Новая эпоха в подборе персонала: найм выпускников

Время важных открытий

SHL

Оптимизация процесса найма выпускников остается приоритетом для большинства работодателей.

Как обеспечить для соискателей положительный опыт взаимодействия с брендом работодателя, когда приходится обрабатывать большое количество откликов на вакансии и среди них выявлять самых талантливых, минимизировав при этом затраты? Идеальное решение проблемы всё ещё предстоит найти.

В этом направлении определенно были достигнуты успехи. Модели, основанные на компетенциях и сильных сторонах, применяются во многих организациях, а использование инструментов оценки для объективного определения уровня текущих способностей и будущего потенциала кандидатов теперь стало обычным явлением. Интегрированные технологии и системы ATS (англ. Applicant Tracking Systems — системы управления кандидатами) снизили нагрузку на рекрутмент и помогли оптимизировать процессы.

Однако организации работают в постоянно меняющемся мире. Наш анализ требований работодателей за последнее десятилетие показывает, что набор качеств, которые они ищут в выпускниках, значительно изменился. В 2010 году работодатели искали выпускников, которые «сделают свою работу». Теперь акцент сместился в сторону сотрудничества, творчества, гибкости и устойчивости.

Наряду с этими меняющимися требованиями усиливается тенденция ко внутренней мобильности и «портфельной» работе (то есть к стилю жизни, предполагающему выполнение самых разнообразных оплачиваемых и неоплачиваемых задач вместо того, чтобы полагаться на один вид трудовой деятельности, приносящей стабильный доход). Давно прошли те времена, когда выпускников принимали на работу, чтобы они стали лидерами только в одной сфере.
По мере того, как выпускники стремятся найти свое истинное предназначение[1], работодатели все чаще создают возможности для появления и «пробы» новых ролей и навыков.

Кроме того, на рынок труда вышло новое поколение, Поколение Z. Взгляды и ожидания представителей этого поколения очень сильно отличаются от их предшественников, представителей Поколения Y. Представители поколения Z, родившиеся в середине 1990-х годов, росли в условиях динамично развивающегося и временами нестабильного мира. Они выросли в мире с постоянным доступом к интернету и постоянной передачей цифрового контента; в мире, где мобильные устройства и социальные сети всегда были обычным способом общения. Уже привыкшее к этому поколение Z обладает уникальным набором приоритетных задач и мировоззрений. Новая перспектива поколения предполагает стремление к более устойчивому и более справедливому миру.

Мы считаем, что пришло время для изменений в процессе найма выпускников — для создания реалистичного и ценного опыта.

Далее мы объясним, почему это важно.

[1] *McKinsey, 2018*

Ожидания выпускников меняются

В то время как для поколения Y был более важен быстрый прогресс и результаты, для поколения Z приоритетом стал поиск своего истинного предназначения[2]. Представители поколения Z теперь хотят понять, кто они есть на самом деле, выстраивая двусторонний диалог. У них есть желание внести реальный вклад и отдать свой долг обществу. Это же распространяется и на поиск работы. Молодые люди хотят получить ценный и честный опыт при приеме на работу после окончания университета[3].

Они также отдают явное предпочтение эффективным и цифровым процессам (в конце концов, они «аборигены цифрового мира»), но не хотят попадаться на различные уловки. Усердно поработав для получения диплома, они хотят, чтобы процесс оценивания был максимально похож на задачи, которые им предстоит выполнять на этой должности, и чтобы их способности были оценены справедливо и должным образом.

Более того, сегодняшние выпускники часто чувствуют себя неподготовленными к трудовой деятельности. На самом деле, **каждый третий выпускник считает, что неправильно решил, принимая предложение о работе**[4].

О чем все это нам говорит? Ожидания выпускников меняются, и организациям необходимо подстраиваться под них, если они хотят привлечь и задействовать огромный потенциал выпускников. В подавляющем большинстве случаев идея ясна: сегодня выпускникам нужен такой отборочный процесс, который даст им реалистичное представление о работе и позволит им объективно продемонстрировать свои способности в контексте, соответствующем должности, на которую они претендуют.

«Нам дали 45 минут на то, чтобы придумать решение проблемы, и было интересно наблюдать за развитием отношений. Было очень приятно испытать себя и увидеть, что действительно могу работать в реальной деловой среде в стрессовой ситуации».

