

**People Intelligence a biznes.  
Ocena potencjału ludzkiego w organizacji i jej wpływ  
na poprawę wyników biznesowych.**

Raport z badań SHL 2011

**shl**<sup>®</sup> PEOPLE  
SOLUTIONS

## Czy jesteś „People Intelligent”?

Z jakimi wyzwaniami biznesowymi zmagają się Twoja firma? Jeżeli jest podobna do większości organizacji, pewnie może udoskonalić swoje operacje, produkty, usługi, działania marketingowe i sprzedażowe tak, by osiągać swoje cele w bardziej efektywny sposób. Jednakże sprostanie największemu z wyzwań – tj. zwiększeniu sprzedaży i wzroście satysfakcji klienta – w największym stopniu zależy od specyficznych zdolności, umiejętności i cech Twoich pracowników.

Wnioski przedstawione w tym raporcie wskazują na istnienie bezpośredniego związku pomiędzy zdolnościami pracowników a osiąganymi przez nich wynikami, które z kolei przekładają się na Twój biznes. Niezwykle ważne staje się zatem zapewnienie, aby przyszli i obecni pracownicy posiadali taki zestaw zdolności i umiejętności, który pozwoli im osiągnąć sukces. Stąd bierze się też pojęcie „People Intelligence”.

**People Intelligence to działania podejmowane w celu uzyskania informacji o potencjale ludzkim w organizacji, pozwalające podejmować lepsze decyzje personalne, a w rezultacie wpływać na osiągnięte wyniki biznesowe.**

Działania z zakresu People Intelligence pomagają podejmować decyzje na wszystkich etapach cyklu zarządzania talentami: od zorientowania się, czy kandydat wniesie nową wartość do organizacji, po określenie, na ile wartościowe będzie szkolenie i rozwijanie pracownika przed awansem na nowe stanowisko.

Wraz ze zmianą celów biznesowych zmieniają się i oczekiwania w stosunku do pracowników. Stąd niezmiernie istotna jest wiedza, czy posiadają oni kompetencje konieczne do osiągnięcia tych celów. Ponownie, działania z zakresu People

Intelligence pomagają upewnić się, czy pracownicy z odpowiednimi cechami zostali prawidłowo dobrani do realizacji postawionych celów, czy zarówno obecni, jak i nowo zatrudnieni pracownicy będą w stanie wykazać się zachowaniami koniecznymi do osiągnięcia sukcesu.



## Wprowadzenie

W dzisiejszych realiach biznesowych firmy na całym świecie muszą wykazywać wartość, jaką wnoszą do biznesu działania z zakresu People Intelligence, których celem jest dostarczanie konkretnych i obiektywnych informacji o zdolnościach i potencjale pracowników. Wstępne wyniki badań przeprowadzonych przez Aberdeen Group w marcu 2011 roku wskazują, że 67% respondentów jako główny cel przeprowadzanych procesów oceny podało poprawę wyników biznesowych dzięki rekrutowaniu lepszych kandydatów. Możliwość zrozumienia i wykorzystania kompetencji, wiedzy, umiejętności i zdolności obecnych oraz potencjalnych pracowników pozwala na odniesienie sukcesu rozumianego jako dłuższe utrzymanie klientów, wzrost przychodu i ostatecznego wyniku finansowego firmy.

Przez cały cykl zatrudnienia pracownika – od przyjęcia do pracy, aż po odejście na emeryturę – właściwie dobrane działania z zakresu People Intelligence dostarczają solidnych danych ilościowych wspierających strategiczne decyzje organizacji. Strategii firmy nie można planować w oparciu o nieobiektywne i wybiórcze, czysto jakościowe informacje, poniższy raport przedstawia sprawdzone i poparte ogólnosiawiatowymi badaniami naukowymi dowody na wartość, jaką daje ocena kompetencji pracowników firmom i osiąganym przez nie wynikom.

