Research Brief

Aberdeen Group
A Harte-Hanks Company

Июль, 2010 года

Клиенты SHL: Демонстрация положительного влияния проведения оценки персонала на эффективность бизнеса

Хотя проведение оценки персонала уже стало неотъемлемой составной частью HR и управления талантами, способы, с помощью которых компании используют данный инструмент, постоянно эволюционируют. Компания SHL, являющаяся игроком на рынке оценки персонала с 1977 года, подталкиваемая ростом опыта и знаний у клиентов, находится в процессе развития более целостного взгляда на таланты в организации, т.е. такого подхода, при котором использование оценки не ограничивается этапом предварительного отбора кандидатов перед принятием решения о найме, а используется как полезный инструмент в течение всего жизненного цикла сотрудника.

В проведенном компанией Aberdeen в марте 2010 года исследовании ***Стратегии Оценки Талантов*** был изучен опыт более 250 компаний, которые в настоящее время используют инструменты оценки, из них 74 компании пользовались решениями SHL. В отчете будет рассмотрен опыт пользователей инструментов SHL в трех основных областях, к которым относятся:

- использование инструментов оценки после приема сотрудника на работу;
- предоставление менеджерам практических результатов оценки;
- принятие лучших решений по поводу приема на работу.

Об отчете

Отчет об исследовании, проведенном компанией Aberdeen, содержит подробное изложение главных выводов, сделанных в ходе исследования, с использованием основных показателей эффективности, опроса Best-in-Class компаний (самые лучшие в своем классе компании), а также опроса вендоров.

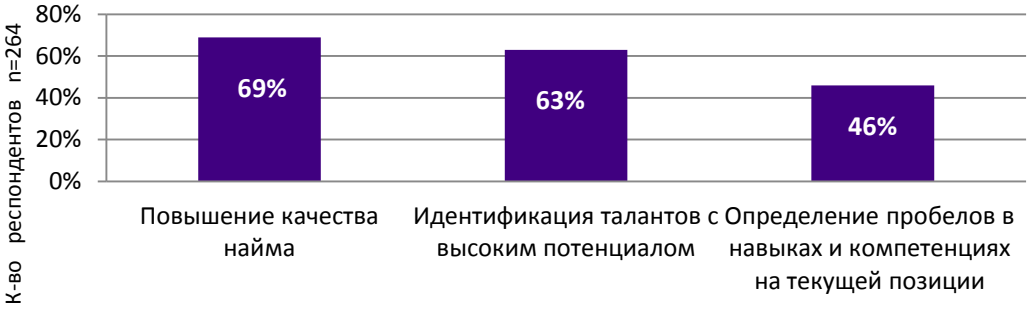
Оценка в течение жизненного цикла сотрудника

За последние несколько лет в использовании оценки произошло несколько изменений – компании сегодня используют инструменты оценки по-новому, а также интегрируют результаты оценки с существующими системами управления талантами в целях принятия более качественных кадровых решений. И в 2009 году, и в 2010 году респонденты наших опросов указывали на растущую конкуренцию в бизнесе и нехватку навыков у специалистов, как на два основных фактора, заставляющих их развивать стратегию оценки талантов. Для того чтобы снизить давление этих факторов, спектр применения оценки был расширен далеко за пределы принятия первоначальных решений о приеме на работу *(Диаграмма 1).*

"Для того чтобы начать построение стратегии ассессмента, необходимы следующие условия: участие руководства, определение уровней компетенций, а также действенные и надежные инструменты ассессмента».

~ Лара Кенчингтон (Lara Kenchington), Manager, Развитие HR / Организационное развитие , Areva Resources, Южная Африка

Диаграмма 1. Цели оценки



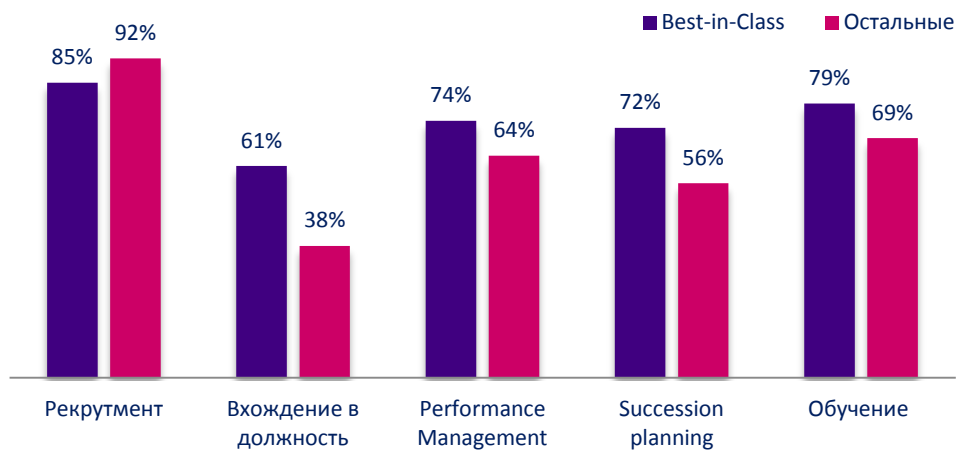
© 2010 Aberdeen Group.

