Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2018 год

Трейси М. Кантровиц

Кэти А. Тузински

Джастин М. Рейнс

Talent in Innovation.
Innovation in Talent.

Содержание

3 Краткое содержание

6 Введение

8 Об отчете: Методология и компании-участники

10 Часть 1: Изменения в сфере труда и значение организационной стратегии и управления талантами

10 Автоматизация ведет к фундаментальным изменениям в работе, а также может целиком изменить процессы управления талантами

12 Акцент смещается на программы управления лучшими талантами, чтобы выявить и развить лидеров, которые смогут руководить компанией, несмотря на постоянные изменения

19 Часть 2: Значимость данных о талантах

19 Оценка талантов, которая долго считалась критически важной для найма, теперь всё чаще применяется и для развития – благодаря отслеживанию результатов бизнеса

22 Доступ к «большим данным» (Big Data) и понимание того, как их использовать, может быть критично важным для повышения конкурентоспособности.

23 Мы ещё далеки от этого – нам только предстоит полагаться на интегрированные данные о талантах.

24 Применение большего набора инструментов найма

26 Часть 3: Использование инструментов оценки

26 Организации оценивают внедрение и использование новых технологий наряду с традиционными инструментами оценки.

36 Список использованной литературы

37 Выводы и рекомендации

38 Приложение: Резюме Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2014 год

Таблицы

Таблица 1. Мнение респондентов о роли автоматизации 10

Таблица 2. Значение автоматизации в сфере HR 11

Таблица 3. Насколько компании готовы к изменениям в работе 11

Таблица 4. Тенденции в сфере HR 12

Таблица 5. Приоритеты HR: в целом 13

Таблица 6. Приоритеты HR: по регионам 15

Таблица 7. Тенденции в сфере HR: Сбор данныхпо оценке и значение оценки талантов 20

Таблица 8. Бизнес-результаты, на которые ориентируются при оценке для найма и развития 21

Таблица 9. Бизнес-результаты, на которые ориентируются при психометрической оценке 24

Таблица 10. Бизнес-результаты, на которые ориентируются при алгоритмической оценке (компании из Fortune 500 и общая выборка) 25

Таблица 11. Использование инструментов оценки в сфере HR 27

Таблица 12. Использование инструментов оценки при отборе 29

Таблица 13. Использование интервью на данный момент или планы на использование в ближайшем будущем 30

Таблица 14. Использование других инструментов оценки при отборе или планы на использование в ближайшем будущем 30

Таблица 15. Бренд работодателя и предпочтения кандидатов 31

Таблица 16. Предоставление кандидатам обратной связи (по регионам) 31

Таблица 17. Использование инструментов оценки при отборе (по регионам) 31

Таблица 18. Использование инструментов оценки при отборе (по регионам) 32

Таблица 19. Использование инструментов оценки при отборе (по уровням и регионам) 32

Таблица 20. Предпочитаемый инструмент оценки (по уровню) 34

Рисунки

Рисунок 1. Респонденты по местонахождению штаб-квартиры компании 9

Рисунок 2. Респонденты по показателю ВВП 9

Рисунок 3. Респонденты по размеру организации 9

Рисунок 4. Респонденты по отраслям 9

Рисунок 5. Респонденты, входящие и не входящие в список Fortune 500 9

Рисунок 6. Респонденты-промоутеры 9

Рисунок 7. Респонденты по стадии жизненного цикла компании 9

Рисунок 8. Сравнение кандидатов, определяющих приоритеты в области управления талантами (по влиянию диджитализации) 17

Рисунок 9. Сбор данных для определения ценности использования оценки для найма и развития (по регионам) 20

Рисунок 10. Использование big data в управлении талантами (по типу экономики) 22

Рисунок 11. Препятствия для более эффективного использования данных о талантах (по типу экономики) 23

Рисунок 12. Использование оценки для 5 основных задач HR (по типу экономики) 28

Рисунок 13. Предпочитаемые инструменты оценки (по уровню должности) 33

Рисунок 14. Предпочтительная продолжительность оценочного мероприятия (по уровню) 34

Краткое содержание

Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала дает HR специалистам наиболее полное понимание того, как компании во всем мире оценивают таланты и расставляют приоритеты в управлении персоналом.

В этом году отчет опирается на данные онлайн-опроса, проведенного в конце 2017 года. Опросник проходило 3 135 профессионалов в сфере HR из организаций по всему миру. В данном отчете в центре внимания находятся методы управления талантами и оценки персонала. В последний раз отчет был создан в 2014 году[1]. В исследовании приводятся уместные сравнения с данными отчета о глобальных тенденциях за 2014 год. Кроме того, проводятся релевантные сопоставления ответов респондентов из разных регионов, из стран с развивающимися или сформировавшимися рынками, а также приводятся индикаторы лидирующих компаний.

В центре внимания отчета находятся три области: 1) изменения в сфере труда и их последствия для организационной стратегии управления талантами, 2) возрастающая значимость данных о талантах, 3) текущее и планируемое использование инструментов оценки талантов.

Ключевые результаты отчета представлены ниже:

1. **Автоматизация позитивно влияет на рабочие процессы, но также может привести к непредвиденным последствиям.** В то время как респонденты в целом положительно оценивали влияние автоматизации на работу, есть признаки того, что автоматизация может оказать значительное влияние на рабочие и HR процессы, в том числе и негативное.

- Большинство респондентов (90%) указали, что автоматизация потенциально может повысить производительность труда в их организации. Примерно три четверти (79%) согласились с тем, что автоматизация положительно влияет на их рабочие процессы.

- Тем не менее 27% указало, что автоматизация стала причиной сокращений. 23% согласилось с тем, что увеличилось количество позиций, которые предполагают частичную автоматизацию рабочих процессов.

2. **Подготовка к изменениям в сфере труда начинается сегодня.** Изменения в сфере труда – это главная тема, волнующая респондентов, в то время как менее половины (40%) готовы указать, что руководство имеет четкое представление об их нынешнем потенциале рабочей силы компании.

- Чтобы составить более полную картину о сотрудниках, большинство респондентов (81%) проводят встречи с руководителями бизнеса, чтобы получить понимание того, какие роли станут критически важными в будущем. Около половины респондентов (42%) ожидает видеть в будущем большее количество кандидатов, чем рабочих ролей.

- Кроме того, 77% сообщили о необходимости больше опираться на данные о сотрудниках в будущем, 66% учитывают влияние диджитализации на решение рабочих задач в данный момент и в будущем. 61% размышляют об изменениях в сфере труда, а также о том, как можно оптимизировать HR процессы.

3. **Внимание компаний сфокусировано на программах развития сотрудников высшего уровня, а также на управлении и развитии гибкой рабочей силы.** В ходе исследования были выявлены 5 основных приоритетов 2018 года: развитие лидерского потенциала, выявление высокопотенциальных сотрудников, карьерное развитие, управление эффективностью и планирование преемственности. Вовлечение / удержание, основной приоритет в 2014 году, опускается на шестое место в списке приоритетов этого года. Респонденты демонстрируют единодушие при выборе основных приоритетов HR, показывая особый интерес к программам развития внутренних талантов по всему миру.

4. **Развитию сотрудников уделяется всё больше внимания: компании не пускают программы развития талантов на самотек.** Немногие респонденты сообщают об использовании оценки в рамках программ развития (60%) по сравнению с использованием оценки для найма (93%). В то же время большее количество респондентов чаще собирают данные о том, как мероприятия по оценке увеличивают ценность программ развития (62%) – по сравнению с программами найма (49%).

- Использование данных для определения значимости оценки в рамках программ развития значительно возросло с 2014 года (тогда эту практику одобрили 37% респондентов).

- Респонденты из Азии чаще всего используют данные о том, как мероприятия по оценке увеличивают ценность программ найма и развития.

- Компании из списка Fortune 500 гораздо более склонны отслеживать результаты использования оценки в рамках программ развития.

5. **Потенциал использования big data для отбора не был полностью выявлен.** 38% респондентов было согласно с тем, что на данный момент есть программы, которое можно использовать для обработки big data, и то же количество сообщило, что на данный момент не готовы использовать существующие на рынке программы. 17% респондентов считают, что шумиха вокруг big data безосновательна. Подобные ответы показывают неоднозначность мнений об эффективности использования big data. Вместе с тем всё ещё не ясно, как использовать внешние или внутренние источники данных о сотрудниках для управления HR процессами, а также какие способы анализа этих данных можно применять для получения уникальных инсайтов.

6. **Автоматизация HR технологий: Мы ещё далеки от этого.** Организации все еще пытаются внедрить автоматизацию управления персоналом (HRIS) для обработки данных о талантах. Как и в выводах 2014 года, только малая часть респондентов (27%) сообщила о своей удовлетворенности возможностями HR систем управлять данными о сотрудниках. Точно так же единственным серьезным препятствием на пути к лучшему использованию больших данных было и остается отсутствие интеграции между системами (по мнению 72% респондентов). Этот вывод делают независимо от размера компаний.

7. **Психометрическая и алгоритмическая оценки используются для достижения разных результатов.** Алгоритмическая оценка ещё не вошла в широкое употребление (14%), и респонденты ориентируются на разные бизнес-результаты при ее использовании. Часто они отличаются от результатов, на которые ориентируются при психометрической оценке. Алгоритмическая оценка обычно либо не ставит перед собой достижение конкретных бизнес-результатов, либо направлена на повышение производительности, эффективности процесса, рейтингов эффективности и удержание. Психометрическая оценка персонала обычно направлена на достижение следующих бизнес-результатов: вовлеченность, удержание, производительность, рейтинги эффективности и результативность обучения. Эти выводы показывают, что использование этих инструментов дополняет друг друга, но обусловлено различными намерениями. Большинство респондентов не указали конкретный бизнес-результат, на который ориентируются при использовании алгоритмической оценки, что показывает скорее исследовательский интерес к этому виду оценки.

8. **Оценка по-прежнему является неотъемлемой частью нескольких ключевых приоритетов в области управления талантами.** В настоящее время организации используют оценку или планируют ее использовать в ближайшем будущем для выявления высокопотенциальных сотрудников (82%), развития лидерского потенциала (82%), внешнего найма (79%), карьерного развития (79%) и внутреннего найма (72 %). Таким образом, оценка участвует в ряде основных HR процессов.

2018 SHL. Все права защищены.

9. **Оценка, связанная с конкретной должностью, становится всё более популярной, в то время как общую оценку применяют реже.** Несмотря на высокий уровень использования общей оценки в приоритетных областях HR, респонденты сообщили о снижении ее использования (например, оценка навыков/знаний, ситуационного мышления, личностных особенностей, когнитивных способностей) по сравнению с 2014 годом. Чаще всего компании планируют использовать методы оценки, связанные с особенностями должности и/или организации: соответствие корпоративной культуре (26%), бизнес-симуляции (23%), тесты на конкретную должность (21%) и на соответствие должности (20%). Наконец, респонденты указали, что не планируют использовать в будущем методы оценки: геймификацию (70%), опросники интересов (66%) и биографические данные (64%).

10. **Интервью остаются основой процесса найма, а проведение онлайн-интервью стало обычным явлением.** В то время как традиционные структурированные интервью продолжают использоваться (76%), онлайн-интервью в режиме реального времени становятся всё более популярными (54%).

- Асинхронные интервью в настоящее время используют только 13% респондентов, 72% не планируют использовать эту технологию.

- Наше исследование о кандидатских предпочтениях показывает, что кандидаты чаще всего предпочитают очные интервью. Что касается онлайн-интервью, то предпочтение отдается интервью в режиме реального времени, в то время как гораздо менее популярными являются асинхронные интервью (записанное видео еще менее популярно, чем записанное аудио).

11. **Организации не учитывают опыт кандидатов для усиления бренда работодателя.** В то время как большинство респондентов (64%) указали, что их организации инвестируют в бренд работодателя, только 26% изменили процесс найма, исходя из предпочтений кандидатов, используя их опыт как возможность для укрепления бренда работодателя.

- Эта информация имеет исключительную важность, так как выводы, полученные в результате опроса предпочтений кандидатов, показывают, что кандидаты с позитивным опытом прохождения процесса найма склонны становиться «промоутерами» компании, в то время как получившие негативный опыт скорее склонны критично отзываться о работодателе. Разница между позитивным и негативным опытом кандидата может существенно повлиять на репутацию бренда.

12. **HR специалисты понимают ожидания кандидатов… по большей части.** Сравнивая результаты этого исследования и нашего недавнего опроса кандидатского опыта, авторы обнаружили связь между ожиданиями и предпочтениями HR специалистов и кандидатов при выборе наиболее оптимального инструмента оценки в процессе найма. Тем не менее профессионалы HR склонны верить, что кандидаты предпочитают короткую, инновативную, высокотехнологичную оценку, хотя часто это мнение далеко от реальных предпочтений соискателей.

