



Объективная
оценка талантов
для принятия
кадровых решений

Содержание

Введение.....	3
Определение психометрической оценки.....	4
Применение психометрической оценки	4
Отбор кандидатов	4
Развитие сотрудников.....	4
Карьерное консультирование.....	5
Формирование и развитие команд.....	5
Зачем психометрика при найме?.....	6
Объективность и четкость	6
Равенство условий и справедливость	7
Рост производительности и прибыли.....	7
Выявление потребностей в обучении.....	8
Анализ работ	8
Влияние на показатели текучести и удержания	9
Снижение ненужных затрат на HR-функцию	9
Цена ошибки подбора.....	9
Рентабельность инвестиций в психометрическую оценку.....	10
Правовое обоснование.....	11
Существуют ли правовые риски использования психометрической оценки?.....	11
Какие правовые вопросы должны нас беспокоить?.....	11
Как повысить легитимность оценки?.....	11
Положительное восприятие бренда компании	12
Рост популярности психометрической оценки.....	13
Ужесточение законодательного регулирования	13
Затраты на обучение персонала	13
Сокращение стоимости тестирования.....	13
Формализация HR-политик.....	13
Больше кандидатов с высшим образованием	13
Эффективный отсев кандидатов.....	14
Будущее психометрики.....	14
Риски отказа от использования психометрической оценки	15
Риски, сопряженные с отбором и наймом	15
Риски, сопряженные с развитием и продвижением	15
Заключение	16
Список литературы	16

Введение

Успех организации напрямую связан с уровнем ее персонала. Для того чтобы обеспечить максимальное соответствие сотрудника требованиям должности, нужно, в первую очередь, привлекать «правильных» кандидатов – тех, кто обладает исключительными навыками и чьи таланты, ценности и мотивация в наибольшей степени соответствуют культуре, структуре и системе вознаграждения компании. Необходимо также развивать сотрудников, обладающих потенциалом, и формировать команды, способные к эффективному сотрудничеству.

Каждая из вышеперечисленных задач требует глубокого понимания людей. При том что существует множество способов сбора сведений о кандидатах, таких как резюме, интервью, рекомендации и другие, ни один из них не безупречен, поскольку не является объективным источником информации, а в силу многообразия этих источников полученные с их помощью данные плохо поддаются сопоставлению.

Психометрические инструменты обеспечивают объективную, стандартизированную оценку кандидатов и заведомую сопоставимость результатов. Но, помимо ключевого фактора удобства, существуют и другие преимущества использования психометрической оценки для принятия кадровых решений. Эти дополнительные возможности подробно освещаются в данном документе.

Определение психометрической оценки

Что такое психометрическая оценка? Термин «психометрика» образован из двух греческих слов, буквально означающих «измерение души» (Highhouse, Doverspike & Guion, 2015). Целью психометрической оценки является объективное выявление и измерение способностей, личностных особенностей или поведенческих характеристик.

Психометрическое тестирование обычно состоит из одной или (предпочтительно) нескольких процедур, направленных на оценку характеристик людей. Эти процедуры могут включать интервью, наблюдение за поведением, архивные данные и психологические тесты. Психологический тест определяется Британским психологическим обществом как «любая процедура, на основе проведения которой возможно сделать вывод относительно способности и склонности действовать, реагировать, переживать, структурировать информацию или вести себя определенным образом» (Groth-Marnat, 2009).

Одним из фундаментальных принципов психометрической оценки является то, что она базируется на психологии индивидуальных различий, которую Купер определил как «раздел психологии, изучающий источники происхождения психологических различий между людьми». Человеческой натуре свойственно искать различия между людьми. Чтобы понять и предсказать поведение других людей, мы изо дня в день наблюдаем за ними, хотя и не всегда делаем это системно. Мы часто делаем выводы об окружающих, основываясь на том, как они улыбаются, как выглядят, какое получили образование, какие мысли высказывают на ту или иную тему; иногда даже цвет волос и прически дают нам информацию, на основе которой мы рисуем портреты наших друзей, коллег, знакомых или незнакомых людей. С помощью этих подсказок мы пытаемся понять, какими устойчивыми поведенческими характеристиками обладают окружающие нас люди, и при этом выводы наши могут быть как верными, так и абсолютно неверными.

Поскольку методы психометрической оценки достигают тех же целей «с помощью формализованного опроса, манипуляций абстрактными символами или заранее подготовленными упражнениями», некоторые воспринимают их как шаманство. Но в них нет ничего магического — это скорее научная выжимка всего практического опыта, для удобства представленная в виде стандартизованных материалов» (Edenborough, 2005). Научный характер психометрической оценки позволяет использовать ее в корпоративной среде, представляя работодателям стандартизованные, объективные средства для выявления важных характеристик сотрудников.