Оценка уже давно рассматривается как инструмент, используемый при найме, однако все возрастающее число компаний начинают использовать оценку и на других этапах карьерного развития сотрудника. Такое смещение акцента в использовании оценки привело к тому, что компании стали обращать больше внимания на применимость результатов оценки на разных этапах жизненного цикла сотрудников. И, кроме того, повысились требования к критериям оценки. Создание ясной модели компетенций стало основой для достижения компаниями стратегических целей. В проведенном в ноябре исследовании *Competency Management* было установлено, что многие компании используют модель компетенций в различных аспектах управления персоналом. Но те компании, которые используют согласованную модель компетенций при найме, обучении, управлении эффективностью и преемственностью при передаче должностей, имеют в 5 раз большую вероятность достижения самого высокого уровня эффективности по сравнению с теми компаниями, которые этим не занимаются. Необходимость комплексного использования оценки и интеграции ее результатов в процессы управления персоналом четко продемонстрирована компаниями Best-in-Class (Рис. 2).

Факты:

√ Вероятность попадания в категорию Best-in-Class для компаний, использующих модель компетенций на протяжении всего жизненного цикла сотрудника, **повышается в 5 раз.**

Рис. 2: Интеграция оценки с другими HR процессами



Критерии Best-in-Class

Эти показатели используются для выявления компаний, которые попадают в категорию Best-in-Class с точки зрения использования оценки, это компании с успешными сотрудниками, достигающими впечатляющих результатов.

√ 84% сотрудников получили оценку "превосходит требования" по результатам последнего анализа эффективности

√ Для 81% должностей имеется как минимум один кандидат, желающий и способный занять эту должность.

√ 33% демонстрируют ежегодный постоянный рост удовлетворенности менеджеров сотрудниками, принятыми на работу.

Best-in-Class: 20% самых высоких общих оценок эффективности.

Средний по отрасли показатель: серединные 50% общих оценок эффективности.

Отстающие: самые нижние 30% общих оценок эффективности.

Самые успешные компании по-прежнему используют оценку при приеме на работу, они с большей вероятностью будут пользоваться оценкой в любых других случаях жизненного цикла сотрудника. Использование оценки в период до принятия решения о приеме на работу и после него – это набирающий силу тренд, и это отнюдь не случайно, что будет убедительно продемонстрировано в следующем разделе.

Главное - системность

Вне зависимости от источника оценки, ее последовательное и системное использование является критичным для достижения максимальных результатов. Как показано на рис. 3, использование оценки не только на этапе, предшествующем приему на работу, но и после него, позволяет повысить эффективность деятельности сотрудника по нескольким основным показателям. Клиенты SHL в полной мере пользуются плодами данного изменения в подходе к оценке. На рис. 3 сравниваются результаты деятельности компаний, использующих оценку только на этапе, предшествующем принятию решения о приеме на работу, и тех компаний,

© 2010 Aberdeen Group.

которые занимаются оценкой как до, так и после принятия на работу; кроме того, эти результаты сравниваются с показателями аналогичных компаний, сотрудничающих с SHL.

Факты

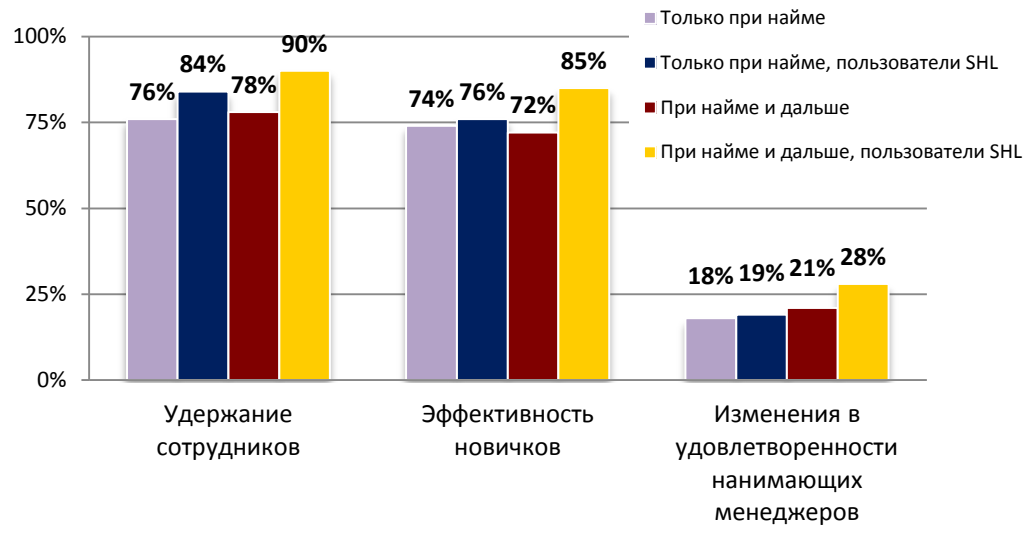
По сравнению с компаниями, использующими другие решения, клиенты SHL демонстрируют следующие результаты:

√ на **15%** выше удержание сотрудников в течение первого года работы;

√ на **18%** выше эффективность деятельности вновь принятых на работу сотрудников;

√ на **33%** выше удовлетворенность менеджеров, принимающих сотрудников на работу.

