

Привлечение  
талантов на фоне  
изменений  
на рынке труда

# Привлечение талантов на фоне изменений в рынке труда

Меняющиеся потребности бизнеса. Разрозненные рабочие процессы. Слишком высокая текучесть кадров.

Эти проблемы хорошо знакомы HR-специалистам.

Давление продолжает нарастать. Команды HR должны добиваться результатов на рынке труда, который стал гораздо менее понятным, более динамичным и специализированным, чем когда-либо.

Пришло время изменить свои представления об управлении персоналом: пересмотреть массовый отбор, методы оценки, способы проведения интервью и роль данных в найме и развитии талантов.

Исследования выявили определенные пробелы в области оценки талантов.



обладают нужной информацией, чтобы принимать правильные управленческие решения.



отслеживают результаты программ по управлению талантами, чтобы доказать эффективность вложений.

Самым удивительным открытием стало то, что большое количество людей работает и мыслит в абсолютно другой рабочей парадигме; они являются приверженцами устаревших подходов и испытывают сомнения по поводу того, стоит ли внедрять новые, прогрессивные подходы.

# Ключевые идеи для привлечения талантов

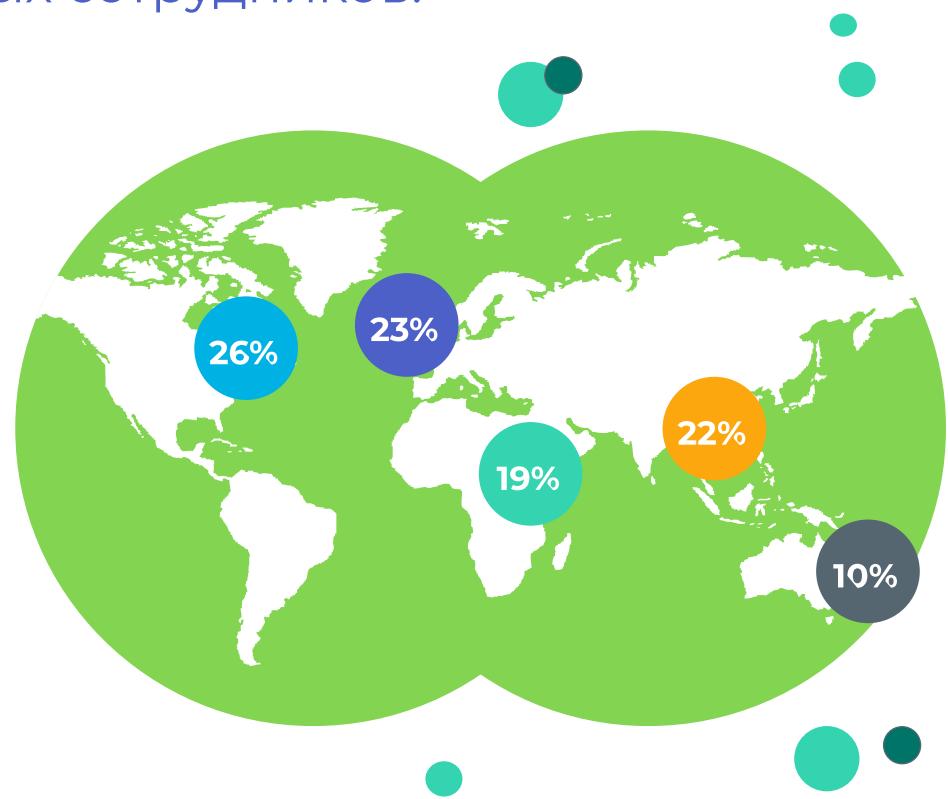
SHL спросили профессионалов в сфере HR о том,  
каким они видят поиск идеальных сотрудников.

Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2018 год основан на данных опроса, проведенного среди 3135 HR-специалистов в ноябре 2017 года..

