shl™ *People intelligence*
Business results

Отчет об исследовании *результатов бизнеса* в 2013 году

Объективная оценка талантов для достижения коммерческих результатов

Оглавление

Введение 3
Методология исследования 5
Наиболее выдающиеся результаты 6
Прочие результаты 8
Рекомендации CEB для руководителей 15

Введение

Понимаете ли вы своих сотрудников лучше, чем ваши конкуренты понимают своих? От этого может зависеть будущее вашей компании.

Опережать конкурентов и приносить прибыль акционерам всегда было непросто. Но сегодня, в эпоху постоянных колебаний на глобальных рынках, эта задача становится еще более сложной. Чтобы процветать (а иногда просто для того, чтобы не исчезнуть), компаниям постоянно приходится проявлять все большую изобретательность в поиске способов повышения продаж и в то же время четко контролировать рост любых затрат.

В соответствии с Рекомендациями CEB для руководителей (см. страницы 15 – 20 настоящего отчета) руководители компаний во всем мире считают, что ключевое условие роста и сохранения рентабельности – повышение производительности персонала на 20% выше текущего уровня. При этом 80% сотрудников убеждены, что их рабочая нагрузка уже выросла за последние три года, а 55% заявляют, что более не могут справляться с возникающим из-за этого уровнем стресса.

Компании начинают понимать, что решение данной проблемы заключается не в постоянном усилении давления на сотрудников, а в найме и дальнейшем развитии тех кандидатов, чей потенциал с наибольшей вероятностью позволит им добиться успеха. Четкое понимание сильных сторон сотрудников, их недостатков и потенциала – вне зависимости от того, являются ли они претендентами на какую-либо должность или уже работают в компании, – позволяет организациям более точно формулировать цели и задачи в сферах развития сотрудников и планирования преемственности.

Компании, в которых объективная оценка сотрудников, ориентированная на требования бизнеса, является интегральной частью стратегий управления талантами, могут существенно выиграть. Недавний отчет SHL о глобальных тенденциях в оценке показал, что менее четверти специалистов в сфере HR в настоящее время понимают потенциал своих сотрудников, и менее половины из них используют объективные данные для принятия кадровых решений.

В настоящем, седьмом по счету, ежегодном Отчете об исследовании результатов бизнеса приводятся данные, свидетельствующие о том, как клиенты SHL с каждым днем повышают показатели производительности и обеспечивают устойчивый рост компании благодаря постоянной оценке талантов внутренних и внешних сотрудников. К примеру:

- увеличение годового объема продаж розничной сети, торгующей бытовой техникой и электроникой, на 46 миллионов фунтов стерлингов;
- экономия 14 миллионов фунтов стерлингов в год за счет повышения производительности труда в телекоммуникационной компании;
- сотрудники компании, работающей в сфере финансовых услуг, в 6 раз чаще добиваются отличных показателей;
- руководители рабочих групп в компании, занимающейся производством автомобилей, в два раза чаще использовали инновационные методы работы.

В настоящем отчете рассмотрены истории 12-ти компаний, достигших наиболее выдающихся результатов, а также приведены таблицы с результатами других организаций. Эти данные отражают 295 исследований, проведенных для клиентов SHL с 2007 г.; 55 исследований были завершены в прошлом году. Во всех случаях была продемонстрирована прямая связь между использованием системы оценки талантов и достижением более высоких показателей операционной эффективности бизнеса или качества работы, увеличением выручки компании, снижением издержек или, наконец, большей эффективностью руководства.

Приведенные результаты охватывают широкий спектр компаний — от предприятий в сфере финансовых услуг и продавцов компьютерной техники до СМИ и гостиничных сетей. Кроме того, исследования были направлены на деятельность сотрудников, занимающих различные должности – от инженерного персонала до специалистов по работе с клиентами, от продавцов до руководителей разного уровня.

SHL помогает компаниям, данные по которым представлены в отчете, а также многим другим организациям, добиваться повышения производительности, необходимого для устойчивого будущего роста и сохранения рентабельности.

Для получения дополнительной информации посетите сайт shl.ru.

Отчет об исследовании результатов бизнеса показывает, как клиенты SHL используют оценку талантов сотрудников для повышения производительности, обеспечения роста и сохранения рентабельности своей компании.

Методология исследования

Исследования, проводимые компанией SHL, строятся на модели «Клиент — прежде всего». В ее рамках мы исследуем связи между различными решениями в области найма и управления персоналом и конкретными результатами бизнеса.

Цель этих исследований результатов бизнеса – показать значимость оценки талантов как средства решения уникальных задач, стоящих перед каждой отдельной организацией.

Цель этих исследований результатов бизнеса – показать значимость оценки талантов как средства решения уникальных задач, стоящих перед каждой отдельной организацией. В каждом случае SHL тесно сотрудничает с руководителями предприятия, чтобы выявить наиболее существенные для них целевые результаты коммерческой деятельности. Обычно такими результатами являются рост объема продаж, сокращение времени на обработку входящих звонков, снижение затрат или уменьшение текучести кадров.

Комплексные методы исследования и анализа данных, используемые SHL, позволяют дать количественную оценку того, как использование решений SHL влияет на указанные результаты.

В целях обеспечения надежности и достоверности результатов исследования SHL придерживается ряда строгих научных принципов:

- Исследуются данные по сотрудникам, которые достаточно давно работают в компании, уже прошли испытательный срок и завершили необходимую профессиональную подготовку. Такое ограничение позволяет получить достоверные данные об эффективности их работы на занимаемой должности и достижении поставленных перед ними целей.

- Собираются достоверные показатели эффективности работы и достижения результатов. Используются только такие показатели эффективности, на которые определенным образом влияет деятельность и поведение сотрудника на его рабочем месте. К возможным показателям эффективности относятся уровень личных продаж, достижение поставленных целей, рост выручки и другие стандартизированные показатели результативности и/или эффективности работы сотрудника.

- Используются несколько инструментов оценки эффективности деятельности каждого сотрудника. Опытные организационные психологи и консультанты SHL проводят эти исследования, опираясь на строгие профессиональные и научные принципы и рекомендации, и определяют степень взаимосвязи между результатами оценки талантов и фактической эффективностью работы сотрудников и достижением целей бизнеса.