Рис 3: Эффективность по основным показателям

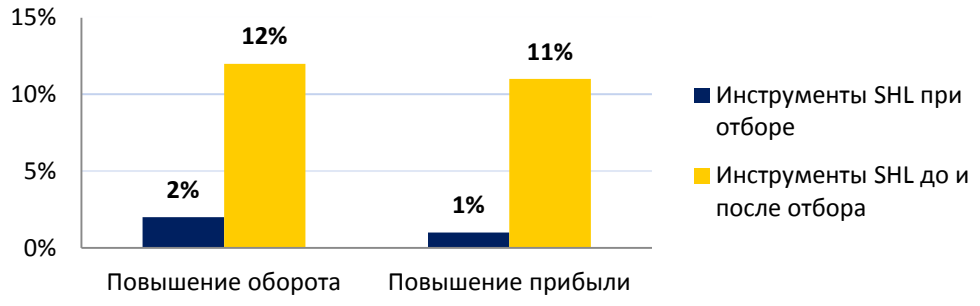


Интересно отметить, что все показатели улучшаются в случае, если эти компании переходят к стратегии, предполагающей использование оценки в обоих случаях - до и после принятия решения о приеме на работу. Результаты работы оказались выше для тех пользователей инструментов SHL, которые прибегают к оценке на разных этапах жизненного цикла сотрудников. Хотя такие показатели, как удержание сотрудников в течение первого года работы и эффективность деятельности вновь принятого сотрудника (достижение согласованных в начале работы целей в отведенный срок) часто упираются в качество самих показателей. Тем не менее, эффективность во всех этих областях повышается, если компания начинает следовать культуре проведения оценки и после принятия предварительных решений о приеме на работу.

Еще более важным моментом для менеджеров и руководителей является то, что оценка методами SHL только на этапе до принятия решения о приеме на работу уже оказывает положительное влияние на финансовую эффективностью. Это влияние измеряется как изменение за последние 12 месяцев, однако, если оценка становится частью как этапа до принятия решения о приеме на работу, так и после него, улучшения становятся особенно впечатляющими (рис. 4).

© 2010 Aberdeen Group.

Рис. 4. Эффективность по основным показателям



Факты

Клиенты SHL (по сравнению с компаниями, занимающимися оценкой только на этапе найма), использующие инструмент ассессмента как на этапе "до", так и "после", демонстрируют следующие результаты:

√ **шестикратное** увеличение выручки на FTE;

√ **одиннадцатикратное** увеличение прибыли на FTE.

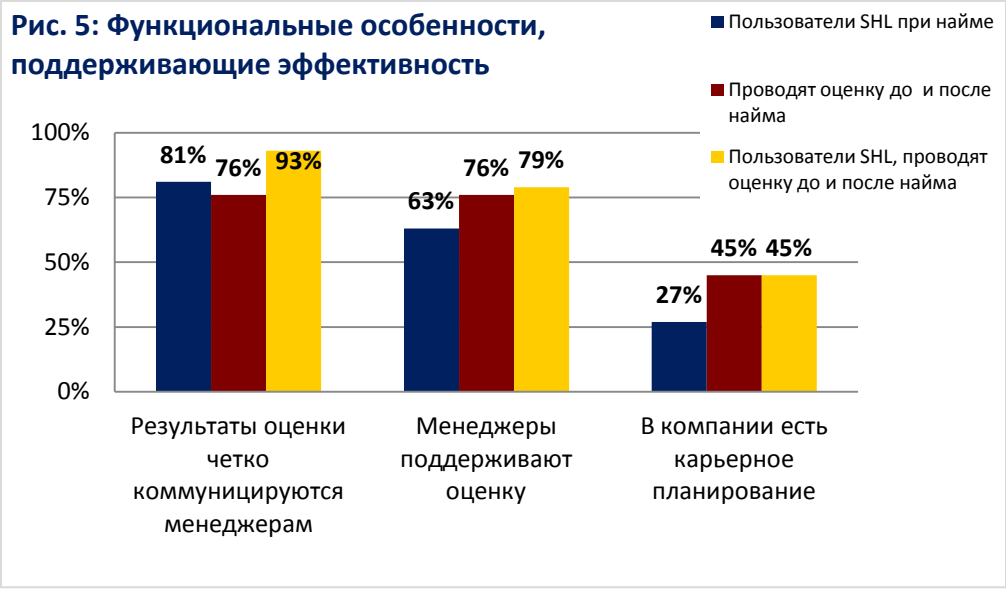
Факты

√ Клиенты SHL имеют налаженный процесс доведения результатов оценки до менеджеров **на 31% чаще,** чем для других компаний.