Raport ten stanowi także niepodważalny dowód na to, że ostateczny wynik finansowy firmy może być bezpośrednio związany z jakością metod służących ocenie kompetencji oraz samych procesów People Intelligence, w skład których wchodzi narzędzia oceny:

- Zorientowany na klienta zespół sprzedawców w sieci sklepów z elektroniką zwiększa sprzedaż o milion funtów.
- Rotacja pracowników w firmie telekomunikacyjnej zmniejszyła się o 18% w przeciągu pół roku.
- U pracowników firmy transportowej otrzymujących wysokie oceny kompetencji prawdopodobieństwo awansu wzrasta o 53%.

Obserwacje przedstawione w tym raporcie pochodzą z badań przeprowadzonych przez SHL wraz z klientami na całym świecie, działającymi w różnych sektorach gospodarki, jak np. opieka zdrowotna, handel detaliczny, usługi finansowe, czy telekomunikacja.

W badaniu uwzględniono szeroki zakres stanowisk, poczynając od tych związanych z obsługą klienta, poprzez stanowiska sprzedażowe, aż po kadrę kierowniczą. Rezultaty uwiadcniają bardzo duży wpływ przeprowadzanych procesów oceny (zarówno podczas selekcji, jak i rozwoju pracowników) na końcowe rezultaty biznesowe firm.

„Jesteśmy oddani naszym klientom, blisko z nimi współpracujemy i wspólnie wypracowujemy strategię z zakresu People Intelligence przekładającą się na konkretne rezultaty biznesowe”, mówi Mike Tims, Chief Customer Officer, SHL Group. „Tegoroczny raport ponownie zwraca uwagę na mierzalne korzyści odnoszone dzięki efektywnemu naborowi, selekcji oraz rozwojowi pracowników, udowadniając, że firmy posiadające mocną strategię odnoszą niepodważalne korzyści - zwiększając przychód, redukując koszty, poprawiają wydajność oraz efektywność kadry kierowniczej.”

## Metodologia

SHL przeprowadza badania we współpracy ze swoimi klientami, skupiając się na związku między rzeczywistymi wynikami osiąganymi przez firmy, a szerokim wachlarzem decyzji dotyczących rekrutacji i zatrudnienia. Badania te mają ukazywać wartość rozwiązań online wykorzystywanych do oceny kompetencji i potencjału ludzkiego w odniesieniu do specyficznych wskaźników branych pod uwagę przy realizacji celów danej organizacji. Prace rozpoczyna ustalenie wraz z kadrą kierowniczą kluczowych wskaźników biznesowych w danej firmie. Następnie przy wykorzystaniu złożonych metod badawczych i analizy danych określa się związek pomiędzy wynikami (jak np. zwiększenie sprzedaży czy wzrost obrotów), a wykorzystaniem rozwiązań z zakresu People Intelligence.

SHL trzyma się rygorystycznych naukowych standardów, zapewniając tym samym wysoką rzetelność wniosków wyciąganych z oceny kompetencji pracowników. Standardy te zawierają m.in. następujące wytyczne:

- Wykorzystanie wyników testów i rezultatów pracy co najmniej 300 pracowników z danego stanowiska.
- Dłuższy okres zatrudnienia pracowników, pozwalający wiarygodnie zmierzyć ich wyniki; stażyci lub nowo zatrudnieni pracownicy nie są uwzględniani w badaniach.
- Dostępność odpowiednich miar wyników pracy, tj. wyniki sprzedaży, osiągnięte cele i wzrost zysku oraz inne wystandaryzowane miary produktywności czy wydajności.
- Dostępność wielu wskaźników jakości pracy. Pracownicy z zespołu optymalizacji usług SHL przeprowadzają badania używając metod naukowych w połączeniu ze wskaźnikami biznesowymi, aby móc określić prawdziwy związek pomiędzy decyzjami kadrowymi, a osiągnięciami w pracy.

## Raport 2011 z badania wpływu oceny pracowników na wyniki biznesowe

W przeciągu ostatniego roku przeprowadzono 47 badań wśród klientów działających w różnych sektorach gospodarki, takich jak opieka zdrowotna, handel detaliczny, usługi finansowe, telekomunikacja i w innych.

