



Ирина Зарина,
генеральный директор
SHL Russia&CIS

ОЦЕНИТЬ ОБЪЕКТИВНО

ТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ ЯВЛЯЕТСЯ
ПРИОРИТЕТНОЙ ДЛЯ
БОЛЬШИНСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ.
ПОНИМАНИЕ РЕСУРСОВ И ИХ
ОГРАНИЧЕНИЙ, ВОЗМОЖНЫХ
РИСКОВ – ОСНОВА СТАБИЛЬНОЙ
РАБОТЫ КОМПАНИИ.

З) а частую от уровня сотруд-
ников зависит, добьется
ли организация успеха или
столкнется с неудачей.
Люди – это самая дорого-
стоящая инвестиция и самый зна-
чительный фактор риска для любой
компании. Но в то же время именно
сотрудники – это основной источ-
ник конкурентного преимущества
бизнеса и главная возможность
опередить конкурентов.

РОЛЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЕ

Компании адаптируются к изменениям в рабочей среде, а потребность в точных и объективных решениях продолжает расти.

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. Ситуация осложняется тем, что прошлые успехи не могут предсказать будущее, так как должности, даже с одним и тем же названием, трансформируются, наполняются иным содержанием.

Грядущий кризис лидерства

Иерархические структуры в компаниях перестают быть вертикальными, команды становятся географически распределенными, а круг обязанностей сотрудников разрастается, из-за чего высокая результативность руководителей становится предельно важной.

Накал борьбы за таланты

Спрос на критически важные таланты растет 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. Таким образом, речь идет о конкуренции за потенциальных кандидатов. Тот, кто лучше спрогнозирует, справится или нет сотрудник с будущими обязанностями, тот и выиграл.

Возможность усилить бренд работодателя

Кандидаты все 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 сети для обмена опытом. К примеру, решение о принятии на работу почти равно по силе воздействия на кандидата с удовлетворением от процедуры отбора (понятная, прозрачная и быстрая). Это открывает перед нами возможность управлять опытом кандидатов и усиливать бренд компании, причем независимо от того, взяли мы на работу сотрудника или нет.

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. Кандидаты ищут возможность улучшить свои навыки, обрести новые знания. Компаниям необходимо выстраивать процессы для более быстрого управления талантами с меньшим упором на длительную карьеру. Оценка талантов дает возможность 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. Так, для кандидатов в области IT, технологий, математики важнее всего не вертикальный карьерный рост, а возможность попробовать себя в разных проектах и задачах и накопить знания. Понимая,

на что способен сотрудник, компания может успешно выстраивать «карьерную траекторию», причем горизонтальную.

Фактически процесс принятия управленческих решений можно оптимизировать благодаря объективной оценке, которая позволит избавиться от интуитивного подхода и минимизировать риски руководителей при принятии решений о персонале.

«ПОСЛУШАЙТЕ, Я НА САМОМ ДЕЛЕ НЕ ЗНАЮ, КУДА ПЛЫТЬ. И ВСЕ, ЧТО Я ЗНАЮ, ЭТО ТО, ЧТО ЕСЛИ НА КОРАБЛЕ БУДУТ НУЖНЫЕ ЛЮДИ И ОНИ БУДУТ НА НУЖНЫХ МЕСТАХ, А НЕНУЖНЫЕ ОСТАНУТСЯ НА БЕРЕГУ, ТО МЫ КАКНИБУДЬ РАЗБЕРЕМСЯ, КУДА ПЛЫТЬ, ЧТОБЫ ДОБРАТЬСЯ ТУДА, ГДЕ НАМ БУДЕТ ХОРОШО».

Дж. Коллинз

«От хорошего к великому»



ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ПРОВОДИТСЯ:



ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

В рамках мероприятий по оценке персонала компания исследует способность кандидатов или текущих сотрудников справляться с обязанностями на какой-либо позиции. Так можно оценить потенциальные риски, связанные с сотрудником, его способность взаимодействовать с другими людьми или анализировать данные. Вся эта информация помогает отобрать именно того кандидата, который наилучшим образом подойдет на позицию.

Все кандидаты предоставляют резюме, но оно дает информацию о знаниях, навыках, компетенциях соискателя, а это, как показывает практика, только верхушка айсберга. По резюме сложно понять, будет ли кандидат

эффективно справляться с задачами именно в вашей компании. Нельзя понять, какая у кандидата мотивация, какие он имеет деловые привычки, может ли он или она организовать самостоятельно свою работу, соблюдать дедлайны, работать в режиме неопределенности или, наоборот, в режиме структурированных бизнес-процессов.

