shl People intelligence Business results

Отчет об исследовании *результатов бизнеса* в 2012 ГОДУ

Потенциал человеческого капитала для достижения коммерческих результатов

Оглавление

Введение 3
Результаты бизнеса 4
Методология исследования 4
Наиболее значимые результаты 5
Прочие результаты бизнеса, достигнутые компаниями 7
Значение сопоставительного анализа 12
Сравнение кадрового потенциала с наилучшими показателями в отрасли 12
Кейс: юридическая фирма доказывает, что ее специалисты лидируют на рынке 13
Примеры кадровых решений на основе полученных данных 14
Реализация дополнительной ценности для бизнеса и ее влияние на бренд 15

Введение

Компания SHL провела 66 исследований по результатам деятельности различных компаний. В этом отчете приводятся данные по 12 самым значимым из них.

Представляем шестой ежегодный отчет об исследованиях в области результатов бизнеса от SHL. В различных областях экономики по всему миру растет интерес к проблеме взаимоотношения количественных данных о талантах сотрудников (то, что мы в SHL называем потенциалом человеческого капитала) и коммерческого результата. Недавно наша компания опубликовала отчет о тенденциях развития системы оценки персонала в 2012 году.[1] В этом отчете отмечается, что большинство компаний проводят оценку способностей своих сотрудников и почти половина из них принимают решения на основе данной информации, стремясь улучшить производственные показатели.

За последний год компания SHL провела рекордное количество исследований результатов деятельности компаний: были проанализированы сведения о 66 предприятиях. В данном отчете представлены данные по 12 исследованиям среди компаний с самыми выдающимися результатами, такими как:

- дополнительные продажи на сумму 624 000 фунтов на каждого продавца в автосалоне;
- повышение производительности сотрудников колл-центра коллекторского агентства на 41%;
- экономия 2 000 000 фунтов за счет сокращения текучести кадров и снижения количества пропусков работы сотрудниками страховой компании.

Наши клиенты хотят знать о талантах своих работников как можно больше. Они полагают, что эта информация поможет увеличить продажи, снизить производственные затраты и повысить производительность. Все чаще SHL получает от компаний-клиентов запросы на проведение сравнительного анализа, бенчмаркинга,их кадрового потенциала и кадрового потенциала конкурентов для оценки конкурентоспособности .

Все больше организаций приходит к выводу, что неудачно организованный процесс подбора сотрудников оказывает отрицательное влияние на результаты компании и успех ее брендов. Исследования компании SHL показывают, что количество кандидатов на занятие вакантных должностей растет, а те, кто не проходит собеседование, выходят в социальные сети и жалуются на то, как с ними обошлись. Хотя данные по таким ситуациям труднее отследить, игнорировать их нельзя, так как это приводит к значительным отрицательным последствиям для компаний.

На страницах 3–8 мы приводим данные об исследованиях, проведенных нами для компаний по всему миру. Мы рассказываем не только о 12 выдающихся примерах, но и приводим результаты других исследований 2012 года и данные за предыдущие годы. Исследования проводились в большом количестве отраслей — от предприятий в сфере финансовых услуг и технологий до СМИ и гостиниц. В рамках данного проекта мы анализировали сведения о работниках, имеющих различную специализацию, включая инженеров, сотрудников отдела по работе с клиентами и отдела продаж и топ-менеджмент различных компаний.

На страницах 9–11 мы описываем важность использования сопоставительного анализа (бенчмаркинга) кадрового потенциала для целевых программ повышения конкурентоспособности компании. На странице 12 мы приводим данные о том, насколько изучение способностей сотрудников компании и положительный опыт в области отбора кандидатов на должность могут быть полезны как для самой компании, так и для ее потребительского бренда.

[1] Данный отчет можно скачать с интернет-сайта компании SHL по адресу shl.com

Результаты бизнеса

Методология исследования

Одной из основополагающих ценностей нашей компании является ориентированность на клиента. Поэтому проводимые нами исследования строятся на модели "Клиент — прежде всего". В рамках этой модели мы исследуем связи между конкретными результатами и принимаемыми кадровыми и должностными решениями. Наши исследования четко показывают, как важно оценивать потенциал сотрудников и степень их соответствия задачам, стоящим перед организацией. На первом этапе SHL проводит работу с руководителями предприятий с целью определения наиболее существенных для них результатов бизнеса. Затем мы используем инновационные исследовательские инструменты и проводим комплексный анализ данных для выявления связей между этими результатами (например, объемом продаж, количеством поступивших звонков, ростом доходности) и использованием решений по повышению потенциала человеческого капитала.

Все исследования, проводимые SHL, основаны на испытанных исследовательских методиках, поэтому получаемые нами результаты обладают высокой достоверностью. На основании этих достоверных данных мы проводим эффективную программу оценки персонала в соответствии со следующими принципами.