За последний год мы провели 55 исследований такого рода для наших клиентов в разных отраслях экономики. В настоящем Отчете об исследованиях результатов бизнеса в 2013 г. представлены отдельные материалы и выжимки из подготовленных нами исследований.

В ходе исследований этого года были получены следующие общие результаты:

- В 87% случаев имели место хорошие или отличные результаты бизнеса. Это означает, что предложенные методы оценки талантов оказали значительное положительное влияние на большую часть или на все показатели результативности и эффективности деятельности исследуемой компании.

- Ни в одном из проведенных исследований не были получены неудовлетворительные результаты. В 13% случаев оказалось невозможным прийти к определенным окончательным выводам в связи с недостаточностью доступных данных.

Наиболее выдающиеся результаты

Пример 1. Продавцы в розничной сети продали в месяц на 19% больше – а потенциал увеличения выручки для всей организации составил 46 миллионов фунтов стерлингов в год.

В розничной сети, торгующей электроникой, продавцы-консультанты, получившие по результатам оценки высокие баллы, в среднем за месяц продавали товара на 19% больше других, что приносило дополнительные 7900 фунтов стерлингов выручки на каждого. Кроме того, они на 37% чаще выполняли план по продажам сервисных услуг. В целом эти сотрудники принесли организации дополнительные доходы в размере 46 миллионов фунтов стерлингов в год.

Пример 2. Повышение производительности труда сотрудников отдела по работе с клиентами позволило сэкономить более 14 миллионов фунтов стерлингов в год.

Сотрудники отдела по работе с клиентами крупной телекоммуникационной компании, получившие высокие баллы по результатам оценки, тратили на 9% меньше времени на обработку звонков, на 74% чаще выполняли план по качеству обслуживания клиентов и на 46% чаще признавались лучшими работниками по совокупности показателей. В целом увеличение производительности труда за счет снижения среднего времени обработки звонка позволило организации сократить свои расходы более чем на 14 миллионов фунтов стерлингов в год.

Пример 3. Сотрудники компании, работающей в сфере финансовых услуг, в 6 раз чаще добивались отличных показателей.

Сотрудники финансового департамента инвестиционного холдинга из Южной Африки, показавшие высокие результаты при тестировании способностей к анализу числовой и вербальной информации, в 6 раз чаще признавались лучшими в своей организации. Сотрудники административно-хозяйственного подразделения той же компании, которые показали высокие результаты по итогам теста на интерпретацию данных, а также сотрудники отдела по работе с клиентами, показавшие высокие результаты по итогам теста на понимание речи, в два раза чаще признавались лучшими в своей организации.

Пример 4. Выпускники юридических факультетов в три раза чаще демонстрировали способности к юриспруденции на уровне выше среднего.

В британской юридической компании кандидаты из числа выпускников юридических факультетов, показавшие хорошие результаты по итогам тестов способностей и групповых упражнений, в три раза чаще получали от своих руководителей оценки выше среднего по способности к занятиям юриспруденцией и в четыре раза чаще — по уровню организационных навыков.

Пример 5. Продавцы-консультанты телекоммуникационной компании показали годовой рост продаж на 1 миллион фунтов стерлингов.

Продавцы-консультанты американской телекоммуникационной компании, получившие высокие баллы по результатам тестирования, продавали на 11% больше вспомогательных товаров и услуг, на 12% чаще продлевали договоры, заключили на 14% больше договоров на повышение класса обслуживания. При этом договоры с теми клиентами, за которых они отвечали, расторгались на 34% реже. В целом по организации дополнительные поступления от продажи одних только вспомогательных товаров и услуг превысили 1 миллион фунтов в год.

Пример 6. Руководители рабочих групп в компании, занимающейся производством автомобилей, в четыре раза чаще добивались низкого уровня ошибок и брака в работе подчиненных и в два раза чаще использовали инновационные методы работы.

В итальянской автомобильной компании руководители рабочих групп, получившие высокие баллы по результатам оценки их интереса к технике и ориентированности на качество, в четыре раза чаще добивались низкого уровня ошибок и брака в работе подчиненных. Кроме того, руководители рабочих групп, получившие высокие баллы по результатам оценки их интереса к технике, в два раза чаще представляли руководству инновационные идеи и вносили предложения о каких-либо изменениях.

Пример 7. Помощники врачей в организации, работающей в сфере здравоохранения, на 86% чаще демонстрировали отличные результаты и высокую эффективность труда.

Помощники врачей в организации, работающей в сфере здравоохранения, которые получили высокие баллы по результатам оценки, на 50% чаще добивались высоких показателей в области ухода за пациентами, на 67% чаще демонстрировали высокую производительность труда и на 86% чаще признавались наиболее эффективными работниками по совокупности показателей.

Пример 8. Хлебопекарная компания выявила работников с низким уровнем риска, у которых в два раза реже происходят несчастные случаи на производстве.

Сотрудники британской хлебопекарной компании, которые по результатам оценки их надежности и безопасности их работы были признаны практически не склонными к риску, были сопоставлены со своими коллегами, склонными к очень высокому поведенческому риску. Было обнаружено, что для первых вероятность несчастных случаев, обусловленных воздействием человеческого фактора, практически вдвое ниже, чем для вторых. Согласно имеющимся оценкам, заблаговременный отказ от приема на работу сотрудников, склонных к высокому риску, предотвратил бы 12 несчастных случаев, что, по мнению британских специалистов в области техники безопасности, охраны здоровья и охраны окружающей среды[1], позволило бы компании-работодателю сэкономить по меньшей мере 44000 фунтов стерлингов.

Пример 9. Финансовые консультанты в два раза чаще признавались лучшими в своей организации.

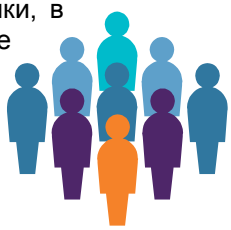
Консультанты по работе с клиентами в компании финансовой отрасли, которые получили высокие баллы по результатам оценки их упорства в достижении цели, в два раза чаще получали от своих непосредственных руководителей наивысшие оценки по совокупности показателей, в том числе по способности приспосабливаться к изменениям и справляться с новыми ситуациями.

Пример 10. Сотрудники отдела по работе с клиентами на 38% реже покидали компанию в период обучения, что позволило сократить возможные расходы на 1 миллион фунтов стерлингов в год.