Główne obserwacje i wnioski z tych badań zebrano i przedstawiono w poniższym raporcie.

- 83% firm odnotowało pozytywny lub bardzo pozytywny wpływ oceny pracowników na wyniki biznesowe, co oznacza, że rozwiązania z zakresu oceny kompetencji mają duży i mierzalny wpływ na większość lub wszystkie wskaźniki biznesowej działalności firmy.
- Żadna z firm nie odnotowała negatywnego wpływu procesów oceny pracowników na biznes. Pozostałe 17% uznało, że procesy te nie miały żadnego wpływu na wyniki biznesowe.

***„Jeżeli mamy polepszyć wyniki biznesowe poprzez podejmowane na co dzień decyzje kadrowe, musimy włączyć jak najwięcej działań z zakresu People Intelligence w procesy HRM, które kierują tymi decyzjami i je egzekwują”.***

***Naomi Bloom, Bloom & Wallace***



## OBSERWACJA 1

**Menedżerowie w firmie z branży handlowej zwiększyli sprzedaż o 15%, a końcowy wynik finansowy wzrósł o 1,18 miliona funtów w przeciągu zaledwie pół roku.**

Sklepy niszowego sprzedawcy detalicznego zarządzane przez kierowników, którzy osiągnęli wysokie wyniki w testach dla menedżerów niższego szczebla, zawarły średnio o 15% więcej transakcji i zyskały ponad 6000 funtów na dodatkowej sprzedaży w okresie 6 miesięcy. Łącznie daje to 1,18 miliona funtów z dodatkowej sprzedaży w ciągu półrocza.



## OBSERWACJA 2

**Agenci jednej z sieci kablowo-telekomunikacyjnej przeprowadzili pół miliona dodatkowych rozmów telefonicznych, generując 807 tysięcy funtów ze sprzedaży.**

Wysoko ocenieni pracownicy działu call-center sieci kablowo-telekomunikacyjnej obsłużyli o ponad pół miliona więcej połączeń w przeciągu roku niż ci, którzy zostali ocenieni nisko. Uzyskali również sprzedaż miesięczną wyższą średnio o 167 funtów. Biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych, przekłada się to na roczny zysk w wysokości 807 tysięcy funtów.



## OBSERWACJA 3

**Zorientowany na klienta zespół sprzedawców w sieci sklepów z elektroniką zwiększa sprzedaż o milion funtów.**

Każdy sprzedawca z firmy zajmującej się handlem elektroniką, który otrzymał wysokie oceny w testach, wygenerował miesięczną sprzedaż o ponad 3000 funtów większą niż przeciętny sprzedawca oceniony nisko, zwiększając tym samym roczną sprzedaż o 100 milionów funtów. Poza tym, w przypadku pracowników ocenionych wysoko w testach z zakresu obsługi klienta rzadziej miała miejsce sytuacja, gdy pracodawca wydaje na godzinną stawkę pracownika więcej niż wartość sprzedanych przez niego w tym czasie towarów lub usług. W przeciągu roku wyżej oceniani pracownicy umożliwiają zaoszczędzenie 7,2 miliona funtów dzięki generowaniu wyższej sprzedaży w każdej godzinie pracy.



## OBSERWACJA 4

**Firma telekomunikacyjna obniża rotację pracowników o 18% w ciągu pół roku, oszczędzając 682 000 funtów.**

Prawdopodobieństwo odejścia z pracy w przeciągu pół roku tych przedstawicieli handlowych w działach call-centre, którzy uzyskali lepsze wyniki na skali dopasowania do stanowiska było o 18% niższe od średniego. Wyniki wskazują, że zatrudniając lepiej dopasowane osoby organizacja może zaoszczędzić 682 000 funtów.