Применение психометрической оценки

Психометрическую оценку применяют в различных областях, например, в бизнесе и образовании, а врачи могут использовать ее в качестве дополнительного диагностического инструмента, когда нужно точно классифицировать патологические состояния психики. В данном документе рассматриваются исключительно возможности применения психометрической оценки в бизнес-среде.

Чаще всего психометрическую оценку ассоциируют с процессами отбора и найма, однако повышение эффективности решений о найме – далеко не единственная выгода, которую мы можем извлечь из применения психометрических инструментов.

Отбор кандидатов

Многие работодатели используют психометрическую оценку, чтобы определить, кто из кандидатов максимально соответствует конкретной должности. В этом случае оценка обеспечивает объективное и независимое измерение уровня компетенций, способностей, личностных особенностей и мотивации. Полученные результаты помогают работодателю составить полное представление о человеке и объективно оценить, насколько тот подходит для данной роли.

Психометрическая оценка часто используется в качестве одного из этапов воронки отбора, наряду со скринингом резюме, упражнениями ассессмент-центра и проведением интервью.

Развитие сотрудников

Психометрическая оценка может применяться в рамках программ планирования преемственности или программ обучения и развития персонала. Предлагая сотрудникам пройти оценку в целях развития, работодатель получает ценную информацию об их сильных сторонах и зонах роста. Сопоставление этих данных с должностными требованиями и задачами помогает сотруднику сформировать траекторию развития, соответствующую его мотивации и предпочтениям, а также сохранить или повысить удовлетворенность своим карьерным и профессиональным ростом. Кроме того, работодатель получает информацию о потенциальных ограничениях сотрудника, на основе которой можно формировать планы обучения и развития.

Карьерное консультирование

Психометрическую оценку применяют не только в интересах бизнеса: она может помочь людям, которые находятся в поиске карьерных возможностей. Психометрические тесты - надежный и комплексный инструмент, результаты применения которого могут быть использованы всеми, кто находится на этапе принятия важного решения о своем профессиональном будущем - от выпускника до состоявшегося профессионала, размышляющего о смене профессии.

Психометрическая оценка - полезный помощник при выявлении сильных сторон и областей для развития человека в сопоставлении с другими людьми. Вооруженные результатами тестирования, люди подходят к выбору карьеры более осознанно, с пониманием своих сильных сторон и потенциальных ограничений. Кроме того, знание своих сильных сторон придает человеку уверенности, и он с большей убедительностью сможет рассказать о них на интервью.

Хотя в некоторых случаях имеет смысл строить карьеру, отталкиваясь от своих способностей, результаты оценки сами по себе не должны определять выбор карьеры. Они, скорее, могут «подсветить» области для развития, на которые человеку стоит обратить внимание, и помочь выбрать действия по развитию.

У каждого из нас есть представление относительно уровня своих способностей, и психометрические тесты могут помочь нам подтвердить эти представления или же подсказать, что наше призвание лежит в областях, о которых мы не задумывались, открывая нам таким образом новые карьерные перспективы.

Формирование и развитие команд

Команды состоят из людей, обладающих разными навыками и личностными характеристиками. Более глубокое понимание индивидуальных различий внутри команды способствует более эффективной коммуникации и сотрудничеству, что в свою очередь повышает результативность команды в целом.

Психометрическая оценка может влиять на эффективность команды за счет того, что отдельные члены команды и команда в целом начинают лучше понимать, в чем они схожи и чем отличаются друг от друга. Таким образом в команде формируется общий язык, людям становится проще обсуждать конфликтные ситуации и сложности, что способствует большей открытости в коммуникации.

Эффективность команды зависит от способности ее членов осознавать личностные особенности, качества, сильные стороны коллег и умения приспосабливаться к ним. В настоящее время психометрическая оценка позволяет организациям получать ценную информацию о характеристиках людей, и важно, что эта информация, благодаря десятилетиям научных исследований, наличию масштабных выборок и тщательному статистическому анализу, может быть выражена в количественном виде.

Таким образом, психометрика помогает организациям формировать высокоеэффективные команды, которые уважают разнообразие, умеют разрешать конфликты и достигают поставленных целей (Michel, 2012).

Зачем психометрика при найме?

Выбор подходящего человека - трудная задача для многих работодателей. Неправильный выбор может иметь тяжелые последствия и для самого кандидата, и для организации. Для организации затраты на найм и обучение неподходящего кандидата вырастают из падения производительности и доходов, снижения эффективности, роста абсентеизма, падения морального духа коллектива, расходов на подбор и обучение нового сотрудника. Кандидат, нанятый на несоответствующую должность, тоже может испытывать на себе целый ряд негативных последствий, начиная с потери мотивации и удовлетворенности работой, высокого уровня стресса, снижения самооценки, невозможности карьерного роста, вплоть до клинических расстройств, таких как депрессия или тревожные состояния.

Работодатели, стремясь повысить точность отбора, используют различные методы, однако сегодня уже известно, что не каждый инструмент обладает прогностической валидностью.