Сотрудники отдела по работе с клиентами американской компании отрасли финансовых услуг, получившие высокие баллы по результатам оценки, на 31% чаще достигали целевых показателей удовлетворенности клиентов, на 26% чаще выполняли план и на 38% реже покидали компанию в период обучения. Уже одно снижение текучести кадров позволило организации сохранить около 1 миллиона фунтов стерлингов в год.

Пример 11. Юристы, работающие в суде, более чем в два раза чаще демонстрировали высокие показатели эффективности работы, а количество случаев, когда им приходилось переделывать свою работу, снизилось втрое.

Работа юристов окружного суда, получивших высокие баллы по результатам оценки, в области анализа и разъяснения содержания судебных документов и процедур более чем в два с половиной раза чаще признавалась эффективной. Количество случаев, когда таким юристам приходилось переделывать свою работу вследствие допущенных ошибок, было почти в три раза меньше. Наконец, они более чем в два



[1] Финансовые затраты работодателя на каждый подлежащий регистрации случай травматизма, в соответствии с документами Исполнительного комитета по здравоохранению и промышленной безопасности: Затраты в связи с травматизмом на рабочих местах и профессиональными заболеваниями в Великобритании: 2010/2011, дополненное издание, таблица 11. Источник: http://www.hse.gov.uk/statistics/pdf/cost-to-britain.pdf

раза чаще признавались лучшими работниками по совокупности показателей.

Пример 12. Агенты компании по оказанию финансовых услуг привлекли на 7% больше потенциальных клиентов и на 9% сократили время обработки одного звонка.

В компании, оказывающей финансовые услуги, агенты отдела по работе с клиентами, получившие высокие баллы по результатам оценки, сократили время обработки одного звонка на 9%. При этом они привлекли на 7% больше потенциальных клиентов и на 92% чаще признавались лучшими работниками по совокупности показателей.

Прочие результаты

С 2007 г. в базу данных SHL была занесена информация по 295 исследованиям результатов, достигнутых клиентами. Эти исследования отражают обширный опыт SHL в оценке персонала для подавляющего большинства должностей и отраслей экономики. Накопленные знания позволяют SHL демонстрировать значимость оценки талантов сотрудников как средства достижения ключевых результатов бизнеса, наиболее существенных и важных для клиентов. В таблицах ниже приводится подборка результатов, достигнутых клиентами SHL за последние семь лет.

Снижение издержек

Результат	Должность	Отрасль	Решение SHL (группа услуг, в рамках и посредством которых был достигнут результат)	Год отчета
Снижение текучести кадров в период обучения на 38%	Агенты колл-центра	Финансовые услуги	Массовый подбор	2013
Более чем в 2,5 раза чаще отмечалась высокая эффективность работы; втрое меньше случаев необходимости переделывать работу	Работники службы юридической поддержки	Органы местного самоуправления	Массовый подбор	2013
Снижение вероятности увольнения более чем в два раза	Работники службы технической поддержки	Телекоммуникации	Массовый подбор	2013
Экономия £800 тыс. за счет снижения текучести кадров	Агенты колл-центра	Промышленность	Массовый подбор	2012
Экономия £2 млн 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	Финансовые услуги	Найм менеджеров и профессионалов	2012
Увеличение выручки на 31%, повышение производительности труда в расчете на каждого сотрудника на 41%	Агенты колл-центра	Промышленность	Массовый подбор	2012
На 21% чаще выполняют план; вероятность увольнения снизилась на 26%	Агенты колл-центра	Телекоммуникации	Массовый подбор	2012
Снижение вероятности увольнения в течение первых трех месяцев на 43%	Агенты колл-центра	Здравоохранение	Массовый подбор	2012
Вдвое чаще выполняли план; количество увольняющихся в течение первого года снизилось на 43%	Агенты по продажам в секторе B2B	Телекоммуникации	Найм менеджеров и профессионалов	2012
Увеличение объема сэкономленных средств на £7,3 млн	Торговые представители	Потребительские товары	Массовый подбор	2011

Снижение текучести кадров на 18%	Агенты колл-центра	Телекоммуникации	Массовый подбор	2011
Снижение текучести кадров на 46%	Медсестры, консультирующие по телефону	Здравоохранение	Найм менеджеров и профессионалов	2010
Экономия £1,2 млн за счет уменьшения количества повторных звонков по проблемам обслуживания	Техники широкополосных сетей	Потребительские услуги	Массовый подбор	2009
Снижение текучести кадров на 23%	Агенты колл-центра	Промышленность	Массовый подбор	2009
Снижение текучести кадров на 83%	Агенты по резервированию	Потребительские услуги	Массовый подбор	2009
Снижение текучести кадров на 31%	Агенты колл-центра	Финансовые услуги	Массовый подбор	2008
Уменьшение объема потерь товара на £48 млн	Сотрудники магазина	Потребительские товары	Массовый подбор	2007
Снижение текучести кадров на 50%	Работники сектора производства	Потребительские услуги	Массовый подбор	2007
Снижение текучести кадров на 63%	Агенты колл-центра	Телекоммуникации	Массовый подбор	2007

Рост выручки предприятий

Результат	Должность	Отрасль	Решение от SHL	Год отчета
Привлечение на 7% больше потенциальных клиентов	Представители отдела обслуживания клиентов	Финансовые услуги	Массовый подбор	2013
Рост объема часовых продаж на 16%	Сотрудники отдела обслуживания клиентов	Финансовые услуги	Массовый подбор	2013
Рост объема месячных продаж на 15%	Торговые представители	Телекоммуникации	Найм менеджеров и профессионалов	2013
Рост объема месячных продаж на 13%	Сотрудники отдела обслуживания клиентов	Телекоммуникации	Массовый подбор	2013
Рост объема месячных продаж на £7,9 тыс.	Продавцы-консультанты розничной компании	Потребительские товары	Массовый подбор	2013
Увеличение выручки на 8%	Продавцы-консультанты розничной компании	Телекоммуникации	Массовый подбор	2013
Увеличение выручки от продаж вспомогательных товаров и услуг на 11%	Продавцы-консультанты розничной компании	Телекоммуникации	Массовый подбор	2013
£2,5 млн дополнительной выручки	Торговые представители	Потребительские услуги	Массовый подбор	2012
Рост продаж за первые три месяца работы на 21%	Сотрудники отдела обслуживания клиентов	Потребительские услуги	Массовый подбор	2012
Увеличение объема продаж магазинов в 4 раза	Менеджеры магазинов	Потребительские товары	Найм менеджеров и профессионалов	2012
Рост количества проданных полисов на 22%	Страховые агенты	Финансовые услуги	Найм менеджеров и профессионалов	2012
Рост выручки от продажи автомобилей на £624 тыс. в год на человека	Торговые представители	Потребительские товары	Найм менеджеров и профессионалов	2012
Повышение средней производительности на 123% в месяц	Торговые представители в области страхования	Финансовые услуги	Найм менеджеров и профессионалов	2012