- Мы исследуем данные по тем сотрудникам, которые работают в компании достаточно давно, уже прошли испытательный срок и завершили необходимую профессиональную подготовку, чтобы можно было получить достоверные сведения об эффективности их работы на занимаемой должности.

- Должны быть собраны достоверные показатели эффективности работы, на которые определенное влияние оказывает деятельность конкретного сотрудника на его рабочем месте. Среди показателей эффективности — уровень продаж, достижение поставленных целей, рост доходности и другие стандартизированные показатели результативности и / или эффективности работы сотрудника.

- Для каждого отдельного сотрудника должны использоваться несколько инструментов оценки его эффективности. В компании SHL работают специалисты по организационной психологии, которые пользуются проверенными научными методиками и инструментами для оценки связи между принимаемыми решениями по найму и полученными результатами.

За последний год мы провели 66 исследований такого рода для наших клиентов в разных отраслях. В данном Отчете об исследованиях в области результатов бизнеса в 2012 году представлены отдельные материалы из составленных нами отчетов.

В этом году нами получены следующие общие результаты.

- 88% проведенных нами исследований показали хорошие или отличные результаты. Это означает, что предлагаемые нами методы оценки персонала оказали ощутимое положительное влияние на показатели результативности подавляющего большинства исследованных нами компаний.

- Ни в одном из проведенных исследований не были получены неудовлетворительные результаты. В 12% случаев мы не смогли прийти к определенным выводам по причине нехватки данных.

Наиболее значимые результаты

Пример 1. Сотрудники автосалона, показавшие более высокие результаты по итогам тестирования, продали автомобилей на 624 000 фунтов сверх запланированного на человека. Эти сотрудники в три раза чаще признавались лучшими в своей организации.

В автосалоне класса люкс продавцы, которые получили наивысшие баллы по результатам тестирования, направленного на оценку их потенциала в области продаж, провели на 37% больше демонстраций для покупателей и продали на 57% больше автомобилей, в результате чего за год каждый из них принес компании дополнительные 624 000 фунтов. Те, кто получил высокие баллы, в три раза чаще оказывались среди лучших работников в своей компании.

"Служба управления персоналом становится стратегическим партнером нашего бизнеса, мы научились более эффективно использовать кадровый потенциал компании".
Сюзанна Грундштрем, GlaxoSmithKline, Финляндия

Пример 2. Совершенствование механизмов найма сотрудников страховой компании экономит 2 млн. фунтов в год.

Страховая компания внедрила инновационную систему найма продавцов, включающую проведение специальной оценки. Количество прогулов среди новых сотрудников снизилось на 10%, текучесть кадров среди персонала с опытом работы менее года уменьшилась на 40%, количество сотрудников, не появившихся на работе в первый рабочий день, сократилось на 36%. В результате использования новой системы размер годовой экономии для компании превысил 2 млн. фунтов.

Пример 3. Магазины, которыми руководят менеджеры со значительным потенциалом, увеличивают объем продаж в четыре раза.

Магазины по продаже компьютерных и видеоигр под руководством менеджеров, получивших высокие баллы при тестировании, продали товаров в четыре раза больше, чем магазины, в которых менеджеры получили более низкую оценку. Если соответствующие меры будут приняты во всей организации, это будет означать потенциальный рост финансовых поступлений от продаж на 14,1 млн. фунтов.

Пример 4. Менеджеры ресторанов, получившие высокие баллы, в два раза чаще показывают отличные результаты в своей деятельности.

Те менеджеры ресторанов, которые получили высокие баллы по результатам оценки их способности решать возникающие проблемы, адаптироваться к сложившейся корпоративной культуре, а также которые обладают соответсвующими личностными характеристиками, на 88% чаще признавались в высшей степени ориентированными на ценности организации, а качество оказываемых ими услуг на 56% чаще оценивалось как исключительное. Кроме того, они в два раза чаще демонстрировали наилучшие показатели деятельности в целом.

Пример 5. Компания, занимающаяся подключением услуг спутникового телевидения, получила дополнительно по 3100 фунтов на каждого сотрудника в год.

В компании, занимающейся подключением услуг спутникового телевидения, тем сотрудникам, которые показали высокие результаты, на 41% чаще удавалось достичь плановых показателей производительности. В течение года каждый сотрудник с высоким потенциалом принес компании почти 3100 фунтов дополнительного дохода. Если бы весь штат компании состоял только из таких сотрудников, ее дополнительный доход за счет повышения производительности труда достигал бы почти 16 млн. фунтов в год.

Пример 6. Сотрудники автопроизводителя, получившие высокие баллы, в два раза чаще признавались лучшими работниками.

Сотрудники компании по производству автомобилей, получившие высокие баллы при

оценке надежности и соблюдения требований техники безопасности, в два раза чаще достигали значительных успехов в своей деятельности и более чем в два раза чаще демонстрировали потенциал для дальнейшего карьерного роста.