Многочисленные исследования показали, что современные психометрические инструменты обеспечивают исключительно высокую точность прогноза будущих результатов деятельности. Все чаще работодатели обращаются к психометрической оценке, чтобы принимать обоснованные решения при найме и углублять свои знания о действующих сотрудниках. В следующих разделах мы рассмотрим некоторые из причин высокой популярности психометрической оценки.

Объективность и четкость

Хороший психометрический инструмент стандартизирован на больших выборках людей и дает возможность сравнения результатов индивида с нормативными группами, представляющими разные группы населения, выделенные по различным критериям. Правильно подобранные инструменты позволяют кандидату продемонстрировать таланты, которые в другом случае могут остаться незамеченными.

Результаты, полученные посредством тестирования, могут быть использованы в повседневной деятельности организации. Эта информация помогает лучше понимать поведение людей, позволяет принимать более эффективные решения. Знание отличительных особенностей человека позволяет нам делать обоснованные прогнозы относительно того, как он поведет себя в той или иной ситуации. Для организации, стремящейся управлять персоналом, такие знания о сотрудниках, при условии их эффективного использования, могут стать самым ценным оружием.

ИСТОРИЯ УСПЕХА

Британское агентство по оценке (VOA) сократило среднее время найма на 15%.

Проблемы:

- Необходимость изучения огромного количества резюме
- Нет ясных критериев для отсея соискателей
- Потеря достойных кандидатов на ранних стадиях отбора

Решение:

- SHL выбрана в качестве провайдера онлайн-оценки. Специалисты по найму сразу получают результаты оценки, чтобы отсеивать более слабых кандидатов на ранних стадиях отбора

Результаты:

- Среднее количество времени, требуемое для отсея кандидатов, сократилось на 15%
- Повысилось качество кандидатов на стадии отбора
- Сократились административные расходы
- Кандидаты стали получать более четкое представление о требованиях к должности

Равенство условий и справедливость

Стандартизованный характер психометрической оценки означает, что все кандидаты оцениваются в сравнении друг с другом в рамках одинаковых, контролируемых условий, независимо от их пола, опыта или возраста.

Объективность психометрической оценки устраняет риск предвзятости и субъективизма по отношению к соискателю в процессе найма и отбора.

ИСТОРИЯ УСПЕХА

Adab Trust: Поощрение разнообразия и равных возможностей для соискателей.

Задача:

- Объективно и беспристрастно оценить кандидатов
- Отобрать самых талантливых, независимо от условий их воспитания и образования
- Нанимать выпускников с разным опытом и происхождением, обеспечить равные возможности найма

Решение:

- Для отсева были использованы тесты верbalных и числовых способностей, на втором этапе отбора был проведен Центр оценки

Результаты:

- Талантливые выпускники отобраны быстро и без лишних затрат
- Благодаря объективности оценки устранена предвзятость
- Найдены кандидаты на позиции во многих крупных компаниях, таких как Ernst & Young, Legal and General и Shell

Рост производительности и прибыли

Одной из основных целей использования психометрики является оценка человеческого поведения и вероятности будущего успеха. Для того чтобы тест определял, как человек проявит себя на рабочем месте, он должен обладать прогностической валидностью.

Специалисты по психометрике постоянно заняты сбором данных и измерением показателей валидности инструментов оценки.

ИСТОРИЯ УСПЕХА

E.ON стремится к высочайшему уровню обслуживания клиентов.

Задача:

- Создать большую ценность для клиентов
- Значительно повысить качество обслуживания
- Понять, насколько действующие лидеры и руководители способны реализовывать стратегию

Решение:

- Был разработан и проведен Центр оценки и развития, по результатам оценки составлены индивидуальные планы развития

Результаты:

- Повысилась результативность команды
- Выросла удовлетворенность сотрудников
- Сформирована культура, ориентированная на достижение результатов
- Сотрудники обучились навыкам обратной связи и коучинга

Выявление потребностей в обучении

Как было упомянуто выше, психометрическая оценка может стать ценным источником информации для планирования карьерного роста и составления программ развития. Во-первых, более четкое понимание сильных сторон сотрудника, его областей для развития и личных целей способствует эффективности продвижений и перемещений внутри компании и эффективной работе в новой должности. Во-вторых, выявление причин низкой производительности важно для управления производительностью. В-третьих, открытое обсуждение устремлений, интересов и потенциала помогает планировать карьерное развитие.

Все это позволяет организациям осознанно подходить к вопросу планирования преемственности: они оценивают соответствие сотрудников целевой позиции. Более того, выявление высокопотенциальных сотрудников в конечном итоге способствует снижению текучести.

ИСТОРИЯ УСПЕХА

Shurgard внедряет новую модель компетенций.

