Так, специалисты в области HR из стран с развивающейся экономикой изучают большее число различных типов информации, полученной из социальных сетей, чем респонденты из стран с развитой экономикой. К примеру, респонденты из стран с развивающейся экономикой с большей вероятностью просматривают данные о хобби/интересах кандидата, о его принадлежности к тем или иным группам, изучают комментарии, оставленные самим кандидатом и его друзьями, а также фотографии кандидата (см. Рисунок 18). Большее число респондентов из стран с развитой экономикой просматривают данные, которые можно счесть важными для работы кандидата, например, предыдущий опыт работы, образование, рекомендации.

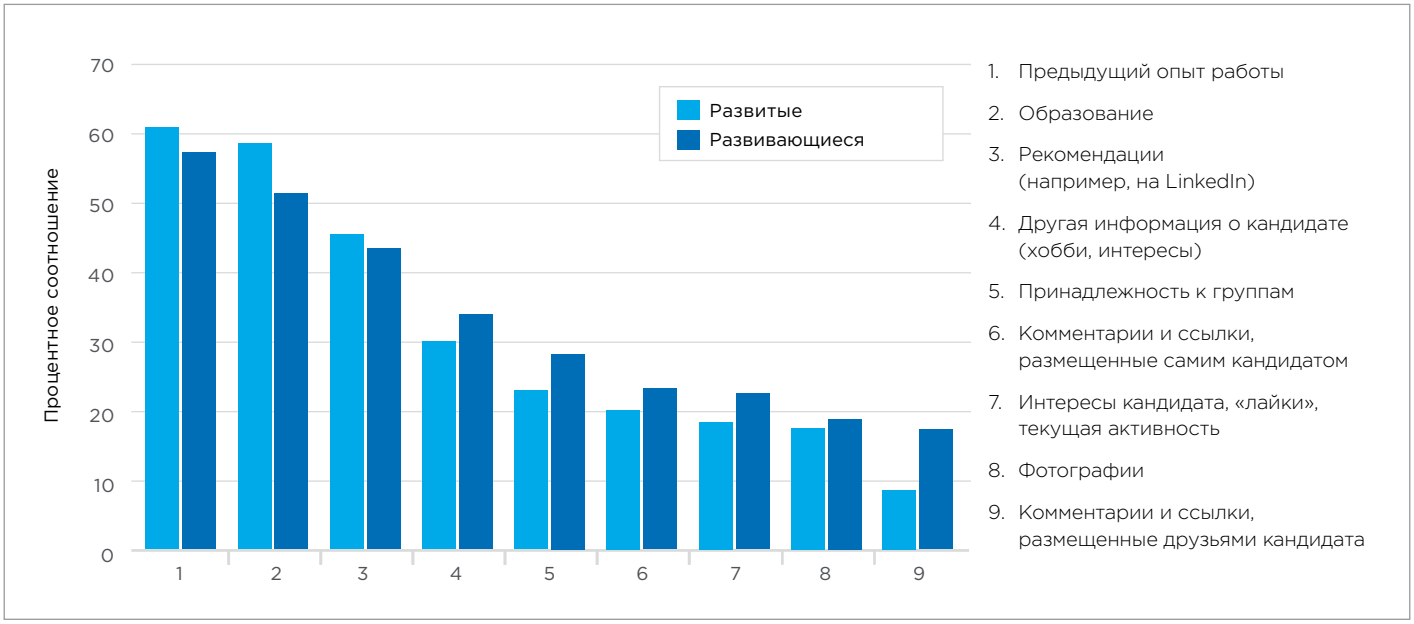


Рисунок 18: Процент опрошенных, которые на данный момент изучают информацию из социальных сетей (по типу данных и по типу экономики)

Несмотря на то, что, согласно нашим данным, подавляющее большинство профессионалов в области HR не считают данные из социальных сетей критичными, организации все равно продолжают использовать социальные сети как часть процесса найма. Если ценность этого инструмента спорна, то почему же организации предполагают, что будут в дальнейшем использовать поиск по социальным сетям в процессе найма? Научные исследования использования социальных сетей приходят к досадным выводам для организаций. К примеру, некоторые исследования показывают, что использование компаниями данных из социальных сетей связано с опасениями кандидатов о нарушении личного пространства. Такие опасения, в свою очередь, связаны со снижением привлекательности компании и повышенной готовностью к обращению в суд (Stoughton, Thompson & Meade, в печати).