Менеджеры играют ведущую роль

Безусловно, простая покупка и имплементация инструментов оценки сами по себе не приведут к улучшению эффективности деятельности. Как и с любым другим инструментом или технологией, тот контекст, в котором они используются, имеет огромное влияние на получаемые результаты. С учетом уровня клиентов SHL, вполне логично предположить, что имеются функции, поддерживающие использование результатов оценки.

88% клиентов SHL упоминают четкое и ясное донесение результатов оценки до менеджеров как важную цель, что позволяет утверждать, что это наиболее часто встречающаяся функциональная особенность в рамках данной подгруппы, которая определяет то, каким образом рассматриваются результаты оценки внутри компании. Когда менеджеры рассматривают оценку как инструмент принятия решений в режиме реального времени, оказывающий влияние на ход ведения бизнеса и дающий возможность принимать на работу «правильных» сотрудников, обладающих необходимыми навыками, нормами поведения и соответствующими компетенциями, компании добиваются более высоких результатов. Нет никаких сомнений в том, что интегрирование результатов оценки в процесс "до" и "после" принятия решения о приеме на работу – заявляет о себе как о самой передовой методике для всех компаний.



Доведение результатов оценки до менеджеров чрезвычайно важно с точки зрения повышения эффективности работы компании. И те компании, которые доводят результаты до сведения менеджеров, оказываются теми же компаниями, которые получают более высокую приверженность и заинтересованность со стороны менеджеров в оценке персонала. Клиенты SHL, использующие оценку в период до и после принятия решения о приеме на работу, с вероятностью на 25% выше, чем в среднем, будут поддерживать стратегию проведения оценки по сравнению с компаниями, оценивающими персонал только на этапе принятия на работу. Это вполне объяснимо, поскольку чем больше менеджеры понимают, что оценка помогает им в принятии ежедневных решений, тем большую поддержку HR департаменту они оказывают.

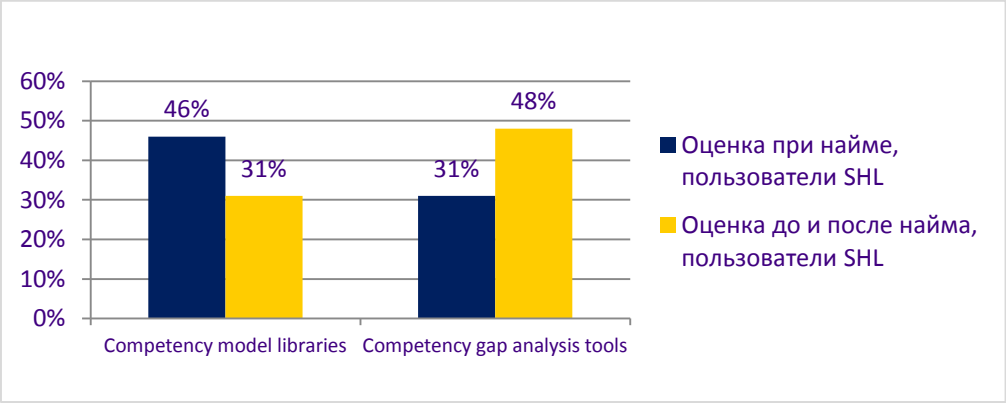
Факты

√ Клиенты SHL, использующие ассессменты на этапе "до" и "после", с вероятностью на **25% выше, чем в среднем,** имеют заинтересованных менеджеров и пользуются их поддержкой.

Еще одна отличительная особенность – это наличие карьерного плана. Эта особенность логически связана с предыдущим пунктом отчета, касающимся определения компетенций. Когда имеется четкое понимание требований, как на уровне компании, так и на уровне конкретной должности, становится намного проще проводить оценку относительно этих критериев. Во многих компаниях существуют четкие должностные инструкции и требования к сотрудникам, принимаемым на работу в компанию. Однако для сотрудника, который хотел бы продвигаться по служебной лестнице или для менеджера, который хотел бы стать наставником для кого-то, следующие шаги не всегда оказываются вполне четкими. Когда перед сотрудником открываются четкие карьерные перспективы, оценка может быть использована на индивидуальном уровне с целью проверки потенциала и готовности кандидата занять должность выше. Такая ясность к предъявляемым к сотруднику требованиям способствует построению кадрового резерва и определению незадействованных способностей. Все это ведет к принятию более качественных решений относительно карьерного продвижения как для самих сотрудников, так и для компании. С точки зрения менеджера, понимание связи результатов оценки с тем, что нужно, чтобы двигать компанию вперед, позволяет выявить возможные провалы и максимально использовать возможности уже имеющихся людей.