Задача:

- Обеспечить рост бизнеса на европейском рынке
- Описать новую роль регионального менеджера
- Определить необходимые компетенции и модели поведения

Решение:

- Проведена оценки эффективности работы менеджеров среднего звена

Результаты:

- Критически важные компетенции положены в основу процессов отбора и развития
- Повысилась мотивация и результативность работы

Анализ работ

При использовании инструментов оценки важно понимать, в чем состоит работа на той или иной должности, и только после этого можно будет сравнивать кандидатов. Анализ работ – наиболее эффективный способ выявления необходимых навыков и знаний, необходимых на данной должности. Он помогает сфокусировать оценку только на тех навыках, которые релевантны для позиции.

Анализ работ является фундаментальной предпосылкой для обеспечения содержательной валидности психометрического инструмента. С его помощью мы определяем, какие навыки и способности требуются для эффективного выполнения работы. И эти данные затем служат подтверждением релевантности оценочных процедур, используемых в процессе отбора.

ИСТОРИЯ УСПЕХА

Otis фокусируется на развитии и обучении сотрудников.

Задача:

- Оценить и повысить уровень навыков руководителей высшего звена

Решение:

- Посредством анализа работ и с использованием универсальной модели компетенций была определена относительная важность ключевых областей для развития

Результаты:

- Проведена эффективная оценка требуемых навыков
- Получены надежные, объективные данные о сотрудниках
- Составлены эффективные планы развития и программы обучения

Влияние на показатели текучести и удержания

Психометрические инструменты помогают не только определить, станет ли кандидат выгодным активом для компании, но и показывают, обладает ли он нужными личностными характеристиками, интересами и мотивацией, чтобы быть успешным в данной компании. Именно поэтому эффективное использование психометрической оценки также может способствовать удержанию сотрудников в организации.

Польза психометрических тестов заключается в том, что они позволяют проверить соответствие кандидата как будущей роли, так и организации в целом. Чем полнее соответствие человека и организации, тем меньше вероятность ухода сотрудника из компании. Особенно это верно, если организация в качестве одного из первых этапов отбора использует Realistic Job Preview или ситуационные тесты: в этом случае кандидат получает более точное представление о том, насколько ему близки культура и ценности компании.

ИСТОРИЯ УСПЕХА

Krispy Kreme снизили количество ошибочных решений о найме на 50%.

Задача:

- Выявить сотрудников, соответствующих корпоративной культуре
- Обеспечить клиентам стабильное качество сервиса

Решение:

- С помощью SHL разработана и внедрена процедура оценки. Отчеты по результатам прохождения тестов и опросников были сформулированы «на языке» Krispy Kreme и отражали культуру компании

Результаты:

- Количество случаев неудачного найма снизилось вдвое
- Текущесть руководителей снизилась на 10%

Снижение ненужных затрат на HR-функцию

Цена ошибки подбора

Стоимость ошибки при подборе складывается из нескольких статей. Ошибочные решения о найме, к примеру, часто имеют своим последствием рост текучести персонала, что в свою очередь увеличивает расходы на рекрутмент – последние могут составлять от 10% годового оклада для младших сотрудников до 40% для руководителей высшего звена.

Психометрические тесты позволяют снизить риск таких расходов.

Обычно цена «ухода» сотрудника оценивается в два его годовых оклада. Она включает в себя:

- Стоимость повторного размещения рекламы и продвижения вакансии
- Расходы на скрининг резюме
- Расходы на проведение интервью
- Стоимость оценки
- Расходы на проверку рекомендаций
- Затраты на переезд нового сотрудника
- Расходы на адаптацию нового сотрудника
- Снижение производительности команды
- Потеря профессиональных знаний
- Расходы на обучение заменяющего сотрудника
- Время на перераспределение задач и обязанностей между оставшимися сотрудниками
- Сверхурочные для сотрудников, которые заменяют ушедшего сотрудника

Если же речь идет о руководителях или сотрудниках, задействованных в стратегических проектах, то их увольнение часто сопряжено с дополнительными, менее явными, издержками для компании. Например:

Срыв сроков

В некоторых случаях компания должна выплатить компенсацию клиентам за сорванные сроки. Несоблюдение сроков как минимум, выставляет организацию в дурном свете, и клиенты могут задуматься о переходе к конкурентам.

Потеря интеллектуальной собственности

Уходя из компании, сотрудник уносит с собой знание того, как функционирует организация, кто является ее клиентами, и другие, на первый взгляд, обыденные знания, которыми могут воспользоваться конкуренты.

Потеря клиентов

Если уволившийся сотрудник лично контактировал с клиентами, возникает большой риск, что при переходе в другую организацию он «уведет» их. Сделать это нетрудно, поскольку у него сложились отношения с клиентом, он знает условия текущих сделок, и, уходя к конкуренту, он может воспользоваться этим, чтобы предложить клиенту более выгодные условия и таким образом переманить его к конкуренту.