Увеличение объема продаж на 95%	Торговые представители в области страхования	Финансовые услуги	Найм менеджеров и профессионалов	2012
Увеличение дохода компании на £3,1 тыс. в год на каждого сотрудника за счет повышения производительности	Специалисты по подключению услуг кабельного телевидения	Потребительские услуги	Массовый подбор	2012
Повышение объема продаж в каждом магазине в среднем на £95 тыс.	Руководители нижнего звена	Потребительские товары	Найм менеджеров и профессионалов	2011
Рост продаж на £808 тыс.	Агенты центра взаимодействия с клиентами	Потребительские услуги	Массовый подбор	2011
Увеличение количества проданных полисов на 150%	Торговые представители	Финансовые услуги	Найм менеджеров и профессионалов	2011
Рост продаж на 15%	Менеджеры магазина	Потребительские товары	Найм менеджеров и профессионалов	2011
Увеличение выручки на £74,5 млн за счет дополнительных продаж	Продавцы	Потребительские услуги	Массовый подбор	2010
Увеличение выручки на £106 млн за счет дополнительных сборов	Сотрудники коллекторского агентства	Финансовые услуги	Массовый подбор	2010
Экономия £34 млн благодаря работе группы по экономии средств	Специалисты по удержанию клиентов	Потребительские услуги	Массовый подбор	2010
Увеличение выручки на £26 млн. за счет дополнительных продаж	Менеджеры по работе с клиентами	Технологии	Найм менеджеров и профессионалов	2009
Рост объема продаж на £168 тыс. на каждого продавца за счет дополнительных продаж	Продавцы	Потребительские товары	Массовый подбор	2008
Продуктивность звонков клиентам повысилась на 107%	Специалисты по дистанционным продажам	Промышленность	Массовый подбор	2008
Сборы долгов повысились на 44%	Сотрудники коллекторского агентства	Финансовые услуги	Массовый подбор	2008
Объем дневных продаж в расчете на каждого агента увеличился на £621	Агенты по резервированию	Потребительские услуги	Массовый подбор	2007
Рост годовых продаж на £11 тыс. в расчете на одного агента	Агенты по дистанционным продажам	Потребительские услуги	Массовый подбор	2007

Повышение эффективности руководства

Результат	Должность	Отрасль	Решение от SHL	Год отчета
Менеджеры, успешно прошедшие тестирование, в четыре раза чаще добивались низкого уровня ошибок и брака в работе подчиненных, и в два раза чаще использовали инновационные методы работы	Руководители групп работников	Потребительские товары	Найм менеджеров и профессионалов	2013
Уровень текучести кадров в магазинах под руководством менеджеров, успешно прошедших тестирование, оказался на 35% ниже	Менеджеры розничных магазинов	Телекоммуникации	Найм менеджеров и профессионалов	2013
Уровень перевыполнения плана продаж в магазинах под руководством менеджеров, успешно прошедших тестирование,	Менеджеры розничных магазинов	Телекоммуникации	Найм менеджеров и профессионалов	2013

оказался на 6% выше				
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, в два раза чаще добивались высоких результатов	Руководители групп работников	Потребительские товары	Найм менеджеров и профессионалов	2012
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, в два раза чаще добивались высоких результатов и на 56% чаще предоставляли клиентам услуги высочайшего качества	Менеджеры ресторанов	Потребительские услуги	Найм менеджеров и профессионалов	2012
Вероятность производственных травм снизилась на 18%	Руководители групп работников	Технологии	Найм менеджеров и профессионалов	2012
Втрое чаще получали удовлетворительные оценки за посещаемость	Руководители групп работников	Потребительские товары	Найм менеджеров и профессионалов	2012
На 53% чаще добивались отличных результатов и демонстрировали готовность к повышению в должности	Руководители нижнего звена	Промышленность	Найм менеджеров и профессионалов	2011
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, в три раза чаще показывали отличные результаты продаж, роста и прибыли	Менеджеры магазинов	Потребительские товары	Найм менеджеров и профессионалов	2011
На 57% чаще получали продвижение по службе	Менеджеры филиалов	Финансовые услуги	Найм менеджеров и профессионалов	2009
На 8% повысили показатели продаж и прибыли	Региональные менеджеры	Потребительские услуги	Найм менеджеров и профессионалов	2009
Вовлеченность сотрудников выросла на 59%	Менеджеры филиалов	Финансовые услуги	Найм менеджеров и профессионалов	2009
На 30% чаще получали продвижение по службе	Руководители высшего звена	Здравоохранение	Найм менеджеров и профессионалов	2007

Повышение эффективности и качества

Результат	Должность	Отрасль	Решение от SHL	Год отчета
Среднее время обработки одного звонка снизилось на 9%	Сотрудники отдела обслуживания клиентов	Телекоммуникации	Массовый подбор	2013
На 74% чаще достигались целевые показатели обслуживания клиентов	Сотрудники отдела обслуживания клиентов	Телекоммуникации	Массовый подбор	2013
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, на 86% чаще признавались лучшими работниками	Помощники врачей	Здравоохранение	Массовый подбор	2013
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, на 92% чаще признавались лучшими работниками	Представители отдела обслуживания клиентов	Финансовые услуги	Массовый подбор	2013
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, в шесть раз чаще признавались лучшими работниками	Сотрудники финансовой службы	Финансовые услуги	Массовый подбор	2013
Среднее время обработки одного звонка снизилось на 17%	Сотрудники отдела обслуживания клиентов	Финансовые услуги	Массовый подбор	2013
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, на 31% чаще достигали целевых показателей в области удовлетворенности клиентов	Сотрудники отдела обслуживания клиентов	Финансовые услуги	Массовый подбор	2013