Введение

Организации столкнулись с беспрецедентным уровнем социально-политических, экономических и технологических изменений, которые переворачивают экосистему бизнеса с ног на голову. Эти факторы влияют на характер труда – способ выполнения рабочих задач, количество и тип рабочих мест, а также традиционное понимание карьеры. Подъем гиг-экономики, автоматизация и диджитализация работы, доступность информации, а также легкость, с которой можно выбирать работу вне зависимости от региона и языка, – все это серьезно влияет на то, как отбирают, нанимают, адаптируют и развивают таланты – самый ценный актив компании. Традиционные методы управления талантами пересматриваются в свете изменений в сфере труда, увеличения объёма и типа данных. В силу этих изменений организационная стратегия должна быть направлена на повышение конкурентных преимуществ.

Столкнувшись с рекордно низким уровнем безработицы в развитых странах[2] и улучшением условий труда в развивающихся странах[3], многие организации ведут борьбу с нехваткой талантов. Особенно остро ощущается нехватка талантов на роли, которые требуют навыков стратегического планирования. Кроме того, исследования показывают, что сотрудники сталкиваются с высоким уровнем стресса на работе[4], уровень вовлеченности предельно низок[5], а люди отказываются от традиционной работы в пользу самозанятости[6], гибкого рабочего графика[7] и проектной работы[8]. Были созданы целые отрасли, которые обеспечивают сотрудникам здоровую обстановку на рабочем месте. Нетрадиционная работа привлекает тех людей с востребованными навыками, которые могли бы помочь устранить нехватку в талантах. Ввиду подобных изменений в ближайшие 10 лет половина компаний из S&P 500 будет вынуждена покинуть этот список[9].

«В мире, полном менеджеров по персоналу и «директоров счастья», война [за таланты], кажется, была проиграна по всем фронтам. Конечно, многие работники преуспевают в своей работе и вносят весомый вклад в свои организации. Но на каждого сотрудника, который выполняет свою работу на должном уровне, приходится очень большое количество людей, которые недостаточно заняты, неэффективны и просто несчастны на своей работе». (Chamorro-Premuzic& Yearsely, 2017)

Как организации меняют отношение к управлению талантами? Учитывают ли они перемены в сфере труда, нехватку талантов и изменение традиционного понимания карьеры? В то время как рынок становится все более конкурентным, используют ли они наиболее оптимальные методы для привлечения, отбора и удержания талантов, которые помогут достигать поставленных бизнес-целей? Как ввиду происходящих изменений организации меняют подход к управлению талантами?

2018 SHL. Все права защищены.

Настало время понять, как меняется сфера труда, и как в связи с этим должен измениться подход к управлению талантами. Функции HR претерпевают изменения, используя данные как основу для всех процессов и методов оценки. Успешность программ управления талантами будет только расти благодаря отслеживанию данных. Что HR делает для того, чтобы данные стали фундаментом для всех решений в сфере управления персоналом? Насколько автоматизированные системы помогли заказчикам бизнеса постоянно держать руку на пульсе?

«Производительность становится наиболее важной темой, если мы говорим о влиянии функции HR на бизнес. Наша цель – гибкая, командная организация, и для достижения этой цели нам нужно сделать очень многое. Можем ли мы создать программное обеспечение для HR, которое действительно повысит производительность и поможет командам лучше работать вместе? Это станет нашей следующей задачей».
(Bersin, 2017)

Как большая доступность данных изменила способы отбора и развития талантов? Сегодня рынок является наиболее ориентированным на кандидатов, и нам необходимо привлекать тех сотрудников, которые могут быть одновременно быть и нашими клиентами. Сумели ли организации в ответ на эти изменения усилить бренд работодателя в процессе найма? Смогли ли они применять технологии на более высоком уровне? Смогли ли они оценивать таланты в новой, ненавязчивой манере, чтобы определить, кого можно нанимать или развивать?

Обсуждение подобных вопросов ведет к дискуссии о том, как вывести управление талантами на новый уровень, и что в конечном итоге поможет организациям выживать – и процветать.

Об отчете: Методология и компании-участники

Отчет за 2018 г. основан на данных онлайн-опроса 3 135 HR специалистов. Опрос был проведен в ноябре 2017 г. Размер выборки меняется от примера к примеру, в то время как мировая выборка представляет данные от всех респондентов.

Почти равные доли респондентов работают в компаниях со штаб-квартирами в Северной и Южной Америке (26%), Европе (23%) и Азии (22%), меньшая часть респондентов находится на Ближнем Востоке и в Африке (19%), а также в Австралии и Новой Зеландии (10%). Распределение по регионам представлено на Рисунке 1. Респонденты представляют страны с разным объёмом ВВП (см. Рисунок 2)[a]. Респонденты представляют компании разных размеров и из разных отраслей (см. Рисунки 3 и 4). Большинство респондентов выполняют функции HR в своих организациях. Наибольшая часть респондентов указала себя как HR руководителей (39%).

Авторы исследовали результаты в контексте индикатора лидирующих позиций организаций: организации, состоящие в списке Fortune 500 (F500) на протяжении последних трех лет (Рисунок 5). На рисунках 6 и 7 дана описательная информация на глобальном уровне – по статусам промоутер-критик и этапам жизненного цикла компании.

ВВП – показатель, отражающий рыночную стоимость всех конечных товаров и услуг, произведенных в стране в течение года. Международный валютный фонд «Перспективы развития мировой экономики» (апрель 2017 г.)

2018 SHL. Все права защищены.

Рисунок 1. Респонденты по местонахождению штаб-квартиры компании

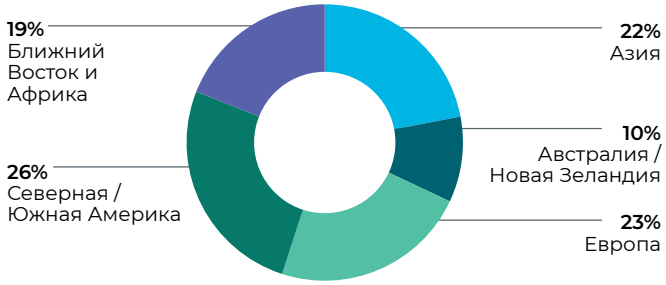


Рисунок 2. Респонденты по показателю ВВП

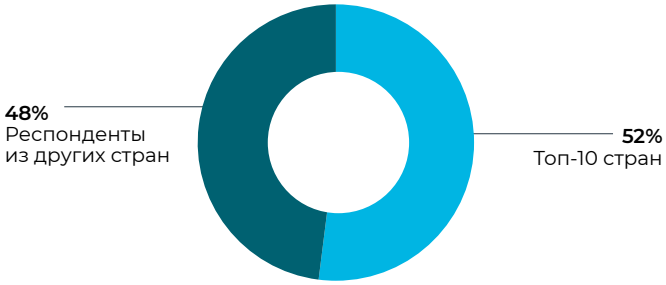


Рисунок 3. Респонденты по размеру организации

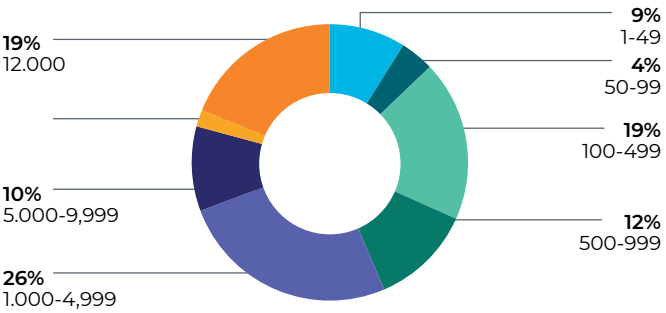


Рисунок 4. Респонденты по отраслям

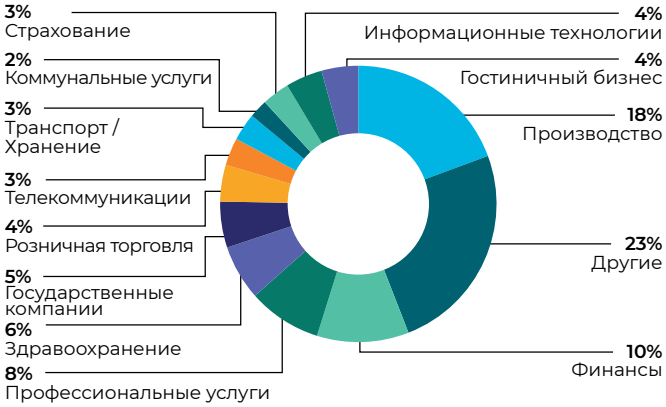


Рисунок 5. Респонденты, входящие и не входящие в список Fortune 500

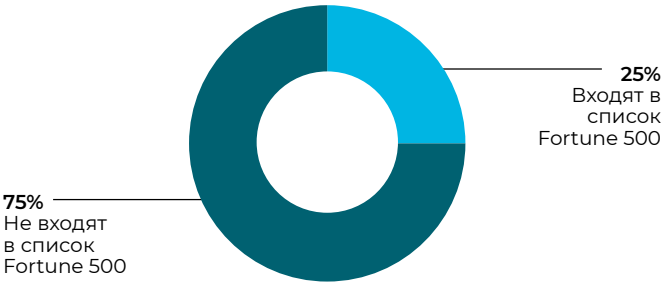


Рисунок 6. Респонденты-промоутеры

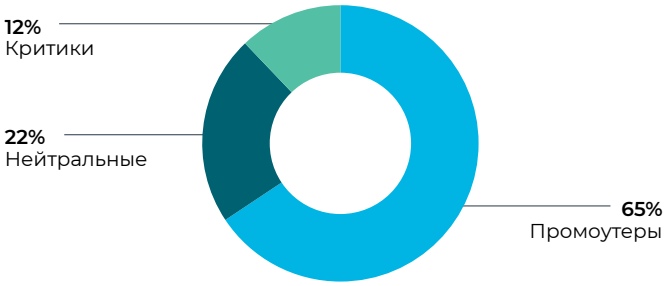
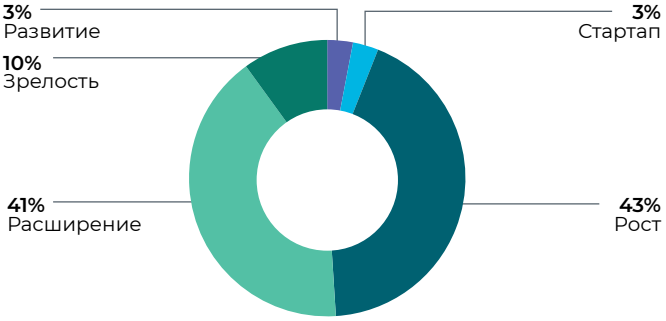


Рисунок 7. Респонденты по стадии жизненного цикла компании



Часть 1

Изменения в сфере труда и последствия изменений для организационной стратегии управления талантами

Респонденты считают, что автоматизация ведет к фундаментальным изменениям в сфере труда, а также может целиком изменить процессы управления талантами.

Современный рынок становится все более сложным и конкурентным, с постоянными изменениями в рабочей среде. Big data, возрастающая роль технологий и появление нетрадиционных карьерных путей становятся причиной коренных изменений в сфере труда. В этом разделе авторы приводят выводы об изменениях в сфере труда с акцентом на роли автоматизации и ее влияния на рабочие обязанности и управление талантами в целом. Затем авторы исследования приводят результаты, связанные с приоритетами в области HR, и выводы о том, как перестановка приоритетов может быть связана с изменениями в сфере труда.

В опросе авторы определили автоматизацию как «использование технологий для замещения сотрудников или совершенствования выполнения рабочих задач». Мы спросили респондентов, согласны ли они с нашим определением, и большинство из них сказали «да» (85%). Респонденты, которые не согласились с определением, дали дополнительное разъяснение, например:

- «Автоматизация – это просто использование технологий, независимо от того, заменяет ли она работников или облегчает сотруднику выполнение задач».
- «Я хотел бы подчеркнуть, что автоматизация может оптимизировать рабочие процессы (например, производительность, эффективность), но она не должна вести к сокращению штата».
- «Мое понимание автоматизации заключается в том, что в большинстве случаев она способствует повышению эффективности и расширению границ возможностей людей. Таким образом, существует две тенденции в автоматизации управления персоналом: замена многих традиционных рабочих ролей и создание новых рабочих ролей».

В таблице 1 указано, что большинство респондентов рассматривали автоматизацию в позитивном свете, поскольку она может помочь сотрудникам справляться с наиболее рутинными задачами и высвобождать сотрудникам время для созидания, сотрудничества и более полезной работы. По большей части респонденты стремились использовать автоматизацию в своей работе, а также пытались осознать возможности автоматизации в своей организации.