Александрос Варианос, финалист премии «Лучший студент по направлению «Экономика» в 2019 году»

«В целом, это было больше похоже на плодотворную беседу, чем на формальный тест, и у нас было достаточно времени, чтобы задать интервьюерам свои вопросы».

Мадлен Каллен, лауреат премии «Лучший студент года в сфере науки» в 2019 году

[2] McKinsey, 2018 [3] UK Trendence Graduate Survey, 2019 [4] HR Review, 2019

Потребности работодателей тоже изменяются.

На протяжении 11 лет мы совместно с компанией GTI Target Jobs организуем и проводим премию «Лучший студент года». Анализ собранных нами оценочных данных показывает, что за последнее десятилетие ожидания работодателей от выпускников существенно изменились. Каждый год более 4000 студентов состязаются друг с другом, за награду от ведущего работодателя, и проходят инструменты оценки SHL, чтобы помочь жюри выявить звезд завтрашнего дня.

За последнее десятилетие мы увидели, как значительно изменились качества, которые работодатели ценят в выпускниках вузов. В 2009 году работодатели искали выпускников, которые «выполнят свои обязанности» — тех, кто мог анализировать и интерпретировать информацию, организовывать и расставлять приоритеты, а также добиваться результатов. Десять лет спустя мы обнаружили, что **акцент сместился в сторону взаимодействия с коллегами. Более важными стали способности сотрудничать, проявлять творческий подход и справляться с постоянными изменениями**.

Любопытно, что наши результаты показали существование заметного разрыва между навыками, востребованными на рынке труда, и прирождёнными сильными сторонами студентов, которые сейчас начинают работать.

Похоже, что сегодняшним выпускникам нужна адресная поддержка для развития многих из этих способностей — убеждения других, творческого мышления демонстрации устойчивости к давлению и изменениям.

На постоянно меняющемся рынке труда работодатели должны быть готовы обеспечить целенаправленное развитие и адаптацию, чтобы помочь недавним выпускникам вузов адаптироваться к сегодняшней рабочей среде.

В организациях наблюдается рост внутренней мобильности сотрудников, это же касается и выпускников. Цель больше не состоит в том, чтобы нанять выпускника, который станет лидером только в одной выбранной сфере. Все более вероятно, что и сотрудник, и организация захотят создать возможности для горизонтальных изменений в карьере и стажировок, чтобы обеспечить широкий спектр постоянно развивающихся возможностей для обучения.

С точки зрения работодателя при приеме на работу выпускников необходимо применять целостный подход к каждому кандидату, оценивая культурную совместимость, соответствие ценностям компании и потенциал для развития нового набора навыков для будущей работы. Выстраивание бренда работодателя в соответствии с ожиданиями выпускников по-прежнему имеет первостепенное значение, и оно должно удовлетворить стремление молодых к поиску истины и себя, и продемонстрировать поддержку, которую компания будут предлагать выпускникам на протяжении всего пути. Организациям также необходимо иметь гибкое решение, позволяющее использовать данные, собранные в процессе найма, для адаптации, развития и мобилизации своих талантов после того, как выпускник вуза присоединился к компании.

Новый подход

Последнее исследование SHL с участием почти 800 недавних выпускников вузов подтвердило, как меняющийся мир труда повлиял на опыт выпускников при поиске работы сегодня:

- **Постоянные изменения.** 75% опрошенных выпускников вузов считают, что их приоритеты меняются еженедельно, и почти 50% убеждены, что стратегия, над которой они работают, изменится в течение квартала.
- **Вера в себя.** Несмотря на все изменения, они уверены, что хорошо справляются с работой. Две трети выпускников считают, что их результаты выше среднего по сравнению с их коллегами.
- **Баланс между работой и личной жизнью.** Они сообщают, что им трудно приспособиться к требованиям трудовой деятельности, что вызвано следующими факторами: меньше свободного времени, поездки на работу, выполнение одновременно большого количества задач и соответствие культуре организации, в которой они работают.
- **Наслаждение компромиссом.** Выпускники вузов наслаждаются ответственностью и задачами, которыми им приходится решать на рабочем месте, а также недавно приобретенной финансовой независимостью.