Цепная реакция

Замечено, что увольнения в компании происходят волнами. Многие месяцы и годы департамент может работать в стабильном составе, и вдруг в течение месяца оттуда один за другим уходят несколько сотрудников. «Цепную реакцию» увольнений может запустить один недовольный, который делится своими планами с коллегами и рассказывает им, какие возможности открыты ему в других местах. Среди прочих неявных издержек эта является самой дорогостоящей и опасной. Нередко два-три сотрудника уходят практически одновременно, послушав рассказы коллеги о недостатках их организации и более выгодных условиях в других компаниях, что в конечном итоге сильно подрывает моральный дух коллектива.

Ошибочные решения при отборе также приводят к дополнительным издержкам, связанным с некомпетентностью и упущенными возможностями. Некомпетентность сотрудника создает стресс как для него самого, так и для его коллег, становится причиной снижения прибыли и потери потенциальных клиентов. Суммарную стоимость ошибочных кадровых решений невозможно точно подсчитать, но она почти наверняка равна удвоенному годовому окладу сотрудника (а по ряду должностей к этому нужно добавить еще и размер выходного пособия).

По сравнению с огромными затратами, связанными с ошибочным наймом, расходы на проведение профессиональной оценки персонала относительно невелики.

Рентабельность инвестиций в психометрическую оценку

Все чаще от HR-специалистов требуют доказательства целесообразности инвестиций в психометрическую оценку. Самый действенный способ продемонстрировать ценность – это сопоставить затраты с преимуществами и выгодами.

ЗАТРАТЫ НА ВНЕДРЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Затраты складываются из прямых и косвенных расходов.

Прямые расходы – это то, что вы платите поставщику психометрических инструментов, а именно:

- Подключение к системе и кастомизация инструментов
- Обучение
- Проведение тестирования
- Интерпретация результатов оценки
- Консультационные услуги

Косвенные расходы подсчитать трудно, так как они часто бывают «скрытыми». Обычно сюда включают издержки на оплату труда сотрудников, занятых внедрением и поддержкой процесса оценки. (Например, их можно подсчитать так: общее количество часов на обучение X средняя стоимость сотрудников).

ВЫГОДЫ ОТ ВНЕДРЕНИЯ ПСИХОМЕТРИКИ

Продемонстрировать выгоды психометрической оценки непросто, так как не все преимущества конкретны и осозаемы, а кроме того, существуют косвенные выгоды внедрения психометрики в компании.

Прямая выгода определяется конкретными запросами бизнеса, подтолкнувшими к использованию психометрических инструментов оценки. Например:

- Повышение производительности, а также результативности и эффективности труда сотрудников (например, увеличение продаж в денежном выражении)
- Снижение аварийности и травматизма, измеряемое снижением соответствующих затрат (например, снижение количества несчастных случаев X средняя стоимость инцидента)
- Сокращение текучести кадров, исчисляемое снижением затрат на замещение сотрудника (например, сокращение количества случаев замещений X средняя стоимость замены сотрудника)

КОСВЕННЫЕ ВЫГОДЫ

Еще сложнее подсчитать косвенную выгоду: для корректного расчета показателя ROI (Return on Investment) ее необходимо учитывать. Например, косвенной выгодой может стать снижение затрат, вызванных необходимостью просмотров резюме в ручном режиме (например, количество сэкономленных часов от просмотров резюме X средняя оплата часа работы сотрудника).

ИСТОРИЯ УСПЕХА

Heineken повышает качество найма при меньших затратах и ROI на 175%.

Задача:

- Создать пул будущих лидеров
- Нанять самых талантливых и мотивированных выпускников
- Снизить затраты на отбор выпускников
- Меньше вовлекать руководителей высокого ранга в процесс отбора

Решение:

- Разработка и внедрение программы отбора выпускников с использованием тестов способностей, мотивационного и личностного опросников
- «Привязка» критерии оценки к управленческим компетенциям Heineken

Результаты:

- За год показатель ROI составил 175%
- Экономия времени руководства эквивалентна 29 рабочим дням
- Уровень удовлетворенности соискателей достиг 91%
- Повысился уровень нанятых выпускников
- Повысилась эффективность процесса отбора
- Сформирован более сильный пул бизнес-лидеров

Правовое обоснование

Существуют ли правовые риски использования психометрической оценки?

Психометрическая оценка, при условии ее правильного и систематического применения, помогает снизить юридические риски, поскольку привносит в процесс отбора элемент объективности. И напротив, отсутствие формализованной системы отбора открывает дорогу субъективизму при найме, что может стать причиной судебных исков в отношении работодателя. Для принятия юридически безупречного решения в процессе отбора важна последовательная объективная оценка кандидатов по критериям, релевантным рабочим задачам.

Объективность оценки также влияет на впечатления кандидата о компании, а именно на то, будет ли он считать, что с ним обошлись справедливо в процессе отбора, что в свою очередь влияет на вероятность подачи кандидатом судебного иска.

Какие правовые вопросы должны нас беспокоить?