Таблица 1. Мнение респондентов о роли автоматизации

Утверждение опросника	"Да"
Согласны ли вы с нашим определением автоматизации?	85%
Я думаю, что автоматизация может повысить производительность сотрудников в моей организации.	90%
Я беспокоюсь, что автоматизация может привести к сокращениям.	31%
Автоматизация негативно влияет на то, как я выполняю свою работу.	8%
Автоматизация положительно влияет на то, как я выполняю свою работу.	78%

Ключевой вывод №1

Автоматизация позитивно влияет на рабочие процессы, но также может привести к непредвиденным последствиям. В то время как респонденты в целом положительно оценивали влияние автоматизации на работу, есть признаки того, что автоматизация может оказать значительное влияние на рабочие и HR процессы, в том числе и негативное.

- Большинство респондентов (90%) указали, что автоматизация потенциально может увеличить производительность труда в их организации и более чем три четверти (79%) согласились, что автоматизация положительно влияет на выполнение ими рабочих задач.
- Тем не менее 27% указало, что автоматизация стала причиной сокращений. 23% согласилось с тем, что увеличилось количество позиций, которые предполагают частичную автоматизацию рабочих процессов.

2018 SHL. Все права защищены.

Автоматизация стала причиной изменений в сфере управления талантами, и более чем половина респондентов (55%) сообщает, что автоматизация существенно повлияла на появление новых рабочих ролей. В свою очередь, другая половина респондентов указала, что автоматизация изменяет процесс найма/отбора. Небольшая, но всё же значимая часть (27%) сообщила, что автоматизация привела к увольнениям.

Часть респондентов (23%) согласилась с тем, что увеличилось число кандидатов на рабочие места, которые были частично автоматизированы.

Более крупные организации с большей вероятностью первыми внедряют автоматизацию, и их ответы согласуются с этим положением. Большие компании чаще поддерживают автоматизацию и изменения, связанные с ней. Наиболее заметно, что по сравнению с глобальной выборкой большая доля респондентов из организаций из F500 сообщила, что автоматизация влияет на появление новых ролей (65%), приводит к увольнениям (36%) и увеличению текучести кадров (26%, см. Таблицу 2).

Таблица 2. Значение автоматизации в сфере HR

Утверждение опросника	Fortune 500	Мировая выборка
Автоматизация повлияла на появление новых ролей в организации.	65%	55%
Автоматизация изменила наши процессы найма / программы отбора.	55%	50%
Автоматизация привела к увольнениям / сокращениям в моей организации.	36%	27%
В нашей компании увеличилось количество открытых позиций, которые предполагают частичную автоматизацию рабочих процессов.	28%	23%
Автоматизация стала причиной более частых увольнений по собственному желанию.	26%	19%
Автоматизация привела к увеличению количества увольнений по собственному желанию.	18%	13%

Таблица 3. Насколько компании готовы к изменениям в работе

Утверждение опросника	Мировая выборка
Мы ведем обсуждения с нашими лидерами по поводу того, какие роли будут иметь решающее значение в будущем.	81%
В будущем моей организации придется больше полагаться на данные о талантах.	77%
Моя организация задумывается о том, какое влияние окажет диджитализация на рабочие роли в краткосрочной и долгосрочной перспективах.	66%
Наш HR департамент отслеживает изменения в сфере труда и пытается определить, как в связи с этим мы будем оптимизировать HR процессы.	61%
В будущем кандидатов будет больше, чем позиций.	42%
Моя компания имеет четкое представление о потенциале нашей рабочей силы (например, способность взять на себя дополнительные обязательства или руководящую роль).	39%

Ключевой вывод №2

Подготовка к изменениям в сфере труда начинается сегодня. Изменения в сфере труда – это главная тема, волнующая респондентов, в то время как менее половины (40%) готовы указать, что руководство имеет четкое представление об их нынешнем потенциале рабочей силы компании.

- Чтобы составить более полную картину о сотрудниках, большинство респондентов (81%) проводят встречи с руководителями бизнеса, чтобы получить понимание того, какие роли станут критически важными в будущем. Около половины респондентов (42%) ожидает видеть в будущем большее количество кандидатов, чем рабочих ролей.
- Кроме того, 77% сообщили о необходимости больше опираться на данные о талантах в будущем, 66% рассматривают влияние диджитализации на текущие и будущие роли, а 61% всё ещё размышляют о будущем сферы труда и о том, как оптимизировать HR процессы.

Со временем организации стали более зависимыми от данных о талантах для принятия бизнес-решений. В 2014 году 52% респондентов сообщили, что при принятии решений о бизнесе они полагались на информацию о талантах; показатели увеличились до 61% в текущем опросе. Тем не менее, только 27% респондентов удовлетворены своей возможностями своих HR систем в обработке данных о талантах, что лишь немногим выше, чем в 2014 году (25%).

Таблица 4. Тенденции в сфере HR

Утверждение опросника	2014	2018
Моя организация принимает кадровые решения (по найму и продвижению) с учетом целей и задач бизнеса.	83%	85%
Моя организация использует информацию о талантах при принятии бизнес-решений.	52%	61%
В целом моя организация уделяет больше внимания развитию внутренних сотрудников, чем найму внешних сотрудников.	57%	63%
В настоящее время мы у нас больше открытых вакансий по сравнению с прошлым годом.	35%	43%
Мы ожидаем, что в следующем году станет еще труднее привлекать и нанимать талантливых людей на ключевые позиции.	64%	67%
Мы собираем данные, чтобы показать ценность инвестиций в HR.	52%	54%
Я удовлетворен тем, как наша IT-система в области HR управляет данными о талантах.	25%	27%
Модель компетенции нашей организации эффективно используется на протяжении всего жизненного цикла сотрудников (от найма до развития и продвижения по службе).	42%	32%

Приоритеты меняются изнутри, фокус смещается на программы управления лучшими талантами для выявления и развития лидеров, которые способны вести организации за собой, несмотря на происходящие изменения

На управление талантами влияют приоритеты, действия и задачи на корпоративном уровне. Чтобы обеспечить успешную работу организации, управление талантами должно подстраиваться под изменения в бизнесе. Влияют ли изменения в сфере труда на то, как организации выстраивают приоритеты при управлении талантами? Чтобы ответить на этот вопрос, авторы исследования показывают, как респонденты видят 19 различных областей талантов: от адаптации до планирования преемственности. В этом опросе были впервые определены следующие области: снижение рисков неудачи руководителей, программы для стажеров и выпускников, а также программы найма. Респондентам было предложено указать, будет ли каждая из этих областей обладать высоким, средним или низким приоритетом в их организации в предстоящем году.

60% респондентов сообщают, что развитие лидерского потенциала являлось основным приоритетом, следом идёт выявление высокопотенциальных сотрудников (56%), карьерное развитие (55%), управление эффективностью (55%) и планирование преемственности (54%) (см. Таблицу 5). Эти области выбирают по причине повышенного внимания к программам управления лучшими талантами (развитие лидерского потенциала, выявление высокопотенциальных сотрудников и планирование преемственности) и развитие гибкой и высокопроизводительной рабочей силы (карьерное развитие и управление эффективностью). Эти результаты могут отражать то, как организации пытаются культивировать и развивать существующие таланты для достижения все более высокого уровня производительности, учитывая изменения в сфере труда.

Ключевой вывод №3

Внимание компаний сфокусировано на программах развития сотрудников высшего уровня, а также на управлении и развитии гибкой рабочей силы. В ходе исследования были выявлены 5 основных приоритетов 2018 года: развитие лидерского потенциала, выявление высокопотенциальных сотрудников, карьерное развитие, управление эффективностью и планирование преемственности. Вовлечение / удержание, основной приоритет в 2014 году, опускается на шестое место в списке приоритетов этого года. Основные приоритеты очень согласованы между географическими регионами, что указывает на особый акцент на внутренних программах управления талантами во всем мире.

2018 SHL. Все права защищены.

Эти выводы заслуживают особого внимания, учитывая изменение приоритетов по сравнению с 2014 годом. Вовлечение / удержание, основной приоритет в 2014 году, больше не входит в список 5 ключевых приоритетов. Возможно, HR специалисты поняли, что привлечение и удержание ключевых талантов (а не всех сотрудников) имеет решающее значение для повышения производительности бизнеса во времена перемен и неопределенности. И, напротив, карьерное развитие становится все более обсуждаемой областью HR, причем 55% респондентов считают это направление деятельности приоритетным по сравнению с 42% респондентов в 2014 году. Этот вывод может свидетельствовать о том, что быстрые изменения и потрясения во всех отраслях бизнеса требуют непрерывного обучения и обновления навыков.
5 основных приоритетов для ведущих (F500) организаций совпадают с мировой выборкой, с небольшой разницей в распределении позиций в списке. Вовлечение / удержание осталось шестым по счету направлением деятельности в сфере HR. Респонденты из компаний F500 считают аналитику талантов более приоритетной областью (41% против 34% в глобальной выборке), так как им доступны знания и методология для более глубокой аналитики данных. Внутренним талантам, как и их развитию, уделяется много внимания, в отличие от внешнего найма. Так, респонденты из организаций F500 сообщили, что тратят больше времени на развитие талантов внутри компании, чем на внешний найм (70% против 59% компаний, не входящих в F500).

Таблица 5. Приоритеты HR: в целом

Задача HR	**2014**		**2018**	
	% высокой приоритетности	**Место**	**% высокой приоритетности**	**Место**
Развитие лидерского потенциала	54%	2	60%	1
Выявление высокопотенциальных сотрудников	51%	4	56%	2
Карьерное развитие	42%	7	55%	3
Управление эффективностью	54%	2	55%	3
Планирование преемственности	46%	5	54%	5
Вовлечение / удержание	56%	1	52%	6
Управление изменениями	42%	7	42%	7
Обучение	42%	7	39%	8
Адаптация	29%	13	36%	9
Внешний найм	34%	10	35%	10
Аналитика талантов	46%	5	34%	11
Внутреннее продвижение и назначение	34%	10	32%	12
Планирование численности персонала	46%	5	32%	12
Создание и внедрение модели компетенций	30%	12	30%	14
Реструктуризация	27%	14	29%	15
Снижение риска неудачи руководителей	--	--	23%	16
Увольнение/релокация талантов	13%	15	16%	17
Программы для выпускников	--	--	15%	18
Стажерские программы	--	--	10%	19

При более детальном рассмотрении можно отметить, что приоритетность задач HR заметно различается в зависимости от географического региона. Только развитие лидерского потенциала и планирование преемственности остаются в пятерке ключевых приоритетов вне зависимости от региона. Управление эффективностью входит в пятерку во всех регионах, кроме Северной и Южной Америки. Похожая ситуация складывается и с выявлением высокопотенциальных сотрудников: данный вид работы входит в пять главных приоритетов всех стран, кроме Австралии и Новой Зеландии. Управление изменениями является ключевым приоритетом только в Австралии и Новой Зеландии.

Первая пятерка приоритетов по географическим регионам

	Северная и Южная Америка	Азия	Австралия/ Новая Зеландия	Европа	Ближний Восток/ Африка
1	Развитие лидерского потенциала	Развитие лидерского потенциала	Развитие лидерского потенциала	Развитие лидерского потенциала	Управление эффективностью
2	Выявление высокопотенциальных сотрудников	Выявление высокопотенциальных сотрудников	Управление эффективностью	Выявление высокопотенциальных сотрудников	Развитие лидерского потенциала
3	Вовлечение / удержание	Планирование преемственности	Управление изменениями	Планирование преемственности	Карьерное развитие
4	Планирование преемственности	Управление эффективностью	Вовлечение/ удержание	Карьерное развитие	Планирование преемственности
5	Карьерное развитие	Карьерное развитие	Планирование преемственности	Управление руководители	Выявление высокопотенциальных сотрудников / вовлечение/ удержание (поровну)

Процент респондентов, которые рассматривали каждую область талантов как приоритетную, также сильно различается в зависимости от региона (см. Таблицу 6). Например, выявление высокопотенциальных сотрудников считают приоритетной областью 66% респондентов в Азии, и только 42% в Австралии / Новой Зеландии, 56% на глобальном уровне. Управление эффективностью выбрали как основной приоритет выбрали 65% респондентов в Ближнем Востоке / Африке – по сравнению с 55% на глобальном уровне. Респонденты из Америки не считают внутренний найм первоочередной задачей (25%) – по сравнению с глобальной выборкой (32%). Респонденты в Европе реже выбирают аналитику талантов (28%) и планирование рабочей силы (25%) – по сравнению с глобальной выборкой, где эти задачи выбирают 34% и 32% соответственно.