Основная цель этого исследования состояла в том, чтобы понять основные задачи и сценарии, с которыми сегодня сталкиваются выпускники вузов в разных ролях, организациях и отраслях. Чтобы найти ответы на поставленные вопросы, мы провели обширный обзор ролей, занимаемых выпускниками вузов, и обязанностей, требуемых от них в первый год их работы. В этом обзоре мы определили список типичных проблем, с которыми сталкиваются выпускники. Затем мы опросили нынешних выпускников, обычно с опытом работы менее одного года, чтобы понять, насколько хорошо они подготовлены к решению каждой проблемы, выявленной в нашем обзоре. Это позволило нам построить модель из 14 основных вызовов, которые были признаны наиболее важными.

Модель вызовов для выпускников от SHL

	Вызовы, с которыми сталкиваются выпускники вузов	Насколько часто встречается, важность, уровень сложности и готовность к решению
1	Работа в многопрофильной команде для решения бизнес-задач.	Наиболее часто встречающаяся и одна из самых важных проблем. Выпускники обычно чувствовали себя комфортно, когда сталкивались с подобным вызовом, и были готовы к такой работе с другими.
2	Приобретение нового навыка или применение навыка на практике посредством самостоятельного обучения.	Считается важнейшим и часто необходимым в роли. Выпускники чувствовали себя подготовленными, но считали это одной из самых сложных задач.
3	Выстраивание отношений в незнакомом отделе / подразделении компании	Выпускники сообщали, что часто сталкиваются с такой задачей, и признавали ее важность, но все же считали данную задачу особенно сложной.
4	Подключиться к работе над проектом в короткие сроки с ограниченным инструкциями.	Была признана одной из самых сложных задач, к которой мало кто чувствовал себя готовым. Большинство столкнулись с ней хоть раз, многие часто. Признано, что данный навык необходимо приобрести.
5	Управление коммерческими взаимоотношениями	Многие выпускники чувствовали себя неподготовленными, когда им приходилось взаимодействовать с поставщиками и клиентами. Однако, несмотря на это им удалось эффективно справиться с данной задачей.
6	Предоставление и/или получение обратной связи	Обычно выпускники привыкли к предоставлению обратной связи и чувствовали себя уверенно. Многие выпускники отмечали, что им приходилось делать это достаточно часто, и что развитие данного навыка очень важно.
7	Поиск новых возможностей для клиентов	С необходимостью работать над тендерами, поиском новых потенциальных клиентов и необходимостью понимания потребностей клиентов столкнулась примерно половина выпускников. Выпускники обычно чувствовали себя неподготовленными к данному типу работы и сочли ее достаточно сложной.
8	Брать ответственность за других	Хотя относительно немногие столкнулись с данной задачей, те, кому довелось решать данную задачу, посчитали ее довольно сложной и чувствовали себя не в полной мере подготовленными к ней.
9	Совместная работа в виртуальных, удаленных или международных командах	Недавние выпускники чувствовали себя уверенно при использовании современных технологий для взаимодействия с коллегами и членами команд. Их не смущало отсутствие личного контакта в современной рабочей среде.
10	Создание вариантов для решения важных проблем бизнеса	Менее трети выпускников столкнулись с данной задачей, и лишь немногие выполняли ее часто. Из-за этого выпускники в целом чувствовали себя неподготовленными к данной задаче.

11	Баланс дальнейшего профессионального обучения и повседневной работы	Хотя вызов актуален для небольшой группы выпускников, те, кто с этим столкнулся, посчитали его одним из самых непростых.
12	Организация мероприятий	Значительное число выпускников сталкивались с данной задачей как минимум раз и чувствовали себя достаточно уверенно при выполнении данной задачи.
13	Изучение новых технологий и внесение предложений по их применению в организации	Тот факт, что недавние выпускники чувствуют себя уверенно при использовании современных технологий, показал, что несмотря на то, что выпускникам не приходилось заниматься данной задачей часто, они все равно чувствовали себя комфортно при ее выполнении.
14	Составление качественных конспектов сложной и детально изложенной информации	Хотя в целом выпускники были подготовлены к критической оценке информации, многие из них, как правило, не выполняют эту работу.

