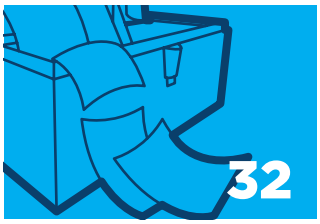
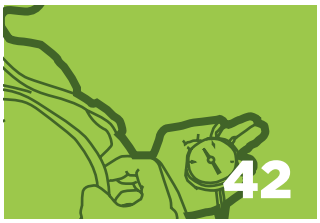
Значение оценки талантов

CEB
is now Gartner

4 Введение

14 Часть 1: Клиентские истории успеха

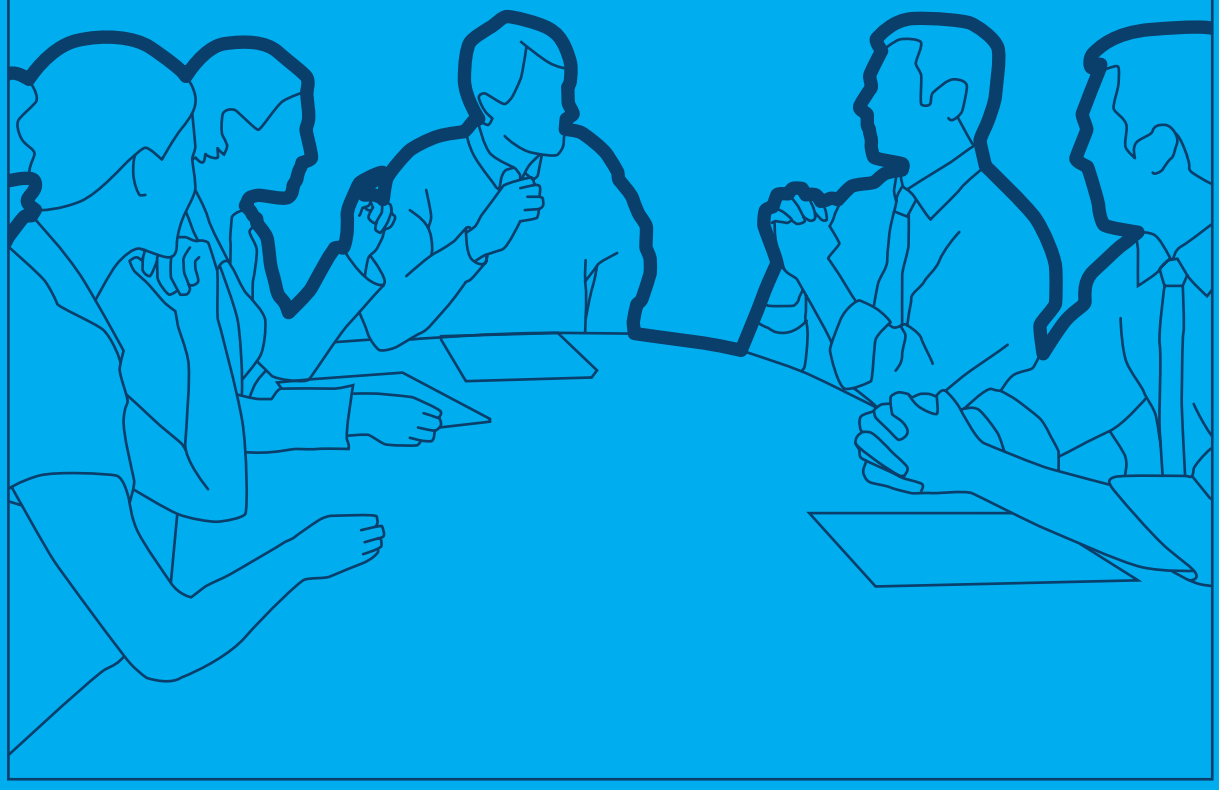

32 Часть 2: Исследования результатов бизнеса


42 Заключение

ВВЕДЕНИЕ

Зачем оценивать таланты?

Зачастую от уровня сотрудников зависит, добьётся ли организация успеха или столкнется с неудачей. Люди — это самая дорогостоящая инвестиция и самый значительный фактор риска для любой компании. Но в то же время именно сотрудники — это основной источник конкурентного преимущества бизнеса и главная возможность опередить конкурентов.



Роль оценки персонала в современной рабочей среде

С 2014 года, когда проводилось последнее исследование, рынок труда сильно изменился. Компании адаптируются к изменениям в рабочей среде, а потребность в точных и объективных решениях продолжает расти.

1. **Точность решений в быстро меняющейся среде**

   Изменения перестали быть временным явлением, организации привыкли к ним как к константе. Мир находится в постоянном движении, поэтому точность принимаемых решений становится критически важной. Для непрерывного развития необходимо, чтобы правильные люди находились на правильных местах. Однако быстрота изменений в сочетании с потребностью в быстрой результативности новых сотрудников делает цену ошибок особенно высокой.

2. **Грядущий кризис лидерства**

   Иерархические структуры в компаниях перестают быть вертикальными, команды становятся более географически распределёнными, а круг обязанностей сотрудников разрастается, из-за чего высокая результативность руководителей становится предельно важной. Ввиду постоянных изменений ключевые навыки, которые лидеры развили в прошлом, становятся неактуальными для компаний в настоящем. Однако процесс принятия управленческих решений можно оптимизировать благодаря объективной оценке, которая позволит избавиться от интуитивного подхода и минимизировать риски.

3. **Накал борьбы за таланты**

   Спрос на критически важные таланты растёт семимильными шагами, и спрос на должности, для которых необходим опыт в области новейших технологий и анализе данных, значительно превышает предложение. Оценка талантов помогает работодателям быстро выявлять наиболее подходящих кандидатов и отслеживать их на протяжении процесса найма.

4. **Возможность усилить бренд работодателя**

   Кандидаты всё чаще хотят самостоятельно управлять процессом найма и принимать обоснованные решения касательно работы. Их опыт соискателя не только влияет на решение стать сотрудником компании, но и оказывает более широкое влияние на других людей, так как кандидаты стали чаще использовать социальные платформы для обмена опытом. Правильно управляемая система оценки усиливает бренд работодателя и помогает кандидату чувствовать себя значимым, даже если процесс найма не увенчался успехом.

5. **Данные для проактивного управления внутренней мобильностью и карьерными путями**

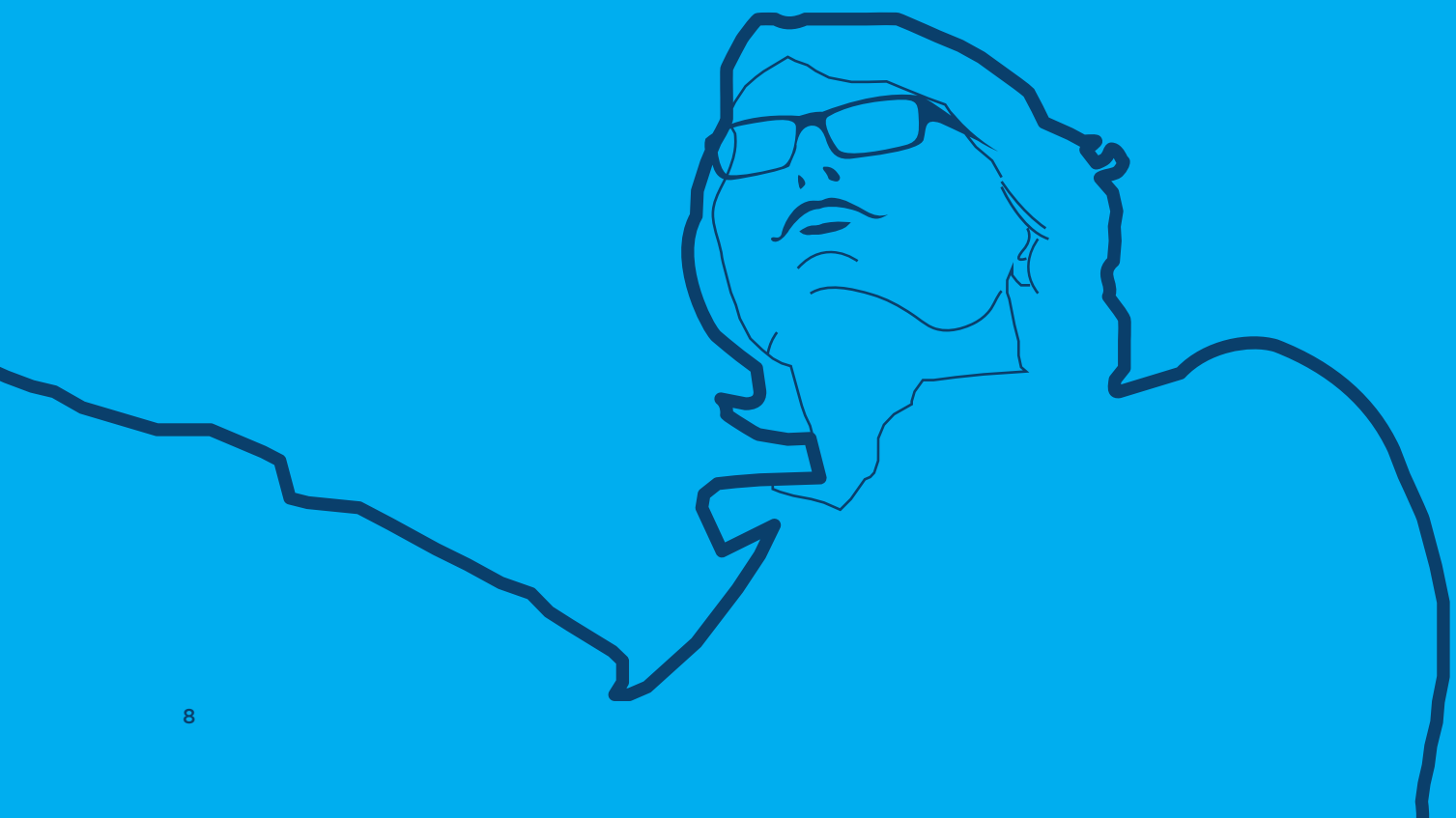
   Отношения между работодателями и сотрудниками переходят на новую ступень благодаря развитию гиг-экономики и проектной работы. Компаниям необходимо выстраивать процессы для более быстрого управления талантами с меньшим упором на длительную карьеру. Оценка талантов предоставляет гибкие и доступные данные, позволяющие организациям применять индивидуальный подход для развития, роста и удержания сотрудников.

