

# Инновационные методы **online** оценки персонала

Осипова Татьяна, Ведущий консультант, руководитель группы разработок и исследований SHL



## О чем поговорим сегодня

- Мировые тенденции в оценке персонала
- Возможности и ограничения оценки онлайн
- В каких ситуациях использование онлайн объективно и оправдано. Новые инструменты

# SHL сегодня

---

- На сегодняшний день SHL является мировым лидером в оценке персонала; мы помогаем достичь выдающихся результатов в бизнесе благодаря наиболее эффективному управлению персоналом – **от найма до развития и планирования преемственности**
- В 2011 г. произошло слияние с американской компанией **PreVisor**
- В течение последних **30 лет** мы провели сотни миллионов ассессментов по всему миру
- Имея штаб-квартиру в Лондоне, SHL представлена **в 50 странах** и предоставляет услуги по оценке персонала **на более чем 30 языках**
- Учитывая **25 миллионов он-лайн ассессментов ежегодно**, мы проводим оценку каждую секунду каждого дня

# Клиенты SHL в России



# Исследование о глобальных тенденциях в оценке персонала

---

- Выявляет глобальные тенденции в оценке персонала
- Отвечает на вопросы «**ЧТО?**», «**КАК?**» и «**ДЛЯ ЧЕГО?**» оценивают компании во всем мире
- Выясняет, какие приоритеты в области HR влияют и будут влиять на оценку персонала

# Участники исследования

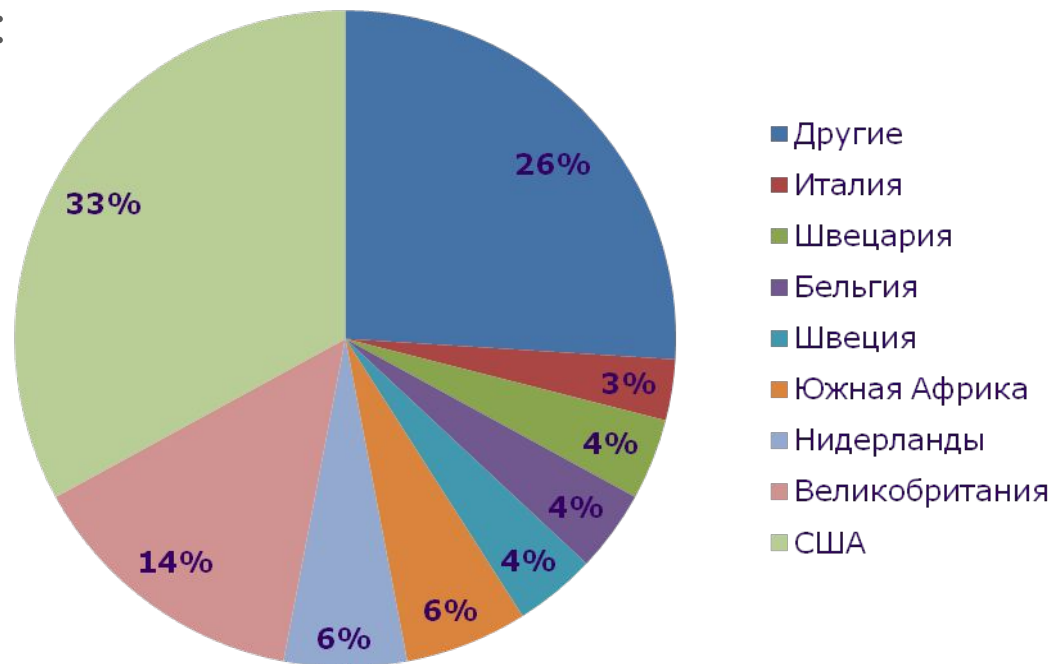
---

- Всего 463 компании
- Размеры компаний от 49 до 12 тыс. чел.

- Представляемые отрасли:

- Торговля
- Гостиничный бизнес
- здравоохранение
- Телекоммуникации
- Логистика и др.