2018 SHL. Все права защищены.

Таблица 6. Приоритеты HR: по регионам

Задача HR	2018 Ключевые приоритеты				
	Северная и Южная Америка	Азия	Австралия/ Новая Зеландия	Европа	Ближний Восток и Африка
Развитие лидерского потенциала	61%	68%	63%	57%	63%
Выявление высокопотенциальных сотрудников	58%	66%	42%	55%	59%
Карьерное развитие	52%	58%	38%	52%	61%
Управление эффективностью	50%	59%	51%	51%	65%
Планирование преемственности	53%	62%	43%	52%	61%
Вовлечение / удержание	56%	54%	46%	46%	59%
Управление изменениями	40%	45%	48%	40%	40%
Обучение	33%	49%	31%	30%	49%
Адаптация	34%	38%	38%	37%	42%
Внешний найм	38%	29%	35%	39%	30%
Аналитика талантов	34%	42%	28%	28%	44%
Внутреннее продвижение и назначение	25%	33%	28%	34%	39%
Планирование численности персонала	29%	36%	36%	25%	44%
Создание и внедрение модели компетенций	24%	39%	22%	27%	37%
Реструктуризация	24%	43%	29%	29%	29%
Снижение риска неудачи руководителей	18%	31%	17%	16%	34%
Увольнение/релокация талантов	9%	27%	7%	12%	25%
Программы для выпускников	5%	13%	20%	15%	24%
Стажерские программы	4%	9%	8%	12%	15%

Также респондентов спросоили, какова вероятность того, что объем бюджета, связанный с той или иной областью HR, увеличится, уменьшится или останется прежним в 2018 году. Относительно почти всех областей специалисты считают, что бюджет останется прежним. Как можно было предположить, те области, в которых, по мнению респондентов, бюджет может увеличиться, также находятся среди наиболее приоритетных зон. Заметным исключением является обучение: оно не попадает в список основных приоритетов, однако же указывается как область, в которой скорее всего увеличится бюджет. Примечательно, что многие респонденты также указали обучение как область, в которой может произойти сокращение бюджета. Это указывает на различные ожидания и несоответствия в бюджете разных компаний.

5 Ключевых областей увеличения и снижения бюджета

Предполагаемые области увеличения бюджета

- Развитие лидерского потенциала
- Карьерное развитие
- Выявление высокопотенциальных сотрудников
- Обучение
- Вовлечение / удержание

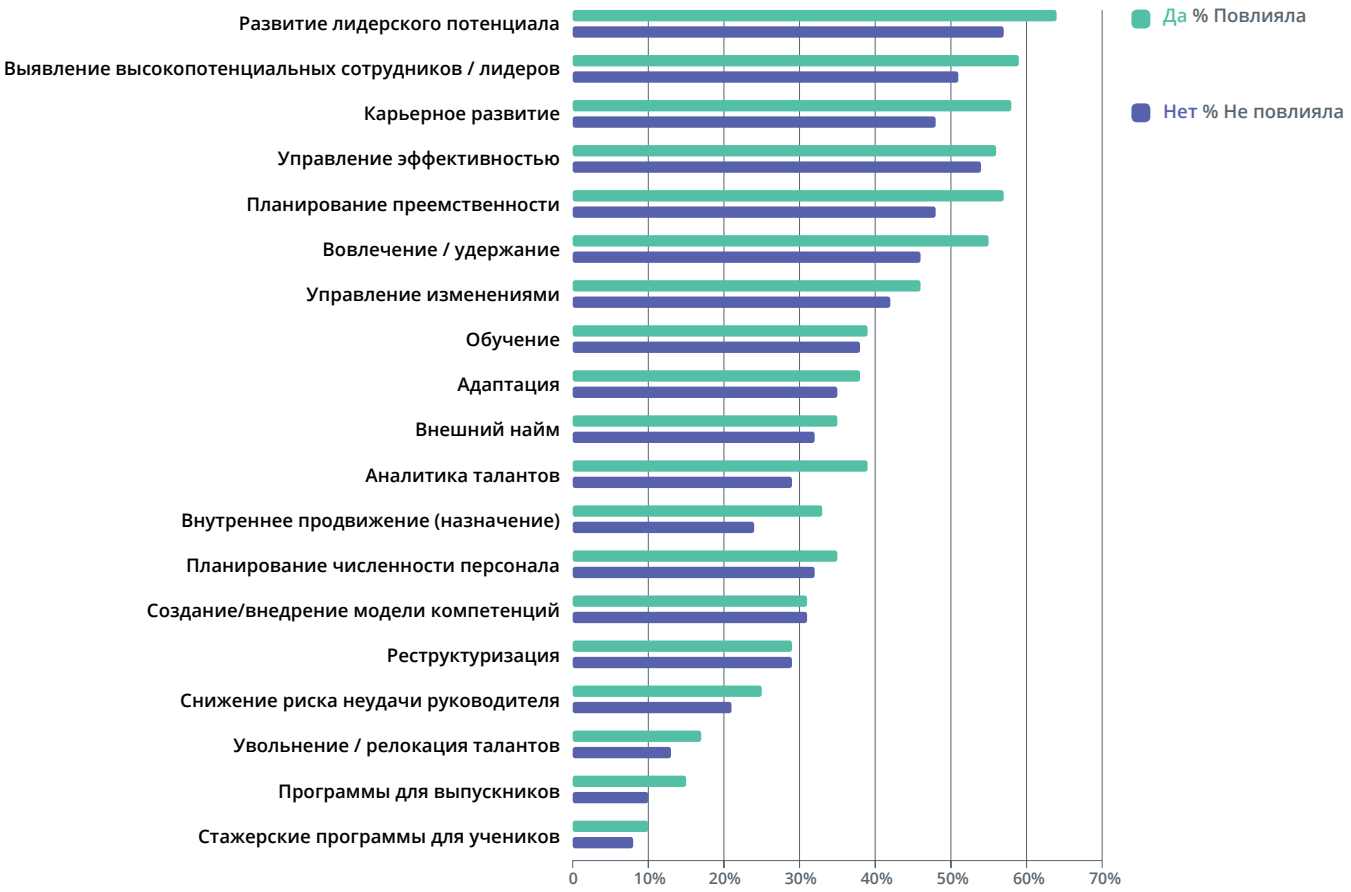
Предполагаемые области снижения бюджета

- Внешний найм
- Увольнение/ релокация талантов
- Обучение
- Создание / внедрение модели компетенций
- Реструктуризация

Особенно авторы исследования интересовались тем, как организации, которые сфокусированы на диджитализации в работе, выстраивают приоритеты в управлении талантами. Понимание того, как организации, наиболее восприимчивые к изменениям в технологии, работают с талантами, может дать представление о том, как формируются программы управления талантами. На рисунке 8 показано, что компании, которые указали влияние диджитализации, с большей вероятностью ставят высокий приоритет всем задачам HR, в отличие от компаний, не рассматривающих влияние диджитализации. Наибольшее различие между подходами групп показывают карьерное развитие и аналитика талантов. Это указывает на то, что компании, ориентированные на диджитализацию работы, уделяют наибольшее внимание непрерывному обучению и развитию навыков, и с большей вероятностью могут проводить аналитику талантов на продвинутом уровне.

2018 SHL. Все права защищены.

Рисунок 8. Сравнение респондентов, определяющих приоритеты в области управления талантами – по влиянию диджитализации



В совокупности выводы, представленные в этом разделе, указывают на то, автоматизация и диджитализация переворачивают представления о работе и рынке труда в целом. Представления об объеме выполняемой работы, методах выполнения задач и традиционных способах использования данных о талантах могут не сохраниться в будущем. Для специалистов по персоналу становится все более важным сотрудничать со стратегическими бизнес-партнерами, чтобы понимать влияние изменений на потребности талантов, и то, как таланты помогают достигать цели бизнеса.

Как мы видим, наши результаты показывают, что компании все ещё пытаются оценить потенциал рабочей силы. Первостепенное значение приобретает использование новых методов прогнозирования будущих потребностей рынка. Также для этого необходимо понимать, как развивать и выявлять таланты для удовлетворения этих потребностей. Изменения в приоритетах в области HR также свидетельствуют о необходимости пересмотреть эффективность традиционных программ привлечения и развития талантов. Мы видим, что респонденты из ведущих (Fortune 500) организаций вкладывают средства в аналитику талантов в большей степени, чем другие организации. Подобная практика способна помочь организациям точно прогнозировать будущие потребности в талантах.

В следующем разделе авторы приводят результаты об использованияи данных о талантах и бизнес-целей, которые организации пытаются достичь, применяя инструменты оценки и развития персонала. Эти инструменты и полученные благодаря им данные являются одним из методов, при помощи которых ведущие организации могут прогнозировать и измерять будущие потребности и возможности талантов.

2018 SHL. Все права защищены.

Часть 2

Значимость данных о талантах

Размышления о цене «плохого» управленческого решения всегда занимали умы руководителей компаний. Поскольку организации ориентируются на лучшие таланты, которые несут ответственность за получение конкурентных преимуществ, интерес к данным о талантах будет только повышаться. Также очень важно обеспечить возврат инвестиций в программы управления талантами. Для этого организациям необходимо использовать данные для отслеживания результатов программ.

Организации погребены под данными о сотрудниках. Взгляните внутрь любой функции HR, и вы найдете кандидатов, сотрудников, программы и процессы, которые активно (или пассивно) генерируют данные. Данные находятся повсюду, предоставляя возможности и конкурентные преимущества, но также вызывая сомнения в том, как их использовать в полной мере. Проблема заключается не в отсутствии данных, а в недостатке инструментов или системных возможностей, которые позволят использовать данные для изучения, повышения функциональности и достижения успеха организации на основе решений с использованием данных о талантах. Чем больше организация, тем более вероятно, что в компании существует отдельная функция, полностью посвященная управлению данных о талантах. В это самое время компании меньшего размера могут задаваться вопросом, должны ли они делать то же самое.

В этом разделе описывается важность отслеживания данных о талантах для принятия обоснованных управленческих решений. Также освещается ключевое использование этих данных в организациях сегодня. К ним относятся использование данных по результатам оценки сотрудников для определения ценности ключевых программ управления талантами, использование big data при найме и отборе, внедрение HRIS для управления данными о талантах и, наконец, бизнес-результаты, на достижение которых направлена психометрическая и алгоритмическая оценка.

Оценка, которая раньше считалась наиболее важной для найма, сейчас становится широко распространена и в программах развития – наряду с отслеживанием результативности сотрудников.

Обзор оценочных практик начинается с изучения того, как и для каких целей компании применяют оценку, а также как они отслеживают эффективность оценочных мероприятий. Результаты исследования показывают несколько разные истории о преобладающем использовании оценки – для найма и развития персонала. Почти все респонденты (94%) считают, что тестирование является важной частью процесса найма. Показатели увеличились с 2014 года (87%) (см. таблицу 7).

Однако менее половины респондентов (49%) собирают показатели для оценки того, как тестирование повышает ценность процесса найма, хотя с 2014 года количество респондентов увеличилось на 5%. Аналогичным образом, менее половины (46%) оптимизировали программы найма на основе изучения результатов

Ключевой вывод №4

Развитию сотрудников уделяется всё больше внимания: компании не пускают программы развития талантов на самотек. В то время как немногие респонденты сообщают об использовании оценки в рамках программ развития (60%) по сравнению с использованием оценки для найма (93%), большее количество респондентов чаще собирают данные о том, как мероприятия по оценке увеличивают ценность программ развития (62%) в сравнении с программами найма (49%).

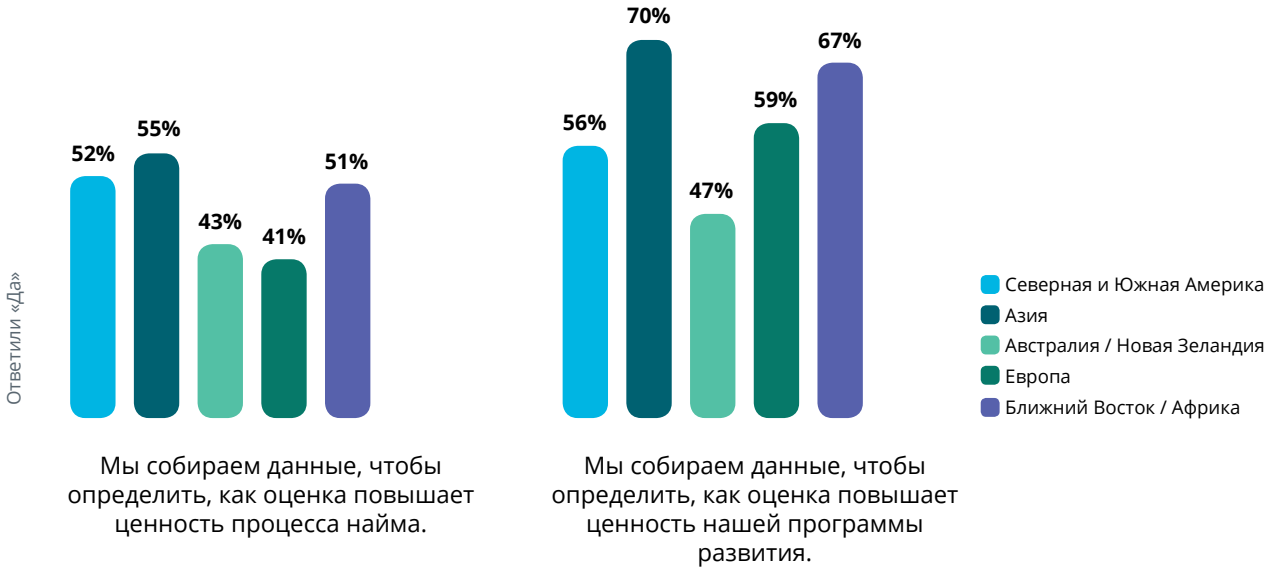
- Использование данных для определения значимости оценки в рамках программ развития значительно возросло с 2014 года (тогда эту практику одобрили 37% респондентов).
- Респонденты из Азии чаще всего используют данные для определения того, как мероприятия по оценке увеличивают ценность программ найма и развития.
- Компании из списка Fortune 500 гораздо более склонны отслеживать результаты использования оценки в рамках программ развития.