## OBSERWACJA 5

**Agenci ubezpieczeniowi w firmie zajmującej się usługami finansowymi zwiększają sprzedaż o 150%.**

W dużej organizacji oferującej pełen zakres usług finansowych agenci ubezpieczeniowi, którzy otrzymali wysokie oceny w zakresie kompetencji sprzedażowych uzyskali o 150% wyższą sprzedaż ubezpieczeń nieruchomości, samochodów i ubezpieczeń na życie w porównaniu z agentami z niskimi ocenami w testach.



## OBSERWACJA 6

**U pracowników firmy transportowej otrzymujących wysokie oceny kompetencji prawdopodobieństwo awansu wzrasta o 53%.**

Członkowie zespołów i menedżerowie niższego szczebla zatrudnieni na stanowiskach operacyjnych, specjalistycznych i technicznych, którzy osiągnęli wysokie wyniki w procesie oceny, mieli ponad dwukrotnie wyższe szanse zostać uznanym za doskonałego pracownika. Prawdopodobieństwo, że zostaną ocenieni jako kwalifikujący się do awansu było o 53% wyższe od średniej.



## OBSERWACJA 7

**Sklepy prowadzone przez kierowników o potencjale ocenionym jako wysoki mają trzykrotnie wyższe prawdopodobieństwo osiągnięcia najlepszych wyników.**

Sklepy detalicznego sprzedawcy żywności prowadzone przez kierowników zdobywających wysokie oceny kompetencji cieszyły się blisko trzykrotnie wyższym prawdopodobieństwem uzyskania najlepszych wyników w zakresie wzrostu sprzedaży oraz zysków operacyjnych.



## OBSERWACJA 8

**Nowozatrudnieni pracownicy charakteryzujący się dużą samodzielnością będą dwa razy bardziej efektywni w pracy zdalnej.**

Osoby pracujące poza biurem w firmie zajmującej się sprzedażą ubezpieczeń zdrowotnych, którzy otrzymali wysokie wyniki w teście „Remote Work Potential”, cieszyli się dwukrotnie wyższym prawdopodobieństwem uzyskania oceny „ponadprzeciętny”. Dodatkowo ich szanse na bycie postrzeganym jako pracownik niezależny i odpowiedzialny były dwukrotnie wyższe, a prawdopodobieństwo dobrego dopasowania do zajmowanego stanowiska było wyższe o 89% od średniej.





## OBSERWACJA 9

**Wysoko oceniani kierownicy sklepów zwiększają sprzedaż o 37 milionów funtów.**

W firmie zajmującej się sprzedażą detaliczną kierownicy, którzy otrzymali w testach wysokie oceny, osiągnęli sprzedaż średnio o 95 700 funtów wyższą niż osoby, które wypadły w testach gorzej. W przeliczeniu na całą firmę daje to 37,6 miliona funtów rocznego wzrostu sprzedaży.



## OBSERWACJA 10

**Agenci zatrudnieni w dziale call-center w sektorze opieki zdrowotnej popełniają o 17% mniej błędów i pracują o wiele wydajniej.**

Agenci zatrudnieni w dziale call-center firmy zajmującej się opieką zdrowotną, którzy zdobyli wysokie oceny w symulacji pracy w call-center popełniali o 17% mniej błędów niż pozostali pracownicy, obsługiwali połączenia o 10% szybciej i cieszyli się 50% wyższym prawdopodobieństwem bycia ocenionym jako pracownik „ponadprzeciętny” podczas szkoleń. Wyższa wydajność przekładała się na prawie 1200 więcej obsługiwanych połączeń i 24 dodatkowe dni produktywności agenta w roku.



*„Rok po roku badaliśmy wpływ, jaki ocena kompetencji pracowników miała na nasz końcowy wynik finansowy. Dostrzeżliśmy na przykład, że rotacja pracowników zmniejszyła się o 30% od roku 2005, co daje 3 miliony funtów oszczędności rocznie. Dane, jakie zbieramy w procesie oceny funkcjonowania organizacji pomagają nam zoptymalizować nasz system oceny pracowników oraz utwierdzają nas w przekonaniu, że ewoluuje on zgodnie z naszymi ciągle zmieniającymi się potrzebami biznesowymi.”*