Сотрудники, успешно прошел тестирование, на 18% реже допускали ошибки при проведении операций	Банковские служащие	Финансовые услуги	Массовый подбор	2013
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, на 45% чаще достигали целевых показателей в области качества	Сотрудники отдела обслуживания клиентов	Телекоммуникации	Массовый подбор	2013
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, на 21% чаще достигали целевых показателей в области средней продолжительности обработки звонков	Работники службы технической поддержки	Телекоммуникации	Массовый подбор	2013
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, на 91% чаще получали отличные отзывы от клиентов	Работники службы технической поддержки	Телекоммуникации	Массовый подбор	2013
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, на 28% чаще достигали целевых показателей устранения проблем с первого звонка	Работники службы технической поддержки	Телекоммуникации	Массовый подбор	2013
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, на 36% чаще достигали целевых показателей в области безошибочности работы	Специалисты по работе с рекламациями	Финансовые услуги	Массовый подбор	2013
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, на 19% чаще сдавали экзамен на получение лицензии с первой попытки	Агенты колл-центра	Финансовые услуги	Массовый подбор	2013
Сотрудники, успешно прошедшие оценку, в три раза чаще получали оценки выше среднего по способности к занятиям юриспруденцией	Выпускники	Потребительские услуги	Массовый подбор	2013
Вероятность несчастных случаев была на 50% ниже	Производственные работники	Потребительские товары	Массовый подбор	2013
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, более чем в два раза чаще признавались лучшими работниками	Агенты колл-центра	Финансовые услуги	Массовый подбор	2013
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, более чем в два раза чаще признавались лучшими работниками	Агенты колл-центра	Здравоохранение	Найм менеджеров и профессионалов	2012
Скорость обработки звонков выросла на 11%	Агенты колл-центра	Потребительские услуги	Массовый подбор	2012
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, на 88% чаще демонстрировали производительность выше средней	Агенты колл-центра	Финансовые услуги	Массовый подбор	2012
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, на 96% чаще добивались высоких результатов	Установщики кабельного телевидения	Потребительские услуги	Массовый подбор	2012
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, на 69% чаще превосходили ожидания	Установщики кабельного телевидения	Потребительские услуги	Массовый подбор	2012
Доля решенных проблем увеличилась на 10%	Агенты колл-центра	Телекоммуникации	Массовый подбор	2012
На 60% чаще работали с высокой эффективностью	Торговые агенты	Финансовые услуги	Массовый подбор	2012

На 66% чаще добивались высоких результатов	Сотрудники отдела обслуживания клиентов	Потребительские услуги	Массовый подбор	2012
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, в два раза чаще получали отличные оценки по результатам деятельности	Сотрудники отдела обслуживания клиентов	Финансовые услуги	Массовый подбор	2012
В два раза чаще предоставляли услуги надлежащего качества с первой попытки	Инженеры	Промышленность	Массовый подбор	2012
На 34% чаще получали от клиентов оценки «возможен повторный найм» и «гарантирован повторный найм»	Сотрудники сферы здравоохранения	Здравоохранение	Найм менеджеров и профессионалов	2012
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, привлекли на 18% больше клиентов	Бухгалтеры	Финансовые услуги	Найм менеджеров и профессионалов	2012
На 92% чаще работали с высокой эффективностью	Сотрудники отдела производства	Сырьевые материалы	Массовый подбор	2012

Повышение эффективности и качества (продолжение)

Результат	Должность	Отрасль	Решение от SHL	Год отчета
Вдвое чаще сдавали сертификационный экзамен с первой попытки	Финансовые консультанты	Финансовые услуги	Найм менеджеров и профессионалов	2012
На 85% чаще получали отличные отзывы от клиентов	Агенты центра взаимодействия с клиентами	Финансовые услуги	Массовый подбор	2012
Объем обработанных звонков вырос на 14%	Агенты колл-центра	Потребительские услуги	Массовый подбор	2011
Средняя продолжительность звонков снизилась на 10%, количество ошибок – на 17%	Агенты колл-центра	Здравоохранение	Массовый подбор	2011
В два раза выросло количество отличных отзывов о работе	Сотрудники по подряду	Финансовые услуги	Массовый подбор	2011
Сотрудники, успешно прошедшие тестирование, на 34% чаще достигали целевых показателей в области качества обслуживания	Агенты колл-центра	Здравоохранение	Массовый подбор	2010
В результате увеличения эффективности работы было получена выгода в размере £4 млн	Логистика	Потребительские услуги	Массовый подбор	2009
Повышение производительности составило 18 дополнительных продуктивных дней на сотрудника в год	Агенты, работающие на дому	Промышленность	Массовый подбор	2009
Среднее время обработки звонка снизилось на 35%	Агенты колл-центра	Промышленность	Массовый подбор	2009
Эффективность сотрудников выросла на 18%, а вероятность повторного найма – на 29%	Оценщики	Финансовые услуги	Массовый подбор	2008
На 43% чаще успешно сдавали стандартный отраслевой экзамен Series 6	Страховые агенты	Финансовые услуги	Найм менеджеров и профессионалов	2008
Объем совершенных звонков вырос на 8%	Агенты колл-центра	Телекоммуникации	Массовый подбор	2008
Средняя продолжительность обработки звонков сократилась на 40 секунд	Агенты колл-центра	Телекоммуникации	Массовый подбор	2007

Рекомендации CEB для руководителей

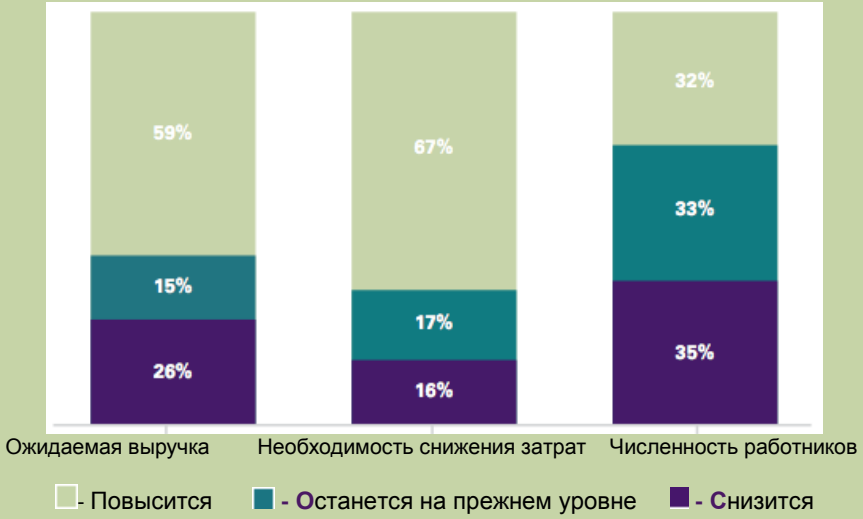
Измерение талантов – ключ к выявлению и обеспечению условий для эффективной и производительной работы сотрудников