Любое решение, принятое в процессе найма или продвижения по службе, может быть подвергнуто проверке в ходе внутреннего расследования или в результате подачи кандидатом жалобы или обращения во внешний регулирующий орган. Список таких организаций, далеко не исчерпывающий, включает в себя Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) или Office of Federal Contract Compliance Programs (OFCCP) в США, Council of Conciliation, Mediation and Arbitration (CCMA) в ЮАР, Employment Tribunal в Великобритании. Обязательно выясните, какие органы регулируют соответствующие вопросы в вашем регионе.

Жалобы могут касаться как релевантности процедуры оценки – отсутствии связи между результатами оценки и способностью кандидата к выполнению рабочих задач – так и несправедливости процесса по отношению к представителям какой-либо группы.

Как повысить легитимность оценки?

Организации, которые проактивно выстраивают процедуру отбора с учетом всех существующих правовых и нормативных требований, которые реализуют оценку в соответствии с процедурами, которые постоянно отслеживают эффективность процедуры отбора и при необходимости обновляют ее, оказываются гораздо более подготовленными к ситуациям, когда оспаривается справедливость отбора. Эффективное использование инструментов оценки помогает сравнивать кандидатов по компетенциям, критичным для выполнения рабочих задач, а не судить по первому впечатлению или другим факторам, не имеющим отношения к работе.

ИСТОРИЯ УСПЕХА

Time Warner Cable фокусируют внимание на обслуживании клиентов.

Задача:

- Увеличить доходы
 - Повысить качество найма, чтобы обеспечить удовлетворенность клиентов и повысить показатели продаж
 - Своевременно выявлять талантливых сотрудников, способных достигать высоких результатов
- Снизить расходы
 - Снизить текущесть кадров, тем самым сократить расходы на обучение
 - Повысить эффективность работы HR-функции путем внедрения на национальном уровне единых процессов и инструментов
 - Снизить юридические риски за счет применения валидных и надежных методик оценки

Решение:

- Трехэтапная стратегия, включающая унификацию поставщиков оценочных инструментов, заключение национальных договоров с поставщиками и внедрение процедуры оценки на стадии отбора

Результаты:

- Результативность выросла
- Текущесть персонала снизилась
- Повысились качество найма

Положительное восприятие бренда компании

Использование психометрической оценки может оказывать большое влияние на имидж компании. Объективность и стандартизация процесса отбора оцениваются соискателями как ключевой фактор, влияющий на их удовлетворенность, и это особенно справедливо в случаях, когда соискатели представляют разные культурные и языковые группы (при условии, что тесты прошли валидизацию на представителях разных культур). Таким образом кандидаты получают ясное сообщение о том, что компания посредством правильно выстроенного процесса старается обеспечить, чтобы нужные люди оказались на правильных местах. Очень важно, чтобы соискатели получили положительные впечатления от взаимодействия с потенциальным работодателем, поскольку они влияют на репутацию бренда. Негативный опыт, полученный соискателем в процессе отбора, может побудить его отказаться от продуктов и услуг компании, распространять негативные отзывы. Также недовольные кандидаты могут активно выражать недовольство в сети о несправедливом процессе отбора. В конце концов, в будущем они могут не откликнуться на другие вакансии компании.

Таким образом, для компаний неприятный опыт соискателя чреват потерей будущих клиентов и кандидатов, плохими отзывами о ее продукции и услугах, что в конечном итоге подрывает репутацию и успешность компании на рынке.

ИСТОРИЯ УСПЕХА

National Australian Bank (NAB): Поиск лучших выпускников.

Задача:

- Эффективно управлять большим количеством заявок
- Справедливо и надежно отбирать лучших кандидатов

Решение:

- Онлайн-система отсея, включающая в себя инструменты SHL: тесты способностей к анализу числовой и вербальной информации, Профессиональный Личностный опросник (OPQ32). На следующих этапах – проведение интервью по компетенциям и Центров оценки

Результаты:

- Систематизированные данные о соискателях позволили сократить время на информирование кандидатов об их результатах, что положительно повлияло на их впечатления о компании
- Повысилось качество найма

Рост популярности психометрической оценки

Неудивительно, что при таких разнообразных возможностях, открываемых психометрической оценкой, она завоевывает признание во все большем числе компаний. Результаты опросов, проведенных Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), показывают, что 80% организаций, вошедших в список The Times Top 250, используют тесты способностей и 50% используют личностные опросники (Psychometricsforum.org, 2013). В США психометрическую оценку используют 97% компаний, входящих в список Fortune 500 (E-metrix.com, 2013).

Рост популярности психометрики неизбежен, учитывая также колоссальные сдвиги, произошедшие в индустрии по мере развития онлайн, мультимедиа и мобильных систем оценки. Научный фундамент оценки планомерно выстраивался по мере развития технологий и изменения политической и культурной среды, в которой живут компании.