Компании, которые стремятся к использованию данных из социальных сетей в качестве инструмента найма, должны внимательно взвесить все плюсы и минусы такого шага. В то время как компании считают социальные сети богатым ресурсом необработанной информации, не вполне ясно, какой ценностью обладает подобная информация и что она добавляет (если вообще добавляет что-либо) к другим инструментам оценки на этапе отбора и найма. Остаются открытыми многие вопросы относительно релевантности информации из социальных сетей с точки зрения работы, взаимосвязи между такой информацией и будущим успехом в рабочей деятельности, а также методологии, обеспечивающей грамотное применение подобной информации. Мы рекомендуем использовать подобную информацию с исключительной осторожностью, поскольку легальность этого источника информации как минимум может быть подвергнута обоснованному сомнению.

Выводы и рекомендации

На основании результатов Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2014 г. можно выделить четыре ключевые области, в рамках которых специалисты в сфере HR могут повысить эффективность оценки талантов в своей организации в этом году.

«Приборные доски», отражающие положение дел с талантами в организации, могут способствовать их трансформации, но только при наличии инфраструктуры, обеспечивающей интеграцию данных, и достоверных методов и инструментов оценки

Профессионалы в области HR могут способствовать началу эры «больших данных» в своих организациях за счет разработки системы эффективного сбора, использования и интеграции данных, направленной на поддержание процессов управления персоналом. Наши результаты показывают, что существует множество возможностей по улучшению и развитию систем обработки данных, правил и процедур, касающихся данных, а также правил использования объективных инструментов оценки.

Польза от разработки такой системы будет видна далеко за пределами HR-отдела. В итоге компании должны иметь тот же уровень контроля над талантами и тот же уровень прибыли от талантов, какой они обычно ожидают от других активов, находящихся под контролем отдела финансов. Более того, доступ к данным о талантах, дефиците талантов, а также о том, как эти показатели соотносятся с внешними бенчмарками (по отрасли, стране и т.п.), предоставят лидерам бизнеса те сводные данные, которые необходимы для того, чтобы привести компанию к успеху.

Организациям следует помнить, что кандидаты одновременно являются и покупателями

Большинство специалистов в области HR считают, что хорошее впечатление о компании у кандидатов является важным результатом и четко осознают, какое влияние это впечатление может иметь на бренд работодателя и на способность работодателя привлекать таланты в будущем. Однако лишь немногие организации на самом деле измеряют то, как кандидаты воспринимают процесс отбора и найма, и менее четверти признают наличие связи между клиентским восприятием и результатами бизнеса.

Это идет вразрез с данными о том, что каждый пятый кандидат из числа тех, у кого сложилось отрицательное впечатление от процесса найма, прекращает покупать продукцию или услуги компании. Такой подход может стать замкнутым кругом, в котором слабеющий потребительский бренд влияет на репутацию работодателя и на качество кандидатов, что, в свою очередь, опять негативно влияет на потребительский бренд. Мы убеждены в том, что оценка удовлетворенности кандидатов (тех, кто прошел отбор и тех, кто его не прошел) должна быть неотъемлемой частью процесса отбора и найма.

Оценка талантов и распределение бюджета должны соотноситься с приоритетами HR

Приоритеты в области HR остаются ясными и стабильными на протяжении нескольких лет. Организации все больше внимания уделяют выявлению, развитию и удержанию внутренних талантов. Эти приоритеты часто не согласуются с тем, как организации распределяют бюджетные средства и используют объективные способы оценки талантов. До найма на работу инструменты оценки используются существенно чаще, чем после найма, несмотря на то, что наши респонденты считают области «после приема на работу» более приоритетными.

Распространение объективных методов, способов и инструментов оценки на области, возникающие после найма сотрудников, может предоставить организациям те данные, которые им необходимы для более эффективного управления талантами на протяжении всего жизненного цикла сотрудника. Также такие инструменты предоставляют информацию о прибыли на инвестированный капитал, которая необходима для концентрации вложений в тех областях, которые обеспечивают доказанный полезный результат для бизнеса.

Инновации в инструментах оценки и методах найма: соблюдайте осторожность

Наши данные указывают на то, что существует повышенный интерес к инструментам найма и оценки, опирающимся на современные технологии, несмотря на то, что их использование часто характеризуется как противоречивое или неуместное, а результаты часто невозможно увязать с рабочими требованиями.