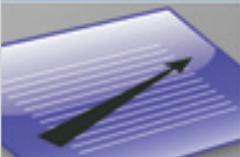
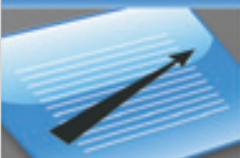
*Karen Wade, Program Manager, Talent Acquisition, T-Mobile*

## Badania wpływu oceny potencjału ludzkiego na wyniki biznesowe

Od roku 2007 SHL udokumentowało ponad 175 przejawów pozytywnego wpływu działań związanych z oceną pracowników na wyniki biznesowe. Dzięki doświadczeniu w ocenie kompetencji na większości stanowisk w większości sektorów biznesowych możemy pokazać wartość działań z zakresu People Intelligence poprzez różnorodne wskaźniki biznesowe określone przez naszych klientów jako kluczowe. Poniższa tabela przedstawia przykłady wyników, które udało się osiągnąć.

Kategoria	Wynik	Stanowisko	Sektor	Rok raportu
ZWIĘKSZENIE PRZYCHODU	95 tysięcy funtów sprzedaży na sklep.	Kierownicy niższego szczebla	Handel detaliczny	2011
	808 tysięcy funtów dodatkowej sprzedaży.	Przedstawiciele handlowi	Telekomunikacja	2011
	Zwiększenie o 150% sprzedaży polis.	Pracownicy działu sprzedaży	Usługi finansowe	2011
	Zwiększenie o 15% sprzedaży sklepu.	Kierownicy sklepu	Handel detaliczny	2011
	74,5 miliona funtów dodatkowej sprzedaży.	Pracownicy działu sprzedaży	Handel detaliczny	2010
	106 milionów funtów dodatkowego przychodu z windykacji.	Windykatorzy	Usługi finansowe	2010
	34 miliony funtów uzyskane przez Zespół d.s. wdrażania oszczędności	Przedstawiciele handlowi zajmujący się utrzymywaniem klientów	Telekomunikacja	2010
	26 milionów funtów dodatkowej sprzedaży.	Kierownicy sprzedaży	Handel detaliczny	2009
	168 tysięcy funtów dodatkowej sprzedaży na sprzedawcę.	Pracownicy działu sprzedaży	Handel detaliczny	2008
	Prawdopodobieństwo o 107% wyższe od średniej na połączenie zakończone transakcją.	Partnerzy działu sprzedaży zewnętrznej	Outsourcing procesów biznesowych	2008
	Zwiększenie o 44% windykacji zaległych należności.	Windykatorzy	Usługi finansowe	2008
	Zwiększenie sprzedaży każdego przedstawiciela o 621 funtów na dzień.	Przedstawiciele handlowi d.s. Rezerwacji	Biura podróży	2007
11 tysięcy funtów dodatkowej rocznej sprzedaży na przedstawiciela.	Partnerzy działu sprzedaży zewnętrznej	Telekomunikacja	2007	
REDUKCJA KOSZTÓW	7,3 mln funtów oszczędności w stosunku do oczekiwań.	Pracownicy działu sprzedaży	Handel detaliczny	2011
	Zmniejszenie o 18% rotacji pracowników.	Agenci z działu call-center	Telekomunikacja	2011
	Redukcja o 46% rotacji pracowników.	Pielęgniarka na telefon	Opieka zdrowotna	2010
	Oszczędność 1,2 mln funtów z redukcji ponownych zgłoszeń serwisowych.	Technicy dostępu szerokopasmowego	Telekomunikacja	2009
	Redukcja o 23% rotacji pracowników.	Agenci z działu call-center	Outsourcing procesów biznesowych	2009
	Redukcja o 83% rotacji pracowników.	Przedstawiciele handlowi d.s. Rezerwacji	Biura podróży	2009
	Redukcja o 31% rotacji pracowników.	Agenci z działu call-center	Ubezpieczenia	2008
	Redukcja strat o 48 mln funtów.	Pracownicy sklepu	Handel detaliczny	2007
	Redukcja o 50% rotacji pracowników.	Pracownicy produkcji	Handel detaliczny	2007
Redukcja o 63% rotacji pracowników.	Agenci z działu call-center	Telekomunikacja	2007	