Таким образом, вопрос состоит не в том, стоит ли использовать инструменты объективной оценки. Вопрос скорее о поиске взаимовыгодных путей сотрудничества для компаний и кандидатов. Для повышения производительности сотрудников становится критически важным использование результатов объективной оценки талантов, чтобы повысить конкурентоспособность и непрерывно расти в текущей рабочей среде.

Подход к оценке талантов, ориентированный на результат

Нам помог более чем 40-летний опыт в качества лидера рынка в области психометрической оценки, чтобы предоставлять нашим клиентам оценку талантов как целостное бизнес-решение, а не только как набор автономных инструментов.

Мы сосредотачиваем внимание на важных целях компании и роли оценки талантов при их достижении. При подобном подходе инструменты и методы оценки внедряются, проверяются и оптимизируются для достижения конкретных и измеримых бизнес-результатов.



Мы создали матрицу результатов, которые организации чаще всего хотят измерить и улучшить:

Имидж бренда

Привлекательность компании для кандидатов с распределением по размеру компании и положению на рынке

Качество найма

Качество решений о найме на основе мнения заинтересованных сторон и анализа данных

Разнообразие

Степень, в которой процесс оценки позволяет компании нанимать, развивать и удерживать разных сотрудников

Эффективность

Степень, в которой процесс оценки оптимизирует использование времени, ресурсов и денег

Внутренняя мобильность

Степень, в которой процесс оценки организации обеспечивает внутреннюю мобильность

Продуктивность

Взаимосвязь между результатами оценки, производительностью и бизнесом

Вовлечённость руководителей

Степень, в которой руководители поддерживают и поощряют использование оценки при отборе и развитии сотрудников

Вовлечённость сотрудников

Степень, в которой процесс оценки помогает вовлекать сотрудников и положительно влияет на изменение их поведения

Наш подход к работе:

- **Надёжные инструменты оценки**
- **Более 10 000 организаций-клиентов по всему миру**
- **Научный подход**
- **45 млн оценочных мероприятий каждый год**
- **40 лет на рынке консалтинговых услуг**
- **Более 30 языков**
- **Опыт работы с компаниями всех отраслей**
- **Опыт работы со всеми профессиональными группами, отраслями и ролями**
- **Взаимосвязанные решения на протяжении всего жизненного цикла сотрудника**
- **Бенчмарки по отраслям и рабочим уровням**
- **Наглядный кандидатский опыт**

В этом отчёте мы демонстрируем ценность нашего подхода для наших клиентов, а также результаты, которых они достигают с помощью оценки талантов.

Среди наших клиентов компании из разных отраслей, включая финансы, технологии, гостиничный бизнес, здравоохранение. Также среди них множество должностей: от специалистов и менеджеров по продажам до руководителей.

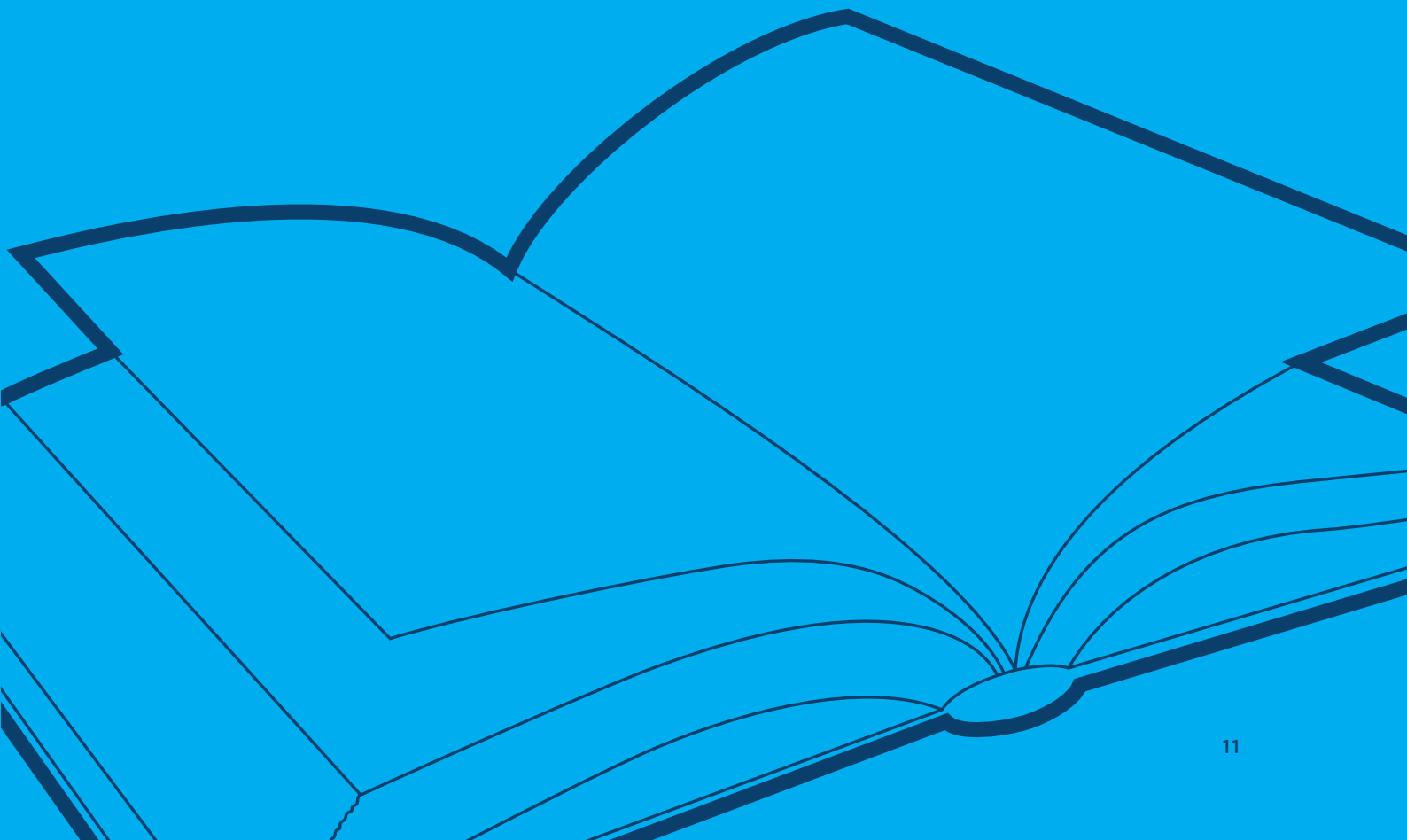
Отчёт разделен на две части

ЧАСТЬ 1

Мы попросили наших клиентов кратко описать, какие задачи бизнеса им удается решить и какую ценность для бизнеса получить благодаря оценке талантов, например, при найме, в рамках развития сотрудников или же на протяжении всего жизненного цикла сотрудника в организации.

ЧАСТЬ 2

Результаты основываются на формальных исследованиях результатов бизнеса, которые мы проводили для клиентов. Эти результаты позволяют организациям объективно измерить вклад и пользу своих программ оценки талантов для всех заинтересованных сторон, а также обеспечить доверие и заинтересованность в будущих мероприятиях в этой сфере.