Пример 7. Компания, занимающаяся аутсорсингом услуг в сфере работы с клиентами, повысила свою эффективность на 41%, доходность — на 31%, а текучесть кадров снизилась на 22%.

Специалисты коллекторского агентства оказывают услуги колл-центра. Те из них, кто получил высокий балл по результатам испытания, включавшего моделирование ситуации общения с клиентами, обрабатывают на 41% больше звонков и приносят на 31% больше дохода в месяц. Сотрудники, которые получили высокие баллы за тест, направленный на определение вероятности ухода по собственному желанию, на 22% реже уходили с работы в течение первых шести месяцев. В пересчете на всю организацию, повышение уровня прибыли и доходность за счет снижения издержек составили бы 3,4 млн. фунтов в год.

"SHL помогает нам осознать, насколько важно инвестировать средства в развитие наш самый ценный актив — наших сотрудников, — так как это гарантирует компании успех в будущем".
Кэт Бейли, европейское подразделение компании Kellogg's

Пример 8. Консультанты отдела обслуживания клиентов на 85% чаще получали высочайшие отзывы о своей работе.

Консультанты отдела обслуживания клиентов финансовой компании, получившие высокие баллы в ходе моделирования ситуаций общения с клиентами, в 85% случаев получали высочайшие отзывы. Продолжительность ожидания звонка во время работы таких сотрудников в среднем была на 12% меньше, а в день они принимали на 8% больше звонков. В результате производительность консультантов выросла в денежном выражении на 376 фунтов в месяц. С учетом количества сотрудников предприятия, повышение эффективности работы консультантов может принести компании до 2,8 млн. фунтов в год.

Пример 9. За первые три месяца работы объем продаж новых сотрудников отдела розничных продаж увеличился на 21%.

На предприятии розничной торговли автозапчастями сотрудники прошли тест для оценки их потенциала в области продаж. Те из них, кто получил наивысшие баллы, в течение первых трех месяцев работы продали на 21% больше продукции. С учетом всех сотрудников предприятия, за год это позволило бы увеличить доход с продаж на 75 млн. фунтов.

Пример 10. Оценка потенциала сотрудников в области продаж позволила выявить агентов, работающих на 22% лучше. Те, кто получил высокие баллы по результатам тестирования, в два раза реже увольнялись в течение первого года работы.

В финансовой организации агенты по страхованию, получившие высокую оценку потенциала в области продаж, продали на 22% полисов больше и на 55% реже увольнялись с работы в течение первого года. С учетом количества агентов, работающих в компании, это могло бы принести почти 22 млн. фунтов за счет увеличения объема продаж полисов и позволило бы сэкономить 2,8 млн. фунтов за счет сокращения текучести кадров.

Пример 11. Авиакомпания выявила сотрудников отдела обслуживания клиентов, которые на 87% более склонны продолжать работу в этой должности и на 66% чаще показывают лучшие результаты в работе.

Сотрудники отдела обслуживания клиентов авиакомпании прошли тестирование на степень соответствия своим должностным обязанностям. Получившие наивысшие баллы на 66% чаще показывали отличные результаты по оценке непосредственных руководителей, а также на 87% реже увольнялись по собственному желанию. Они также на 42% реже брали отпуск по болезни и реже испытывали трудности со своевременным выполнением работ и соблюдением графика.

Пример 12. Если инженерными группами руководили специалисты, получившие высокую оценку по результатам тестирования, вероятность несчастного случая в таких группах снижалась на 18%.

В инженерной компании руководители отделов с высокими баллами за тест, который позволяет определить, насколько они ответственны и склонны выполнять все требования техники безопасности, добились снижения количества несчастных случаев и происшествий в своих отделах. Среди работников, находящихся под их руководством, на 18% реже происходили несчастные случаи на рабочем месте, а вероятность наступления нескольких несчастных случаев снизилась на 47%.

Прочие результаты бизнеса, достигнутые компаниями

С 2007 года SHL было занесено в базу около 240 достигнутых компаниями результатов. Имея опыт оценки персонала в большинстве отраслей экономики, SHL может продемонстрировать значение талантов сотрудников для достижения многих результатов, которые ее клиенты считают для себя приоритетными. В таблицах ниже приводится подборка достигнутых результатов.