Понимание и оценка способностей сотрудников и кандидатов – необходимое условие эффективной работы организации в новых экономических условиях. Все компании постоянно стремятся к «осмысленному росту», т.е. к увеличению выручки и прибыли при значительном опережении конкурентов и обеспечении устойчивого дохода для акционеров, из чего прямо следует необходимость добиваться от своих сотрудников все более эффективной работы.

Многие предприятия уже планируют работу в этом направлении. Большинство руководителей, опрошенных CEB, убеждены, что доходы их компаний в следующем году повысятся (59%). В то же время они полагают, что сохранится необходимость снижения затрат (67%). Кроме того, лишь 32% руководителей планируют увеличение численности работников, несмотря на оптимизм в отношении роста доходов. Это означает, что обеспечение роста с сохранением прибыли будет возможно лишь за счет сотрудников, которым придется работать еще эффективнее.

Задача: обеспечение роста без инвестиций в персонал

Процентное соотношение ожиданий руководителей (III квартал 2012 г.)



Источник: Ежеквартальный отчет CEB «Бизнес-барометр» (Совет финансовых руководителей CEB)

……

Руководители предприятий во всем мире считают: необходимо повысить производительность труда на 20% по сравнению с текущими показателями, чтобы достичь стоящих перед их организациями коммерческих целей.

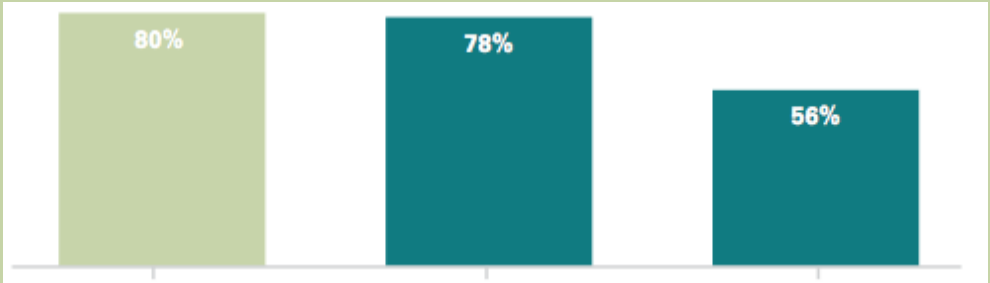
……

Однако дело не только в эффективности труда сотрудников. Амбициозные цели в области роста и повышения рентабельности, поставленные перед руководителями многих компаний, требуют от них обеспечить резкий скачок производительности и качества работы сотрудников. Руководители предприятий во всем мире считают, что в среднем им необходимо повысить производительность труда на 20% по сравнению с текущими показателями, чтобы достичь целей, стоящих перед их организациями. Другими словами, требуемый рост производительности сопоставим с введением одного дополнительного рабочего дня в неделю.

Тем не менее осуществить такой резкий рывок в производительности труда может оказаться труднее, чем ожидают руководители предприятий. Сотрудники, опрошенные CEB в ходе исследования, сообщают, что их работа становится все тяжелее: более двух третей респондентов отметили ее усложнение, а 80% заявили об увеличении рабочей нагрузки. При этом более половины работников (55%) согласны с утверждением: «Скоро я уже не смогу выдерживать стресс на работе».

Сотрудники работают больше и дольше

Процент работников, отметивших увеличение рабочей нагрузки за последние три года (всего опрошено 23 339 человек)



Источник: CEB, CLC, подразделение по управлению персоналом. Исследование в области повышения эффективности сотрудников

CEB, CLC, подразделение по управлению персоналом: «Квартальный отчет о глобальном мониторинге трудовых ресурсов» (III квартал 2012 г.).

Несмотря на вышесказанное, многие руководители предприятий убеждены, что их сотрудники могут работать продуктивнее. В среднем руководители полагают, что только 29% работников демонстрируют максимально возможную производительность труда. Более того, на каждого руководителя, считающего, что его трудовой коллектив работает с наивысшей эффективностью, приходится семь начальников, уверенных в наличии возможностей для значительного повышения показателей.

Каким же образом руководители смогут обеспечить повышение производительности труда на 20%, учитывая как изменения среды бизнеса, так и то, что их сотрудники с трудом справляются с уже существующей загрузкой? Очевидно, попытки сделать больше с использованием меньших ресурсов не помогут решить проблему. Необходимы радикальные изменения в организации работы. Для этого компания должна оценить, на что ее сотрудники способны и что они могут делать сейчас, а затем — восполнить выявленные пробелы.

Чтобы выработать новый способ организации рабочего процесса, руководители сначала должны понять, как именно меняется производственная среда. Мировая экономика становится все менее стабильной и предсказуемой, технологии развиваются с головокружительной скоростью, информационные и телекоммуникационные каналы доступны каждому в любой точке планеты. Но какие из этих тенденций действительно имеют значение и каковы важнейшие изменения в самих организациях, произошедшие под влиянием этих тенденций?

Опросив более 1500 руководителей высшего звена, CEB выявила 10 важных тенденций, которые можно разделить на три широких и четко разграниченных категории:

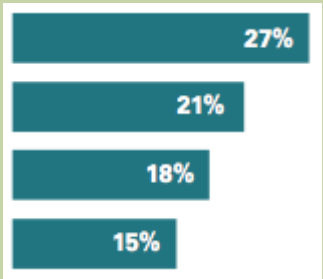
- частые организационные изменения;
- более взаимозависимая деятельность;
- увеличение объема интеллектуального труда.