Ощутимая выгода для бизнеса

Компания/Отрасль	Страна	Уровень	Результаты
Microsoft	Китай	Выпускники	Имидж бренда; Эффективность
Heineken	Нидерланды	Выпускники	Эффективность; Качество найма; Вовлечённость сотрудников
MetroHealth	США	Врачи	Качество найма; Продуктивность
Sonic Automotive	США	Торговые представители	Эффективность; Продуктивность; Вовлечённость сотрудников
ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС	Великобритания	Технические специалисты	Эффективность; Качество найма; Продуктивность
РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ	Весь мир	Управляющие отелем	Эффективность; Качество найма; Вовлечённость руководителей
CAMPARI	Италия	Текущие и будущие лидеры	Вовлечённость сотрудников; Внутренняя мобильность
Nationwide	Великобритания	Будущие лидеры	Эффективность; Внутренняя мобильность
SASRI	ЮАР	Исследователи	Внутренняя мобильность; Качество найма
Genea WORLD LEADING FERTILITY	Австралия	Высшее руководство	Продуктивность; Внутренняя мобильность

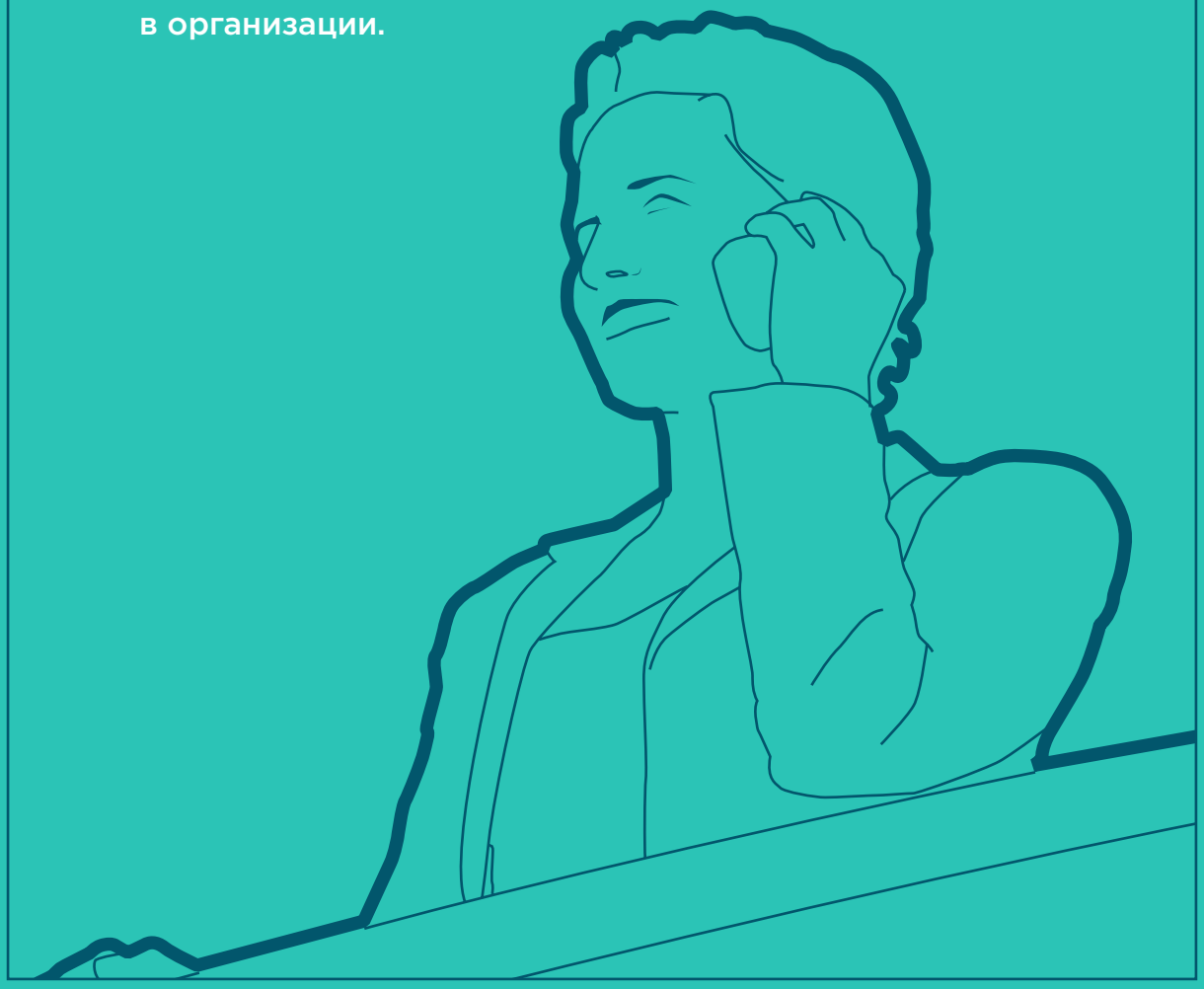
Компания/Отрасль	Страна	Уровень	Результаты
TIM	Италия	Торговые представители	ПРОДУКТИВНОСТЬ
Wills Group	США	Будущие лидеры	ВНУТРЕННЯЯ МОБИЛЬНОСТЬ
РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ	Великобритания	Фармацевты	ПРОДУКТИВНОСТЬ
ФИНАНСЫ	США	Финансовые консультанты	ПРОДУКТИВНОСТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
СТРАХОВАНИЕ	США	Сотрудники колл-центров	ПРОДУКТИВНОСТЬ
ФИНАНСЫ	США	Специалисты по работе с клиентами	ПРОДУКТИВНОСТЬ
ФИНАНСЫ	США	Сотрудники колл-центров	ПРОДУКТИВНОСТЬ
ЭНЕРГЕТИКА	Австралия	Инженеры	ПРОДУКТИВНОСТЬ
ФИНАНСЫ	ЮАР	Торговые представители	ПРОДУКТИВНОСТЬ

ЧАСТЬ 1

КЛИЕНТСКИЕ ИСТОРИИ УСПЕХА

Влияние оценки талантов на бизнес

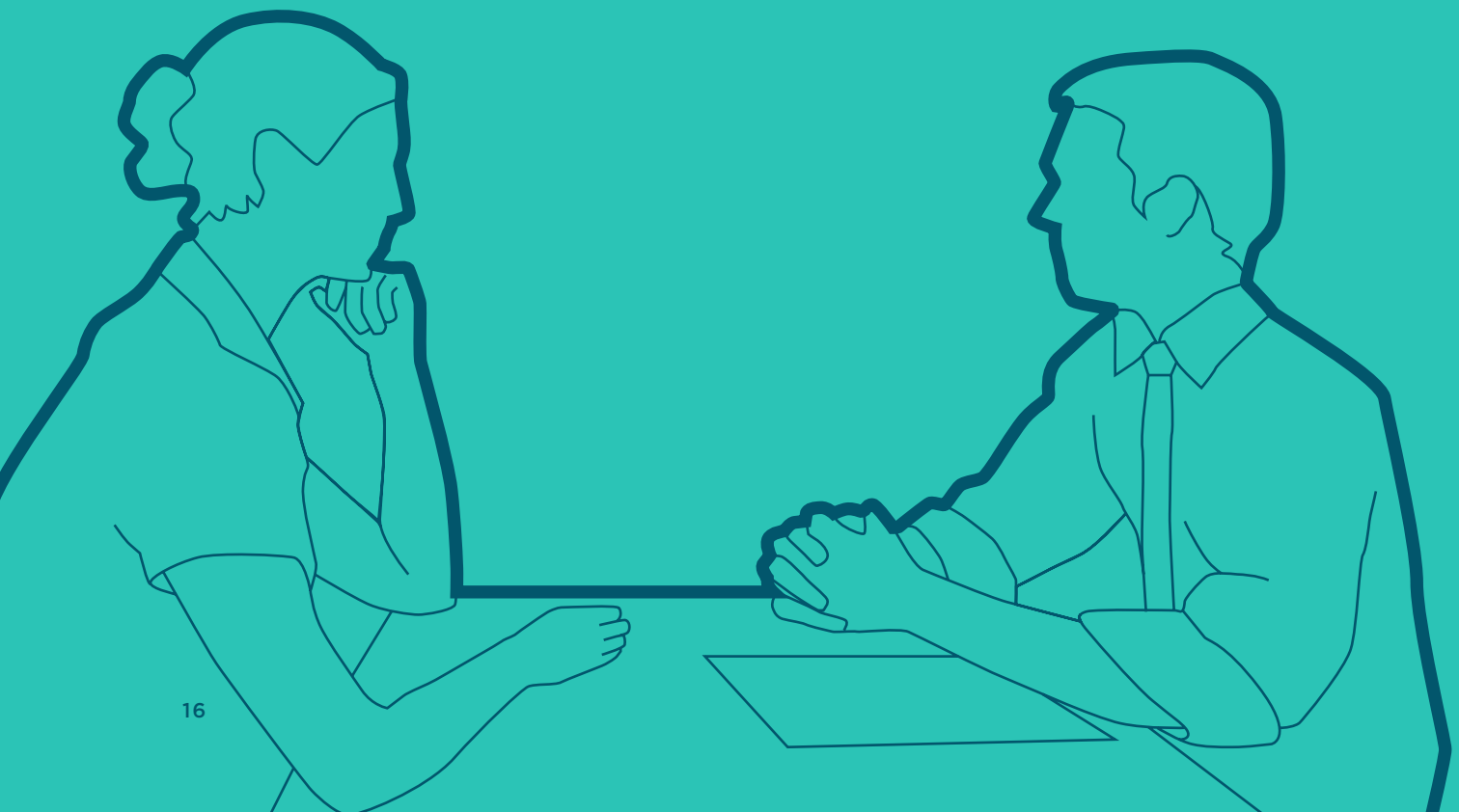
Некоторые наши клиенты описали, какие задачи бизнеса им удалось решить и какую ценность для бизнеса получить благодаря оценке талантов, например, при найме, в рамках развития сотрудников или же на протяжении всего жизненного цикла сотрудника в организации.