Рост доходности предприятий

Результат	Должность	Отрасль	Решение от SHL	Страна	Год отчета
2,5 млн. фунтов дополнительного дохода	Торговые представители	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2012
Рост продаж за первые три месяца работы на 21%	Сотрудники отдела обслуживания клиентов	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2012
Увеличение объема продаж в 4 раза	Менеджеры магазинов	Потребительские товары	Найм менеджеров и профессионалов	Норвегия, Ирландия, Швеция	2012
Рост количества проданных полисов на 22%	Страховые агенты	Финансы	Найм менеджеров и профессионалов	США	2012
Рост выручки от продажи автомобилей на 624 000 фунтов в год на человека	Торговые представители	Потребительские товары	Найм менеджеров и профессионалов	Великобр итания	2012
Повышение средней производительности на 123% в месяц	Торговые представители в области страхования	Финансы	Найм менеджеров и профессионалов	ЮАР	2012
Увеличение объема продаж на 95%	Торговые представители в области страхования	Финансы	Найм менеджеров и профессионалов	Кения	2012
Увеличение дохода компании на 3,1 тыс. фунтов в год на каждого сотрудника за счет повышения производительности	Специалисты по подключению услуг кабельного телевидения	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2012
Повышение объема продаж в каждом магазине в среднем на 95 тыс. фунтов	Руководители нижнего звена	Потребительские товары	Найм менеджеров и профессионалов	США	2011
Рост продаж на 808 тыс. фунтов	Агенты центра взаимодействия с клиентами	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2011
Увеличение количества проданных полисов на 150%	Торговые представители	Финансы	Найм менеджеров и профессионалов	США	2011
Рост продаж на 15%	Менеджеры магазина	Потребительские товары	Найм менеджеров и профессионалов	США	2011

Рост на сумму 74,5 млн. фунтов за счет дополнительных продаж	Продавцы	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2010
Увеличение выручки на 106 млн. фунтов за счет дополнительных сборов	Сотрудники коллекторского агентства	Финансы	Массовый подбор	США	2010
Экономия 34 млн. фунтов благодаря работе группы по экономии средств	Специалисты по удержанию клиентов	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2010
Рост объема продаж на 26 млн. фунтов за счет дополнительных продаж	Менеджеры по работе с клиентами	Технологии	Найм менеджеров и профессионалов	США	2009
Рост объема продаж на 168 тыс. фунтов на каждого продавца за счет дополнительных продаж	Продавцы	Потребительские товары	Массовый подбор	США	2008
Продуктивность звонков клиентам повысилась на 107%	Специалисты по дистанционным продажам	Промышленность	Массовый подбор	США	2008
Сборы долгов повысились на 44%	Агенты коллекторского агентства	Финансы	Массовый подбор	США	2008
Объем продаж в расчете на каждого агента увеличился на 621 фунт в день	Агенты по резервированию	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2007
Дополнительный доход в расчете на агента в год увеличился на 11 тыс. фунтов	Агенты по дистанционным продажам	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2007

Сокращение расходов

Результат	Должность	Отрасль	Решение от SHL	Страна	Год отчета
Экономия 0,8 млн. фунтов за счет снижения текучести кадров	Агенты колл-центра	Промышленность	Массовый подбор	США	2012
Экономия 2 млн. фунтов за счет снижения текучести кадров, уменьшения количества прогулов и невыходов на работу в первый рабочий день	Сотрудники отдела продаж и отдела по работе с клиентами	Финансы	Найм менеджеров и профессионалов	Австралия	2012
Увеличение дохода на 31%, повышение производительности труда в расчете на каждого сотрудника на 41% в месяц	Агенты колл-центра	Промышленность	Массовый подбор	США	2012
Повышение показателей достижения поставленных целей на 21%, снижение вероятности увольнения на 26%	Агенты колл-центра	Телекоммуникации	Массовый подбор	Филиппины	2012
Снижение вероятности увольнения в течение первых трех месяцев на 43%	Агенты колл-центра	Здравоохранение	Массовый подбор	США	2012
Удвоение количества сотрудников, достигающих поставленных перед ними целей, снижение количества увольняющихся в течение первого года на 43%	Агенты по продажам в секторе B2B	Телекоммуникации	Найм менеджеров и профессионалов	США	2012
Увеличение объема сэкономленных средств на 7,3 млн. фунтов	Торговые представители	Потребительские товары	Массовый подбор	США	2011
Снижение текучести кадров на 18%	Агенты колл-центра	Телекоммуникации	Массовый подбор	США	2011
Снижение текучести кадров на 46%	Медсестры, консультирующие по телефону	Здравоохранение	Найм менеджеров и профессионалов	США	2011
Экономия 1,2 млн. фунтов за счет уменьшения количества повторных	Техники широкополосных сетей	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2009

звонков по проблемам обслуживания					
Снижение текучести кадров на 23%	Агенты колл-центра	Промышленность	Массовый подбор	США и Канада	2009
Снижение текучести кадров на 83%	Агенты по резервированию	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2009
Снижение текучести кадров на 31%	Агенты колл-центра	Финансы	Массовый подбор	США	2008
Уменьшение объема потерь товара на 48 млн. фунтов	Сотрудники магазина	Потребительские товары	Массовый подбор	США	2007
Снижение текучести кадров на 50%	Работники сектора производства	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2007
Снижение текучести кадров на 63%	Агенты колл-центра	Телекоммуникации	Массовый подбор	США	2007

.....

"Мы создаем культуру высокой эффективности, существует четкое понимание того, как хорошее руководство может способствовать развитию мотивации и улучшению качества обслуживания клиентов".

Джули Харрис, E-ON, Великобритания

.....