Для принятия верного решения о приеме на работу того или иного кандидата (особенно если речь идет о работниках на руководящие позиции) нужно больше объективной информации о будущем сотруднике. Тут помогут инструменты объективной оценки персонала.

Есть три составляющие оценки, которые можно анализировать. Во-первых, это результаты прошлой деятельности: что было достигнуто и есть ли вероятность повторения успеха и в вашей компании. Во-вторых, вы можете оценить, как кандидат ведет себя в настоящее время, собирать рекомендации, провести структурированное интервью: как он или она действовали в разных ситуациях, за счет чего достигались результаты. В-третьих, можно оценить потенциал – способность к обучению и к развитию, мотивацию к работе. Лучше рассматривать все данные аспекты в комплексе. Самое простейшее, что можно оценить, – это знания и навыки сотрудника. Три остальные зоны – способности, мотивация, личностные особенности – оценить сложнее, тут необходимо комплексное использование инструментов оценки. Проще говоря, принимают на работу за резюме, а расстаются из-за поведения и отношения.

ТРИ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОЦЕНКИ. ЧТО УЧИТЫВАЕТЕ ВЫ?

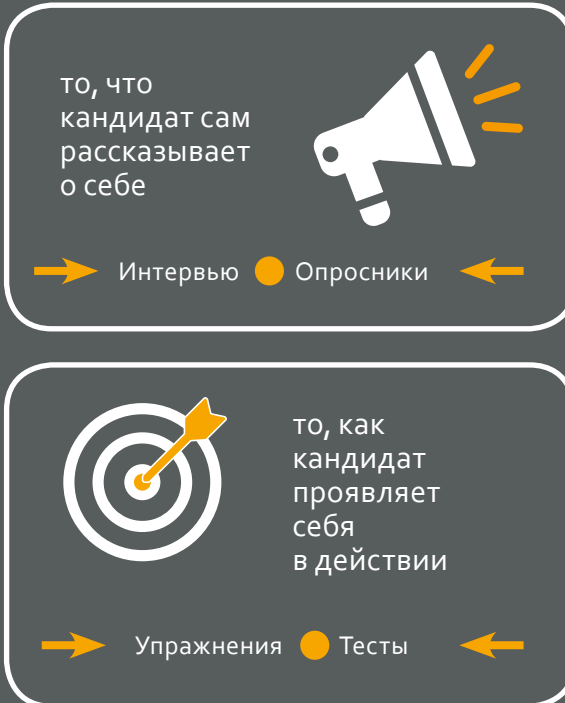


ПЕРЕД ПРОВЕДЕНИЕМ ОЦЕНКИ ВНУТРИ КОМПАНИИ

До начала оценочных проектов действующих сотрудников важно определиться с тем, что именно будет оцениваться. Для того чтобы наиболее точно спрогнозировать успешность сотрудника, нужно определить те качества, которые позволят ему добиваться высоких результатов в рамках компании в целом или позиции в частности. Подобные качества обычно называют компетенциями, и они и являются теми критериями, по которым проводится оценка. Правильный их выбор является, с одной стороны, достаточно сложной задачей, так как представления сотрудников отдела персонала или руководителя о позиции могут не совпадать с реальностью, а с другой – он крайне важен, так как именно эти критерии помогут отличить более успешного сотрудника от менее успешного.

Минимально необходимый набор для работы на управленческой позиции: аналитическое мышление, готовность брать на себя ответственность и руководить другими людьми, умение убеждать и объяснять.

ИНСТРУМЕНТЫ ОБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКИ



ИНТЕРВЬЮ

В России интервью считается одним из самых популярных инструментов для получения первичных сведений о кандидате на вакантную должность.

Интервью бывают биографическими, структурированными и неструктурированными, интервью по компетенциям/CBI (где выстраиваются воронки вопросов, чтобы проявлялись компетенции: «Приведите пример сложной задачи в прошлом. Что вы делали, все ли получилось?»).