“

СЕВ помог нам подобрать выпускников высшего уровня и снизить нагрузку на нашу команду HR, помогая нам обрабатывать больше заявок с тем же количеством сотрудников, что и раньше.

Вайн Джоу
Менеджер по подбору персонала
Microsoft University



Microsoft

Microsoft нанимает лучших сотрудников быстрее

Технологии, Китай

Найм выпускников: Китайский офис Microsoft использовал оценку CEB, чтобы быть первыми при подборе лучших технических талантов. Теперь процесс найма происходит быстрее, а кандидаты входят в топ-25% талантов отрасли.

Задача

- Обойти местных конкурентов в гонке за лучших выпускников
- Предоставить кандидатам более вовлекающий процесс найма
- Быстро и эффективно отобрать необходимое число кандидатов из 6000 заявок

Решение

- Отобраны пять ключевых компетенций, необходимых для достижения успеха в компании
- Разработанная и внедрённая программа по оценке талантов, включающая оценку личностных особенностей, вербальных и числовых способностей, в соответствии с пятью ключевыми компетенциями
- Сравнение результатов прохождения инструментов с бенчмарком по IT-отрасли

Результаты

- Успешные кандидаты входят в топ-25% талантов в отрасли IT
- Процесс найма сократился на 33%, теперь он составляет до 4 недель
- Менее затратный процесс найма

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ИМИДЖ БРЕНДА

Heineken повысили качество найма выпускников при меньших затратах

Продукты питания и напитки, Нидерланды

Найм выпускников: Heineken стали сотрудничать с нами, чтобы повысить качество и эффективность своей международной программы для выпускников. Результатом партнёрства стали быстрый возврат инвестиций и создание кадрового резерва.

Задача

- Создание сильного кадрового резерва
- Найм наиболее талантливых и целеустремлённых выпускников
- Минимизация затрат на отбор
- Меньшее участие топ-менеджмента в процессе отбора

Решение

- Первичная воронка с помощью большого набора инструментов объективной оценки для повышения качества кандидатов
- Тесты способностей, личностный и мотивационный опросники для оценки лидерских компетенций

Результаты

- ROI - 175% в год
- 29 сэкономленных дней для топ-менеджмента
- Уровень удовлетворённости процессом найма повысился до 91%
- Повышение качества найма кандидатов-выпускников
- Более сильный кадровый резерв

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

КАЧЕСТВО НАЙМА

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

MetroHealth

MetroHealth снизили текучесть кадров на 33%

Здравоохранение, США

Массовый подбор: Сотрудничая с нами, MetroHealth повысили качество найма, снизили текучесть кадров, усилили продуктивность работы HR, достигнув таким образом собственных непревзойденных стандартов качества.

Задача

- Снижение текучести новых сотрудников
- Соответствие всех новых сотрудников ключевым ценностям компании

Решение

- Соотнесение нашей оценки корпоративной культуры и ценностей MetroHealth
- Интеграция оценки культуры в систему управления талантами и процесс найма MetroHealth
- Были наняты только те сотрудники, которые соответствовали корпоративным ценностям

Результаты

- За год текучесть кадров снизилась на 33%
- 95% новых сотрудников остаются работать после окончания испытательного срока

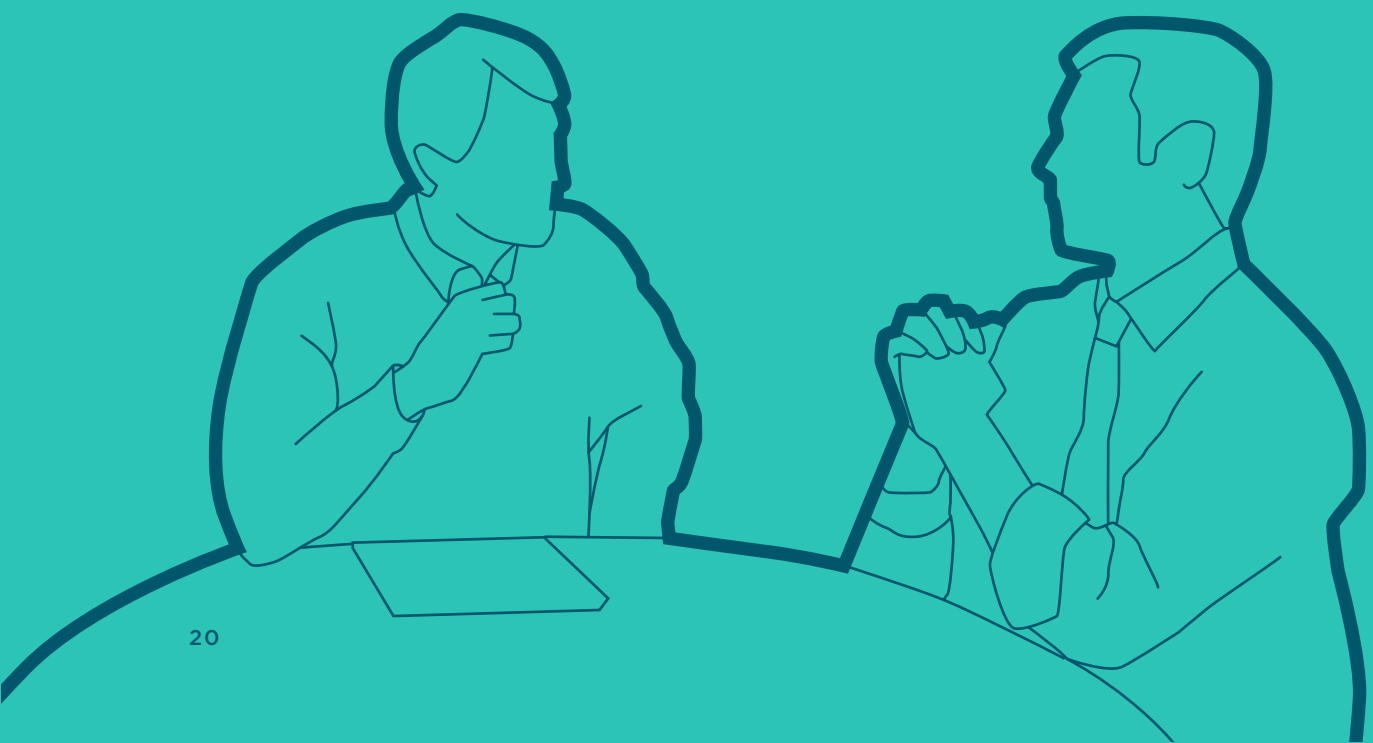
КАЧЕСТВО НАЙМА

ПРОДУКТИВНОСТЬ

“

Сотрудничество с CEB привело к увеличению объёмов продаж, повысило уровень удовлетворённости клиентов и улучшило опыт соискателей. Всё это помогает нам быть лучшим местом для сотрудников и клиентов.

Джон Перес
Директор по привлечению талантов
Sonic Automotive



Sonic Automotive увеличили продажи автомобилей на 79 миллионов долларов в год

Розничная торговля, США

Массовый подбор: Sonic Automotive сотрудничали с нами для внедрения новой модели продаж, ориентированной на клиента. Наше решение помогло стимулировать продажи, снизить текучесть кадров и повысить удовлетворённость от сотрудничества среди клиентов и кандидатов.

Задача

- Увеличение продаж автомобилей и повышение уровня удовлетворённости клиентов
- Найм эффективных сотрудников
- Сокращение текучести кадров за счёт привлечения и удержания лучших сотрудников

Решение

- Новые точные рабочие профили и атрибуты для поддержки новой модели продаж
- Взвешенные оценки на стадии отбора, сопоставленные с ключевыми компетенциями, позволяющие компании быстро и легко выявлять нужные таланты

Результаты

- Определены кандидаты, которые продают в год на 48 автомобилей больше — по прогнозам это эквивалентно 79 миллионам долларов ежегодно
- Время найма сократилось на 30%
- Текучесть кадров составляет 1.5%, в отличие от двузначных показателей всей компании
- Повысился уровень удовлетворённости кандидатов процессом найма

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ПРОДУКТИВНОСТЬ

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Глобальная гостиничная сеть определила лучших сотрудников для дальнейшего развития

Гостиничный бизнес, Великобритания

Найм руководителей и линейных сотрудников: Организации было необходимо подбирать сотрудников быстрее. Наша команда помогла компании нанять подходящих сотрудников, сэкономив при этом более 1,5 млн фунтов.