Ужесточение законодательного регулирования

Глобальное движение за равные возможности и появление многочисленных законодательных актов, направленных на устранение неравенства в организациях, побуждает компании все чаще прибегать к психометрической оценке персонала. Психометрика предлагает объективный, стандартизованный способ выявления соответствующих требованиям работы кандидатов, и бизнес все чаще пользуется ею, чтобы обезопасить себя от правовых проблем, которые могут возникнуть в случае менее четких и формализованных процедур.

Однако для соответствия политике равных возможностей, во избежание противоположного эффекта необходимо контролировать проведение оценки, чтобы не поставить в невыгодное положение представителей меньшинств.

Затраты на обучение персонала

Экономические изменения привели к повышению стоимости обучения и развития персонала. Поэтому организации скорее будут нанимать кандидатов, которые в наибольшей степени соответствуют их требованиям, а при распределении бюджета на обучение и развитие компаниям необходимо правильно определить потребности в развитии.

Сокращение стоимости тестирования

На рынке существует много компаний, занимающихся разработкой тестов, и они все чаще используют технологичные платформы для администрирования тестов и подсчета результатов, что делает процесс тестирования менее трудоемким и более быстрым, чем прежде. Как следствие, это привело к снижению стоимости психометрической оценки.

Рост популярности тестов обусловлен более низкой стоимостью тестирования по сравнению с другими методами отбора. «Цена входа» для новых пользователей психометрики за последний год значительно снизилась.

Формализация HR-политик

Рост числа судебных разбирательств, связанных с трудоустройством, побудило многие организации нанимать высококвалифицированных HR-специалистов, которые в интересах собственных департаментов и руководствуясь профессиональными убеждениями, поощряют внедрение более формализованных методов отбора.

Кроме того, HR-специалисты знакомы с психометрическими тестами и, как правило, убеждены в их ценности. Кроме того, использование психометрических тестов привносит «научную» достоверность и объективность в процесс отбора, который в ином случае может выглядеть крайне субъективным. Тесты также помогают понять, какие стороны кандидата стоит подробнее обсудить во время интервью, что значительно повышает его продуктивность.

Больше кандидатов с высшим образованием

Число людей с высшим образованием велико. В 1993 году среди людей в возрасте 25-29 лет учennу степень имели 13%, к 2015 году этот показатель вырос до 41% (Blundell, Green & Wenchao, 2016). Организациям все труднее выявлять подходящих кандидатов, основываясь только на их академических достижениях. В результате многие менеджеры сейчас рассматривают тесты как источник актуальной информации о навыках, например, навыках работы с числовыми данными, и эта информация дополняет данные об образовании кандидата. Тесты способностей позволяют также оценить навыки, наличие которых рассматриваются как инструмент оценки навыков, наличие которых невозможно подтвердить официальными дипломами.

Эффективный отсев кандидатов

Крупные компании широко используют психометрические тесты в качестве быстрого и относительно недорогого способа отсея неподходящих кандидатов на ранних этапах отбора без существенных затрат ресурсов HR. Отсев на ранних стадиях означает, что компания может уделить больше внимания остальным кандидатам. С точки зрения человеческих ресурсов, психометрическое тестирование позволяет значительно сократить рабочую нагрузку, поскольку заменяет собой скрининговые интервью, которые раньше использовались для первичного отсева соискателей.

Будущее психометрики

Все исследования, проведенные в последние пять лет, показывают, что психометрическая оценка переживает стабильный рост, особенно в сфере отбора и найма, поддерживая тем самым развитие крупного коммерческого сектора, занимающегося разработкой тестов и проведением тестирований. Благодаря этому появляются все более специализированные тесты, разработанные для конкретных организаций или конкретных работ. Поскольку эти инструменты получают признание и входят в практику оценки, психометрическое тестирование неизбежно продолжит расти.

Риски отказа от использования психометрической оценки

Риски, сопряженные с неиспользованием инструментов объективной оценки, возникают на разных этапах «жизненного цикла» сотрудника в организации.

Риски, сопряженные с отбором и наймом

Отбор и найм, если они производятся только на основании резюме и не используют объективные психометрические инструменты оценки, таят в себе множество потенциальных ловушек и проблем. Скрининг резюме оценивает главным образом умение кандидата презентовать себя. К тому же во многих компаниях процесс скрининга резюме автоматизирован, поэтому случается, что соискатели, приславшие резюме в неправильном формате, исключаются из рассмотрения. При оценке образования или профессионального опыта кандидата HR-специалист может также руководствоваться собственными предубеждениями, ничего не зная о реальных способностях и навыках кандидата. Рекрутеры могут руководствоваться разными критериями, и в результате один и тот же кандидат, в зависимости от убеждений и пристрастий HR-специалиста, может быть оценен по-разному.

Такая практика может быть особенно опасной в мультинациональных компаниях, стремящихся к поощрению многообразия, если рекрутеры не всегда понимают, что означает то или иное образование или опыт работы кандидата.

Предвзятое отношение к соискателю возникает и на этапе проведения собеседования. Структура интервью может сильно варьироваться в зависимости от стиля работы и подходов конкретного HR-специалиста, что ведет к несогласованности оценки. Поскольку интервью предполагает личное общение между людьми, социальные факторы могут снижать его эффективность.