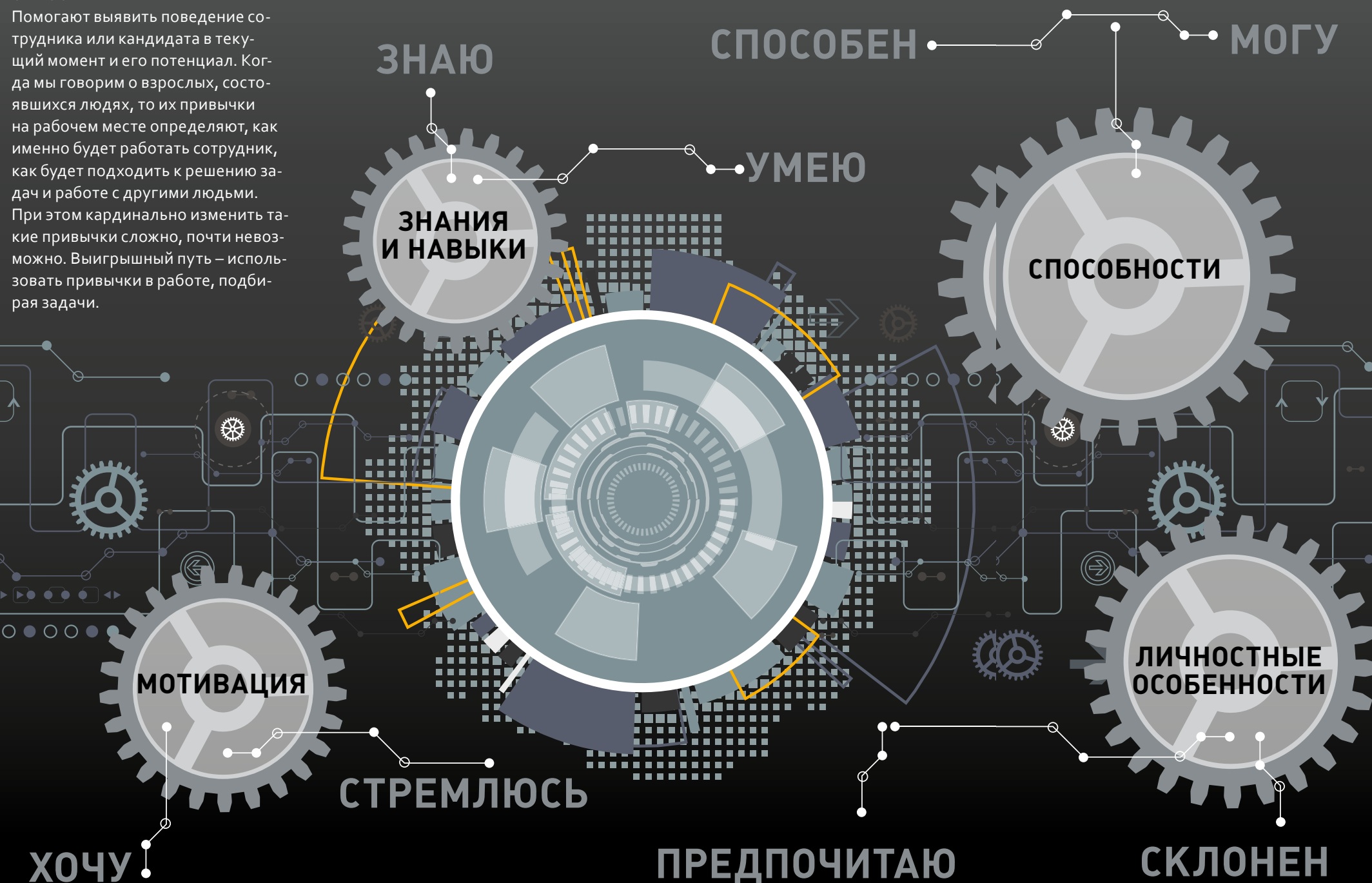
Обладая высокой степенью популярности, этот метод не является высокоэффективным для оценки потенциальной результативности будущего работника. Низкая эффективность инструмента объясняется субъективными факторами как со стороны работодателя (личная симпатия или негативное отношение к кандидату, следование интуиции при принятии решения, завышение оценки для ускорения процесса найма), так и со стороны кандидата (стремление преувеличить свои знания и способности). Также важно понимать, что интервью оценивает поведение сотрудника в прошлом.

Повысить эффективность прогноза (валидность) интервью могут разработанные специалистами способы. Наиболее эффективные из них – обучение интервьюеров и структурированное интервью. Если первый способ позволяет обнаружить недочеты при первичном анализе кандидата и избежать ошибок в дальнейшем, то в случае структурированного интервью происходит увеличение степени объективности собеседования, а также появляется возможность сравнивать кандидатов между собой по одним и тем же критериям.