Задача

- Повысить скорость и эффективность процесса найма
- Повысить конкурентоспособность за счёт найма высококвалифицированных сотрудников

Решение

- Кастомизированные инструменты оценки для измерения навыков и поведения, необходимые для решения рабочих задач
- На собеседование приглашаются только кандидаты, успешно прошедшие эти инструменты оценки

Результаты

- Расходы на найм персонала снизились на 1,5 млн фунтов
- 75% линейных менеджеров расценивает эффективность новых сотрудников более высокой
- Количество успешных собеседований увеличилось на 45%
- По итогам первой полугодовой аттестации 76% новых сотрудников оценены как «выдающиеся»

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

КАЧЕСТВО НАЙМА

ПРОДУКТИВНОСТЬ

Многонациональная розничная сеть ускорила процесс найма сотрудников

Розничная торговля, Глобальный уровень

Найм руководителей и линейных сотрудников: Для выбора необходимых талантов компания оптимизировала процесс найма.

Задача

- Найм сотрудников на 90 000 новых позиций
- Отбор кандидатов с лидерскими навыками и поведением для поддержки бренда компании
- Быстрые и качественные решения о найме

Решение

- Легкая интерпретация результатов оценки путём кастомизации Профессионального Личностного опросника OPQ
- Понятная и доступная отчётность, включающая результаты оценки личностных особенностей и способностей, а также описание опыта работы
- Упорядочивание процесса оценки путём интеграции с системами контроля соискателей (ATS)

Результаты

- Более высокое качество найма
- Более быстрые решения о найме
- За счёт оптимизации процесса найма высвобождены резервы, эквивалентные 156 человеко-дням производительного труда в год
- Оптимизированный процесс оценки

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

КАЧЕСТВО НАЙМА

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

“

В течение трёх лет мы ушли от планирования преемственности, основанного на интуиции и персональных предпочтениях, и пришли к полноценной HR-архитектуре и системе, которая помогает нам принимать более взвешенные решения и даёт возможность целенаправленного развития.

Виджай Кашьяп
HR-Директор
Campari

Campari выявили успешных сотрудников

Продукты питания и напитки, Италия

Выявление и развитие лидеров: Центры развития CEB и практикумы помогли снизить риски неправильных назначений, а также выявить и развить текущих и будущих лидеров.

Задача

- Сохранение духа предпринимательства
- Снижение риска неудачи при новых назначениях
- Внедрение объективного процесса отбора и развития лидеров

Решение

- Определение ключевых лидерских компетенций Campari и соотнесение их с нашей Универсальной моделью компетенций (UCF)
- Объективная оценка ключевых компетенций у лидеров и сотрудников из кадрового резерва
- Планирование преемственности и повышение сотрудников по итогам центров развития

Результаты

- Безошибочные решения при назначениях на должность
- Внедрение нового подхода к корпоративной культуре в течение 3 лет
- 60% новых позиций заполняются за счёт сотрудников из внутреннего кадрового резерва при плановом заполнении в 50%
- Положительные отзывы о программе от сотрудников и их руководителей

ВНУТРЕННЯЯ МОБИЛЬНОСТЬ

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Nationwide

Рост предпринимательской деятельности и преуспевание будущих лидеров на национальном уровне

Финансы, Великобритания

Выявление высокопотенциальных сотрудников: Национальное общество жилищного строительства нуждалось в будущих лидерах, которые смогли бы реализовать стратегию и укрепить бренд. Наше решение HiPo обеспечило компании воронку лидеров, что на 50% снизило расходы на развитие и поиск сотрудников.

Задача

- Развитие сотрудников для реализации стратегических амбиций
- Надёжная и разнообразная воронка будущих лидеров с необходимыми качествами для процветания и успеха

Решение

- Оценка HiPo в программах развития для определения 3 факторов, определяющих успех в будущем: общий потенциал, стремление и драйв, эмоциональный интеллект и интеллектуальные способности

Результаты

- Определены люди, которые готовы к продвижению по карьерной лестнице
- На 50% снизились затраты на развитие и отбор

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ВНУТРЕННЯЯ МОБИЛЬНОСТЬ

SASRI определили сильные стороны и зоны для развития сотрудников в кадровом резерве

НКО, ЮАР

Планирование преемственности: SASRI нуждались в сокращении разницы в возрасте среди учёных, входящих в кадровый резерв. CEB помогли выявить и развить наиболее перспективные таланты среди стажёров, студентов и внутренних сотрудников компании.

Задача

- Решение проблемы с преемственностью среди научных исследователей
- Лучшее понимание сильных стороны и зон для развития

Решение

- Объективная оценка для выявления наиболее сильных талантов в компании, потенциальных преемников, а также для определения у сотрудников зон для развития
- Определение основных тенденций и существующих пробелов для понимания того, какой результат по итогам прохождения инструментов оценки является пороговым для кандидатов на новые позиции
- Определение ключевых мотивационных факторов среди научных исследователей для привлечения и удержания сотрудников

Результаты

- Детальное понимание того, чем занимаются ведущие специалисты SASRI, а также определение сильных сторон и зон для развития у сотрудников в кадровом резерве
- Более объективные и обоснованные управленческие решения
- Более качественный найм и удержание талантов

КАЧЕСТВО НАЙМА

ВНУТРЕННЯЯ МОБИЛЬНОСТЬ

“

Мы хотели объективно оценить, как лидеры решают задачи при достижении целей, а также показать результаты нашему руководству. Этот подход помог нам увидеть лидеров со стороны, и в результате мы внедрили в компании эффективную программу оценки и развития.

Энди Браун
HR-Директор Genea

Genea
WORLD LEADING FERTILITY

Genea выявили лидеров для достижения результатов в диверсифицированной и изменяющейся среде

Здравоохранение, Австралия

Выявление и развитие лидеров: Столкнувшись с растущей конкуренцией и диверсификацией бизнеса, Genea начали использовать наши инструменты объективной оценки и программу развития лидеров, чтобы изменить образ мыслей будущих лидеров, у которых будет более широкий взгляд на вещи и способность достигать результатов вместе с командой.

Задача

- Непрерывный рост в изменяющейся внутренней и внешней среде
- Развитие готовых к сотрудничеству лидеров

Решение

- Проведение центров оценки для топ-менеджеров
- Фасилитированная обратная связь по итогам проведения центров оценки и информирование о зонах для развития
- Проведение очных развивающих семинаров

Результаты

- Понимание возможностей будущих лидеров, входящих в кадровый резерв
- Развитие способностей лидеров
- На 49% вырос уровень способности лидеров к выстраиванию стратегии подразделений, которые поддерживают друг друга в той же степени, что и стратегию всей компании
- Удвоилось количество лидеров, проактивно делящихся опытом с коллегами

ВНУТРЕННЯЯ МОБИЛЬНОСТЬ

ПРОДУКТИВНОСТЬ

TIM

Телекоммуникационная компания нашла продавцов, вдвое чаще перевыполняющих план продаж

Телекоммуникации, Италия

ПРОДУКТИВНОСТЬ

Аудит талантов: Итальянская телекоммуникационная компания поставила цель увеличить продажи и завоевать новую долю рынка. Наша объективная оценка помогла им определить, какие именно продавцы смогут помочь в достижении этой цели.

Задача

- Рост продаж, завоевание новой доли рынка
- Снижение оттока клиентов в сфере B2C

Решение

- Аудит талантов при помощи инструментов объективной оценки с результатами в виде кастомизированного отчёта по продажам

Результаты

- Продавцы с более высоким баллом по итогам оценки:
  - с большей вероятностью перевыполняли план продаж на 150%
  - имели в 5 раз больше шансов продать дополнительные услуги помимо основного предложения
  - имели на 59% больше шансов продать услуги клиентам, перешедшими к ним от конкурентов.

Wills Group

The Wills Group нашли необходимых сотрудников

Розничная торговля, США

Выявление высокопотенциальных сотрудников и их развитие: Чтобы поддерживать непрерывный рост, The Wills Group необходимо было понять зоны для развития сотрудников с помощью объективной оценки. Оценка CEB помогла выявить высокопотенциальных сотрудников и обеспечить им целенаправленное развитие.