## Расположение штаб-квартир



# Приоритеты в области HR в 2009 – 2011 годах

<b>Область</b>	<b>Высший приоритет в 2011г.</b>	<b>Место в рейтинге 2011г.(по приоритет)</b>	<b>Высший приоритет в 2010г.</b>	<b>Место в рейтинге 2010г.(по приоритет)</b>	<b>Высший приоритет в 2009г.</b>	<b>Место в рейтинге 2009г.(по приоритет)</b>
Управление эффективностью	50%	1	59%	1	56%	2
Планирование преемственности	44%	2	29%	6	42%	5
Внешний рекрутинг/найм	40%	3	35%	2	62%	1
Развитие карьеры	38%	4	35%	2	62%	1
Внутреннее продвижение/назначение	35%	5	29%	6	50%	3
Анализ необходимости обучения/разрыв в навыках	32%	6	32%	4	35%	6
Планирование трудовых ресурсов	29%	7	30%	5	31%	7
Моделирование компетенций	25%	8	26%	8	21%	9
Анализ скрытых резервов	17%	9	15%	9	24%	8
Сертификация обучения	11%	10	14%	10	21%	9
Аутплейсмент/перемещение	7%	11	10%	11	9%	11

# Связь оценки с бизнес результатами

## Тенденции в HR – сбор данных и определение эффективности программ оценки

Утверждение опросника	Используют %
	<b>2011</b>
Мы собираем данные для того, чтобы показать ценность инвестиций в HR.	51%
Тестирование кандидатов добавляет ценности процессу найма.	94%
Мы собираем данные для анализа того, как тесты добавляют ценность процессу найма.	52%
Мы собираем данные для того, чтобы узнать, как интервью добавляют ценность процессу найма.	41%
Мы поменяли/поменяем или улучшим наш процесс найма, основываясь на изучении успешности программ по данным бизнес статистики	60%



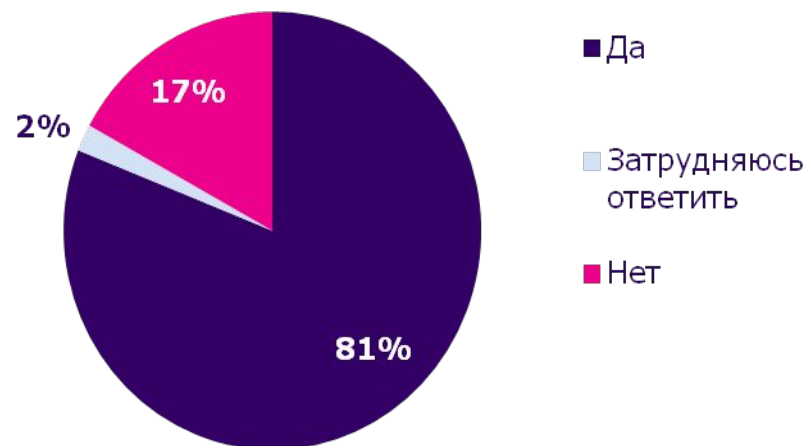
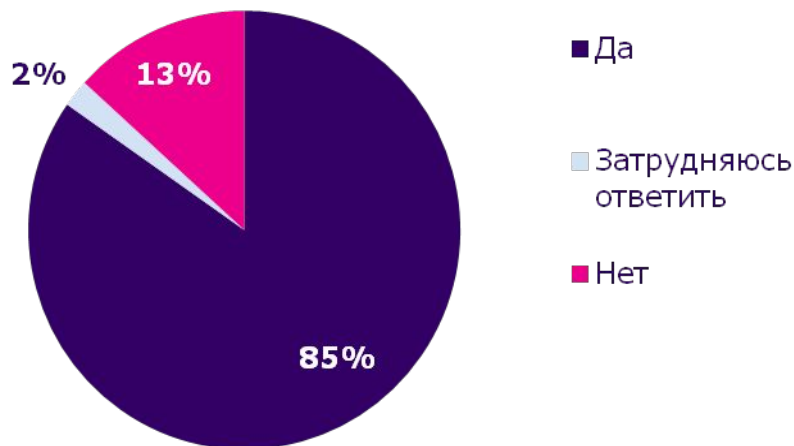
# Использование тестирования

Большинство организаций используют некую форму тестирования как часть процесса набора персонала (85%, см рис. 1).