Интервью по компетенциям – это структурированная методика оценки. Целью интервью по компетенциям является определение профессиональных качеств или способностей кандидата, то есть выявление его компетенций. Данный вид интервью наиболее широко используется для внутреннего найма. В то же время предпочтения HR очевидно смещаются в пользу более объективных инструментов: тестов профессиональных знаний и навыков, личностных опросников.

ОПРОСНИКИ

Помогают выявить поведение сотрудника или кандидата в текущий момент и его потенциал. Когда мы говорим о взрослых, состоявшихся людях, то их привычки на рабочем месте определяют, как именно будет работать сотрудник, как будет подходить к решению задач и работе с другими людьми. При этом кардинально изменить такие привычки сложно, почти невозможно. Выигрышный путь – использовать привычки в работе, подбирая задачи.



Личностные: как склонен действовать в рабочих ситуациях? Личностные опросники позволяют определить стиль поведения человека на рабочем месте: особенности взаимодействия с людьми, управления задачами, управления собой, что позволяет спрогнозировать, насколько он будет соответствовать требованиям, предъявляемым к его позиции. Такая информация

о сотруднике является основой его успешного развития как работника компании, а значит, и успеха компании в целом.

Пример: OPO SHL.

Мотивационные: что дает энергию и позволяет сделать больше? Мотивационный опросник обеспечивает структурированное описание ситуаций и задач, которые побуждают сотрудника более интенсивно

и продуктивно работать. Например, одних стимулируют ситуации самостоятельной работы, неопределенность воспринимается как возможность, для других же это будет стрессовой ситуацией. Мотивационный опросник может успешно применяться в консультировании по развитию карьеры, для развития менеджерских компетенций, управления эффективностью работы, отбора персонала,

распределения функциональных обязанностей работников, формирования и развития команд и так далее. Пример: MQ SHL.

Интересы/Профориентация: какие задачи и занятия больше по душе?

Стоит исследовать интересы кандидата, если вы работаете с молодыми, еще не определившимися специалистами.

ТЕСТЫ

Важным преимуществом использования тестов как части оценки деятельности является то, что они используются не только при массовом и точечном подборе персонала, но и для снижения текучести сотрудников в организации, мотивации талантливых сотрудников, повышения эффективности.

Тесты бывают двух типов

Тесты знаний: тесты на знание английского языка, тесты на знание компьютерных программ и так далее.

Тесты способностей: вербальные, числовые, тесты системного мышления, тесты на сверку информации, понимание законов механики и так далее.

Фактически мы проверяем, насколько быстро и эффективно сотрудник может справляться с большими массивами данных. С учетом огромного количества информации продуктивность зависит от скорости обработки входящего потока.

Деловые упражнения

Разработанные под специальную задачу кейсы, решая которые кандидат демонстрирует свои способности и потенциал. Это возможность увидеть кандидата в деле и не ждать при этом окончания испытательного срока, чтобы сделать

ТЕСТЫ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ МОТИВАЦИИ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ

вывод, справится он или нет с конкретным видом задач.

ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ (АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРЫ)

Это сложный комплексный вариант оценки, в ходе которого используются тесты, опросники, структурированное интервью и различные деловые упражнения. Так имитируется рабочая деятельность сотрудника, что позволяет спрогнозировать успешность кандидата. Решая задачу внутреннего найма и продвижения, HR из крупных компаний значительно чаще прибегают к центрам оценки, которые помогают глубоко и подробно измерить уровень компетенций кандидата. Для сравнения: HR из среднего бизнеса чаще используют ситуационные кейс-тесты – более быстрый и доступный инструмент оценки некоторых критически важных составляющих потенциала к проявлению необходимых компетенций (LATR 2018).



ВАЛИДНОСТЬ
ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ

ИДЕАЛЬНАЯ
ОЦЕНКА



КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ
ЯВЛЯЮТСЯ НАИБОЛЕЕ
ПРЕДСКАЗАТЕЛЬНЫМИ?

Идеальная оценка сотрудников обеспечивается применением психометрических инструментов оценки, то есть опросами и тестами.

Валидными (то есть прогнозирующими эффективность в работе) инструментами являются оценка стажа работы и рекомендаций, тесты на основе рабочих задач и личностные опросники, результаты структурированного интервью, тесты способностей и ассессмент-центры (внутренние центры оценки и развития). На шкале валидности представлены данные инструментов. Обратите внимание, что шкала от 0 до 1, при этом 0 – это случайное предсказание, подброс монетки. Так, например, максимальный результат 0,7 валидности достигается только при оценке в ассессмент-центрах, где все инструменты объективной оценки применяются в комплексе.