Помимо этих возможностей, было отмечено несколько отличий, касающихся того, каким образом использовались инструменты оценки. Наиболее выделяющиеся из общей массы инструменты связаны с компетенциями и оценкой недостатков. Как показано на рис. 6, умение использовать ассессмент в целях развития навыков, способностей и знаний о бизнесе является ключевым драйвером достижения успеха.

Рис. 6. Возможности, поддерживающие эффективность



Говоря об оценке, необходимо помнить о важности роли менеджера при оценке опыта кандидата, учитывать типы отчетности, а также то, каким образом данное решение согласуется с остальными составляющими процесса управления персоналом. Самый важный критерий, называемый в наиболее передовых компаниях при выборе привлекаемой для оценки компании, - это возможность интеграции с другим программным обеспечением в сфере HR и управления персоналом, что является основным преимуществом продукта, который предлагает компания SHL. Кроме того, в настоящее время для 88% компаний, использующих ассессменты SHL, обеспечено наличие процесса четкого доведения результатов ассессментов до сведения менеджеров. При этом в случае Best-in-Class компаний этот показатель составляет 81%, а для других компаний не превышает 67%. Наличие инструментов, интегрированных с существующим программным обеспечением по управлению персоналом, и выдача четких и практичных отчетов менеджерам – это важнейшая характеристика продукта SHL. Это повышает качество и принимаемых на работу сотрудников, и формирования кадрового резерва (рис. 7).

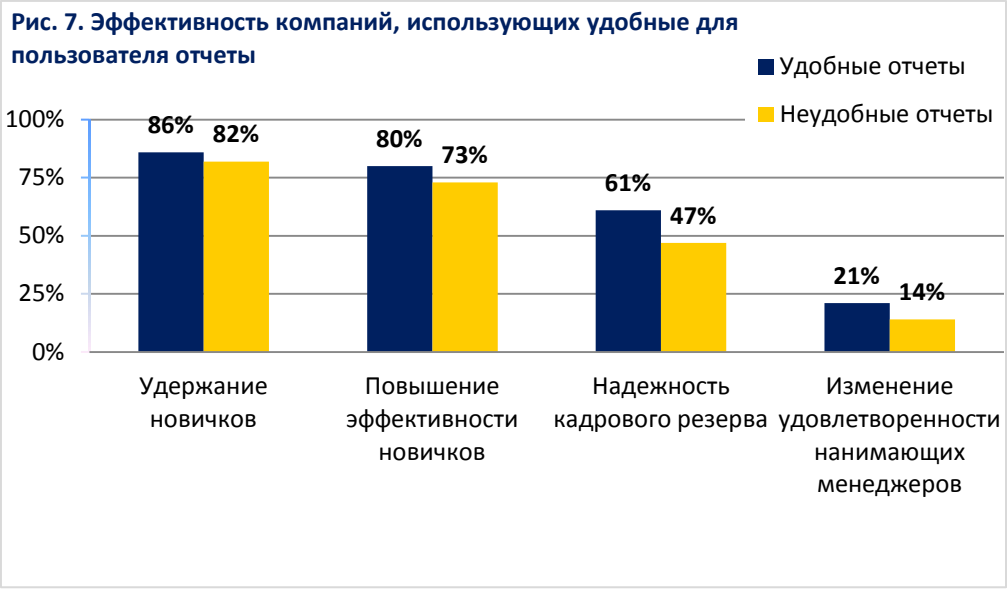
Факты

√ **88%** компаний, использующих ассессменты SHL, обеспечивают четкое доведение результатов ассессмента до сведения менеджеров. Это можно сравнить с данным показателем, равным 81% для компаний Best-in-Class, и показателем, равным 67% для компаний, которые используют другие инструменты оценки.

"Краткие и понятные для понимания отчеты позволяют задавать правильные вопросы кандидатам на интервью для того, чтобы обеспечить принятие на работу самых достойных, обладающих нужными для Oxfam GB моделями поведения. Более того, мы наблюдаем постоянное повышение качества принимаемых на работу кандидатов".

Дэвид Бенсон (David Benson), руководитель кадровой службы компании Oxfam GB, пользователь инструментов SHL.

© 2010 Aberdeen Group.



Кейс-стади

Этот кейс иллюстрирует, каким образом глобальная компания, клиент SHL, распространила стратегию использования ассессмента с этапа "до" принятия решения о приеме на работу до этапа "после" принятия решения о приеме на работу, и, таким образом, была сформирована новая культура предоставления обратной связи и внутренней оценки в принципе. Эта история о том, каким образом можно сформировать внутренний спрос на применение инструментов оценки. Для этого в первую очередь преимущества оценки демонстрируются основной группе менеджеров, что позволяет им добиться повышения эффективности ведения бизнеса.