Также большинство организаций используют онлайн-тестирование (81%) вместо бумажных тестов (см. рис. 2). Это совпадает с выводами отчета за 2010г

Рисунок 1: Проводятся ли тесты/оценка в процессе набора персонала

Рисунок 2: Проводятся ли онлайн-тесты/оценка в процессе набора персонала



По данным исследования «Глобальные тенденции в оценке персонала», SHL, 2011. N – 463.

# Удаленное тестирование

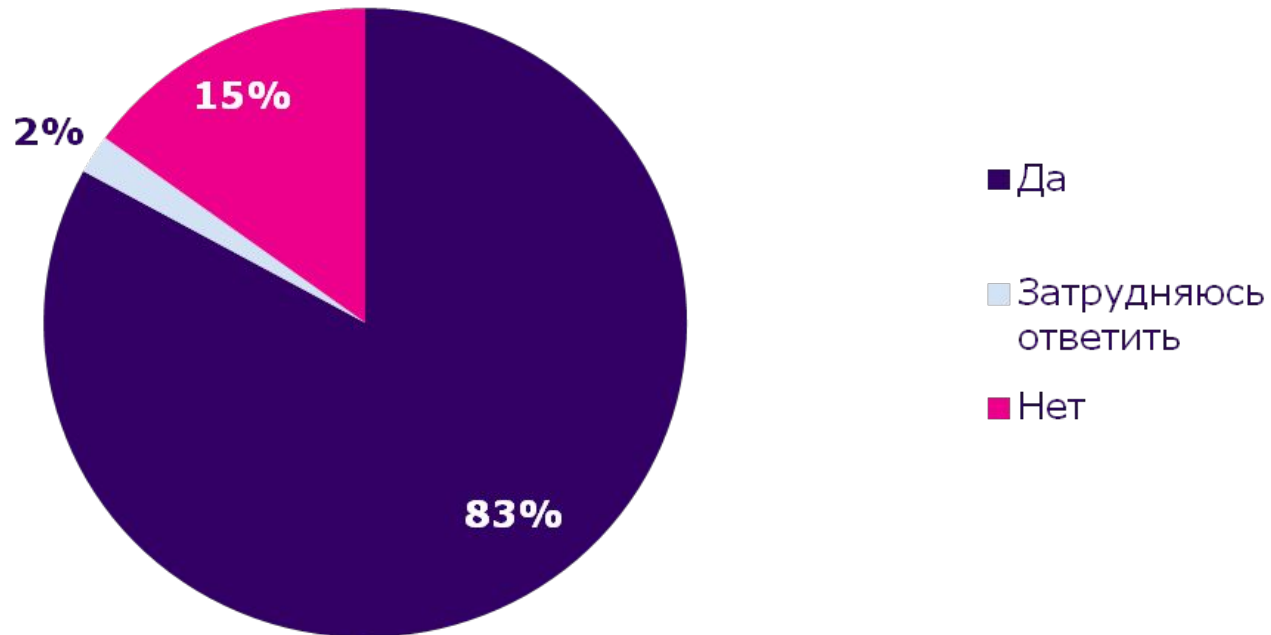
---

В 2009 году удаленное тестирование применяли 60% респондентов,

В 2010 году – 73%

В 2011 – 83%!!

Используется ли удаленное тестирование в процессе набора персонала?



# Причины для удалённого тестирования

По каким причинам вы разрешаете кандидатам проходить удаленное тестирование?	Одобрение в 2011г.	Место в 2011г.	Одобрение в 2010г.	Место в 2010г.
Удаленное тестирование удобно кандидатам	82%	1	86%	1
Удаленное тестирование более удобно для менеджеров по набору персонала, рекрутеров и т.д.	73%	2	73%	2
Используется для предварительного отсева кандидатов перед приглашением их для тестирования в компании	47%	3	51%	3
Стоимость ресурсов для тестирования в компании или под контролем слишком высока	29%	4	35%	5
Удаленное тестирование расширяет список кандидатов	27%	6	29%	7
Удаленное тестирование расширяет демографический состав кандидатов	22%	6	29%	7
Недостаток оборудования/помещений для тестирования в компании (например, не хватает компьютеров или помещения для проведения тестов)	20%	7	33%	6