Задача

- Быстрый рост за счёт новых сотрудников, необходимость в которых была критичной
- Структурированные, объективные и измеряемые управленческие решения
- Выявление и укрепление воронки лидеров

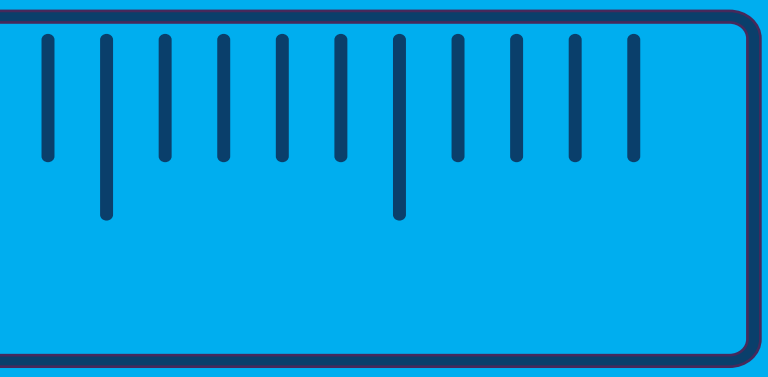
Решение

- Объективная оценка по модели высокого потенциала
- Презентация результатов оценки для высшего руководства для сравнения кандидатов между собой
- Распределение участников по группам для дальнейшего обучения в зависимости от полученных оценок

Результаты

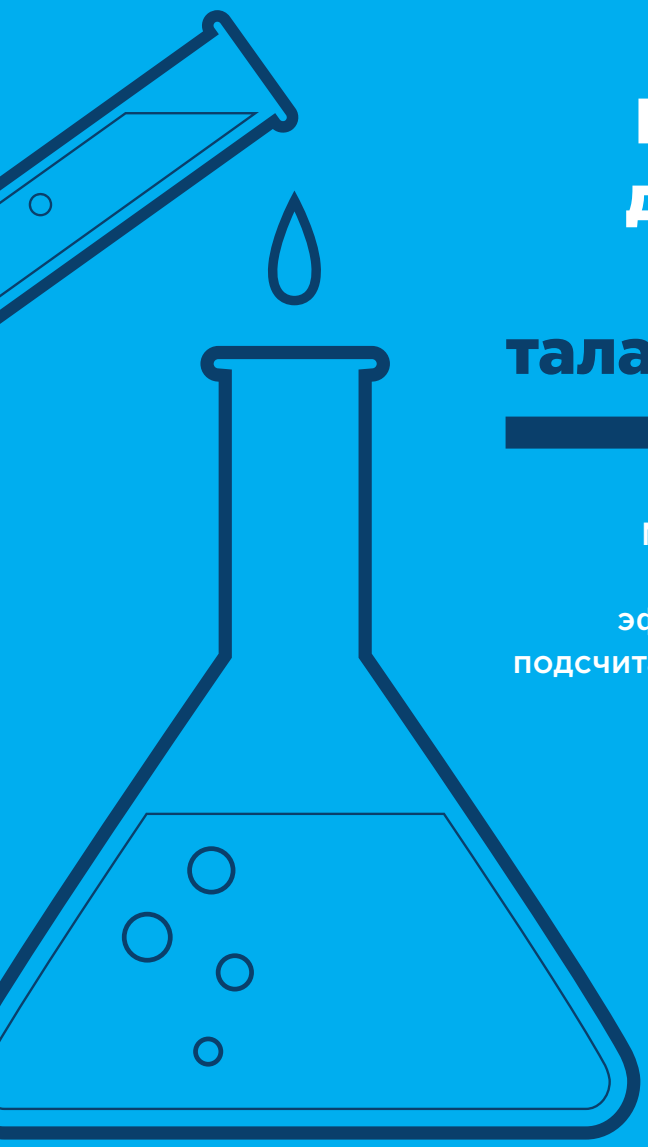
- Объективное понимание возможностей кадрового резерва
- Целенаправленное развитие сотрудников с индивидуальным подходом к возможностям сотрудников

ВНУТРЕННЯЯ МОБИЛЬНОСТЬ



ЧАСТЬ 2

ИССЛЕДОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ БИЗНЕСА



Научно обоснованные доказательства успеха и пользы от оценки талантов для организации

Многие клиенты сотрудничают с нами, чтобы с привлечением научных методов оценить эффективность программ по оценке талантов, подсчитать ROI для совета директоров и обеспечить проведение программ в будущем.

Методология и подход

Совместно с нашими клиентами мы проводим исследования результатов бизнеса, чтобы продемонстрировать ценность наших решений и показать, как они помогают достигать значимых целей, поставленных конкретной организацией в рамках конкретного проекта.

Как правило, среди этих целей — увеличение объема продаж, ускорение работы колл-центров, снижение затрат или текучести кадров.

Чтобы обеспечить надежность представленных выводов, каждое исследование результатов бизнеса должно соответствовать следующим критериям:

- Оцениваемые сотрудники должны занимать свою должность достаточно долго, причём это время не должно включать в себя период адаптации или прохождение обучения. Это позволит надежно оценить их результаты и эффективность.
- Должны быть доступны надежные данные о результативности и эффективности сотрудника, причём значения этих показателей должны отражать поведение сотрудника на работе. Используемые метрики могут включать в себя личные результаты продаж, данные о достижении целей, рост выручки компании и прочие стандартные показатели производительности и/или эффективности.
- Для каждого сотрудника должны быть доступны данные по нескольким критериям результативности и эффективности.

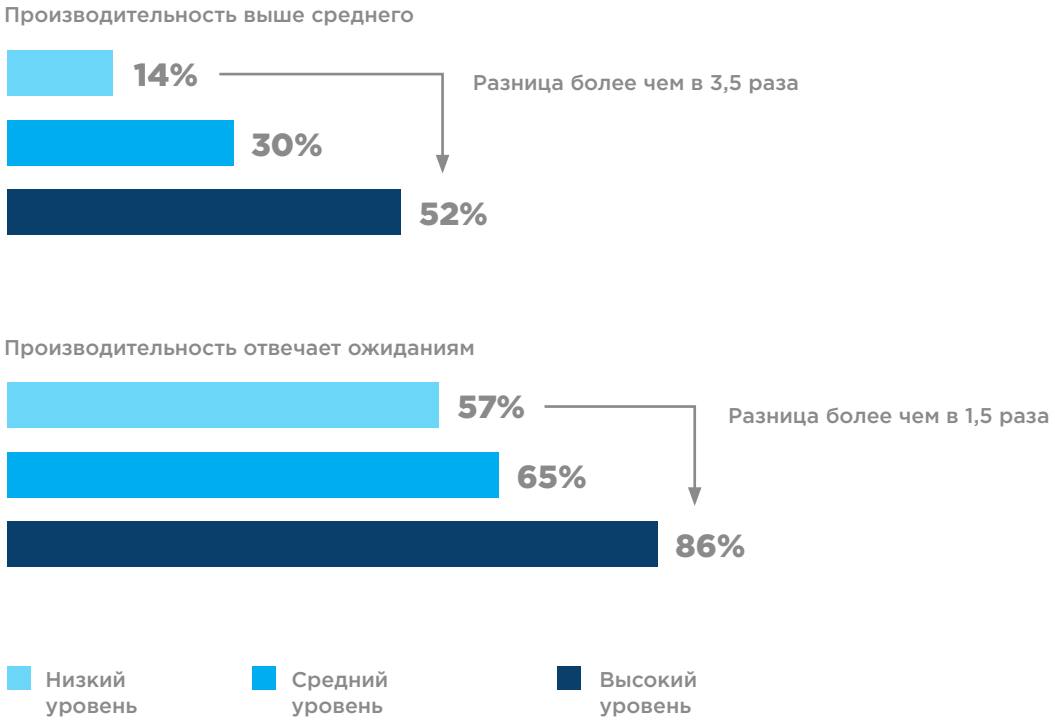
Консультанты CEB проводят эти исследования, руководствуясь строгими профессиональными и научными методиками, чтобы определить истинную связь между результатами оценки и фактической результативностью и эффективностью.

На следующих страницах представлены некоторые самые показательные данные, полученные в ходе исследований результатов бизнеса. Поскольку приведённая информация может представлять коммерческую тайну, в этом разделе отчёта мы не указываем названия компаний-клиентов.

Какие фармацевты показывают лучшие результаты?

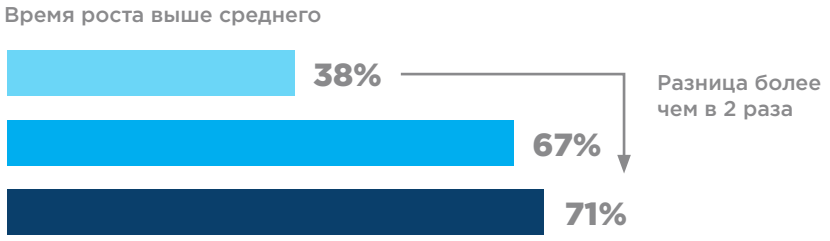
Фармацевты британской компании, получившие высокие баллы по результатам оценки, в 3,5 раза чаще показывали уровень результатов и эффективности выше среднего, а также в 1,5 раза чаще демонстрировали необходимый уровень компетенций в работе.

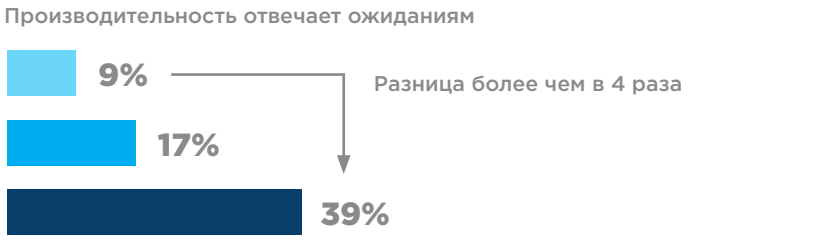
ПРОДУКТИВНОСТЬ



Какие финансовые консультанты работают быстрее и качественнее?