Частые изменения, больший уровень взаимозависимости и интеллектуальный труд определяют новую производственную среду

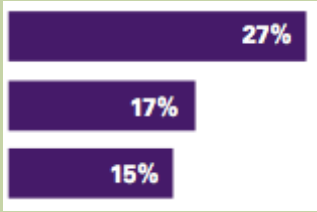
Процент руководителей, указавших тенденцию в числе трех наиболее важных (всего опрошено 1630 человек)

Изменения (экономического и организационного характера)

Взаимозависимая деятельность



Интеллектуальный труд



Источник: CEB. Результаты проведенного CEB опроса руководителей высшего звена за 2012 г.

Руководители отдела кадров дали ответы применительно ко всему трудовому коллективу, прочие руководители дали ответы в отношении своего отдела или подразделения

Производственная среда сегодня постоянно меняется. Изменения стали новой нормой для сотрудников. Изменения целевых рынков, продукции, целей предприятия, организационной структуры, места работы, состава рабочих групп, должностных обязанностей и подчиненности тому или иному руководителю стали обычным явлением. Сегодня работа требует намного больше специальных знаний и значительно сильнее зависит от деятельности коллег. Такая ситуация связана отчасти с более изменчивыми условиями ведения бизнеса, а отчасти с увеличением объема постоянно поступающей информации и стремительным технологическим прогрессом.

Эти тенденции фундаментальным образом меняют структуру работы и разделения труда, форму управления и способы осуществления деятельности предприятия. Вероятнее всего, эти тенденции также усложняют задачу по резкому увеличению производительности труда, к чему стремятся руководители. Анализ CEB показывает, что чрезвычайно изменчивая среда может стать причиной снижения эффективности работы сотрудников на 10%.

Каково же влияние этих масштабных изменений на людей? Исследования CEB, направленные на высокоэффективных сотрудников, позволили выявить ряд компетенций, которые сегодня с наибольшей вероятностью будут лежать в основе успешного достижения целей и решения поставленных задач.

.....

Анализ CEB показывает, что чрезвычайно изменчивая среда может стать причиной снижения эффективности работы сотрудников на 10%.

.....

Список этих компетенций свидетельствует о том, что сотрудники, которые наилучшим образом приспосабливаются к новым производственным условиям, считаются лидерами по эффективности работы и добиваются отличных результатов в своих организациях. В частности, эти новые выдающиеся сотрудники:

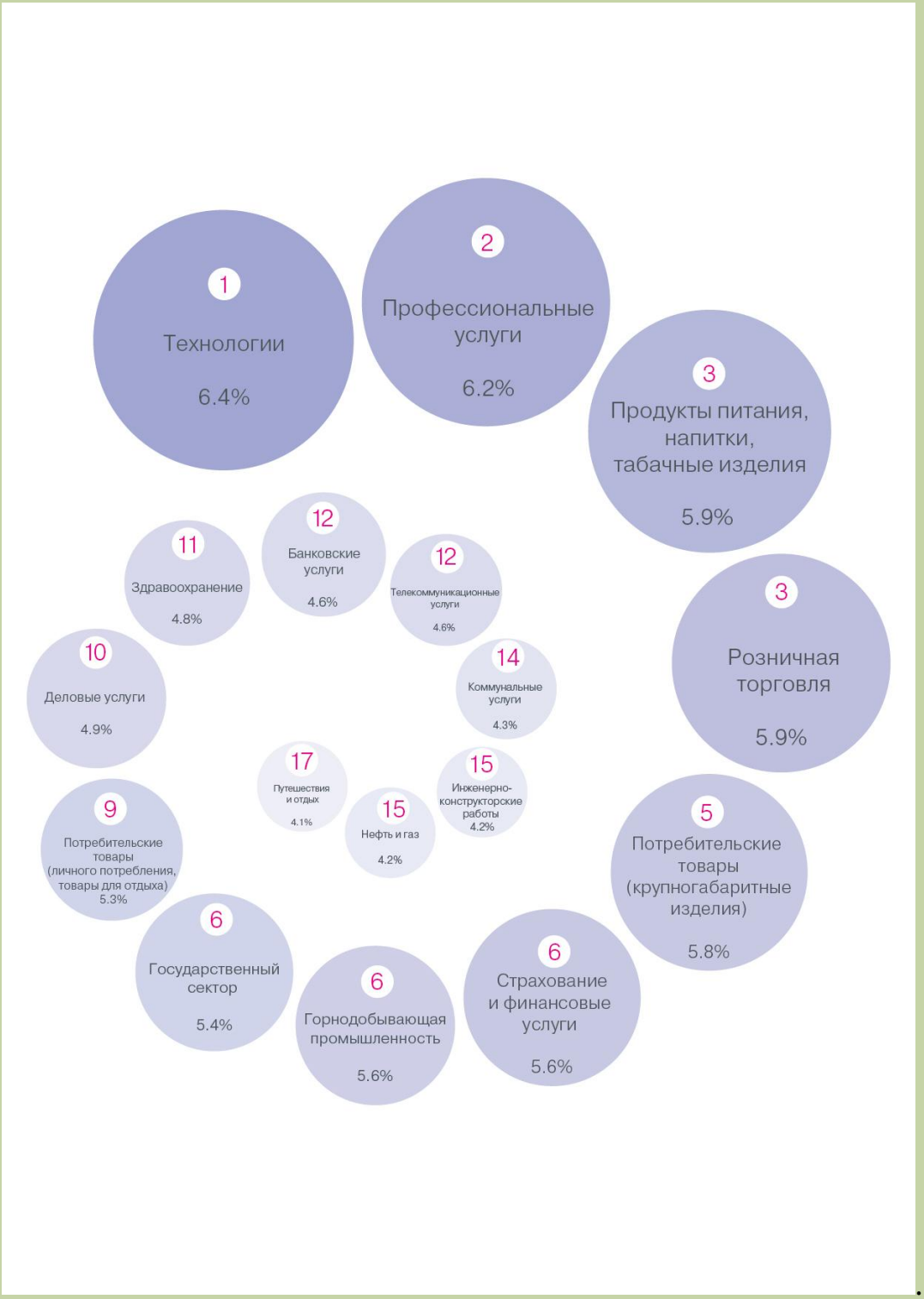
- **адаптируются к изменениям:** они используют знание своей организации, своей роли и должностных обязанностей, чтобы быстро приспособиться к изменениям производственной среды. Способные адаптироваться сотрудники, кроме того, активны и инициативны. Изменения их не парализуют, они готовы действовать, брать на себя ответственность, реализовывать новые проекты и продвигать приоритеты;