Респонденты работают в организациях различных размеров и отраслей, со штаб-квартирами в следующих регионах:

- Северная и Южная Америка
- Европа
- Азия
- Ближний Восток и Африка
- Австралия и Новая Зеландия

Большинство респондентов выполняет функции HR в своих организациях. Наибольшая часть респондентов указала себя в качестве HR-руководителей (39%).



# Основные тенденции в привлечении талантов



The 60-second view



## 1 Организации уделяют внимание наименее эффективным методам отбора

Пять наиболее часто используемых инструментов субъективны, отнимают много времени при прохождении и не позволяют точно предсказать эффективность кандидата или его соответствие роли.

## 2 Онлайн-интервью в режиме реального времени становятся обычным явлением

Это отличный способ общения с удаленными кандидатами с учетом различий в графиках.

## 3 Организации хотят верить, что понимают предпочтения кандидатов

Респонденты думают, что знают предпочтения кандидатов, но только 26% компаний адаптировали в соответствии с этим процессы найма.

## 4 Развивающиеся технологии оценки остановились на стадии развития

Инновационные асинхронные интервью и геймификация не пережили хайпа по их поводу.

## 5 Значением алгоритмической оценки пренебрегают

Только 14% организаций используют алгоритмическую оценку, и только 45% из них ставят определенные цели при ее использовании. По большей части ее использование остается больше экспериментальным, а ценность всё ещё не определена.



# 1

## Организации уделяют внимание наименее эффективным методам отбора

Правильно выстроенный процесс оценки помогает определять уровень развития когнитивных способностей, особенности личности и поведения, а также понять, насколько кандидат готов к роли. Поэтому неудивительно, что 94% согласны, что тестирование кандидатов является важной частью процесса привлечения талантов, поэтому эти респонденты используют или планируют использовать оценку в ближайшем будущем:



Внешний найм  
79%

Подбор в том числе



Внутренний найм  
72%



Адаптация  
50%

- Используют
- Планируют использовать

Пять наиболее часто используемых инструментов субъективны, отнимают много времени и не позволяют точно предсказать эффективность кандидата или его соответствие роли:



## 3 самых популярных вида тестов оценивают:

навыки - **67%**  
личностные  
особенности- **60%**  
когнитивные  
способности - **55%**



## 2

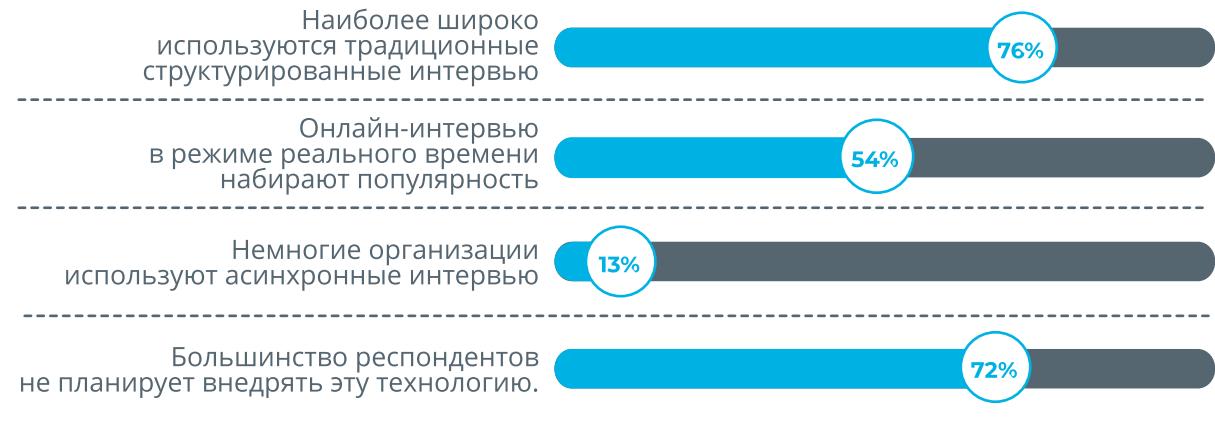
# Онлайн-интервью в режиме реального времени становятся обычным явлением

Интервью по-прежнему являются основой процесса найма, и постепенно большую популярность набирают онлайн-интервью.