Наши респонденты все чаще обращаются к социальным сетям в качестве нового инструмента найма и мудро проводят границу между профессиональной (имеющей отношение к работе) и личной информацией. Тем не менее, большинство специалистов в области HR не могут четко охарактеризовать критичность или релевантность такой информации для процедуры найма. Лишь небольшое количество респондентов указывают, что в их компаниях существуют формальные процессы, направляющие деятельность менеджеров по найму в этой области. Если компания стремится к честности и законности поисков в социальных сетях как части процедуры рекрутинга, следует гарантировать наличие четких ограничивающих правил и убедиться в том, что такой поиск не подменяет собой объективной оценки кандидатов.

Для сравнения, интерес к проведению тестирования с помощью мобильных телефонов достаточно мал, хотя возможная польза весьма высока, поскольку проведение оценки с помощью мобильных устройств может расширить размер/состав выборки кандидатов, вовлечь пассивно ищущих работу кандидатов в процесс отбора, а также положительно сказаться на репутации работодателя. Даже учитывая умеренный интерес кандидатов к тестированию с помощью мобильных устройств (21%), стремительный рост использования мобильных устройств может означать, что организации, полностью отказывающиеся от возможности использовать данные технологии, игнорируют большой и растущий круг потенциальных кандидатов.

Дополнительная информация

Компания SHL Talent Measurement Solutions, часть CEB, предоставляет своим клиентам глубокие объективные данные о ценности и потенциале их людей, что позволяет организациям отбирать и развивать сотрудников для достижения выдающихся результатов бизнеса. Узнайте больше на ceb.shl.com.

CEB является ведущей консалтинговой компанией, работающей по модели партнерского членства. CEB предоставляет 10 000 компаний по всему миру уникальные знания, инструменты и готовые к использованию решения, позволяющие радикально повысить эффективность деятельности предприятий. Опираясь на передовые исследования, аналитические возможности и понимание лучших практик, CEB помогает руководителям высшего звена достичь лучших результатов их бизнеса за счет более эффективного управления талантами, информацией, клиентами и рисками. Среди партнеров CEB примерно 85% списка Fortune 500, половина Dow Jones Asian Titans и почти 85% индекса Financial Times (FTSE). Узнайте больше на cebglobal.com.

Список использованной литературы

Bauer, T.N., Maertz, C.P., Dolen, M.R., & Campion, M.A. (1996). Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feedback. Journal of Applied Psychology, 83, 892–903.

Fallaw, S. S., & Kantrowtiz, T. M. (2011). 2011 Global Assessment Trends Report. SHL.

Fallaw, S. S., & Kantrowitz, T. M. (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.

IDC (2014). Worldwide Tablet Growth Forecast to Slow as New and Replacement Purchases in Mature Markets Begin to Level Off, According to IDC. Retrieved April 20, 2014 from http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS24716914

Kantrowitz, T.M., & Reddock, C.R. (2014). Shaping the Future of Mobile Assessment: Research and Practice Update. Symposium presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Honolulu, HI.

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.

Peck, D. (December 2013). They're watching you at work. The Atlantic.

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.

Scott, M. (2014). Emerging Markets Expected to Drive Device Sales. New York Times. Retrieved March 21, 2014 from http://bits.blogs.nytimes.com/2014/01/07/emerging-markets-expected-to-drive-device-sales

CEB (2013). 2013 Business Outcomes Study Report.

Stoughton, J.W., Thompson, L.F., & Meade, A.W. (in press). Examining applicant reactions to the use of social networking websites in pre-employment screening. Journal of Business and Psychology.

Weng, Q. & McElroy, J. (2012). Organisational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. Journal of Vocational Behavior, 80, 256-265.

Резюме Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2009 г.

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. 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, 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.

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 указали, 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.

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 2011 г. 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 узкоспециализированные тесты

- Специалисты в сфере HR указали, что при найме персонала они используют как общие тесты (например, тесты способностей и личностные опросники), так и узкоспециализированные (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.

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 2012 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 2012 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.

Резюме Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2013 г.

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.

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.

Для заметок

www.shl.ru

О CEB

CEB — ведущая консалтинговая компания, работающая 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. Партнерами CEB являются более 16 000 руководителей и большинство крупнейшими мировых компаний.

© 2014 SHL, a part of CEB. All rights reserved. SHL Group Ltd. Registered in England. Registration No: 01328744. VAT No: GB664160247. Registered office: The Pavilion, 1 Atwell Place, Thames Ditton, KT7 0NE, UK.
GATR14-042013-UKeng-UK