- **работают совместно:** они умеют эффективно сотрудничать с коллегами, отлично работают с другими или при посредничестве других людей. У них есть навыки работы в команде, необходимые для продуктивного взаимодействия с широким кругом коллег в разных частях организации. Они используют свои технические знания и опыт для оказания влияния на заинтересованных лиц, а также в совместных проектах, внося существенный и ценный вклад;

- **анализируют ситуацию:** они применяют развитые аналитические навыки, чтобы расставлять приоритеты в своей деятельности, исследовать проблемы и принимать решения. Оценивая возникающие ситуации, принимая решения и выполняя другие аспекты своей работы, они полагаются на свой профессионализм, опыт и знание организации.

Навыки, необходимые для достижения успеха в новых условиях, редко встречаются на глобальном рынке труда

Наличие ключевых компетенций на нужном уровне – в отраслевом разрезе, в мире (указан процент сотрудников соответствующей отрасли):



Источник: SHL, «SHL Talent Report: Аналитическое исследование глобального рынка труда»

.....

Ключевые навыки и компетенции, критически важные для успешного достижения целей и решения поставленных задач, в среднем находятся на достаточном уровне лишь у 5% работников, прошедших оценку.

.....

Таким образом, чтобы повысить эффективность деятельности в сложившихся условиях, организациям необходим иной тип работника. Им нужны люди, которых не парализуют сложности и резкие изменения, люди, готовые сотрудничать с самым широким кругом коллег, наконец, способные анализировать ситуацию и успешно справляться со все более сложными и интеллектуальными задачами. К сожалению, сотрудники, обладающие идеальным сочетанием навыков, т.е. способные адаптироваться к изменениям, работать совместно и анализировать ситуацию, достаточно редки. Компания SHL создала глобальный бенчмарк, основанный на компетенциях, наиболее существенных для эффективной работы и достижения отличных результатов в новых условиях. Дальнейшие исследования показали, что ключевые навыки и компетенции, критически важные для успешного достижения целей и решения поставленных задач, в среднем находятся на достаточном уровне лишь у 5% работников, прошедших оценку. Более того, этот показатель практически одинаков в различных отраслях (см. рисунок на стр. 15).

Относительный дефицит людей, которые выделяются из общей массы по всем ключевым навыкам и компетенциям, ведет к двум масштабным последствиям для организаций, а также обусловливает необходимость оценки компетенций всех сотрудников. Во-первых, из-за дефицита выдающихся людей намного менее доступной станет стратегия немедленного найма внешних кандидатов с более выраженными навыками и компетенциями из приведенного выше перечня. Кроме того, было бы слишком просто (и неверно) считать, что имеющиеся сотрудники не способны развить те же новые компетенции по мере необходимости. Во-вторых, дефицит выдающихся людей отражает концептуальный переход в понимании рабочего места – смещение фокуса с сотрудника на цели и задачи организации в целом. Очень немногие люди способны быстро адаптироваться к изменениям, работать совместно с другими людьми и анализировать ситуацию. В этих условиях сложно полагаться на традиционные способы обучения сотрудников, которые предполагают, что этим обучением главным образом занимаются их высоко вовлеченные или высокоэффективные, добивающиеся отличных результатов коллеги.

Вместо этого организации могут прибегнуть к системному подходу, основанному на количественной оценке тех способностей, навыков и компетенций сотрудников, которые необходимы для достижения целей бизнеса. Используя такой подход, компания даст руководителям информацию, необходимую для организации обучения в процессе работы, что также поможет снизить нагрузку на руководителей нижнего звена и избавит их от необходимости самостоятельно анализировать и детально определять потребности в развитии каждого отдельного работника. Это особенно важно с учетом того, что за период с 2002 по 2012 гг. среднее количество непосредственных подчиненных на одного руководителя выросло с 6 до 12. Наконец, такой подход позволит руководству высшего звена отслеживать возможности всего предприятия в целом, а не только компетенции отдельных сотрудников.

Решения SHL, основанные на взаимосвязях между потенциалом, компетенциями и достигаемым результатом, охватывают сферы найма и развития сотрудников и позволяют вам существенно повысить производительность труда за счет:

- более качественных решений в области найма, а также снижения затрат на подбор и удержание персонала;
- более осмысленных решений в области развития сотрудников и планирования преемственности, а также повышения вовлеченности персонала;
- более успешного осуществления процессов реструктуризации и реорганизации;
- обеспечения большего соответствия между стратегией компании и ее человеческим капиталом, что максимизирует конкурентные преимущества.

Для ознакомления с Рекомендациями CEB по достижению выдающихся результатов в новых условиях ведения бизнеса посетите сайт www.executiveboard.com/exbd/executive-guidance.

SHL – поставщик решений для измерения талантов

Компания SHL – мировой лидер в области оценки персонала. Клиенты SHL добиваются выдающихся коммерческих результатов благодаря использованию передовых технологий оценки, глубокому пониманию талантов и радикальному повышению эффективности кадровых решений — от найма и обучения персонала до управления развитием и планирования преемственности сотрудников.

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

Самая большая в мире база данных по сотрудникам разных компаний
Каждый год SHL проводит более 25 миллионов процедур оценки, что позволило 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
SHL присутствует на рынках 50 стран, выполняет процедуры оценки на более чем 30 языках; предлагаемые нами решения используются в 150 странах 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 объективный тест для оценки когнитивных способностей.

В 2012 г. SHL была приобретена CEB – ведущей консалтинговой компанией, работающей по модели партнерского членства. Опираясь на практический опыт и лучшие практики тысяч компаний-членов, передовые методы исследований и точные аналитические данные о человеческом капитале, CEB помогает руководителям высшего звена уверенно реформировать их бизнес на основании глубоких практических решений.

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 с 80% компаний, чьи акции входят в биржевой индекс Financial Times (FTSE), и более чем с половиной компаний, чьи акции котируются на Австралийской фондовой бирже.

SHL Group Limited.

www.shl.ru