# Использование структурированных методов оценки при подборе

Типы оценки	2011				2010	2009
	Используют	Планируют использовать	Итого	Место	Место	Место
Тестирование навыков/знаний	71%	13%	84%	1	1	2
Когнитивные способности/ решение общих задач	64%	15%	79%	2	2	1
Личностный тест	66%	12%	78%	3	4	8
Тест на соответствие должности	50%	18%	68%	4	6	5
Решение конкретных должностных задач	42%	21%	63%	5	7	4
Оценка ситуации	42%	21%	63%	5	5	7
Симуляция рабочего процесса	38%	22%	60%	7	8	6
Тесты на конкретные способности	43%	15%	58%	8	3	3
Тесты на соответствие культурным требованиям	30%	25%	55%	9	9	9
Биография (информация про историю жизни)	47%	5%	52%	10	11	11
Оценка интересов	29%	16%	45%	11	10	10

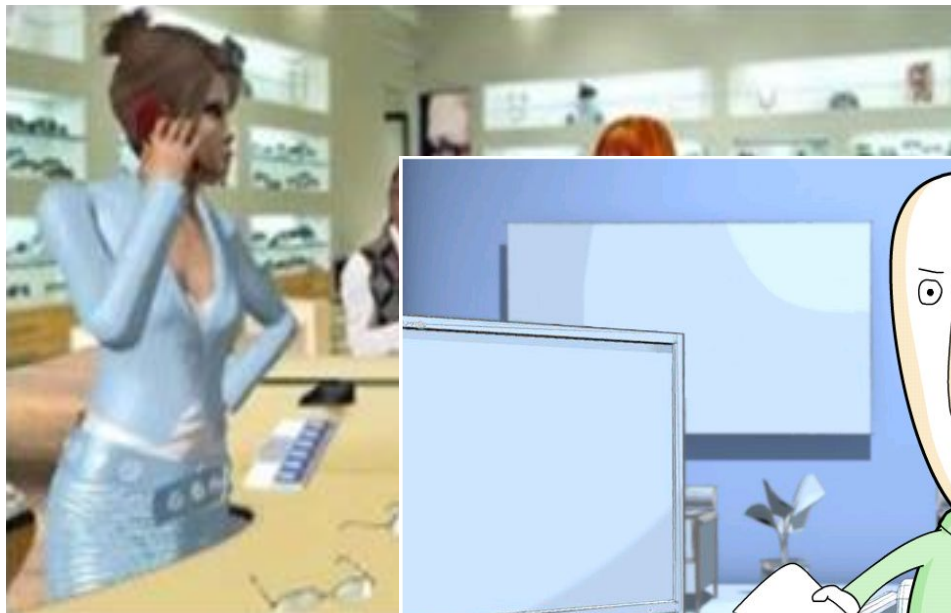
# Ключевые выводы исследования

---

- Управление эффективностью остается ключевым приоритетом
- Планирование преемственности становится все более важным (с 6го места в 2010 г. поднялось на 2е в 2011г.)
- Растет число компаний, допускающих удаленное тестирование
- В авангарде – мобильное тестирование
- Растет использование структурированного интервью

# Будущее имеет много направлений

---



Технологии улучшают общий характер оценки

# Возможности онлайн оценки

---

- Стандартизованный процесс
- Равные условия
- Моментальная обработка и доступность результатов
- Снимает географические ограничения

## Сокращает время заполнения вакансий

- Открывает доступ к большому количеству кандидатов
- Положительно влияет на имидж компании
- Централизованное и удобное хранение данных
- Экономит время рекрутеров и линейных менеджеров

- Доступна и удобна для кандидатов
- Позитивно воспринимается кандидатами/ отвечает ожиданиям
- Прозрачная процедура для кандидатов