Wymienione powyżej firmy osiągnęły pozytywne rezultaty biznesowe dzięki wdrożeniu działań z zakresu People Intelligence, czyli kompleksowych procesów oceny kompetencji pracowników. Większość firm, które wykorzystują procesy oceny kompetencji i potencjału pracowników oraz mierzą ich wyniki, dostrzega ogromny wpływ tych procesów na wyniki biznesowe, poczynając od zwiększenia sprzedaży i utrzymania klientów, po poprawę wydajności i efektywności kierownictwa. Dodatkowo, na przykładzie firm optymalizujących swoje aktualne procesy można wykazać, iż nawet małe zmiany prowadzą do uzyskania jeszcze lepszych rezultatów.

Kategoria	Wynik	Stanowisko	Sektor	Rok raportu
 <b>ZWIĘKSZENIE WYDAJNOŚCI I JAKOŚCI</b>	Zwiększenie ilości obsługiwanych połączeń o 14%.	Agenci z działu call-center	Telekomunikacja	2011
	Obsługa połączeń szybsza o 10%, zmniejszenie ilości błędów o 17%.	Agenci z działu call-center	Opieka zdrowotna	2011
	Dwa razy większe prawdopodobieństwo bycia ocenionym jako pracownik ponadprzeciętny.	Pracownicy zdalni	Ubezpieczenia zdrowotne	2011
	Prawdopodobieństwo osiągnięcia docelowej jakości większe o 34% niż obecnie.	Agenci z działu call-center	Opieka zdrowotna	2010
	2,4 mln funtów uzyskane dzięki poprawie wydajności.	Logistycy	Handel detaliczny	2009
	18 dodatkowych dni produktywnych na pracownika rocznie.	Przedstawiciele pracujący zdalnie	Outsourcing procesów biznesowych	2009
	Zmniejszenie średniego czasu obsługi o 35%.	Agenci z działu call-center	Outsourcing procesów biznesowych	2009
	Zwiększenie efektywności o 18% i o 29% wyższe prawdopodobieństwo ponownego zatrudnienia.	Inspektorzy ubezpieczeniowi	Ubezpieczenia	2008
	Zwiększenie ilości obsługiwanych połączeń o 8%.	Agenci z działu call-center	Telekomunikacja	2008
 <b>POPRAWA EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA</b>	Prawdopodobieństwo zostania najlepszym i otrzymania szansy awansu wyższe o 53%.	Kierownicy niższego szczebla	Transport	2011
	Trzykrotnie wyższe prawdopodobieństwo zostania najlepszym w branży w kategoriach sprzedaży, rozwoju i zysku.	Kierownicy sklepu	Handel detaliczny	2011
	Prawdopodobieństwo awansu wyższe o 57%.	Kierownicy oddziału	Usługi finansowe	2009
	Sprzedaż i zyski wyższe o 8%.	Kierownicy regionalni	Handel detaliczny	2009
	Zaangażowanie pracowników wyższe o 59%.	Kierownicy oddziału	Usługi finansowe	2009
	Prawdopodobieństwo awansu wyższe o 30%.	Starsi kierownicy	Opieka zdrowotna	2007

## Ocena kandydatów i pracowników: co dalej?

### ■ Ocena za pomocą narzędzi multimedialnych: atrakcyjna forma czy nowa jakość?

Ubiegłoroczny raport przedstawiał kilka ostatnich trendów w ocenie kompetencji, szczególnie skłanianie się ku realistycznym testom opartym na multimedialnych, które wykorzystują dźwięk, obraz i/lub animacje w celu symulacji dnia pracy na danym stanowisku. Multimedialna ocena kompetencji wykorzystywana jest coraz częściej, by zwiększyć realizm i przyjazność procesu oceny dla kandydata.