Повышение эффективности и качества

Результат	Должность	Отрасль	Решение от SHL	Страна	Год отчета
Успешно прошедшие тест в два раза чаще добиваются высочайших результатов	Агенты колл-центра	Здравоохранение	Найм менеджеров и профессионалов	США	2012
Скорость обработки звонков выросла на 11%	Агенты колл-центра	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2012
Успешно прошедшие тест в 88% случаев демонстрируют производительность выше средней	Агенты колл-центра	Финансы	Массовый подбор	США	2012
Успешно прошедшие тест на 96% чаще добиваются высочайших результатов	Специалисты по подключению услуг кабельного телевидения	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2012
Успешно прошедшие тест на 69% чаще показывают результаты выше ожидаемых	Специалисты по подключению услуг кабельного телевидения	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2012
Увеличение количества решенных проблем на 10%	Агенты колл-центра	Телекоммуникации	Массовый подбор	США	2012
Вероятность высокой эффективности увеличилась на 60%	Торговые агенты	Финансы	Массовый подбор	США	2012
Вероятность достижения высоких результатов выросла на 66%	Агенты по обслуживанию клиентов	Потребительские услуги	Массовый подбор	ЮАР	2012
Успешно прошедшие тест в два раза чаще получают отличные оценки по результатам деятельности	Агенты по обслуживанию клиентов	Финансы	Массовый подбор	Великобритания	2012
Вероятность предоставления услуги надлежащего качества с первого раза в два раза выше	Инженеры	Промышленность	Массовый подбор	Великобритания	2012
Вероятность возможного или гарантированного повторного найма в будущем повышается на 34%	Сотрудники сферы здравоохранения	Здравоохранение	Найм менеджеров и профессионалов	США	2012
Успешно прошедшие тест привлекли на	Бухгалтеры	Финансы	Массовый подбор	США	2012

18% больше клиентов					
Вероятность высокой эффективности деятельности увеличилась на 92%	Сотрудники отдела производства	Сырьевые материалы	Массовый подбор	США	2012
Вероятность сдачи сертификационного экзамена с первой попытки увеличилась вдвое	Финансовые консультанты	Финансы	Найм менеджеров и профессионалов	США	2012
Вероятность получения отличных отзывов от клиентов увеличилась на 85%	Агенты центра взаимодействия с клиентами	Финансы	Массовый подбор	США	2012
Объем обработанных звонков вырос на 14%	Агенты колл-центра	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2011
Продолжительность звонка на 10% меньше, количество ошибок снизилось на 17%	Агенты колл-центра	Здравоохранение	Массовый подбор	США	2011
Успешно прошедшие тест в два раза чаще получали отличные отзывы о своей работе	Сотрудники по подряду	Финансы	Массовый подбор	США	2011
Вероятность достижения целей по качеству обслуживания повысилась на 34%	Агенты колл-центра	Здравоохранение	Массовый подбор	США	2010
2,4 млн. фунтов получено в результате увеличения эффективности работы	Логистика	Потребительские услуги	Массовый подбор	США	2009
18 дополнительных продуктивных дней на сотрудника в год	Агенты на дому	Промышленность	Массовый подбор	США	2009
Среднее время обработки звонка снизилось на 35%	Агенты колл-центра	Промышленность	Массовый подбор	США и Канада	2009
Повышение эффективности сотрудников на 18% и повышение вероятности повторного найма на 29%	Оценщики	Финансы	Массовый подбор	США	2008
Повышение вероятности успешной сдачи экзамена серии 6 на 43%	Страховые агенты	Финансы	Найм менеджеров и профессионалов	США	2008
Увеличение количества обработанных звонков на 8%	Агенты колл-центра	Телекоммуникации	Массовый подбор	США	2008
Сокращение средней продолжительности обработки звонка на 40 секунд	Агенты колл-центра	Телекоммуникации	Массовый подбор	США	2007

Повышение эффективности руководства

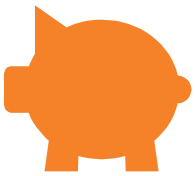
Результат	Должность	Отрасль	Решение от SHL	Страна	Год отчета
Успешно прошедшие тест в два раза чаще добиваются высочайших результатов	Руководители групп работников	Потребительские товары	Найм менеджеров и профессионалов	Великобритания	2012
Успешно прошедшие тест в два раза чаще добиваются высочайших результатов и на 56% чаще предоставляют услуги высочайшего качества	Менеджеры ресторанов	Потребительские услуги	Найм менеджеров и профессионалов	США	2012
Вероятность производственной травмы снижается на 18%	Руководители групп работников	Технологии	Найм менеджеров и профессионалов	Великобритания	2012
Посещаемость в три раза чаще оценивается как удовлетворительная	Руководители групп работников	Потребительские товары	Найм менеджеров и профессионалов	Италия	2012
Вероятность отличных результатов и наличия основания для повышения в должности выше на 53%	Руководители нижнего звена	Промышленность	Найм менеджеров и профессионалов	США	2011
Успешно прошедшие тест в три раза чаще демонстрируют отличные результаты в продажах, росте и прибыли	Менеджеры магазинов	Потребительские товары	Найм менеджеров и профессионалов	ЮАР	2011
Вероятность продвижения по службе выше на 57%	Менеджеры филиалов	Финансы	Найм менеджеров и профессионалов	США	2009
Повышение показателей продаж и прибыли на 8%	Региональные менеджеры	Потребительские услуги	Найм менеджеров и профессионалов	США	2009
Повышение вовлеченности сотрудников на 59%	Менеджеры филиалов	Финансы	Найм менеджеров и профессионалов	США	2009
Вероятность продвижения по службе на выше на 30%	Руководители высшего звена	Здравоохранение	Найм менеджеров и профессионалов	США	2007