Любая графология и астрология не являются валидными инструментами оценки.

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
В РОССИИ

В России системная оценка персонала успешно используется с середины 1990-х годов.

Наиболее широко применяются интервью по компетенциям и тесты навыков и знаний: эти инструменты объективной

оценки персонала предоставляют возможность тонкой настройки критериев и факторов оценки, что позволяет в значительной мере отразить в оценке конкретные особенности организации, требования данной должности, запросы нанимающего руководителя и т.п.

В начале мы отсеиваем, а затем выбираем лучших. В зависимости от уровня позиции мы проходим один или несколько этапов. Так, для бывших студентов бывает достаточно отсеять тестами способностей тех, кто будет медленно вникать в вашу деятельность. При этом для топ-менеджеров важно проверить, насколько поведенческие привычки, стиль работы соответствуют контексту и задачам вашей компании.

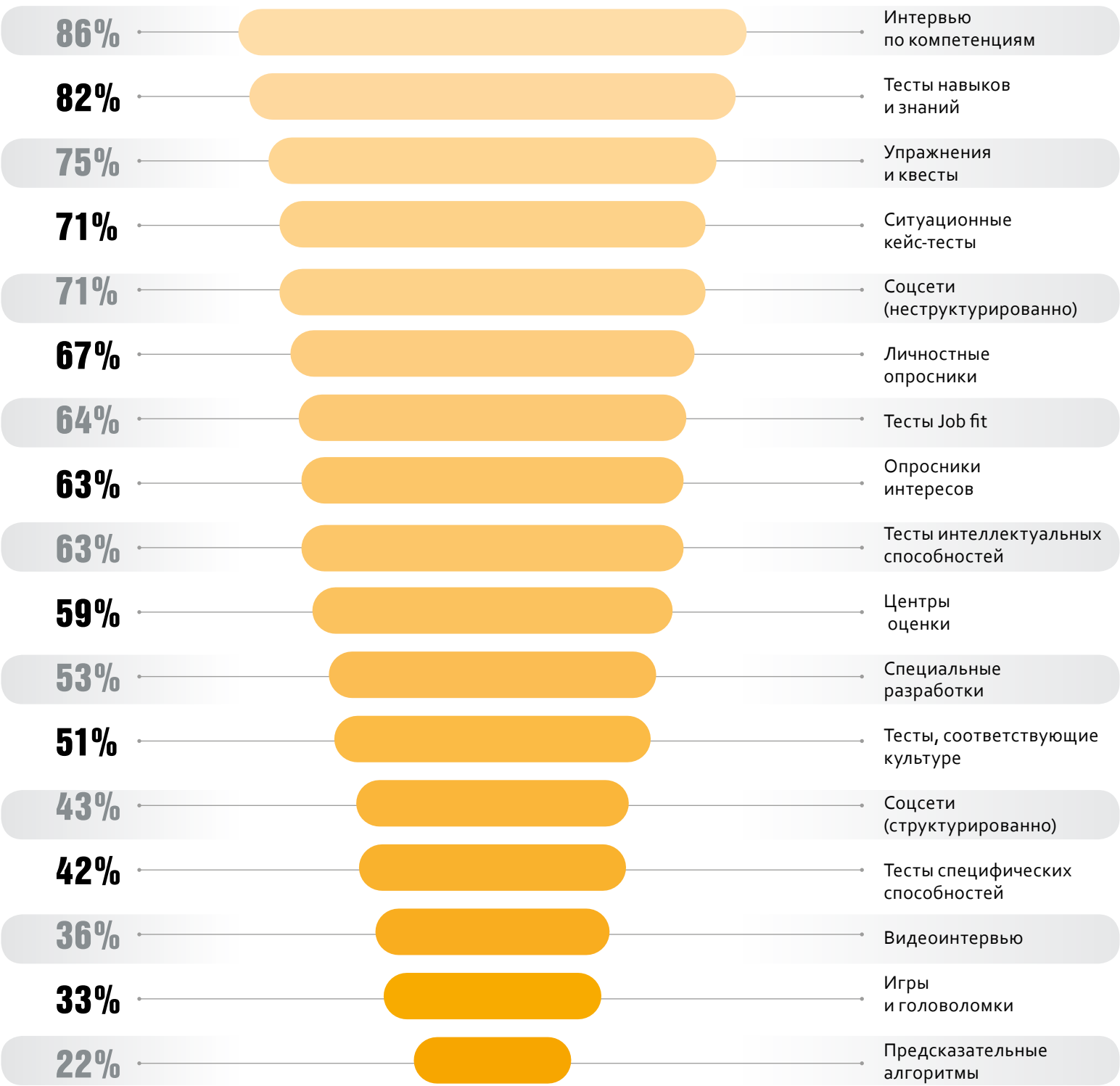
Чем выше уровень должности, на которую претендует кандидат, тем более длительная процедура оценки является оправданной – так считают российские HR. Почти 70% убеждены, что оценка руководителей высшего звена должна занимать более часа, но лишь 33% полагают, что такие затраты времени оправданы при оценке менеджеров. Аналогично 50% HR убеждены, что оценка выпускников и молодых специалистов должна занимать не более 20 минут, но если речь идет об оценке рядовых специалистов, то с этим согласны уже менее трети HR, а в случае оценки менеджеров – всего 15%.