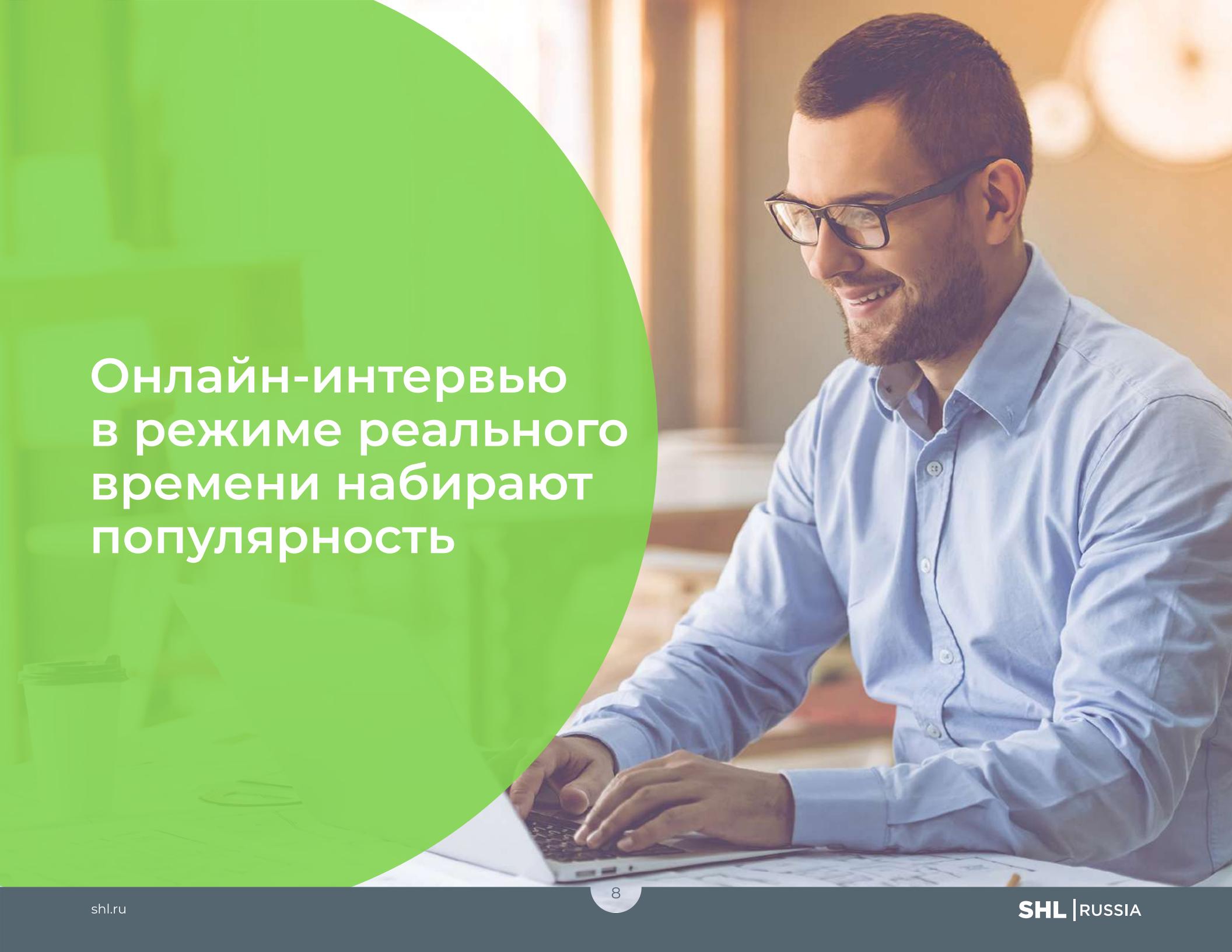
Собеседования, проводимые при помощи Skype, Google Hangouts, Facetime или аналогичной платформы, имеют свои преимущества. Они больше способствуют межличностному пониманию, чем разговор по телефону.