Таблица 6. Приоритеты HR: по регионам

Утверждение опросника	2014	2018	2018 Fortune 500	2018 Не входит в Fortune 500
Тестирование кандидатов является важной частью процесса найма.	87%	94%	91%	92%
Мы изменили или улучшили процесс найма по итогам определения успешности программы с помощью бизнес-показателей.	46%	46%	58%	40%
Моя организация рассматривает оценочные мероприятия как важнейший компонент любой программы продвижения и / или развития.	57%	61%	64%	57%
Мы собираем данные, чтобы определить, как оценка повышает ценность процесса найма.	44%	49%	66%	41%
Мы собираем данные, чтобы определить, как оценка повышает ценность нашей программы развития.	37%	62%	67%	59%
Мы используем результаты бизнеса, чтобы консультировать заказчиков бизнеса по поводу того, как они могут достичь своих целей.	57%	57%	67%	49%

На региональном уровне Азия сообщила о максимальном использовании данных для определения того, как оценка повышает ценность программ развития (70%). Далее следуют Ближний Восток / Африка (67%), Европа (59%), Америка (56%) и Австралия / Новая Зеландия (47%). Результаты по использованию данных для определения значимости оценки различались в зависимости от региона, причем Азия по-прежнему остается впереди (55%), за ней следуют Америка (52%), Ближний Восток / Африка (51%), Австралия / Новая Зеландия (43 %) и Европа (41%).

Рисунок 9. Сбор данных для определения ценности использования оценки для найма и развития (по регионам)



2018 SHL. Все права защищены.

Отслеживание результатов оценки талантов для прогнозирования эффективности в работе имеет богатую историю. Исследования результатов бизнеса обычно проводятся, чтобы установить взаимосвязи между полученными в ходе оценки баллами и достигнутыми бизнес-результатами[10]. Объективная оценка обычно используется для найма и развития, но каких именно результатов надеются достичь организации, проводя оценочные мероприятия? В таблице 9 показано, что организации используют следующие бизнес-результаты для подсчета эффективности оценки в рамках программ развития: производительность, **удержание**, **обучение**, рейтинг эффективности и вовлеченность. Организации F500 указали существенно более высокие показатели отслеживания этих результатов в связи с оценкой программ развития. Аналогичным образом, организации используют те же бизнес-результаты для отслеживания эффективности оценки как **при найме**, так и в программах развития.

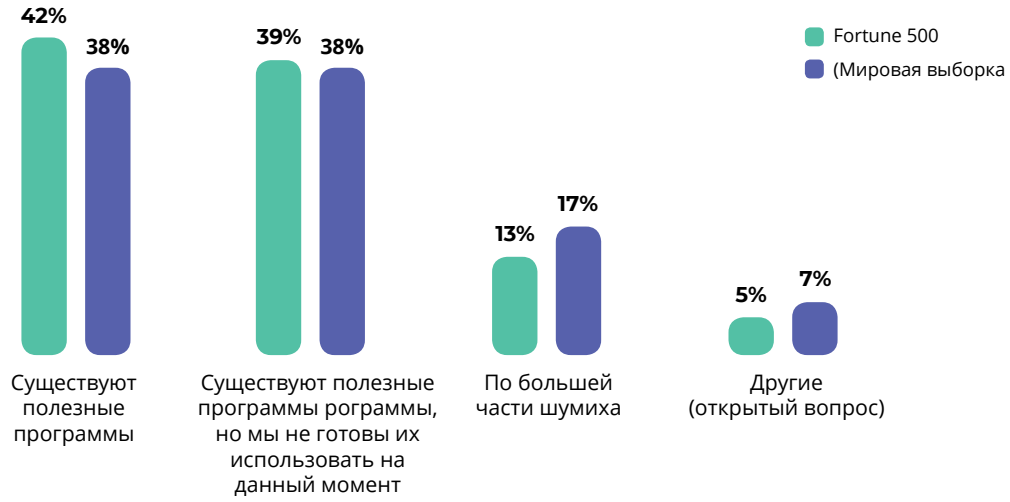
В то время как организации F500 чаще одобряют использование этих бизнес-результатов для оценки своих программ оценки, различия в ответах по сравнению с мировой выборкой в случае с наймом меньше, чем различия, связанные с применением оценки в программах развития. В то время как респонденты сообщили о более широком использовании данных (в целом) для оценки программ развития, результаты в Таблице 8 показывают отсутствие понимания того, какие именно показатели используются для определения ценности программ. Респонденты указали, что они используют широкий набор показателей (Таблица 8), чтобы отследить эффективность оценочных мероприятий в рамках программ найма и развития. Возможно, для программ развития используют другой набор показателей эффективности.

Таблица 8. Бизнес-результаты, на которые ориентируются при оценке в программах найма и развития

Бизнес-результат	**%Процент использования для найма**	**%Процент использования для развития**
Производительность	56%	42%
Удержание	57%	42%
Эффективность процесса	42%	23%
Финансовые показатели (например, выручка)	35%	23%
Обучение	45%	41%
Соответствие законодательным требованиям	16%	9%
Рейтинги эффективности	59%	44%
Бренд работодателя	23%	12%
Разнообразие	24%	13%
Удовлетворенность клиентов	37%	24%
Удержание клиентов	17%	12%
Уровень лояльности	16%	10%
Внутренняя мобильность	27%	20%
Вовлеченность сотрудников	58%	43%
Не ориентируются ни на какие результаты	13%	20%

Доступ к большим данным и понимание того, как их использовать, может существенно повысить конкурентоспособность компании

Рисунок 10. Использование данных в управлении талантами (F500)



Многие респонденты среди 7%, выбравших ответ «Другие», дали интересные комментарии по поводу применения big data в отборе. Ниже приведена подборка высказываний, сгруппированных по темам. Важно отметить, что достаточно большое количество респондентов не было уверено в том, что именно подразумевалось под big data.

Не используем большие данные при отборе

- На данный момент не используем большие данные при отборе
- В организациях среднего размера не бывает больших данных.
- У нас слишком маленькая организация, чтобы мы могли позволить себе систему для отслеживания данных о сотрудниках. Мы думаем, что наши решения нельзя назвать большими данными.

Пессимизм касательно точности или значимости big data при отборе

- Большие данные могут быть полезны, если вы не знаете, в поиске чего находитесь. Столько шумихи по этому поводу.
- HR системы на самом деле не являются достоверными источниками «больших данных».
- Программы имеют ограничения, и мы не уверены, на какие данные стоит обращать внимание.
- Информация собирается таким образом, что результаты можно интерпретировать по-разному.
- Мы не уверены, что собираем нужные данные.
- На рынке существуют полезные программы, но они не всегда дают возможность отбора правильных сотрудников, поэтому доверие к ним всё ещё под вопросом.

Ключевой вывод №5

Потенциал использования big data для отбора не был полностью выявлен. 38% респондентов было согласно с тем, что на данный момент есть программы, которое можно использовать для обработки big data, и то же количество сообщило, что на данный момент не готовы использовать существующие на рынке программы. 17% респондентов считают, что шумиха вокруг big data безосновательна. Подобные ответы показывают неоднозначность мнений о пользе больших данных. Вместе с тем всё ещё не ясно, как использовать внешние или внутренние источники данных о сотрудниках для управления HR процессами, а также как анализировать эти данные для получения уникальных инсайтов.

2018 SHL. Все права защищены.

Сопротивление на уровне компании, отсутствие системной интеграции или просто недостаточная осведомленность/сложность применения больших данных при отборе

- Лидеры бизнеса не имеют понятия о том, что для отбора и найма доступны большие данные.
- Существуют полезные программы, но IT инфраструктура организации и протоколы сетевой безопасности препятствуют использованию непроверенных технологий.
- Отсутствие интеграции систем управления кадрами.
- Данные находятся в разных местах.
- Мы не настолько высокотехнологичные или аналитичные, насколько это требуется.

Организации начинает использовать большие данные, но далеки от использования их в полной мере

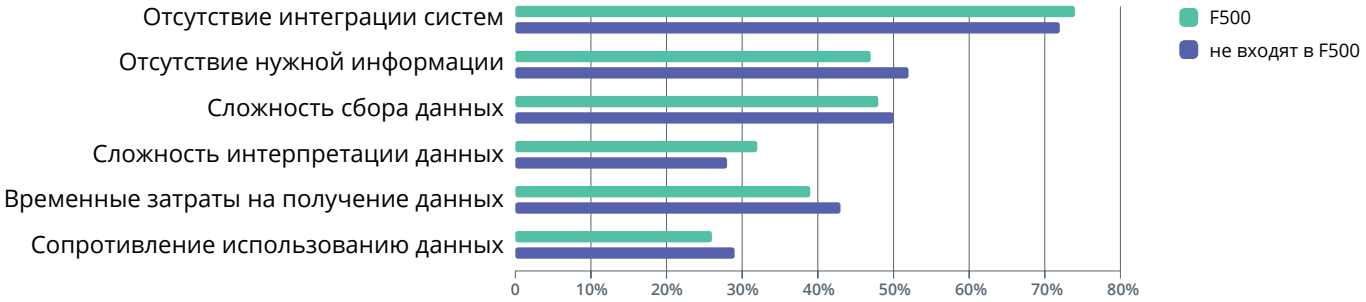
- Недостоверность данных в системе ведет к дополнительной обработке данных вручную.
- Для отбора и найма мы внедрили систему по управлению кандидатами (ATS). Тем не менее существуют проблемы сбора информации в некоторых странах, для этого требуется дополнительный бюджет.
- Данных очень много, но недостаточно для того, чтобы делать какие-либо выводы.
- Сейчас мы пытаемся понять, как большие данные могут помочь организации. Некоторые процессы более развиты, чем другие, поэтому сложно получить цельную картину происходящего.
- Полезные данные есть, но существуют разногласия по поводу того, как использовать данные на стыке HR функций.
- Мы находимся в процессе внедрения новой системы, поэтому пока еще слишком рано говорить об этом.
- Мы находимся в процессе интеграции информации, поступающей из разных источников / систем.
- Мы запускаем программы использования данных в отборе и найме, но пока находимся в тренировочном режиме.

Ключевой вывод №6

Автоматизация HR технологий: Мы ещё далеки от этого.
рганизации все еще пытаются внедрить автоматизацию управления персоналом (HRIS) для обработки данных о талантах. Как и в выводах 2014 года, только малая часть респондентов (27%) сообщила о своей удовлетворенности возможностями HR систем управлять данными о сотрудниках. Точно так же единственным серьезным препятствием на пути к использованию больших данных было и остается отсутствие интеграции между системами (по мнению 72% респондентов). Этот вывод делают независимо от размера компаний.

Мы ещё далеки от этого – HR технологии не могут следовать намеченным целям, поэтому им только предстоит больше полагаться на интегрированные данные о талантах.

Рисунок 11. Препятствия для более эффективного использования данных о талантах



Больше инструментов найма и результатов, которых хочется достичь в области управления талантами

В эпоху больших данных все большее количество информации становится доступно для оценки кандидатов не только традиционными инструментами для найма (резюме, центры оценки и интервью). Теперь прошлый опыт кандидатов, демографические показатели можно использовать для прогнозирования будущей результативности. Алгоритмическая оценка относится к более новой технологии, которая использует программное обеспечение, способное анализировать большое количество общих, контекстных и демографических данных для создания предсказательных алгоритмов машинного обучения, которые могут использоваться организациями для прогнозирования будущей производительности. Только 172 респондента (14%) указали, что они используют алгоритмическую оценку в настоящий момент. Затем этих респондентов спросили о целях использования алгоритмической оценки. Результаты приведены в таблице 9.

В Таблице 9 приведены выводы об использовании(-ях) психометрической оценки (например, когнитивные способности, оценка личности) для сравнения и сопоставления их использования. Мы находим, что преобладающие виды использования каждого из них сильно отличались. В частности, авторы исследования обнаружили, что психометрическую оценку используют для определения будущей производительности, в то время как использование алгоритмической оценки чаще всего не предполагало достижения «конкретного результата». То небольшое количество организаций, применяющих этот метод, скорее всего используют алгоритмическую оценку в исследовательских целях. Также алгоритмическую оценку могут использовать для достижения бизнес-результатов: производительность, эффективность процесса и удержание. Пользователи этого метода, похоже, нацелены на несколько уникальных областей по сравнению с предполагаемым использованием психометрической оценки. Алгоритмическая оценка особенно полезна для раннего скрининга, ещё до того, как кандидатам придется затрачивать усилия, проходя традиционную психометрическую оценку.