.....

"Теперь мы способны значительно лучше соответствовать требованиям стратегии развития UL, нанимая более квалифицированных работников и теснее связывая производственные задачи, результаты нашей работы и постоянную ориентацию на клиента".

Джош Годерис, UL, США

.....



Значение сопоставительного анализа

Сравнение кадрового потенциала с наилучшими показателями в отрасли

Данное исследование показывает, что полученные в результате тестирования сведения о талантах сотрудников помогли компаниям принимать более грамотные решения по найму и обучению персонала, что привело к росту их показателей. В то время как эти меры обычно приводят к значительному улучшению общих показателей, еще более полезным для организации является взгляд со стороны. Чтобы добиться преимущества на рынке, компаниям необходимо успешно бороться с конкурентами за самых лучших сотрудников и удерживать своих работников.

Организации часто не в состоянии оценить, насколько эффективно они инвестируют средства в развитие талантов персонала, и не могут сравнить уровень эффективности нанятых и обученных ими сотрудников с показателями сотрудников компаний-конкурентов и отрасли в целом.

Объективная оценка результатов деятельности работников становится все более важным инструментом сравнения эффективности компании в своей отрасли и на местном рынке. Чтобы наилучшим образом использовать свою кадровую политику и настроить компанию на успех, организация должна знать:

- какова ее позиция в борьбе за лучших сотрудников отрасли;
- является ли она лидером рынка в области найма и удержания нужных сотрудников;
- на чем ей надо сосредоточиться, чтобы максимально эффективно использовать свои кадры;
- обладают ли ее сотрудники навыками и компетенциями, позволяющими им улучшить свою производительность или приспособиться к изменениям;
- насколько эффективна структура руководства компании;
- способен ли персонал компании обеспечить ее успешное развитие.

Подход компании SHL поддерживают многие бизнес-аналитики, которые считают, что программа SHL "Анализ талантов"™ является инновационной и соответствует запросам и ожиданиям в своей области.

.....

"Я считаю, что наступает золотой век оценочных технологий. Почему? Потому что на дворе век информации и данных, и это меняет мир".
Handler

.....

"Программа "Анализ талантов"™ от SHL дает дополнительные возможности сравнения данных, полученных в результате оценки, с внешними данными. Предлагая эту программу, SHL стремится изменить правила игры, дав работодателям новые пути к пониманию процессов и обеспечив им возможность принимать правильные и эффективные решения".
Aberdeen Group

.....

"На основе данных, полученных при использовании программы "Анализ талантов"™ от SHL, компания сможет принимать более обоснованные и эффективные кадровые решения".
Bersin

.....
"При помощи программы "Анализ талантов"™ от SHL мы выяснили, что принимаем на работу выпускников, чей лидерский потенциал в два раза выше среднего показателя по отрасли".
.....

Программа "Анализ талантов"™ от SHL использует крупнейшую в мире базу данных по талантам работников, в которую внесены более 80 миллионов результатов различных тестов.
.....

Для того чтобы дать ответы на эти вопросы, компания SHL в этом году запустила программу "Анализ талантов"™ в рамках долгосрочных целей SHL по обеспечению ощутимых преимуществ для бизнеса благодаря использованию оценочных методик. Программа "Анализ талантов"™ от SHL позволяет получить сопоставительные данные по специальности, отрасли промышленности, региону или функциональной единице предприятия. При помощи этой методики компания имеет возможность более глубоко понять производственные процессы и оценить лидерский потенциал своих сотрудников. По результатам данного тестирования компания может повысить эффективность планирования и реализации программ по развитию кадров, а также более точно измерить эффективность итоговых результатов.

Кейс: юридическая фирма доказывает, что ее специалисты лидируют на рынке

Ведущая юридическая фирма поставила перед собой цель отобрать лучших выпускников на рынке для формирования базы претендентов на должность адвоката фирмы. Фирму особенно интересовали лидерские качества кандидатов.