В рамках асинхронного интервью менеджеры по привлечению талантов записывают вопросы заранее. Кандидаты переходят по предоставленной ссылке, чтобы предоставить свои ответы.

## Какой формат интервью выбирают организации?



Исследование кандидатского опыта SHL показывает, что большинство кандидатов предпочитает личные интервью. Среди цифровых интервью они выбирают онлайн-интервью в режиме реального времени, а не асинхронные.



Онлайн-интервью  
в режиме реального  
времени набирают  
популярность

# 3

## Организации хотят верить, что понимают предпочтения кандидатов

SHL внимательно изучили, как организации взаимодействуют с кандидатами. Некоторые полученные результаты удивляли.



Почти две трети организаций (64%) вкладывают в развитие бренда работодателя.

Но только четверть респондентов (26%) считает, что процесс найма меняется в зависимости от предпочтений соискателей.

Организации заботятся о своем бренде работодателя, но для его улучшения не торопятся использовать опыт кандидатов.



Наше исследование также показывает, что кандидаты ожидают, что оценочные мероприятия помогут им продемонстрировать пригодность к работе, особенно на уровне специалистов и руководителей.

Но многие HR-специалисты считают, что кандидаты в большей степени предпочитают быстрые, современные, высокотехнологичные инструменты найма.



Исследование SHL показывает, что большинство кандидатов готовы проходить оценку на разных устройствах...

...но только 15% респондентов предлагают пройти оценку на мобильных устройствах.



Респонденты считают, что стажеры и выпускники предпочитают процесс оценки в виде игр и головоломок....

Но результаты нашего опроса кандидатов показывают, что это наименее предпочтительный тип оценки для всех кандидатов.

■ SHL Candidate Experience Research

Мы видим, что мнения HR и кандидатов по поводу инструментов найма совпадают:



респондентов считают, что независимо от позиции кандидаты положительно относятся к личностным опросникам, и в этом они правы.



считают подготовку презентаций более подходящей и полезной практикой для кандидатов на уровне специалистов или выше.



думают, что кандидатов на низовых позициях стоит просить подготовить презентацию.



применение тестов на надежность считается оправданным при оценке специалистов и руководителей высшего уровня.



# 4

## Развивающиеся технологии оценки остановились на этапе развития

SHL отслеживает использование более чем 20 инструментов оценки: от бизнес-симуляций и онлайн-интервью до распознавания лица и виртуальной реальности. Мы не находим сложным внедрение некоторых новейших технологий - ни сейчас, ни в ближайшем будущем.