Таким образом, выпускники чаще всего сталкиваются со следующими вызовами:

- Работа в многопрофильной команде для решения бизнес-задач
- Приобретение нового навыка или применение навыка на практике посредством самостоятельного обучения
- Выстраивание отношений в незнакомой команде

Те же три вызова оказались главными, когда выпускников попросили назвать, какие проблемы были наиболее важными в их роли, и к решению которых они также чувствовали себя наиболее подготовленными.

Тем не менее, они перечислили наиболее сложные области:

- Реализация проекта в короткие сроки и с минимальной информацией.
- Выстраивание отношений в незнакомой команде
- Принятие управленческой ответственности за других

Данные результаты подчеркивают, что сегодняшним выпускникам, скорее всего, потребуется дополнительная поддержка в развитии навыков и поведенческих характеристик, которые помогут им справиться с неопределенностью и изменениями, а также наладить отношения, когда они займут новое рабочее место.

В условиях постоянных изменений и баланса работы и личной жизни, которые стали реальностью для выпускников, работодатели должны четко понимать уровни способностей выпускников, когда они присоединяются к компании, чтобы гарантировать, что компания может предложить поддержку, необходимую для их успешной работы. Поддержка не должна заканчиваться на первой роли или должности, которые занимает выпускник, а должна продолжаться в каждой новой роли по мере продвижения по карьерной лестнице.

Использование современных инструментов оценки для создания ценного опыта

Исследование, проведенное SHL, показало, что измерение соответствия контексту в три раза эффективнее стандартных подходов[5]. Поскольку инструменты оценки стали обычным явлением, некоторые ставят под сомнение ценность измерения индивидуальных компетенций в центрах оценки, так как «эффект упражнения» означает, что те, кто, по-видимому, хорошо справляется с упражнением, обычно получают высокие баллы по всем компетенциям, и наоборот[6]. Что это значит для вас? Не отбрасывайте пока модели компетенций. Используйте их, учитывая контекст. Подход, основанный на контексте, обеспечивает гибкость и улучшает предсказательную валидность, но компетенции все равно играют свою роль.

Мы также наблюдаем сдвиг в сторону развития талантов. Ранее организации были сосредоточены на интеграции систем управления персоналом, используя язык компетенций и проходя через весь жизненный цикл сотрудников. Однако такой подход часто не принимал во внимание личность оцениваемых.

Однако такой подход часто не принимал во внимание личность оцениваемых[7]. Акцент на опыте фокусирует внимание на сотруднике и на том, как мы можем улучшить его работу и жизнь.

Означает ли это конец для моделей оценки, основанных на компетенциях или сильных сторонах? Скорее нет, но это потенциально должно стать началом чего-то нового. Конечно, особенности поведения по-прежнему играют решающую роль, но нужен новый взгляд на них. В большинстве концепций не учитывается весь важный контекст проблем и опыта, с которыми сталкиваются выпускники. Новая перспектива поможет улучшить процесс оценки и сделать инструменты более гибкими. Это также поможет установить связь с поколением, которое требует подлинного и ценного опыта.

[5] *SHL Creating Successful Leaders: The Biggest Missing Factor, 2017*

[6] *Jackson et al. 2016, Putka and Hoffman 2013*

[7] *Josh Bersin, From Talent Management to Talent Experience, 2019*

Создавайте для выпускников новый опыт взаимодействия

Как вы можете организовать процесс найма, чтобы предложить опыт взаимодействия, способный удовлетворить потребности выпускников и работодателей в современном мире?

На основе нашей модели вызовов, с которыми сталкиваются большинство выпускников, мы разработали гибкое решение, позволяющее организациям:

- Создавать условия, которые помогут выпускникам получить положительный опыт прохождения инструментов оценки, отражающих собственный бренд работодателя и корпоративную культуру.
- Выбирать наиболее актуальные вызовы для создания реалистичного и ценного опыта оценки.
- Предоставить кандидатам справедливую и интересную платформу для демонстрации своих возможностей и для того, чтобы вписаться в единый, интуитивно понятный рабочий процесс.
- Предоставлять мгновенную обратную связь и подробные отчеты о развитии.

В эпоху постоянных изменений и неоднозначности — когда работа перетекает в жизнь, кандидаты хотят получить индивидуальный и ценный опыт, а выпускники часто меняют роли, команды и отделы — пришло время для нового подхода к найму молодёжи. Получите новый опыт оценки выпускников вместе с SHL.

SHL