Посоветовавшись с компанией SHL, фирма решила провести подбор кадров в режиме онлайн. Такой подход позволил повысить эффективность процесса, уровень квалификации и разносторонность кандидатов, а также сократить сроки принятия решения о найме. Чтобы убедиться в том, что место в компании предложено самому лучшему кандидату, фирма использовала программу "Анализ талантов"™ от SHL для сравнения талантов своих нынешних сотрудников и новых потенциальных сотрудников с показателями выпускников по стране и миру.

Фирма обнаружила, что те, кому они сделали предложение о трудоустройстве, значительно превосходили других кандидатов и средние показатели по отрасли. В большинстве случаев отобранные кандидаты по своим качествам превосходили даже лучших кандидатов в этой отрасли в международном масштабе.

Директор по управлению персоналом фирмы отметил: "При помощи программы "Анализ талантов"™ от SHL мы выяснили, что принимаем на работу выпускников, чей лидерский потенциал в два раза чаще оказывается выше среднего показателя по отрасли".

Сопоставительный анализ от компании SHL

Сопоставительный анализ лидерских качеств: определяет значения показателей ключевых компетенций, которые необходимы эффективным лидерам и менеджерам.

Сопоставительный анализ компетенций: определяет значения показателей важнейших характеристик сотрудника, которые позволяют достичь эффективных результатов, с использованием универсальной модели компетенций от SHL (UCF).

Сопоставительный анализ способностей: измеряет когнитивные способности (вербальные, способности к количественному и индуктивному мышлению).

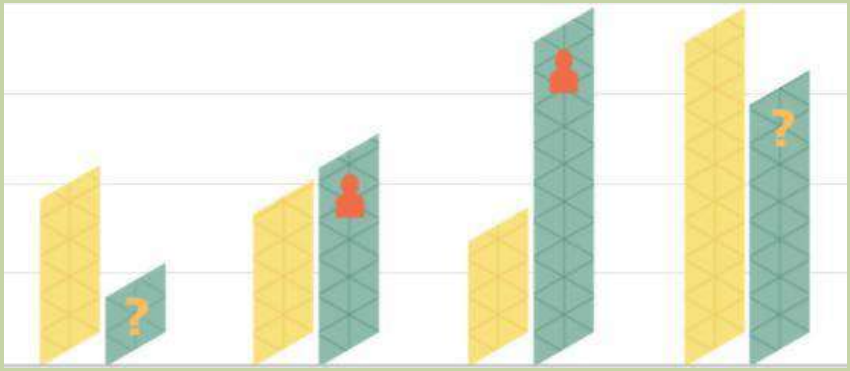
Индивидуальный сопоставительный анализ: получение данных для бенчмаркинга на основе собственной модели компетенции, предоставляемой клиентом.

Примеры кадровых решений на основе полученных данных

Оценка компетентности новых сотрудников

Примерный вопрос: "Сравните компетентность нанятых нами в прошлом году менеджеров с показателями менеджеров других компаний в нашей отрасли".

- лидер на рынке
- сектор розничной торговли
- недостаток навыков
- компания

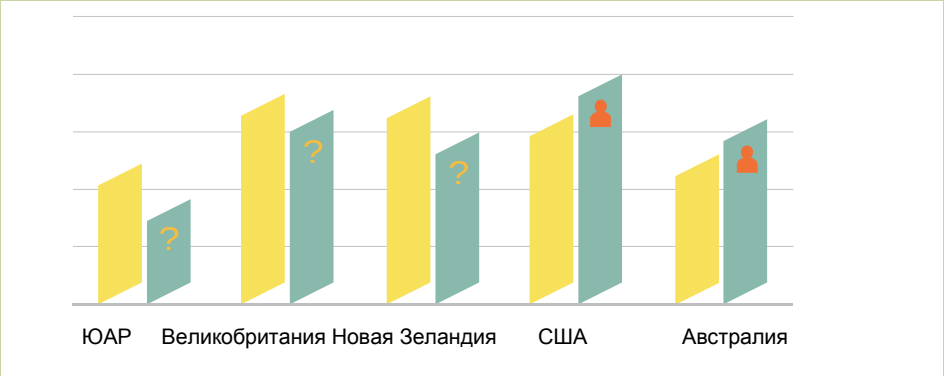


Ответ: "Вы лидируете среди других компаний на рынке в области найма менеджеров по продажам. Ваши сотрудники отдела информационных технологий лучше, чем в среднем по отрасли. Обратите внимание на стратегии найма в области маркетинга и финансов, здесь ваши показатели ниже, чем в среднем по отрасли".

Оценка лидерского потенциала

Примерный вопрос: "В каких странах, где мы работаем, у нас имеется лидерский потенциал, необходимый для оптимизации процесса внедрения инноваций?**"**

- лидер на рынке
- сектор телекоммуникации
- недостаток навыков
- компания



Ответ: **"**Ваши руководители показывают отличные результаты в Австралии и США по сравнению со средними показателями во всем мире, но вам необходимо обратить внимание на процессы развития и внешнего найма на других рынках, где ваши показатели ниже средних".