# Решение SHL – Что мы можем оценить?

1. Внешняя/рыночная среда

2. Ситуация в компании

3. “Жесткие”, **Результаты:**

- a. Показатели эффективности
- b. Прежние успехи

4. “Видимые”, **Компетенции:**

- a. Поведение
- b. Навыки

5. “Мягкие”, **Потенциал:**

- a. Мотивация
- b. Черты характера
- c. Ценности
- d. Познавательные способности










# Принять решение

	Сотрудник 1	Сотрудник 2
Результат		
Поведение		
Потенциал		

Герой  
сегодняшнего  
дня

«Звезда»  
завтра



	Ниже среднего / Область развития
	Средний
	Выше среднего / Сильная сторона

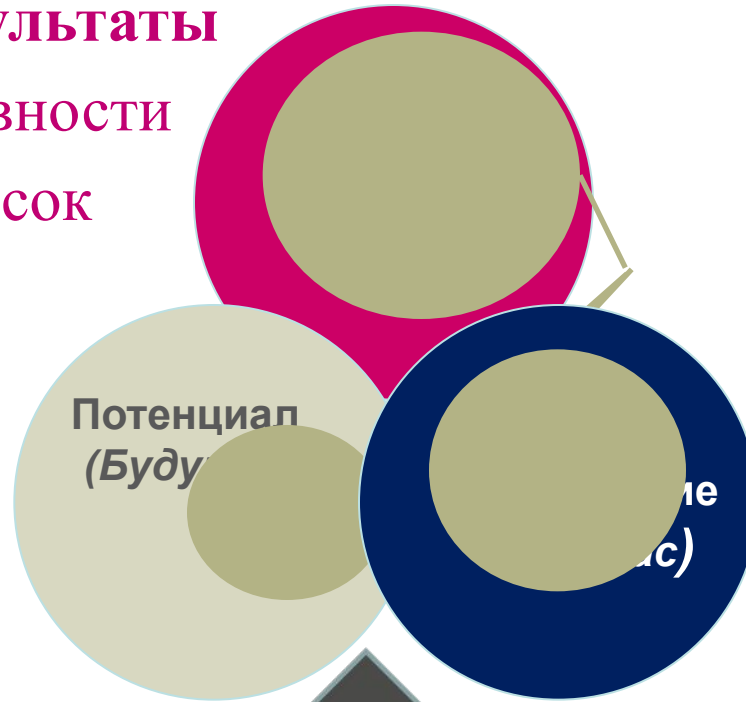
# «Слепые пятна» - Что мы можем оценить онлайн?

## Эффективность/Результаты

1. Метрики эффективности
2. Послужной список

## Потенциал (Будущее)

1. Мотивы
2. Личность
3. Ценности
4. Умственные способности



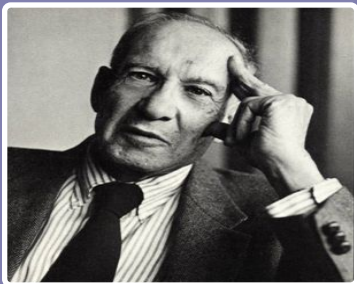
## Слепые пятна

- Упущенные возможности
- Эффективность ниже
- Плохой найм

## Поведение

1. Поведенческие характеристики
2. Навыки

# Что говорят эксперты...



*«Высока вероятность того, что до 66% принимаемых решений по найму в Вашей компании окажутся ошибочными в первые 12 месяцев»*

Peter Drucker, Гуру Менеджмента



SHL считает, что почти четверть (24%) потенциальных соискателей говорят, что они **готовы преуменьшать информацию, чтобы устроиться на работу, в то же время 15% утверждают, что они бы преувеличили свои навыки, квалификацию и опыт.** 23% говорят, что тяжелая экономическая ситуация и факт, что другие кандидаты также будут преуменьшать информацию заставляет их чувствовать, что нет другого выбора, чтобы устроиться на работу.