Таблица 9. Бизнес-результаты, на которые ориентируются при алгоритмической и психометрической видах оценки

Бизнес-результат	**Ориентируются при психометрической оценке**	**Ориентируются при алгоритмической оценке**
Производительность	56%	33%
Удержание	57%	24%
Эффективность процесса	42%	25%
Финансовые показатели (например, выручка)	35%	17%
Обучение	45%	17%
Соответствие законодательным требованиям	16%	8%
Рейтинги эффективности	49%	22%
Бренд работодателя	23%	13%
Разнообразие	24%	13%
Мы не нацелены на какие-либо конкретные показатели или результаты бизнеса, используя алгоритмическую оценку.	13%	45%

Организации из F500 скорее склонны использовать алгоритмы (22%), чем компании, не входящие в F500 (10%). Основным результатом бизнеса, связанным с использованием алгоритмической оценки в организациях F500, была производительность, которая является самым прозрачным критерием работоспособности этого инструмента отбора. Тем не менее, в группе F500 следующий по популярности вариант остался «нет конкретного результата».

Ключевой вывод №7

Психометрическая и алгоритмическая виды оценки ставят перед собой разные цели.

Алгоритмическая оценка ещё не вошла в широкое употребление (14%), и респонденты ориентируются на разные бизнес-результаты при ее использовании. Часто они отличаются от результатов, на которые ориентируются при психометрической оценке. Алгоритмическая оценка обычно либо не ставит перед собой достижение конкретных бизнес-результатов, либо направлена на повышение производительности, эффективности процесса, рейтингов эффективности и удержание. Психометрическая оценка персонала обычно направлена на достижение следующих бизнес-результатов: вовлеченность, удержание, производительность, рейтинги эффективности и результативность обучения. Эти выводы показывают, что использование этих инструментов дополняет друг друга, но обусловлено различными намерениями. Большинство респондентов не указали конкретный бизнес-результат, на который ориентируются при использовании алгоритмической оценки, что показывает скорее исследовательский интерес к этому виду оценки.

2018 SHL. Все права защищены.

Таблица 10. Бизнес-результаты, на которые ориентируются при алгоритмической оценке (F500 и не входящие в F500)

Бизнес-результат	**Fortune 500**	**Не входит в Fortune 500**
Производительность	44%	27%
Удержание	34%	20%
Эффективность процесса	36%	21%
Финансовые показатели (например, выручка)	22%	15%
Обучение	22%	13%
Соответствие законодательным требованиям	13%	4%
Рейтинги эффективности	29%	18%
Бренд работодателя	16%	9%
Разнообразие	17%	9%
Мы не нацелены на какие-либо конкретные показатели или результаты бизнеса, используя алгоритмическую оценку.	39%	51%

Выводы в этой части относятся к базовым и одновременно прописным истинам: организации опираются на данные о талантах при принятии управленческих решений. Также они опираются на данные о сотрудниках при отслеживании результатов программ отбора и развития, фокус при этом сохраняется на качестве и готовности талантов. Решения при этом сильно зависят от релевантности и доступности данных, и многие организации предпринимают активные шаги для интеграции платформ по управлению талантами в одно решение, которое сделает возможным более легкое использование данных в будущем. Таким образом, вместо того, чтобы быть только местом хранением данных, данные о талантах становятся неотъемлемой частью управленческих решений.

В последнем разделе дается обзор HR задач, в рамках которых используется оценка, а также какие инструменты оценки предпочитают использовать компании для найма. В этом разделе также будут представлены некоторые интересные результаты нашего последнего опроса кандидатов, чтобы проинформировать читателя о восприятии и предпочтениях кандидатов и оценить, насколько они соответствуют их восприятию респондентами в текущем опросе.

Часть 3

Использование инструментов оценки

Организации оценивают внедрение новых технологий и их предполагаемое использование в оценке наряду с традиционными инструментами оценки талантов.

Когда речь идет об оценке персонала, организации сталкиваются с проблемами и возможностями, число которых продолжает расти. HR специалисты должны выбрать инструменты оценки, которые наилучшим образом отвечают их потребностям, учитывая также при выборе предпочтения кандидатов. В этом разделе мы представляем данные о текущих задач, в рамках которых организации используют оценку, а также инструменты оценки, которые наиболее часто используются при найме кандидатов. Также темой обсуждения является то, как новые технологии применяются в традиционном процессе найма, а также насколько организации усиливают бренд работодателя с учетом опыта соискателей.Наконец, приведены выводы о предпочтениях кандидатов в оценке и том, насколько хорошо это соответствует восприятию HR специалистов.

Организации продолжают использовать оценку как неотъемлемую часть отбора и развития ключевых талантов. Что касается основных задач, для которых используют или планируют использовать оценку, то большинство респондентов по всему миру выбрали развитие лидерского потенциала и выявление высокопотенциальных сотрудников. Примерно 50% респондентов указали, что в настоящее время они применяют оценку при решении этих задач, а 30% указывают, что планируют применять оценку в ближайшем будущем (см. Таблицу 11).

Дополнительные области, в которых респонденты одобрили использование оценок, включали внешний и внутренний найм, а также карьерное развитие. В целом, эти результаты свидетельствуют о том, что организации не только используют оценку в рамках найма или продвижения, но и продолжают развивать талант в организации и растить следующее поколение лидеров.

Ключевой вывод №8

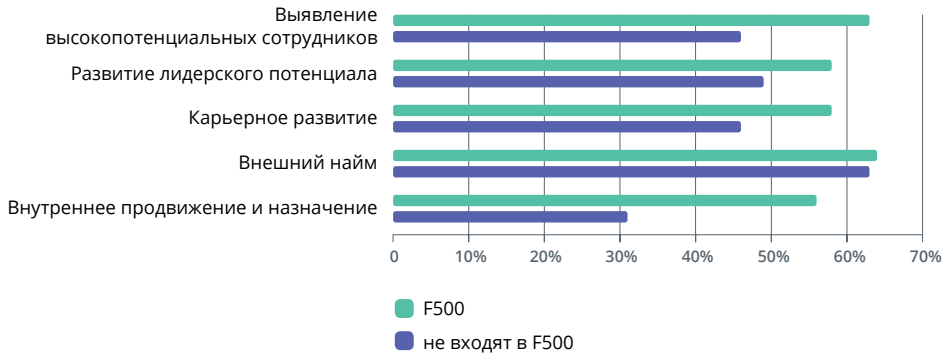
Оценка по-прежнему является неотъемлемой частью нескольких ключевых приоритетов в области управления талантами. В настоящее время организации используют оценку или планируют ее использовать в ближайшем будущем для выявления высокопотенциальных сотрудников (82%), развития лидерского потенциала (82%), внешнего найма (79%), карьерного развития (79%) и внутреннего найма (72 %). Таким образом, оценка участвует в ряде основных HR процессов.

2018 SHL. Все права защищены.

Таблица 11. Использование инструментов оценки в сфере HR

Задача HR	Не планируем использовать инструменты оценки	Планируем использовать в ближайшем будущем	Уже используем	Сумма ответов "Планируем" и "Уже используем"
Развитие лидерского потенциала	18%	28%	54%	82%
Выявление высокопотенциальных сотрудников	18%	31%	51%	82%
Внешний найм	21%	18%	61%	79%
Карьерное развитие	21%	29%	50%	79%
Внутреннее продвижение и назначение	28%	21%	52%	72%
Планирование преемственности	29%	30%	42%	71%
Обучение	35%	25%	40%	65%
Управление эффективностью	35%	19%	47%	65%
Создание и внедрение модели компетенций	38%	30%	32%	62%
Вовлечение / удержание	46%	22%	33%	55%
Аналитика талантов	47%	30%	23%	53%
Адаптация	50%	19%	31%	50%
Снижение риска неудачи руководителей	55%	25%	20%	45%
Планирование численности персонала / Аналитика талантов	57%	24%	20%	43%
Реструктуризация	60%	19%	22%	40%
Управление изменениями	60%	23%	17%	40%
Увольнение/релокация талантов	63%	17%	20%	37%

Компании, независимо от того, входят ли они в список Fortune 500 или нет, используют или планируют использовать оценку для одних и тех же 5 основных задач. Тем не менее, процент запланированного и текущего использования выше для всех областей у компаний, входящих в F500, с более высокой долей текущего использования, чем планируемого, что указывает на более широкое и быстрое принятие процессов оценки в этих компаниях (см. Рисунок 12).



Оценка широкого набора навыков и особенностей остается самым распространенным инструментом для найма. Однако результаты исследования показывают, что несмотря на былую популярность, общая оценка применяется всё реже.

Более 50% респондентов используют на данный момент оценку навыков/знаний, личностных особенностей и когнитивных способностей. Однако по сравнению с другими методами оценки общую оценку реже планируют применять в будущем, что может говорить о том, что ее популярность достигла своего пика.

В то же время респонденты планируют использовать инструменты оценки, которые максимально оценивают соответствие конкретной должности. Например, более 20% респондентов указали, что в ближайшем будущем они планируют использовать оценку соответствия корпоративной культуре, бизнес-симуляции, тесты на конкретную должность и тесты на соответствие должности. Подобные методы оценки могут позволить организациям оценивать сотрудников на более конкретном уровне, а также помогают определить, насколько тот или иной человек подходи для этой должности и/или компании.

Хотя и неясно, будут ли эти методы использоваться в сочетании с общей оценкой или заменят ее, высокий уровень планирования во всех регионах доказывает, что инструменты оценки для конкретной должности набирают популярность.

Наконец, респонденты указали, что не планируют использовать в будущем несколько геймификацию, опросники интересов, биографические данные и письменные эссе (см. Таблицу 12).

Ключевой вывод №9

Оценка, связанная с конкретной должностью, становится всё более популярной, в то время как общую оценку применяют реже.
Несмотря на высокий уровень использования общей оценки в приоритетных областях HR, респонденты сообщили о снижении ее использования (например, оценка навыков/знаний, ситуационного мышления, личностных особенностей, когнитивных способностей) по сравнению с 2014 годом. Чаще всего компании планируют использовать методы оценки, связанные с особенностями организации и должности: соответствие корпоративной культуре (26%), бизнес-симуляции (23%), тесты на конкретную должность (21%) и тесты на соответствие должности (20%). Наконец, респонденты указали, что не планируют использовать в будущем несколько методов оценки, включая геймификацию (70%), опросники интересов (66%) и биографические данные (64%).

2018 SHL. Все права защищены.

Таблица 12. Использование инструментов оценки при отборе

Инструменты оценки	Не планируем использовать инструменты оценки	Планируем использовать в ближайшем будущем	Уже используем	Сумма ответов "Планируем" и "Уже используем"
Тесты навыков и знаний	20%	13%	67%	80%
Личностные опросники	25%	15%	60%	75%
Тесты когнитивных способностей	27%	17%	55%	72%
Тесты на соответствие должности	36%	20%	44%	64%
Тесты для оценки ситуационного мышления	41%	18%	41%	59%
Тест на соответствие корпоративной культуре	41%	26%	32%	58%
Тесты отдельных способностей	44%	14%	42%	56%
Решения для конкретной должности	46%	21%	33%	54%
Центры оценки	48%	15%	37%	52%
Симуляция рабочего процесса	49%	23%	29%	52%
Письменное эссе	59%	10%	31%	41%
Оценка биографических данных	64%	10%	26%	36%
Опросники интересов	66%	15%	19%	34%
Геймификация	71%	17%	13%	30%

Основные инструменты оценки при отборе в 2014 и 2018 годах

Основные инструменты оценки при отборе в 2014 г.

- Тесты навыков и знаний
- Личностные опросники
- Тесты когнитивных способностей
- Тесты отдельных способностей
- Тесты для оценки ситуационного мышления
- Вовлечение/удержание

Основные инструменты оценки при отборе в 2018 г.

- Тесты навыков и знаний
- Личностные опросники
- Тесты когнитивных способностей
- Тесты на соответствие должности
- Тесты для оценки ситуационного мышления

Как показано в таблице 13, организации F500 используют новые технологии интервью, такие как асинхронные видеоролики (20%) несколько чаще, чем организации во всем мире(13%). Они также чаще используют видеоинтервью в режиме реального времени (65%). Кроме того, одна из передовых технологий в области видео-интервью – распознавание лиц во время интервью, когда программа анализирует выражения лиц кандидатов во время собеседования. Только 4% респондентов сообщили об использовании этой практики (7% из списка F500), тогда как 87% респондентов сообщили, что не планируют использовать программы для распознавания лиц в процессе найма.

Ключевой вывод №10

Интервью остаются основой процесса найма, а применение онлайн-интервью стало обычным явлением. В то время как традиционные структурированные интервью продолжают использоваться (76%), видео-интервью в режиме реального времени становятся всё более популярными (54%).