Реализация дополнительной ценности для бизнеса и ее влияние на бренд

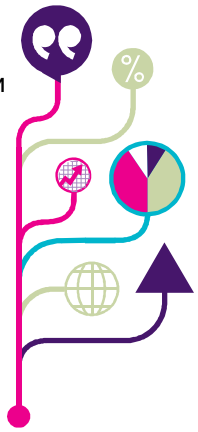
Данный отчет свидетельствует о том, что оценка талантов сотрудников позволяет все большему количеству компаний получить устойчивые измеримые преимущества для своего бизнеса. Однако было бы ошибкой считать, что компании не извлекают и иную выгоду, которую сложно представить в количественной форме, причем выгода эта значительна.

Например, существует тесная взаимосвязь между компетентностью кандидатов, привлекаемых компанией, и представлением о компании как о работодателе, а также о ее товарах. Если товары или услуги компании недостаточно популярны, ей не удастся привлечь лучших кандидатов. Такая ситуация может привести к возникновению порочного круга, в котором слабый бренд приводит к ухудшению имиджа компании и сказывается на уровне кандидатов, подающих заявления о приеме на работу. Этот факт широко известен, однако представить эти данные в виде количественных показателей, влияющих на результативность, непросто.

49% кандидатов на должность покидают компанию с отрицательным впечатлением о ней; один из пяти кандидатов в результате перестает приобретать товары или услуги этой компании.

Кэрол Доналдсон, менеджер по кадровому обеспечению в компании John Lewis, говорит: "Наша компания стремится к тому, чтобы наша стратегия в области ресурсов была ориентирована на клиента. Наши сотрудники низшего звена отвечают за такую важную сферу деятельности, как установление и поддержание отношений с клиентами. При подборе персонала мы должны использовать такие инструменты, которые соответствуют основным принципам компании. Все кандидаты должны почувствовать, что к ним относятся серьезно, что применяемые критерии оценки последовательны и что принимаемые решения справедливы, вне зависимости от того, предложат им должность или нет".

То, как организация относится к кандидатам на должность, которые не смогли пройти по конкурсу, оказывает влияние на восприятие этой компании и ее деятельности, а также на профессионализм нанимаемых ею сотрудников. Исследования, проведенные SHL, показали, что 49% кандидатов на должность покидают компанию с отрицательным впечатлением о ней; один из пяти кандидатов в результате перестает приобретать товары или пользоваться услугами этой компании.



Легко представить, какой ущерб это наносит бренду компании и как это снижает доходность. Роберт Морган, руководитель отдела по работе с клиентами в компании SHL, рассказывает: "Если местный супермаркет отказывает определенному кандидату, который раньше ходил в этот магазин, то магазин вместе с клиентом может потерять приблизительно 100 фунтов выручки в неделю в течение, скажем, 50 лет, а это 250 000 фунтов. И не следует забывать, что мы говорим о тысячах не прошедших собеседование кандидатов".

Все эти трудности имеют решение. Важно, чтобы кандидаты понимали, что методика оценки их качеств справедлива, объективна и имеет прямое отношение к их должностным обязанностям. Компания не должна исходить только из анализа резюме и собеседования. Необходимо уделять должное внимание каждому кандидату, использовать новейшие и простые в использовании мультимедийные

приложения для моделирования реалистичных ситуаций, которые относятся к той должности, на которую претендует кандидат. По результатам тестирования кандидат должен получить обратную связь. Все это поможет защитить и укрепить репутацию бренда компании.

Сопоставительные данные, которые предоставляет программа "Анализ талантов"™ от SHL, позволяют понять, насколько эффективно организации привлекают наилучших сотрудников и в каких областях. Программа дает им информацию, позволяющую более эффективно управлять имиджем организации как работодателя. Она также дает компаниям возможность сконцентрироваться на определенных навыках, способностях и стиле работы, которые необходимы для получения конкурентного преимущества.

Хотя измерить прямую выгоду от использования подхода, основанного на имидже компании, относительно сложно, этот принцип не менее важен, чем принцип оценки результатов, изложенный в данном отчете. Те компании, которые выполняют эту работу правильно, получают значительную выгоду, как с точки зрения развития бренда, так и с точки зрения повышения эффективности своей деятельности.

Компания SHL является мировым лидером в области оценки персонала. Компания дает своим клиентам возможность получить лучшие коммерческие результаты благодаря использованию передовых технологий оценки талантов сотрудников и технологий принятия решений — от найма до обучения персонала и планирования преемственности сотрудников.

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

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

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

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

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

SHL Group Limited. Зарегистрирована в Англии под № 01328744, № плательщика НДС GB 664 160247
Юридический адрес: The Pavilion, 1 Atwell Place, Thames Ditton, Surrey KT7 0NE, Великобритания
Тел. +44 (0) 870 070 8000, эл. почта: info@shl.com, интернет: shl.com, shl.ru