Metso – это международная компания, поставщик технологий и услуг для горнодобывающей отрасли и строительства, производства электроэнергии, нефте-газовой отрасли, переработки отходов, а также целлюлозно-бумажной отрасли. В компании работают более 27000 сотрудников, более чем в 50 странах по всему миру. **Metso** является ключевым игроком на трех основных рынках: горнодобывающих и строительных технологий; энергии и природоохранных технологий; а также бумажной и волоконной промышленности. Штаб-квартира компании находится в Финляндии. Компания считает своим стратегическим приоритетом устойчивый рост прибыли в долгосрочной перспективе, а в краткосрочной перспективе - повышение конкурентоспособности и улучшение денежных потоков.

По сравнению с другими компаниями аналогичного масштаба, Metso испытывает некоторые специфические трудности, которые являются следствием происхождения самой компании. Бизнес был создан в 1999 году путем слияния двух действующих финских компаний, что осложнило для Metso формирование своей собственной индивидуальной корпоративной культуры. Эта задача стала наиболее приоритетной для компании, поскольку широкий спектр услуг и обширная география ведения бизнеса потребовали наличия прочной и ориентированной на эффективность корпоративной культуры. Один из самых важных способов, позволивших справиться с этой задачей, - проведение оценки персонала.

"Когда-то рекрутеры первоначально испытывали опасения при использовании оценки на этапе найма сотрудников, теперь они испытывают все возрастающую гордость за свой профессионализм. Теперь они убеждены, что обладают инструментом, позволяющим нанимающим менеджерам принимать быстрые, квалифицированные и эффективные решения".

Хилкка Алатоло-Корпи, (Hilkka Alatalo-Korpi), Вице-президент по управлению персоналом, компания Metso, клиент SHL.

Стратегия оценки, разработанная компанией Metso совместно с SHL, предполагала двусторонний подход. Первой его стороной была оценка кандидатов до приема на работу. Это имело значение для компании, поскольку в целях формирования единой корпоративной культуры Metso

© 2010 Aberdeen Group.

нужно привлекать людей, обладающих нужными характеристиками, которые согласуются и с целями и с задачами компании. Кроме того, компании была необходима уверенность в том, что на работу принимаются специалисты, которые могут добиваться самых высоких результатов. Оценка происходила по модели компетенций Metso, что позволило сформировать научный взгляд на каждого кандидата и обеспечить высокое качество принятия кадровых решений.

Несмотря на быстрое появление хороших результатов при использовании оценки на этапе "до" приема на работу, процесс внедрения оценки на дальнейших этапах оказался сопряжен с определенными трудностями. В компании Metso никогда не придавалось большого значения обратной связи, и в то же время в коллективе всегда существовала острая потребность в ней.

"Отдавая себе отчет в том, что неудачное начало и отказ от метода 360° и обратной связи были вполне возможны, если сотрудники воспримут его только как «модное» нововведение, компания решила проводить процесс медленно и заручившись поддержкой внутренних лидеров. Процесс начался с ограниченного запуска, внедрения обратной связи 360° для малой группы менеджеров среднего уровня, которые рассматривали обратную связь как инструмент, помогающий им сконцентрироваться на собственном развитии, и как способ установления более успешного диалога с их командами.

Группа, которая была выбрана для проведения первой оценки, стала успешной в этом процессе и начала делиться своим опытом с коллегами. За очень короткий промежуток времени оценка превратилась из ограниченного и рискованного в признанный, пользующийся поддержкой и обязательный процесс в компании. Так в Metso появилась группа людей, которые прошли тщательную подготовку по предоставлению обратной связи 360°, и они помогали интегрировать оценку в общий процесс управления персоналом.

После того, как сотрудники проходят 360°, им необходимо понимать, что делать дальше. Оценка все в возрастающей степени становится частью процесса развития – оценки потенциала имеющихся у нас кадров, - а также способом выявления новых и обладающих высоким потенциалом сотрудников", - продолжает Алатало-Копри.

Достигнутые на сегодняшний момент результаты использования оценки в Metso уже являются значительными, несмотря на то, что процесс пока окончательно не отшлифован. Команды, использующие оценку при приеме на работу, сообщают о своей удовлетворенности тем, что у них теперь появилась возможность сделать процесс проведения собеседования более эффективным и минимизировать риски за счет использования научного подхода в целях отбора правильных кандидатов. В случае с внутренними сотрудниками, за счет интегрирования оценки в процесс управления эффективностью, Metso смогла достичь значительного повышения эффективности сотрудников. Возможно, еще более важным моментом является то, что компания смогла добиться значительных успехов в построении собственной индивидуальной корпоративной культуры, т.е. ей удалось достичь цели, к которой она так стремилась. Эта культура предполагает активную вовлеченность сотрудников в развитие и предоставление обратной связи, что, в свою очередь, способствует достижению высоких результатов в работе и позволяет добиться быстрого и устойчивого роста.