- Асинхронные интервью в настоящее время используют только 13% респондентов, 72% не планируют использовать эту технологию.
- Наше исследование о кандидатских предпочтениях показывает, что кандидаты чаще всего предпочитают очные интервью. Что касается онлайн-интервью, то предпочтение отдается интервью в режиме реального времени, в то время как гораздо менее популярным являются асинхронные интервью (записанное видео еще менее популярно, чем записанное аудио).

Таблица 13. Использование интервью – используют или планируют использовать в ближайшем будущем

	Уже используем		Планируем использовать в ближайшем будущем	
Тип интервью	**Fortune 500**	**Мировая выборка**	**Fortune 500**	**Мировая выборка**
Структурированные интервью	78%	76%	11%	13%
Неструктурированные интервью	51%	45%	6%	7%
Видео-интервью в режиме реального времени	65%	54%	14%	15%
Асинхронные видео-интервью	20%	13%	17%	15%
Программы для распознавания лиц	7%	4%	12%	9%

Другие инструменты, используемые как дополнение к интервью сейчас или в ближайшем будущем (см. Таблицу 14). Самый популярный инструмент для отбора – это резюме (85%), (хотя резюме пользуются меньшей популярностью в организациях F500), а также использование социальных сетей для поиска информации о потенциальных кандидатах (84%). Как уже упоминалось в Отчете о глобальных тенденциях в оценке персонала в 2014 году, неформальное использование информации в социальных сетях в процессе найма может быть сопряжено с юридическими последствиями, что заставляет некоторые организации отказаться от этой практики. Тем не менее, правильно выстроенный процесс использования социальных сетей сможет гарантировать оценивание соискателей по одним и тем же критериям. Кандидату могут выставляться баллы, которые будут учитываться в итоговой оценке на основании использования других инструментов (например, интервью или центры оценки). Подобный формальный подход к поиску в социальных сетях применяют 65% респондентов.

Одновременно респонденты указывали, что используют предсказательные алгоритмы значительно реже, чем другие методы оценки на этапе найма. Причиной этого может быть относительная новизна этого метода, а также то, что для выстраивания алгоритмов необходимы дополнительные инвестиции и данные о кандидатах.

Таблица 14. Использование других инструментов оценки при отборе – используют или планируют использовать в ближайшем будущем

	Используют или планируют использовать в ближайшем будущем	
Инструмент оценки	**Fortune 500**	**Мировая выборка**
Изучение и скрининг интервью	80%	85%
Социальные сети – неформальное изучение профиля (Facebook, Twitter, LinkedIn)	87%	84%
Рассмотрение заявок	83%	79%
Предварительные вопросы (определение минимальной квалификации)	84%	78%
Проверка по телефону (лично или при помощи автоматизированной системы)	83%	78%
Социальные сети – формальное изучение профиля (например, с распределением по рейтингу и конкретными критериями)	74%	65%
Тестовые задания / центры оценки	69%	64%
Предсказательные алгоритмы (использование исходных данных кандидата, таких как опыт работы и образование, включенные в алгоритм)	37%	32%

Ключевой вывод №11

Организации не учитывают опыт кандидатов для усиления бренда работодателя. Хотя большинство респондентов (64%) указали, что их организации вкладывают дополнительные инвестиции в улучшение своего бренда работодателей, только 26% оптимизировали процесс найма на основе предпочтений кандидатов, используя их опыт как возможность для укрепления бренда работодателя.

- Эта информация имеет исключительную важность, так как выводы, полученные в результате опроса предпочтений кандидатов, показывают, что кандидаты с позитивным опытом прохождения процесса найма склонны становиться промоутерами, компании, в то время как получившие негативный опыт скорее станут критично отзываться о работодателе. Разница между позитивным и негативным опытом кандидата может существенно повлиять на репутацию бренда.

2018 SHL. Все права защищены.

Обмен информацией с кандидатами на протяжении всего процесса отбора является ключевым компонентом опыта кандидата. Большинство компаний дают обратную связь кандидатам (68%), но это зависит от региона. Австралия / Новая Зеландия сообщили о наибольшем обмене информацией (80%), в то время как респонденты из Азии меньше всего общаются с кандидатами (59%), и респонденты из Америки (68%), Европы (71%), Ближнего Востока и Африки (72%) в середине списка.

Таблица 15. Бренд работодателя и предпочтения кандидатов

Утверждение опросника	Fortune 500	Мировая выборка
Моя организация формирует процесс найма на основе предпочтений кандидатов.	32%	26%
Моя организация дает обратную связь и информацию кандидатам на протяжении процесса найма.	68%	68%
Моя организация вкладывает дополнительные инвестиции в имидж работодателя.	70%	64%

Таблица 16. Предоставление кандидатам обратной связи (по регионам)

Утверждение опросника	Северная и Южная Америка	Азия	Австралия/ Новая Зеландия	Европа	Ближний Восток/ Африка
Моя организация формирует процесс найма на основе предпочтений кандидатов.	68%	59%	80%	71%	72%

Большинство респондентов заявили, что их организация использует инструменты оценки в процессе найма хотя бы на одну вакансию в компании (66%). В некоторых регионах более активно используют инструменты оценки в процессе отбора, чем в других регионах. Больше всего используют инструменты оценки при отборе Австралия / Новая Зеландия (79%) и Ближний Восток / Африка (77%). Реже используют инструменты оценки при отборе в Америке, (63%), Азии (64%) и Европе (68%).

Таблица 17. Использование инструментов оценки при отборе (по регионам)

Утверждение опросника	Северная и Южная Америка	Азия	Австралия/ Новая Зеландия	Европа	Ближний Восток/ Африка	Мировая выборка
Использует ли ваша организация инструменты оценки в процессе найма?	63%	64%	79%	68%	77%	66%

Среди всех типов оценки самой популярной является онлайн-оценка (то есть оценочное мероприятие, участие в котором возможно при использовании компьютера с подключением к Интернету), которую применяют 84% глобальной выборки (см. Таблицу 18). Среди всех регионов онлайн-оценку предпочитают Австралия / Новая Зеландия (90%), за ними следуют Европа(88%) и Америка (89%). Тестирование в бумажном варианте находится на втором месте в Азии и Европе (32% и 34%), а прохождение оценки на компьютере без доступа к интернету находится на втором месте среди предпочтений в Америке и Ближнем Востоке /Африке (23% и 45%)

Одной из особенностей найма, ориентированного на кандидатов, стала возможность проходить оценку на различных устройствах. Однако только 15% респондентов дает возможность кандидатам проходить оценку на мобильных устройствах. Прохождение процедуры оценки с помощью мобильных устройств чаще всего поддерживают респонденты из Австралии/Новой Зеландии (22%). Регион с самым низким процентом использования мобильных технологий в оценке – Ближний Восток и Африка (11%).

Таблица 18. Использование инструментов оценки при отборе (по регионам)

Инструмент оценки	Северная и Южная Америка	Азия	Австралия/ Новая Зеландия	Европа	Ближний Восток/ Африка	Мировая выборка
Онлайн-оценка	89%	82%	93%	88%	76%	84%
Компьютерное тестирование с проверкой результатов в офлайн-режиме	23%	26%	20%	28%	45%	29%
На бумаге	20%	32%	15%	34%	41%	28%
Тестирование с помощью мобильного телефона, планшета	19%	13%	22%	14%	11%	15%

Примечание: В таблице указана группа респондентов, использующих инструменты оценки для найма.

На глобальном уровне чаще всего на этапе отбора используют инструменты для оценки руководителей (74%) (См. Таблицу 19). Реже всего предпочитают оценивать стажеров (22%) вне зависимости от региона. Рассматривая одновременно должностные уровни и регионы в рамках использования инструментов при отборе, мы видим, что в Ближнем Востоке / Африке применяют инструменты оценки при найме руководителей (82%), как и в Австралии / Новой Зеландии (81%) и Европе (80%). Самый низкий уровень использования оценки демонстрирует Америка при найме стажеров (17%) и Азия (18%).

Таблица 19. Использование инструментов оценки при отборе (по уровням и регионам)

Инструмент оценки	Северная и Южная Америка	Азия	Австралия/ Новая Зеландия	Европа	Ближний Восток/ Африка	Мировая выборка
Стажеры	17%	18%	25%	23%	26%	22%
Начальный уровень	60%	54%	56%	45%	52%	53%
Выпускники	41%	58%	60%	60%	63%	55%
Специалисты	67%	68%	79%	72%	72%	70%
Руководители	64%	69%	81%	80%	82%	74%
Высшее руководство	63%	59%	79%	74%	74%	68%

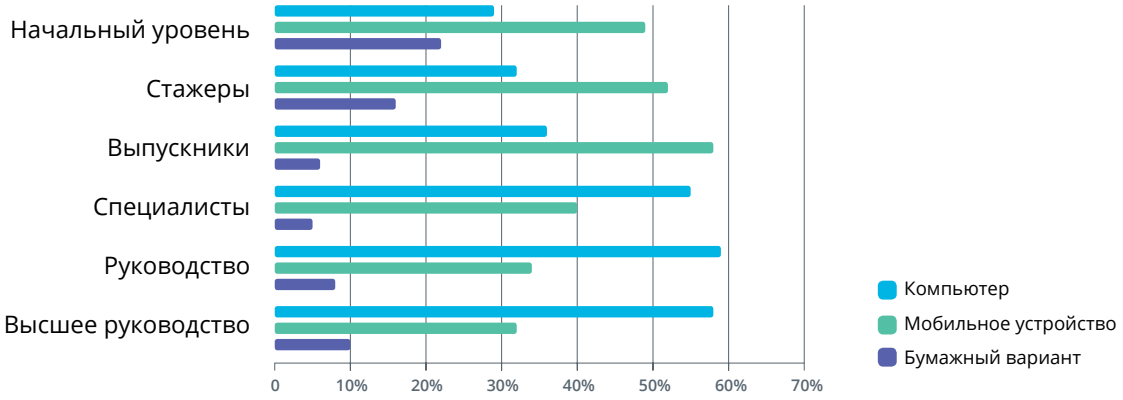
Примечание: В таблице указана группа респондентов, использующих инструменты оценки для найма.

2018 SHL. Все права защищены.

Респонденты HR склонны понимать, какие аспекты найма предпочитают кандидаты. Однако часто мнения профессионалов HR имеют большую интенсивность, чем те, о которых сообщают кандидаты. Например, 50% HR респондентов указывают, что кандидаты на уровне стажеров, выпускников предпочитают проходить оценку на мобильных устройствах (см. Рисунок 13). В некоторых регионах, особенно в Азии, респонденты указали, что и на более высоких уровнях предпочитают использовать мобильные устройства. Также специалисты верят, что тестирование на бумаге меньше всего нравится всем кандидатам. Однако результаты опроса кандидатских предпочтений показывают, что независимо от уровня и региона самым популярным способом остается прохождение оценки на компьютере, а тестирование на бумаге обгоняет мобильные устройства.

Тем не менее, между респондентами и кандидатами достигнут компромисс по отношению к бизнес-симуляциям. Обе группы предпочитают проходить инструмент при помощи компьютера (69% респондентов с этим согласны).

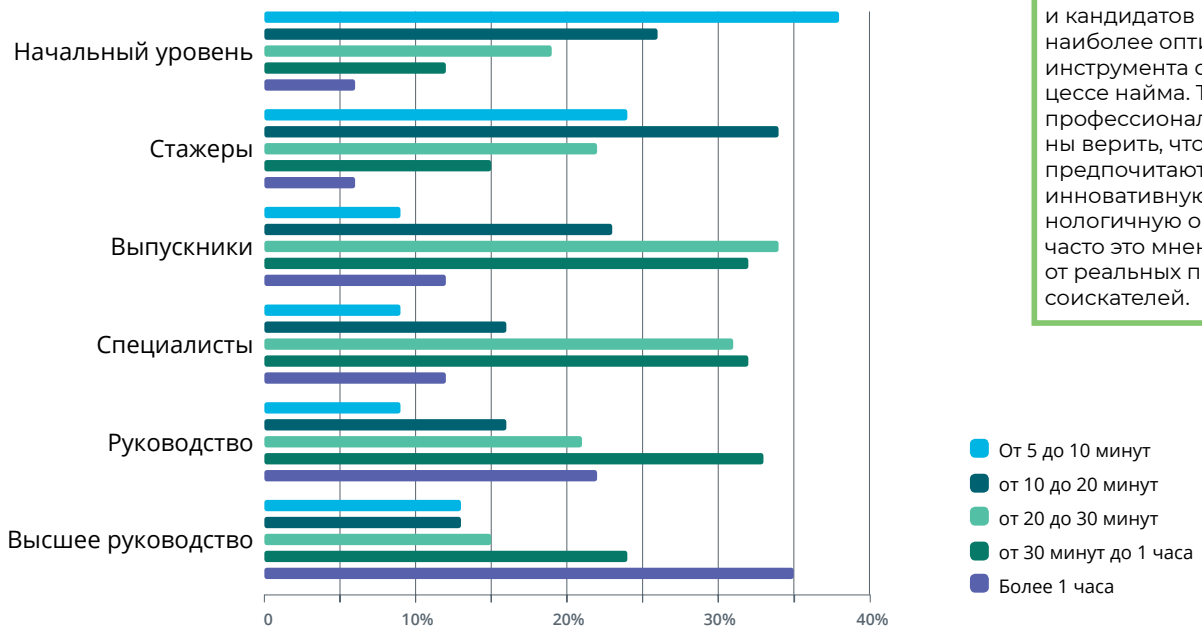
Рисунок 13. Предпочитаемые инструменты оценки (по уровню)



Предпочитаемые инструменты оценки – бизнес-симуляции

Респонденты также считают, что в зависимости от уровня должности кандидаты по-разному воспринимают продолжительность оценочного мероприятия. В частности ожидается, что стажеры предпочитают оценочные мероприятия продолжительностью от 5 до 10 минут, начальный уровень – от 10 до 20 минут, и выпускники – от 20 до 30 минут на заполнение. В свою очередь ожидается, что кандидаты на более высоком уровне предпочтут более продолжительное оценочное мероприятие, которое займет от получаса до часа (см. Рисунок 19). Однако результаты опроса кандидатов показывают, что кандидаты на всех уровнях предпочитают оценочные мероприятия, которые занимают от 10 до 30 минут.