РЕШАЯ ЗАДАЧИ ВНУТРЕННЕГО НАЙМА И ПРОДВИЖЕНИЯ, HR ИЗ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ ЗНАЧИТЕЛЬНО ЧАЩЕ ПРИБЕГАЮТ К ЦЕНТРАМ ОЦЕНКИ, В ТО ВРЕМЯ КАК HR ИЗ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ПРЕДПОЧИТАЮТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СИТУАЦИОННЫЕ КЕЙС-ТЕСТЫ

SHL | RUSSIA

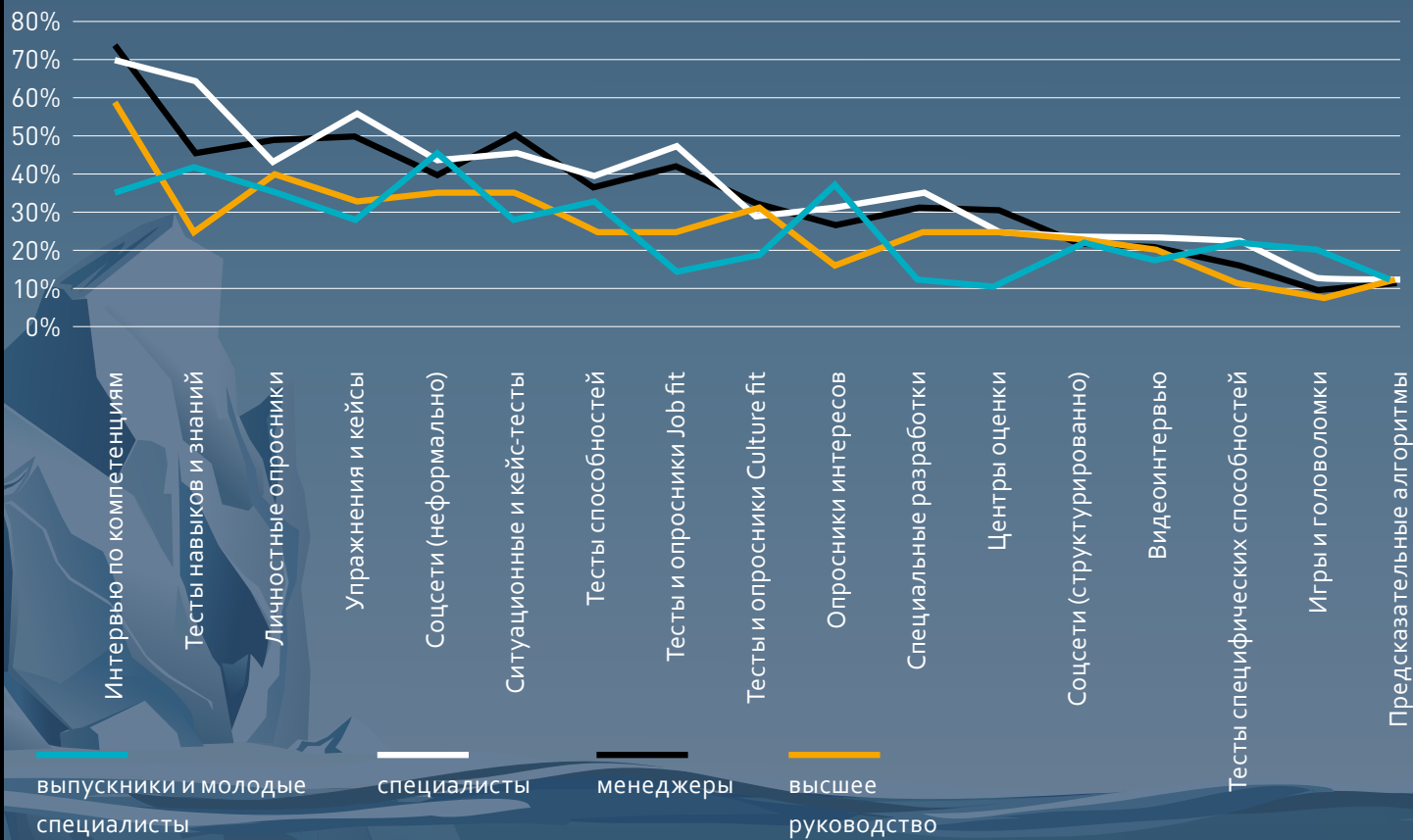
САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ –
ИНТЕРВЬЮ И ТЕСТЫ НАВЫКОВ И ЗНАНИЙ