"В компании Metso любая обратная связь рассматривалась как дар свыше. Тогда, сосредоточившись на создании новой культуры предоставления обратной связи посредством использования метода 360°, мы почувствовали, как появилась сила, способная продвинуть нас вперед".

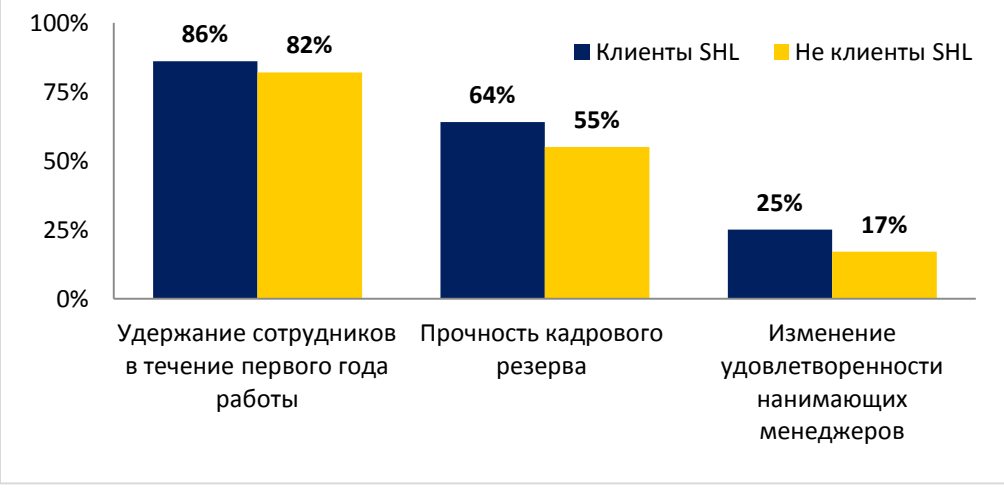
Хилкка Алатоло-Корпи, (Hilkka Alatalo-Korpi), Вице-президент по управлению персоналом, компания Metso, клиент SHL.

Отбор на всех уровнях

Несмотря на уже продемонстрированное огромное значение оценки в течение развития взаимоотношений сотрудника с компанией, также важно рассмотреть, как происходит оценка для разных уровней в организации. В исследовании, проведенном в марте 2010 года, 77% компаний указали, что чаще всего оценивают специалистов начального уровня. В этой сфере доминируют клиенты SHL. В то время как процент компаний, использующих оценки для сотрудников начального уровня, среди компаний Best-in-Class составляет 88%, 92% клиентов SHL используют оценку именно для этой критичной группы кандидатов.

Оценка на начальном этапе карьеры является особенно важной, потому что нам нужно оценивать потенциал человека с минимальным опытом, результаты оценки могут помочь проверить его способности и, помимо этого, наметить шаги, по улучшению текущих областей для развития. Клиенты, оценивающие «на входе» эту важную и самую значительную по размеру группу кандидатов, признают положительное влияние оценки на результаты работы принятых на работу сотрудников начального уровня (рис. 8).

Рис. 8. Влияние на эффективность специалистов начального уровня



Факты

√ **92% клиентов** SHL проводят оценку кандидатов начального уровня (у компаний Best-in-Class - 88%).

√ Уровень удовлетворенности менеджеров, принимающих сотрудников на работу, у клиентов SHL на **47% выше** при использовании оценки для начального уровня.

Важно отметить то влияние, которое оказывает процесс оценки специалистов начального уровня, на формирование кадрового резерва. Клиенты SHL имеют резерв преемников на 16% чаще, чем компании, в которых оцениваются только менеджеры. Учитывая нехватку основных кадровых специалистов и недостаток критичных навыков, что уже было отмечено в начале данного отчета, этот вывод очень важен. Принимая на работу «правильных» людей в начале их карьерного роста, мы получаем не только сотрудников, которые могут быть успешны в краткосрочной перспективе, но, помимо этого, мы закладываем основание для долгосрочного роста, что чрезвычайно важно в целях преодоления вышеупомянутого недостатка навыков персонала. Кроме того, клиенты SHL демонстрируют на 47% более высокую удовлетворенность менеджеров новыми сотрудниками. Безусловно, прием на работу, развитие и эффективность нельзя рассматривать в отрыве друг от друга. Они тесно переплетены, и их следует продолжать рассматривать в совокупности в течение всего жизненного цикла сотрудника.

© 2010 Aberdeen Group.

Основные выводы

Оценка персонала позволяет не только отобрать самых подходящих сотрудников, но дает возможность развития и отслеживания эффективности работы в течение всего жизненного цикла сотрудника. Значение этой возможности трудно переоценить. Систематичность оценки и грамотное построение модели компетенций, как основы оценки, не менее важным. Исследование, проведенное Aberdeen, продемонстрировало, что организации, придерживающиеся этого подхода, превосходят по показателям те компании, которые этого не делают. Кроме того, было установлено, что компании, использующие инструменты SHL, превосходят по показателям те компании, которые пользуются инструментами, полученными из других источников.