*Компании должны немедленно решать проблемы удовлетворенности сотрудников и клиентов, так как они очень быстро появятся на Twitter или Facebook .*

Bersin Talent Watch, 2011

# Методы отбора - Валидность

---

1	<b>НАИЛУЧШЕЕ предсказание – Невероятно хороший</b>
0.70-0.99	
0.60-0.69	Тесты способностей и Структурированное интервью
0.50-0.59	Тесты способностей/ Структурированное интервью
0.40-0.49	Профессиональные тесты/ Групповые упражнения/ Личностные опросники
0.30-0.39	Центры оценки (плохо разработанные и внедренные)
0.20-0.29	Рекомендации
0.10-0.19	Резюме/Количество лет опыта Результаты обучения/ Количество лет образования
0.01-0.09	Графология / Возраст
0.00	<b>МАЛОВЕРОЯТНОЕ ПРЕДСКАЗАНИЕ – Невероятно плохой</b>

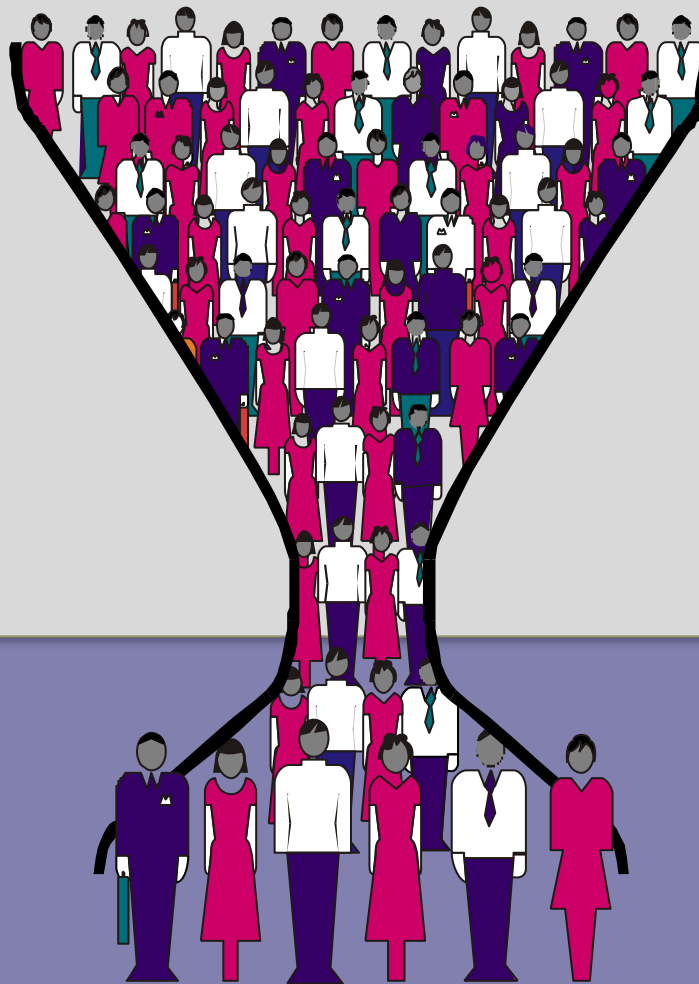
**Источник:** Журнал профессиональной и организационной психологии (2001), 74, 441 – 472. Robertson, I.T & Smith, M.

# Ограничения онлайн оценки

---

- Практически невозможно наблюдать реальное поведение кандидата => нельзя оценить полностью его компетенции
- Нельзя оценить предыдущий опыт кандидата, т.е. его результаты
- Ограниченные возможности для симуляции бизнес-кейсов
- Могут быть нарушены правила использования инструмента, следовательно снижена их валидность
- При использовании онлайн оценки повышается риск искажения результатов кандидатами