Как известно, человеку свойственно ошибаться. Неудивительно, что решения о найме, принятые людьми, могут быть субъективными, ошибочными и предвзятыми.

Даже в процессе предельно структурированного интервью специалисту свойственно опираться на свои интуитивные суждения о кандидате, поскольку зачастую ему не хватает данных, чтобы вывести объективное заключение о том, насколько кандидат соответствует всем требованиям работы и всем особенностям корпоративной культуры. Интуитивные суждения – заведомо ненадежный фундамент для принятия кадровых решений, поскольку подвержены влиянию различных посторонних факторов, таких как эмоции, воспоминания и т.п.

Риски, сопряженные с развитием и продвижением

Если говорить о развитии и продвижении персонала, то здесь отказ от использования объективных инструментов психометрической оценки негативно сказывается на способности компании выявлять высокопотенциальных сотрудников.

Компании зачастую хотят развивать и продвигать тех, кто показывает высокие результаты на своей текущей должности. Однако такой подход к управлению карьерным ростом является далеко не оптимальным, поскольку навыки, умения и ценности, необходимые для более высокой должности, могут отличаться от тех, которыми обладает сотрудник на текущей позиции. Если человек показывает отличные результаты в своей роли, это не доказывает, что он достигнет успеха на более высокой позиции. Собственно, исследование Gartner (2010), посвященное данной проблеме, показало, что только 15% эффективных сотрудников обладает высоким потенциалом.

Психометрическая оценка позволяет узнать, обладает ли человек необходимым потенциалом и мотивацией для того, чтобы в будущем занять управленческую должность. Кроме того, тестирование помогает выявить потенциальные зоны риска и возможные области для развития у людей, в которых вы видите будущих лидеров.

И наконец, если вы не используете психометрические инструменты для оценки кандидатов при принятии решений о развитии и продвижении, вы рискуете вложиться в развитие не тех людей, или, что еще опаснее, повысить в должности сотрудников, не обладающих компетенциями, навыками, умениями и знаниями, требуемыми на новой позиции. Оба сценария могут иметь значительные последствия для бизнеса с точки зрения эффективности, продуктивности и вовлеченности персонала.

Заключение

От лидеров все больше требуют достижения организационных целей и повышения эффективности бизнеса. Правильные люди - ключ к повышению производительности организации сегодня и в будущем. Применение психометрической оценки как при найме, так и в рамках развития и продвижения талантов – важный инструмент, который позволяет организациям понять, подходят ли кандидаты на определенную роль и будут ли они успешны в своей работе. Использование психометрической оценки имеет множество преимуществ, в то время как возможные риски немногочисленны и легко преодолимы при грамотном, обдуманном построении процессов и процедур. Внедрение объективной оценки в управление персоналом дает организации и ее руководителям возможность принимать уверенные, своевременные решения о найме, управлении и развитии сотрудников.

Список литературы

Blundell, R., Green, D, A, & Wenchoao, J., (2016). Big Historical Increase in Numbers did not Reduce Graduates' Relative Wages. Available at: www.ifs.org.uk/publications/8426

Edenborough, R., (2005). Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance: A Manager's Guide to Psychometric Testing, Interviews and Assessment Centres. Kogan Page.

E-metrixx.com. (2013). E-METRIXX | Psychometric Tools to Help Improve Your Profit and People Performance. Retrieved from: www.e-metrixx.com

Gartner, (2010). The Disengaged Star: Four Imperatives to Reengage High-Potential Employees. Gartner.

Groth-Marnat, G., (2009). Handbook of Psychological Assessment. Wiley.

Highhouse, S., Doverspike, D, & Guion, R, M., (2015). Essentials of Personnel Assessment and Selection. New York: Routledge.

Michel, S., (2012). Building Team Effectiveness through Psychometric Profiling. A Scientific Reality? (Unpublished Master's dissertation). Birbeck College, London.

Psychometricsforum.org (2013). Psychometrics – Home, Psychometric Practitioners providing Psychometric Knowledge and Psychometric Information. Retrieved from: www.psychometricsforum.org

The Growth of Psychometric Testing. (n.d.). Psychometric Success. Retrieved from: psychometric-success.com/psychometric-tests/psychometric-tests-advantages

Данное практическое руководство призвано ответить на распространенные вопросы по использованию тестов. Однако коротко ответить на все вопросы довольно сложно.

Если вы хотите получить больше информации о том, как использовать психометрические инструменты или у вас возникли другие вопросы по данной теме, посетите сайт SHL или свяжитесь с нашим **Customer Service**.

Консультанты SHL приложили все усилия к тому, чтобы отразить в данном руководстве лучшие практики. Вместе с тем SHL не несет ответственности за урон или ущерб, понесенный в результате выполнения рекомендаций, содержащихся в руководстве.