Какие инструменты оценки и источники данных используются хотя бы для одной задачи/процесса HR?



ВЫБОР ИНСТРУМЕНТА ОЦЕНКИ ПРИ НАЙМЕ ЛИШЬ ОТЧАСТИ ЗАВИСИТ ОТ УРОВНЯ ДОЛЖНОСТИ

Какие инструменты оценки и источники данных используются при найме на должности разных уровней?



Большая часть инструментов оценки используется равномерно, то есть доля компаний, применяющих их для оценки кандидатов на разные уровни должностей, близка.

Важными исключениями из этой общей закономерности оказались, во-первых, интервью по компетенциям и центры оценки, которые значительно реже используются для оценки выпускников и молодых специалистов, чем для кандидатов на позиции, предполагающие наличие определенного опыта; во-вторых, тесты навыков и знаний, которые значительно чаще применяются при оценке специалистов, чем других категорий; наконец, отдельные упражнения

и кейсы, ситуационные и кейс-тесты, тесты и опросники на соответствие должности, которые чаще используются для оценки специалистов и менеджеров.

Интересно, что HR из крупных компаний значительно реже обращаются к неформальной информации из социальных сетей при найме кандидатов на должности специалистов и менеджеров, а также существенно чаще используют центры оценки и видеоинтервью при найме менеджеров и директоров. Для сравнения: HR из компаний среднего размера при найме менеджеров чаще полагаются на ситуационные и кейс-тесты, а также

на оценку профессиональных знаний и навыков кандидатов.

HR из организаций, в которых диджитализация уже повлияла на процессы найма и отбора, при оценке выпускников и специалистов несколько чаще используют видеоинтервью и предсказательные алгоритмы, зато реже применяют ситуационные и кейс-тесты, а также инструменты оценки соответствия культуре и должности. В то же время при оценке менеджеров и директоров они чаще обращаются к информации из социальных сетей и опросникам интересов, но значительно реже используют тесты профессиональных знаний и навыков.

ПЕРЕД НАЧАЛОМ ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

После того как отобраны адекватные ситуации подходы, необходимо убедиться, что те, кто будет применять эти методы, достаточно квалифицированы для такой работы. Иногда встречаются ситуации, когда невладение персоналом достаточными знаниями и опытом в этой области ставили крест на оценке в компаниях и подрывали авторитет процедуры. Рекомендуется не только пройти обучение и перенять методологию у надежного провайдера подобного рода услуг, но и крайне желательно заказать фасилитацию проведения подобных мероприятий, чтобы была возможность на раннем этапе