Финансовые консультанты в американской финансовой компании, получившие высокие баллы по результатам оценки, почти в 2 раза быстрее вливались в рабочую среду, а также в 4 раза чаще показывали продуктивность в работе на уровне выше среднего.





Низкий уровень | Средний уровень | Высокий уровень

ПРОДУКТИВНОСТЬ

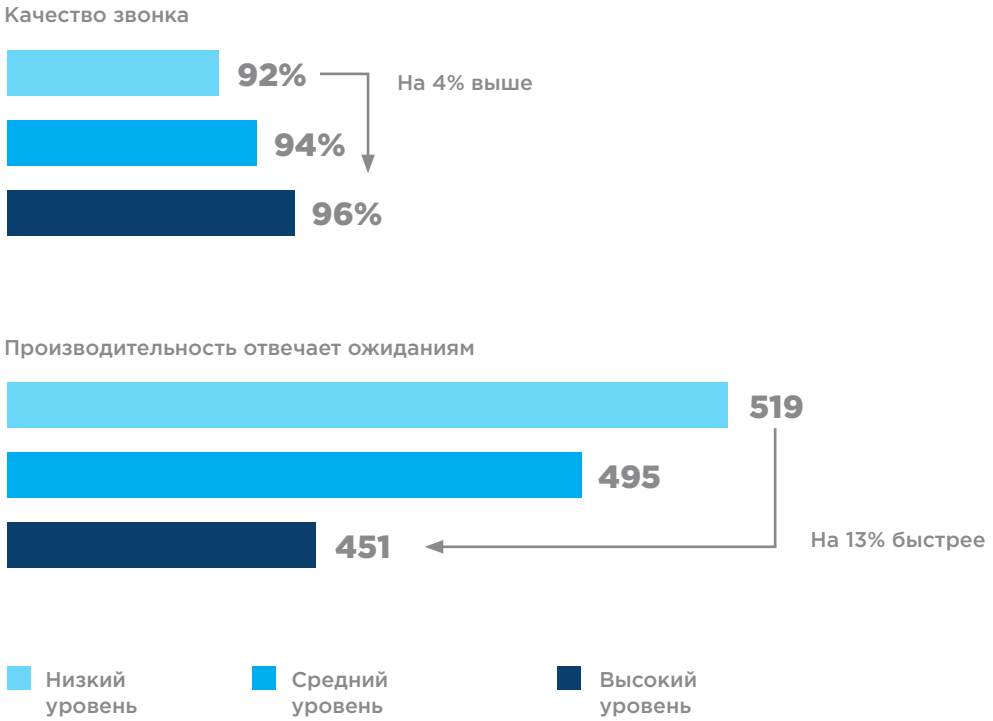
ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Финансовые консультанты, получившие высокие баллы по результатам оценки, в 6 раз чаще рекомендовались к повышению.

Повышение качества работы сотрудников колл-центров

Сотрудники колл-центра в американской страховой компании, получившие высокие баллы по результатам оценки, на 4% чаще получали положительную обратную связь от клиентов. Также сотрудники на 13% быстрее обрабатывали звонки клиентов.

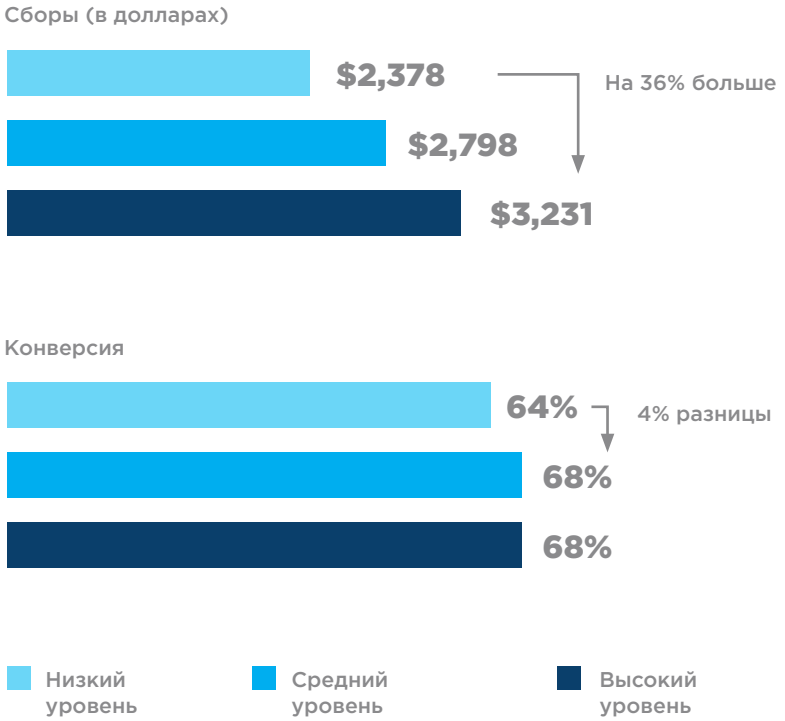
ПРОДУКТИВНОСТЬ



Какие специалисты по обслуживанию клиентов приносят на 36% больше выручки?

ПРОДУКТИВНОСТЬ

Специалисты по обслуживанию клиентов американской финансовой компании, получившие высокие баллы по результатам оценки, имели более высокий исходящий коэффициент конверсии, а также приносили на 36% больше выручки.



54% сотрудников с высокими показателями демонстрировали более высокую вовлечённость, по сравнению с 9% сотрудников с низкими показателями.

51% сотрудников с высокими показателями выражали намерение продолжать работать на текущем месте работы, по сравнению с 15% сотрудников с низкими показателями.

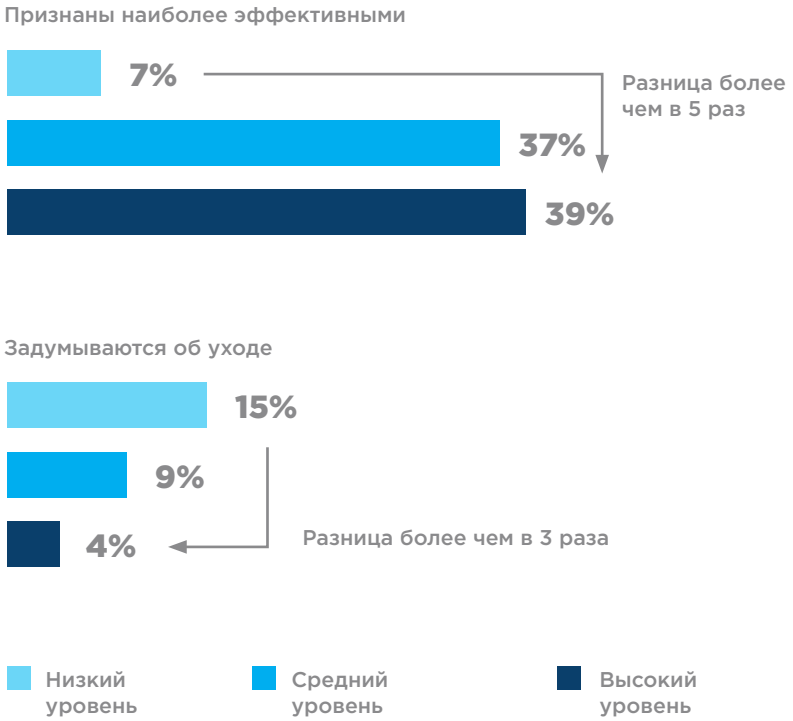
В прошлом году мы провели более 50 исследований по итогам сотрудничества с CEB Talent Assessments.

84% исследований показали, что результаты оценки оказали сильное и измеримое влияние на производительность компании.

Какие сотрудники колл-центров планировали продолжать работу в компании?

Сотрудники колл-центра американской финансовой компании, получившие высокие баллы по результатам оценки, в 5 раз чаще признавались эффективными, а также в 3 раза реже рассматривали возможность уволиться.