Рисунок 14. Предпочтительная продолжительность оценочного мероприятия (по уровню)



Что касается типа оценочного мероприятия, более 50% респондентов из сферы HR указали, что кандидаты на всех уровнях предпочитают проходить личностные опросники. Этот вывод согласуется с нашим опросом кандидатов, поскольку личностные опросники оценивались как наиболее предпочтительный тип оценки кандидатами. Другие инструменты оценки, которые указали как предпочтительные как респонденты, так и кандидаты: тесты профессиональных знаний, тестовые задания, проверка биографии.

Результаты также показали, что респонденты считают, что некоторые инструменты оценки могут быть более предпочтительными для кандидатов на более высоких уровнях – по сравнению с более низкими уровнями. Например, от 8% до 27% HR специалистов указали презентацию в качестве предпочтительного инструмента оценки для кандидатов более низкого уровня; в то время как уже более 40% одобрили презентацию для кандидатов на уровне специалистов и выше. Кроме того, от 50% до 62% респондентов указали, что тесты на честность чаще предпочитают кандидаты на уровне специалистов и руководителей, что делает этот метод самым популярным среди руководителей (см. Таблицу 20).

Наконец, респонденты считают, что кандидаты на более низком уровне чаще предпочитают геймификацию, чем их коллеги на более высоком уровне. 42% ответивших одобряет проведение этого метода оценки для кандидатов уровня стажеров и выпускников (см. Таблицу 19). Однако результаты нашего опроса кандидатов показывают, что геймификация является наименее предпочтительным типом оценки для всех кандидатов.

Ключевой вывод №12

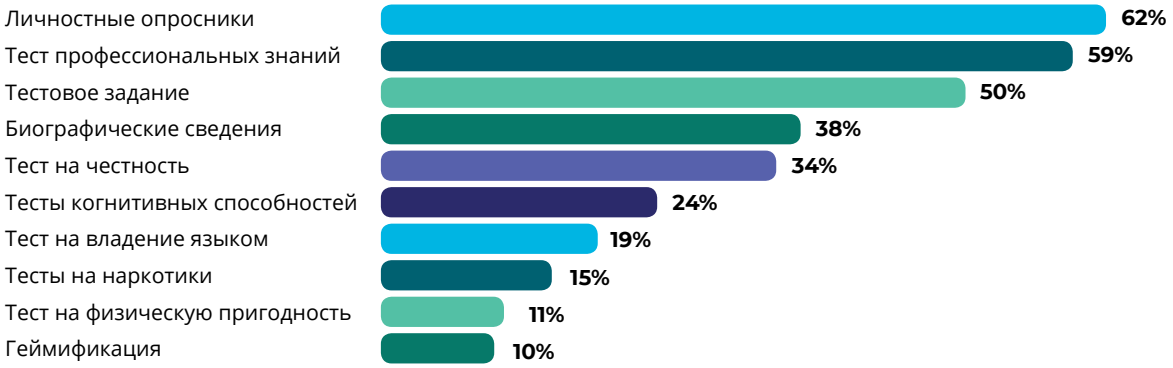
HR специалисты понимают ожидания кандидатов... по большей части. Сравнивая результаты этого исследования и нашего недавнего опроса кандидатского опыта, авторы обнаружили связь между ожиданиями и предпочтениями HR специалистов и кандидатов при выборе наиболее оптимального инструмента оценки в процессе найма. Тем не менее профессионалы HR склонны верить, что кандидаты предпочитают короткую, инновативную, высокотехнологичную оценку, хотя часто это мнение далеко от реальных предпочтений соискателей.

2018 SHL. Все права защищены.

Таблица 20. Предпочитаемый инструмент оценки (по уровню)

Инструменты оценки	Стажеры	Начальный	Выпускники	Специалисты	Руководство	Высшее
Личностные опросники	56%	59%	64%	60%	60%	54%
Тест на физическую пригодность	31%	26%	18%	14%	13%	12%
Тесты когнитивных способностей	37%	43%	56%	40%	31%	24%
Тестовое задание	39%	45%	39%	46%	32%	25%
Геймификация	36%	38%	42%	19%	13%	9%
Тест профессиональных знаний	30%	38%	43%	67%	56%	44%
Тест на честность	18%	23%	32%	50%	62%	62%
Тесты на наркотики	24%	24%	20%	18%	17%	17%
Тест на владение языком	29%	35%	35%	26%	22%	17%
Биографические сведения	38%	42%	44%	54%	58%	57%
Презентация	8%	9%	27%	42%	54%	60%

Рисунок 15. Процент участников, которые предпочитают инструмент оценки, все уровни



Примечание: Опрос опыта и предпочтений кандидатов 2016 года

Таким образом, результаты этого раздела выделяют проведение оценочных мероприятий как неотъемлемую часть отбора и развития ключевых талантов. Так или иначе, прослеживается тенденция использования оценки не только для найма, но и при развитии лидерского потенциала и выявлении высокопотенциальных сотрудников. Ведущие организации (F500) с большей готовностью проводят оценку в этих областях, показывая остальным организациям основные тенденции в этой области. Кроме того, результаты показывают, хотя традиционная оценка продолжает использоваться (например, инструменты, измеряющие когнитивные способности и личностные характеристики), организации всё более заинтересованы в инструментах, которые подходят для оценки того, насколько кандидаты подходят для конкретных ролей в конкретной организации. Всё ещё неясно, будут ли эти методы использоваться в сочетании с общей оценкой или заменит ее, однако организации, которые хотят понять и привлечь кандидатов, должны использовать новые методы в процессе найма. Можно видеть, что мнения HR специалистов и кандидатов часто совпадали, но результаты показывают явное различие в интенсивности суждений. В частности, вразрез с представлениями HR специалистов, кандидаты предпочитают традиционную оценку, а также демонстрируют терпение и готовность использовать новые технологии, например, в асинхронных интервью и в геймификации.

Выводы и рекомендации

На основании результатов Отчета о глобальных тенденция в оценке персонала 2018 г. можно выделить три ключевых области, в рамках которых специалисты в сфере HR могут повысить эффективность оценки и управления талантов в этом году.

Изменения в сфере труда требуют планирования и перестановке приоритетов в области управления талантами

Профессионалы HR всё ещё не уверены в том, что они понимают рабочий потенциал компании, но они уже работают вместе с руководителями бизнеса над выявлением будущих потребностей талантов. Без большего понимания того, чего способна достичь рабочая сила компании, функции HR не смогут объективно оценить, какими навыками и компетенциями необходимо обладать сотрудникам при найме и развитии. Интеграцияи аналитика возросшего объема данных о талантах поможет HR специалистам внедрить инновации в свои программы управления талантами для достижения желаемых результатов. Результаты исследования демонстрируют отсутствие понимания того, как можно использовать big data для найма, в то время как это область, в которой профессионалы HR должны разбираться. Также компаниям необходимо развивать экспертизу в big data, чтобы больше полагаться на данные в работе. Наши результаты показали, что ведущие организации из списка Fortune 500 используют преимущества инноваций в аналитике талантов в большей степени, чем другие организации, – это практика, которая должна продолжаться и наращивать рост, чтобы помочь организациям любого масштаба понять, находятся ли правильные сотрудники на нужном месте. Все это поможет компаниям достигать их бизнес-целей.

Важность лучших талантов для достижения лучшей производительности компании слишком критична, чтобы оставлять программы развития таланты случаю

Наши результаты показали четкую ориентацию на внутренние таланты, а именно на выявление и развитие лидеров. Хотя организации и понимают важность лучших талантов для выживания и повышения конкурентоспособности компании, всё же неясно, как оценивается успешность программ развития талантов. В то время как респонденты указали, что используют больше данных для отслеживания влияния оценки на программы развития (по сравнению с 2014 годом), всё ещё остаётся непонятным, как обычно устанавливается ценность оценочных мероприятий. Так как одно «плохое» управленческое решение может в дальнейшем разрушить будущее организации, очень важно понимать, какие данные использовались для подсчета ценности выявления талантов и программ развития.

Новые инструменты для найма: Знайте свою цель

Результаты нашего опроса показали, что оценка остается основой основных HR процессов. Также авторы исследования увидели разнообразие новых технологий для найма. Онлайн-интервью набирает популярность, в то время как распознавание лиц и асинхронные интервью используют относительно редко. Алгоритмическая оценка еще не получила широкого распространения, и при ее использовании обычно не ставят перед собой каких-либо определенных целей. Мы также увидели, что у кандидатов есть особые предпочтения и ожидания, когда речь заходит о том, как они демонстрируют рабочий потенциал. В целом, для профессионалов HR важно знать цели организации, когда возникает необходимость установить взаимосвязи между использованием инструментов оценки и результатами бизнеса. Прежде чем внедрять новый инструмент, необходимо понять, насколько он дополняет или заменяет другие инструменты, а также его эффективность на основании прошлого опыта использования других методов.

2018 SHL. Все права защищены.

Список использованной литературы

1. Kantrowitz, T. M. (2014). 2012 Global Assessment Trends Report. SHL.
2. https://data.bls.gov/timeseries/LNS14000000 https://tradingeconomics.com/united-kingdom/ un-employment-rate
3. https://www.statista.com/statistics/268114/unemployment-rates-in-major- индустриальные и развивающиеся страны
4. Jex, S. M., Sliter, M. T., & Britton, A. (2014). Employee stress and well-being. In B. Schneider & K.M. Barbera (Eds.), The Oxford handbook of organizational climate and culture (pp. 177-211). New York: Oxford University Press.
5. http://news.gallup.com/poll/180404/gallup-daily-employee-engagement.aspx
6. https://www.forbes.com/sites/elainepofeldt/2017/06/13/new-study-why-self-employment-keeps- ускорение / # e8324806ac84
7. https://www.forbes.com/sites/cheetung/2017/12/19/four-key-hr-trends-to-watch-in-2018 / # 40b7648819de
8. https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/sep/14/millennials-work-purpose- linkedin-survey
9. https://www.inc.com/ilan-mochari/innosight-sp-500-new-companies.html
10. Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. (2003). Principles for the validation and use of personnel selection procedures (4th Ed.). Bowling Green, OH: SIOP.

Приложение: Резюме Отчета о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2014 год

Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала – это ежегодный индикатор состояния дел в области применения оценки. Этот предназначен для специалистов в сфере HR и содержит исчерпывающую информацию о том, как компании во всем мире приоритизируют, измеряют и оценивают таланты и программы по управлению талантами.

Отчет составлен по результатам онлайн-опроса, проведенного в начале 2014 года. В нем приняли участие 1 406 специалистов в сфере HR, работающих в компаниях по всему миру. Основное внимание в отчете уделяется методам оценки персонала. 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 странах.

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

Выявление высокопотенциальных сотрудников – 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 году).
- В большинстве компаний есть программы по выявлению (53%) 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 в оценке 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

- 82% компаний отмечают важность положительной реакции кандидатов на процесс найма, но лишь 40% отслеживают обратную связь от соискателей.
- Только некоторые организации видят важность положительных реакций кандидатов для чего-то еще, кроме процесса найма (к примеру, влияние на их будущие решения о покупках).

Большинство респондентов учитывают показатели вовлечения/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.

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.

2018 SHL. Все права защищены.

Сотрудники, одобряющие продукты 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%).

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 сообщила о сборе данных для демонстрации значимости 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

- 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 этот процесс.

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 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

- 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

shl.com

2018 SHL. Все права защищены. TA1800150