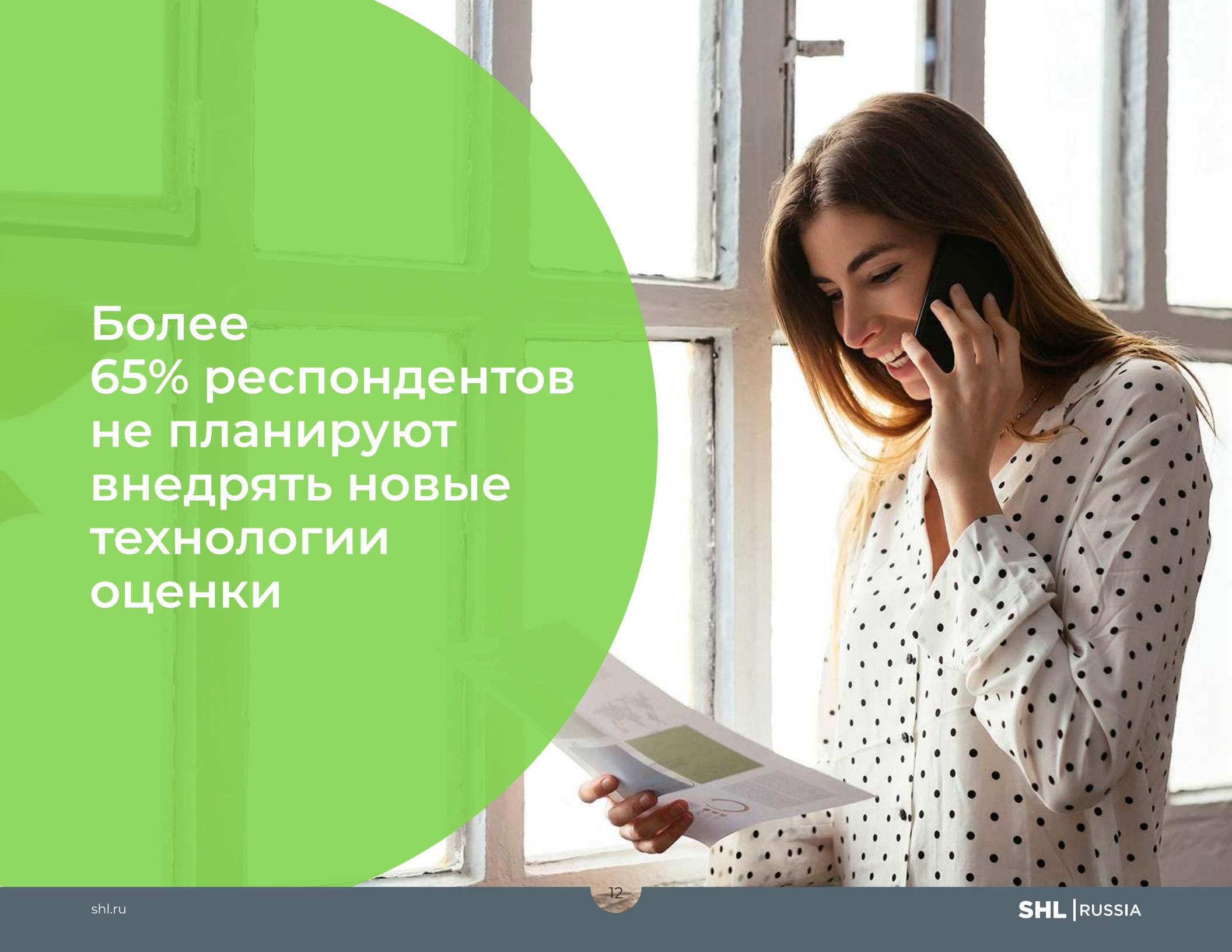


Оба инструмента определенно находятся на ранних стадиях цикла хайпа.

Степень внедрения этих инструментов остается на прежнем уровне на протяжении последних пяти лет.

Исследования показывают, что нет необходимости вкладывать огромные инвестиции в новые разработки, особенно в геймификацию и симуляции на базе виртуальной реальности.



A photograph of a young woman with long brown hair, wearing a white blouse with black polka dots. She is standing by a window, looking down at a document she is holding in her left hand while talking on a black smartphone held in her right hand. A large green circular graphic covers the left side of the slide, containing white text.

Более  
65% респондентов  
не планируют  
внедрять новые  
технологии  
оценки

## 5

# Значением алгоритмической оценки пренебрегают

Всё ещё ведутся споры о том, как она повлияет на рынок труда и на процесс найма в целом. Так или иначе, темпы внедрения алгоритмической оценки остаются низкими:

 **14%**

респондентов используют алгоритмическую оценку

 **22%**

компании из списка Fortune 500 используют алгоритмическую оценку

 **45%**

те, кто использует алгоритмическую оценку, не ставя перед собой определенные цели

Организации признают потенциал машинного обучения и разрабатывают бизнес-процессы для его внедрения.

 **32%**

планируют начать использовать алгоритмическую оценку в ближайшие полтора года

 **71%**

Планируют использовать алгоритмы для скрининга кандидатов

 **79%**

используют или планируют использовать алгоритмы для скрининга поданных заявок

Машинное обучение помогает найти закономерности в резюме, основываясь на данных.

Алгоритмы анализируют каждую переменную, особенность, слово и фразу, чтобы точно предсказать, насколько тот или иной кандидат подходит на должность.