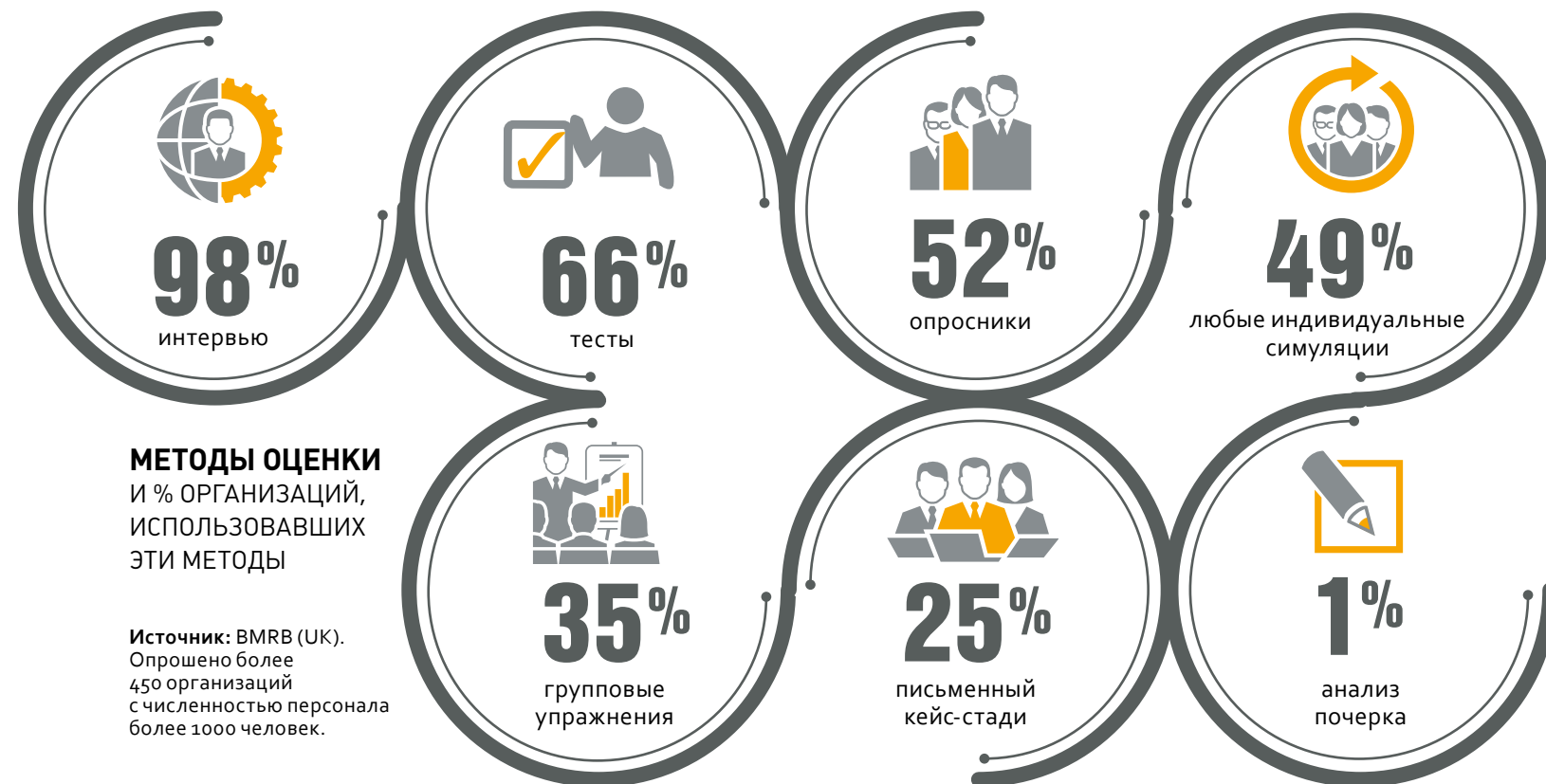
исправить возникающие ошибки или ответить на вопросы. Важно понимать, что неверная информация может поставить под вопрос применение подобных методов

в компании в будущем и привести к сопротивлению со стороны персонала.

Важно не игнорировать подготовительные мероприятия, активно оповещать и информировать о целях и задачах оценки, правильно отбирать критерии и методы под эти критерии и корректно использовать полученные результаты. Соблюдение этих правил поможет вам успешно проводить подобные мероприятия в своей компании и добиваться нужных результатов. **HR**



ПРОВОДИТЬ ОЦЕНОЧНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В КОМПАНИИ ДОЛЖНЫ ТОЛЬКО КВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ СОТРУДНИКИ, ПРОШЕДШИЕ ОБУЧЕНИЕ У НАДЕЖНОГО ПРОВАЙДЕРА И ВЛАДЕЮЩИЕ МЕТОДОЛОГИЕЙ



МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И % ОРГАНИЗАЦИЙ, ИСПОЛЬЗОВАВШИХ ЭТИ МЕТОДЫ

Источник: BMRB (UK).
Опрошено более 450 организаций с численностью персонала более 1000 человек.