# Отсейте лишних и выберите!



**Отсеивайте!**

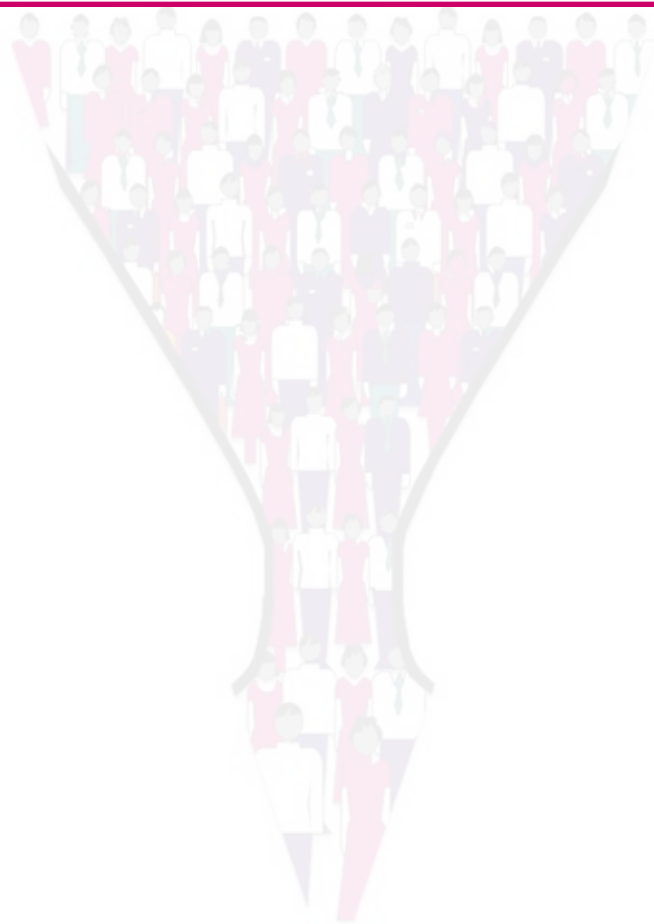
Когда Вы отсеиваете большое количество кандидатов, которые не подходят на данную позицию

**Выбирайте!**

Когда Вы выбираете наиболее подходящего кандидата

# Предложение по отсеву

---



## Реалистичный обзор позиции

Отсев 15-20%



## «Скринер» танталов

отсев 30-40%



## Способности

Отсев 30-50%



# Что такое «скринер» талантов?

---

«Скринер» талантов (СТ) - это предложение по отсеву, которое, оценивая кандидатов в соответствии с **важными профессиональными компетенциями** (в текущей рабочей ситуации), исключает неподходящих кандидатов.



# Ключевые моменты Поиска Талантов (Talent Screener)

Увеличивает лояльность сотрудников, уменьшает «текучку» кадров и абсентеизм

Лидность

Могут использоваться как часть рабочей симуляции. Это говорит о том, что такие методы могут реально предсказывать будущее поведение на работе!

Лояльность

SHL Talent Screener учитывает ключевые ценности компании и затем описывает их в конкретных сценариях

Talent Screener

Равные возможности

Оправдан с точки зрения равных возможностей, так как с точки зрения этнического фактора тест оказывает меньше негативного влияния по сравнению с когнитивными тестами способностей.

Ценности и культура

Опыт кандидата

Обратная связь от кандидатов, которые участвовали в Situational Judgement, говорит о том, на сколько информативно и практично была описана позиция. Кандидаты описывают процесс участия как позитивный опыт

# Ключевые пункты Verify

---



# Что еще? - DSI

Этот инструмент оценки поможет выявить потенциальных сотрудников, которые будут иметь следующие качества

Заполнение занимает всего 5 -6 минут



# Система оценки SHL On Demand

---



Enter your Username and Password to login...

Username

Password

Language  ▼

[Click this link if you have forgotten your password](#)

[Help](#)

[Legal Notice](#)

Более 2,000 организаций в 40 странах уже используют SHL On Demand

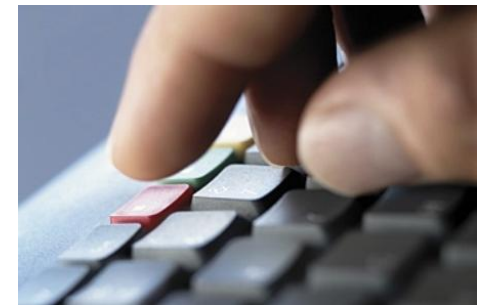
№1 в мире по позитивному восприятию кандидатами

Быстрая, эффективная и безопасная

Удобная и гибкая для клиентов и кандидатов

Доступна 24/7 – может использоваться для проектов любого масштаба

Интерфейс на многих языках



# Вопросы

---