Алгоритмы - это совокупность правил, которые компьютеры используют, чтобы интерпретировать и оценивать данные, касающиеся кандидата.

В рамках найма алгоритмы могут быть полезны для оценки разрозненных данных, что в конечном итоге поможет составить профиль компетенций кандидата.

# Выводы

## Ключевые советы для HR, которые помогут добиться большего

### 1. Инвестируйте в данные и аналитику

Если данные ещё не стали опорой для HR, двигайтесь в этом направлении. Изучайте big data, инвестируйте в IT или сотрудничайте с IT-провайдерами. Собирайте сводные данные от программ привлечения и развития, чтобы добиваться лучших результатов.

Развивайте мощности обработки информации в компании, чтобы:

- осознавать потребности талантов
- принимать быстрые и точные решения
- подсчитывать результаты программ и на основании полученных данных непрерывно развиваться

### 2. При подборе новых инструментов найма формулируйте четкие цели

Выбирайте технологию оценки, подходящую кандидату. Кандидаты на начальном уровне и выпускники могут выбрать более быстрый процесс оценки, в то время как кандидаты, претендующие на руководящие роли, скорее всего предпочтут возможность показать их надежность, опыт и презентационные навыки в более развернутой форме.

### 3. Оставляйте приятное впечатление у кандидатов

Предлагайте соискателям пройти оценку на разных устройствах - персональном компьютере, ноутбуке, планшете или смартфоне. Обеспечивайте понятность процесса найма и требований касательно рабочих обязанностей. Дайте возможность кандидатам принимать обоснованные решения о том, принять предложение о работе или отказаться от него.

### 4. Задумайтесь об использовании новых надежных оценочных технологий

Рассматривайте проверенные технологии (например, мультимедийные ситуационные тесты, интерактивные тесты и симуляции). Правильно подобранные технологии оценки помогут вашей организации выглядеть прогрессивной и ориентированной на кандидата, сократив продолжительность процесса найма примерно на 30% и снизив текучесть кадров.



SHL предлагает проверенные и научно обоснованные инструменты объективной оценки, данные бенчмарков, технологии оценки, а также консультационные услуги. Наши решения помогают клиентам добиваться реальных результатов в бизнесе: повышения эффективности и результативности труда сотрудников, роста показателей удержания персонала, и в конечном итоге - роста выручки и прибыли компаний.

SHL обладает 40-летним опытом в области талантов. Мы работаем с компаниями любого размера во всех отраслях более чем в 150 странах. В числе наших клиентов - 50% членов списка Global Fortune 500, а также свыше 80% компаний, входящих в биржевой индекс FTSE.

# **SHL | RUSSIA**

## **SHL Russia&CIS / ООО «Бизнес Психологи»**

105082, Россия, Москва  
Спартаковский пер., дом 2, стр. 1  
БЦ «Платформа», подъезд 8, 4 этаж  
тел.: +7 (495) 646-75-16  
e-mail: [shl@shl.ru](mailto:shl@shl.ru)

## **Филиал в Санкт-Петербурге**

197022, Россия, Санкт-Петербург  
ул. Профессора Попова, д. 37, литер А  
бизнес-центр «Сенатор», офис 307  
тел.: +7 (812) 332-17-28  
факс: +7 (812) 332-17-28  
e-mail: [shl\\_spb@shl.ru](mailto:shl_spb@shl.ru)

## **Филиал в Казахстане**

050043, Казахстан, Алматы  
ул. Жандосова, д. 98  
БЦ «Навои Тауэрс», офис 415  
тел.: +7 (727) 334-10-05  
e-mail: [shl@shl.kz](mailto:shl@shl.kz)

## **Филиал в Украине**

01030, Украина, г. Киев  
ул. Б. Хмельницкого, 52  
бизнес-центр «Vector», офис 523  
тел.: +38 (044) 383-67-70  
e-mail: [ukraine@shl.com.ua](mailto:ukraine@shl.com.ua)

[www.shl.ru](http://www.shl.ru)

2019 © SHL Russia&CIS