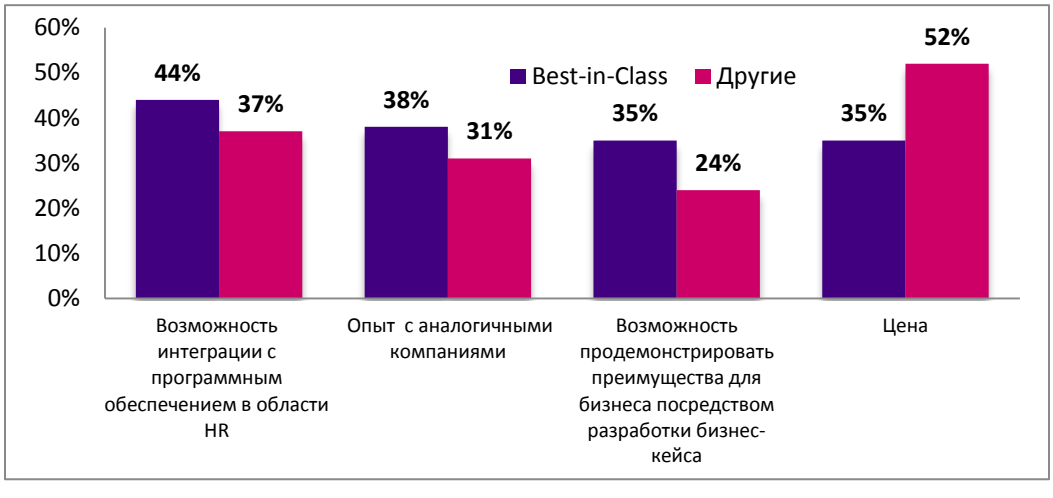
Оценка при приеме на работу помогает вовлеченности менеджеров посредством предоставления ясных результатов. А при оценке специалистов на начальном уровне клиенты SHL продемонстрировали показатели, превосходящие те, которых удается достичь большинству прочих компаний. Предлагаемые SHL решения помогают компаниям в течение всего жизненного цикла сотрудника и позволяют повысить результаты его деятельности.

В случае, когда необходимо принять решение по поводу выбора инструментов оценки или провайдеров, компания Aberdeen установила, что Best-in-Class компании, в основном, обеспокоены возможностями интегрирования приобретаемых решений в уже существующие и работающие системы. В то время как компании, не входящие в число Best-in-Class, самое большое значение придают цене продукта. Стоит отметить, что для наиболее успешных компаний этот показатель является далеко не определяющим. Данные также свидетельствуют о том, что способность провайдера работать с конечным пользователем над формированием бизнес-кейсов, разработкой критериев оценки или выявлением болевых точек – это еще один дополнительный ключевой фактор, оказывающий влияние в процессе принятия решения.

Факты

√ Возможность интегрирования оценки с существующими HR-решениями или решениями по управлению персоналом была названа как наиболее важный критерий отбора партнера, используемый компаниями Best-in-Class .

Рис. 9. Требования при выборе провайдера оценки



Нет никаких сомнений в том, что один лишь выбор конкретного провайдера, решения или инструмента не позволит повысить эффективность ведения бизнеса. Однако после того как инструмент или провайдер выбран таким образом, чтобы оказывать поддержку функциональным возможностям компании, эффективность ведения бизнеса значительно возрастает. При этом самым важным для клиентов SHL и компаний Best-in-Class является вовлеченность менеджеров в процесс оценки. Помимо этого, необходимо обеспечить, чтобы результаты, полученные в рамках оценки, оказывали влияние на принимаемые менеджерами решения о персонале.

© 2010 Aberdeen Group.

Начиная с 1988 года, исследования компании Aberdeen помогают компаниям по всему миру стать компаниями уровня Best-in-Class. Оценив уровень эффективности более чем 644 000 компаний, Aberdeen занимает уникальное положение: она предлагает информацию, которая позволяет компаниям двигаться вперед и повышать результаты своей работы. По этой причине ее исследованиями пользуются более 2,2 миллионов читателей более чем в 40 странах мира, 90% компаний Fortune 1000, и 93% компаний Technology 500.

Настоящий документ является результатом исследования, проведенного компанией Aberdeen Group. Методики Aberdeen Group позволяют проводить объективные и основанные на фактическом материале исследования и представляют собой самый качественный из всех имеющихся анализов на момент публикации. Если не оговорено иное, все содержание данной публикации является объектом авторского права Aberdeen Group, Inc. и не может быть воспроизведено, распространено или передано в любой форме или на любом носителе без предварительного письменного разрешения со стороны Aberdeen Group, Inc.