ПРОДУКТИВНОСТЬ



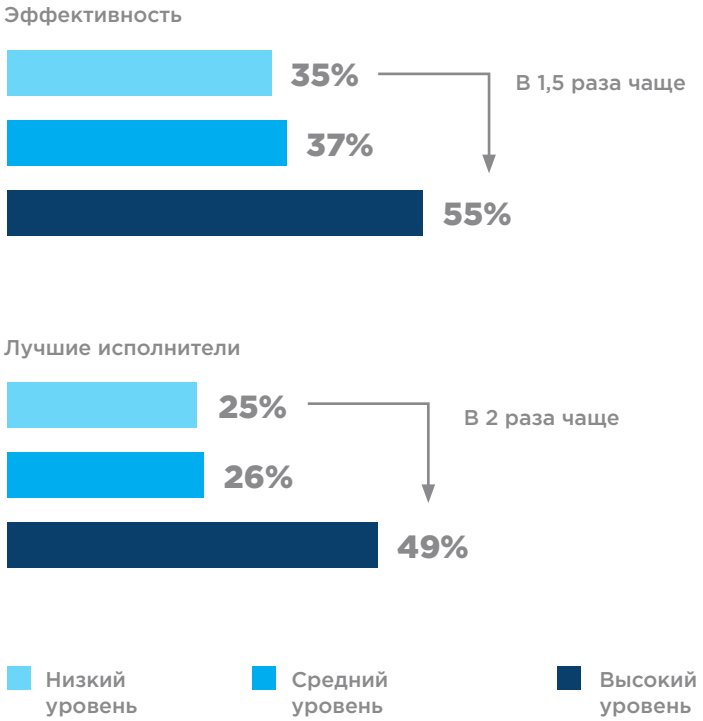
Сотрудники с высокими показателями в 2 раза чаще более качественно предоставляли услуги клиентам.

Руководители подчинённых с высокими показателями были удовлетворены их работой и в 2,5 раза чаще признавали их сотрудниками, которых компания определённо наняла бы снова.

Какие высококвалифицированные сотрудники наиболее эффективны в работе?

ПРОДУКТИВНОСТЬ

Специалисты австралийской нефтегазовой компании, получившие высокие баллы по результатам оценки, в 2 раза чаще получали от менеджеров более высокую оценку их аналитических навыков, а также в 1,5 раза чаще получали от менеджеров более высокую оценку их эффективности в аналитической работе.

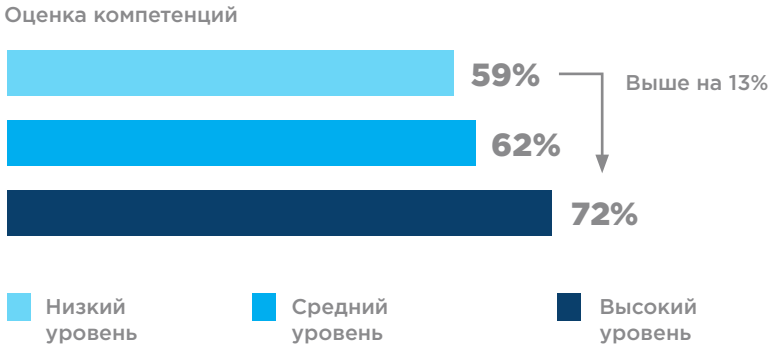


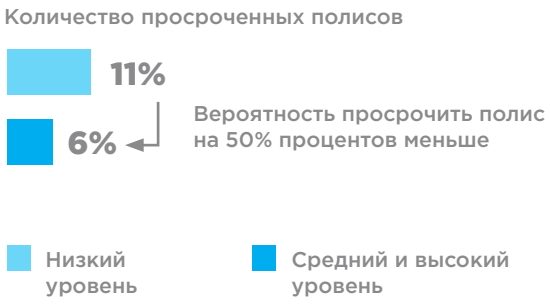
Также специалисты, получившие более высокие оценки, в 6 раз чаще признавались сотрудниками, доводящими дело до конца.

Какие торговые представители более эффективны?

Торговые представители южноафриканской компании, получившие высокие баллы по результатам оценки, в отличие от сотрудников с низкими баллами, имели на 50% меньше шансов просрочить полисы.

ПРОДУКТИВНОСТЬ

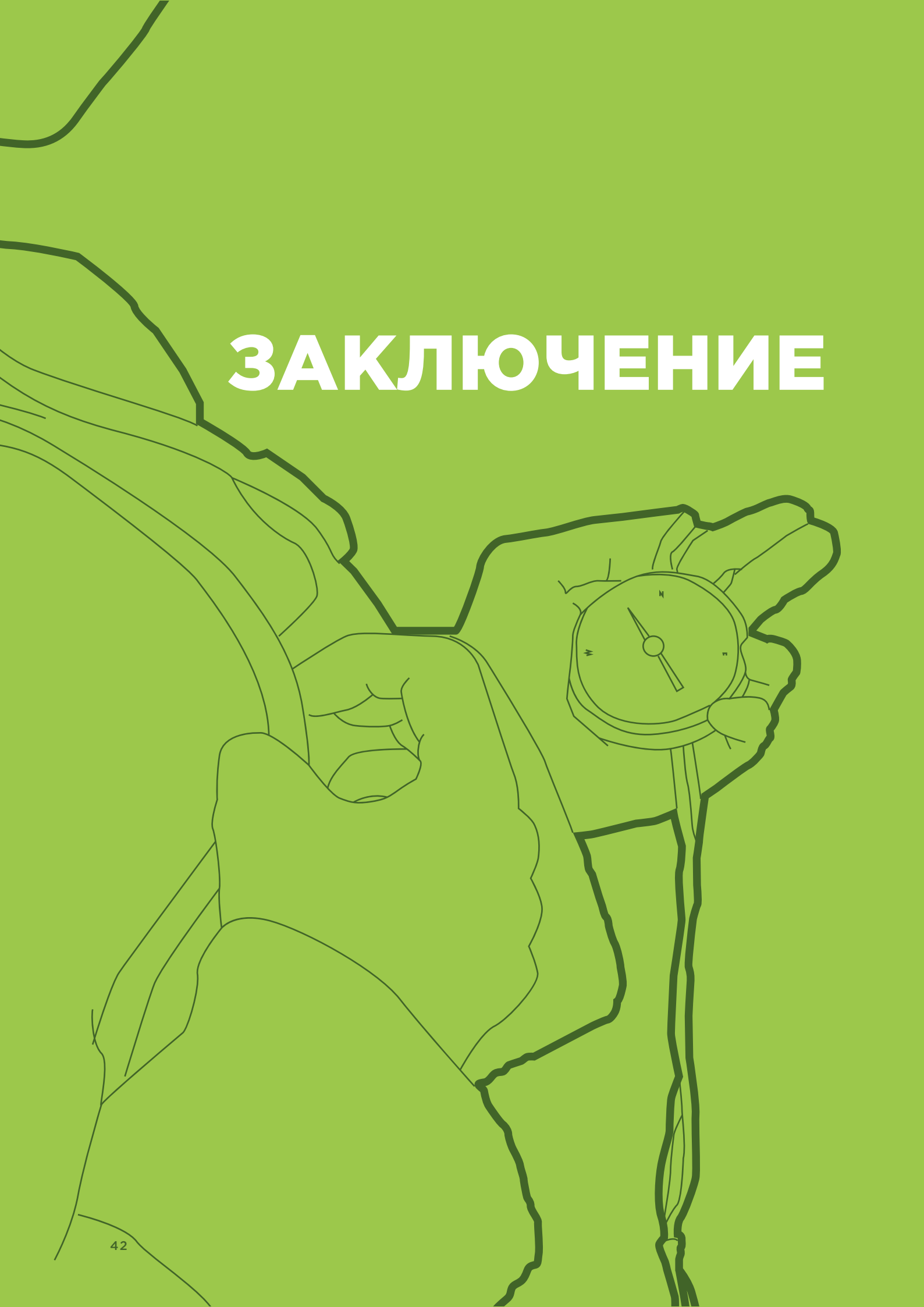




В процессе обучения торговые представители с высокими оценками чаще оценивались как «компетентные».

Представители с низкими оценками теряли значительно больше выручки, чем сотрудники со средними или высокими оценками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ



Ответы на вопросы совета директоров

Вам нужно быть готовыми к ответу на вопросы:

- Какие качества персонала нужны для достижения стратегических целей бизнеса, более высоких результатов и эффективности?
- Насколько наши сотрудники превосходят или в чём отстают от лучших в своей сфере и насколько они опережают ключевых конкурентов?
- Какие решения в найме, развитии или перемещении кадров помогут нам ликвидировать нехватку талантов?

Глубокое понимание этих вопросов, опирающееся на достоверные и объективные данные, помогает организациям, упомянутым в этом отчёте, убедительно доказывать важность и значимость программ по управлению и оценке талантов не только для HR, но и для бизнеса в целом.

Вы тоже можете достичь подобных результатов.

Больше информации на cebglobal.com/assess

О CEB (теперь Gartner)

CEB помогает клиентам строить системы управления талантами, планировать преемственность и развивать сотрудников, создавать современные и технологичные решения для отбора и продвижения лучших кандидатов для максимальной эффективности бизнеса. Больше информации можно найти на сайте gartner.com/ceb.

О Gartner

Gartner — мировой лидер в области исследований в IT-сфере и консалтинга. Комплексный набор услуг компании Gartner предоставляет стратегические консультации и проверенные передовые методы, чтобы помочь клиентам успешно решать их самые важные задачи. У Gartner со штаб-квартирой в городе Стэмфорд, США, почти 13 000 консультантов, работающих с 11 000 компаний в 100 странах мира. Больше информации можно найти на сайте gartner.com.

cebglobal.com/assess

© 2017 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. TA170001

CEB is now Gartner