Nie ma wątpliwości co do tego, że multimedialne testy oceny kompetencji stanowią wizualnie atrakcyjniejszą alternatywę dla tradycyjnych testów. Co jednak oferują w zakresie przewidywania sukcesu kandydata na danym stanowisku? Co sądzą na ich temat kandydaci? Czy bardziej zaawansowana technologia przysparza problemów technicznych? Z badań wynika, że zaawansowane technologicznie procesy oceny kompetencji zwiększają realizm sytuacji oceny, a w związku z tym również zgodę kandydata na udział w procesie oceny. Potwierdzają to sami kandydaci, którzy uważają taką ocenę za bardziej adekwatną i realistyczną. Dodatkowo, problemy techniczne występowały tylko w 2-4% przypadków, co dowodzi łatwej administracji testów bez konieczności zwiększania szybkości łącza internetowego. Wyniki te jednoznacznie potwierdzają korzyści płynące z użycia procesów bogatych w multimedia w ocenianiu ważnych z punktu widzenia stanowiska cech kandydatów.

### ■ Coraz więcej firm integruje swoje procesy oceny z Systemami Śledzenia Aplikacji (ang. Applicant Tracking System, ATS).

Ze względu na coraz większą liczbę napływających do firm aplikacji, na rynku pojawiła się potrzeba ujednoczenia i zintegrowania wszystkich procesów oceny z Systemami Śledzenia Aplikacji ATS. W roku 2010 integracja procesów oceny z systemami ATS wzrosła o 70% w stosunku do roku 2009. Dzięki integracji informacji uzyskanych w ramach procesów oceny kompetencji z systemami ATS działy personalne mogą używać jednego interfejsu do zarządzania wszystkimi danymi dotyczącymi zatrudnienia pracownika.

Działy HR wykorzystujące tę metodę przyczyniają się do generowania dodatkowych oszczędności oraz skracają czas trwania procesów rekrutacji. Dzięki lepszej jakości decyzji selekcyjnych zwiększa się ogólna produktywność w firmie. Dyrektorzy HR doceniają konsekwencję i obiektywizm takiego procesu rekrutacji, w którym duża ilość informacji o kandydatach umożliwia lepsze dopasowanie ich do odpowiednich stanowisk.

### ■ Wywiad ustrukturyzowany zyskuje na popularności

Mimo iż ustrukturyzowany wywiad selekcyjny wykorzystywany jest od wielu lat, zainteresowanie tą metodą przeżywa odrodzenie dzięki dostępności nowych, wydajnych narzędzi on-line. Wywiad ustrukturyzowany uspoźnia i obiektywizuje proces rekrutacji, jednocześnie zmniejszając jego arbitralność.

Jak wynika z raportu „Globalne trendy w ocenie kompetencji 2011”<sup>1</sup> prawie 95% firm wykorzystuje lub planuje wykorzystać wywiady ustrukturyzowane w swoich procesach rekrutacji – to o 10% więcej niż 2 lata temu. Firmy o globalnym zasięgu stawiają czoła nowym wyzwaniom związanym z różnicami regionalnymi i kulturowymi utrudniającymi zapewnienie jednakowego poziomu jakości procesów rekrutacyjnych we wszystkich swoich filiach. Aby móc sprostać tym wyzwaniom, firmy wykorzystują narzędzia on-line, dzięki którym utrzymany jest ten sam, wysoki poziom jakości globalnych procesów rekrutacji, oraz które dostarczają wystandaryzowanych wskazówek i pytań, jakie wszyscy rekruterzy mają zadać podczas wywiadu. Podczas procesu selekcji kandydatów narzędzia tego typu pozwalają monitorować, czy podczas wywiadu zadano wszystkie pytania oraz wspierać wywiady prowadzone zdalnie za pomocą multimedialnych (np. telekonferencje). Podsumowując, pracownicy działów HR mogą śledzić, zapisywać i integrować dane pochodzące z wywiadów z innymi formami oceny kompetencji, co jest niezwykle pomocne w podejmowaniu ostatecznych decyzji.

1. Global Assessment Trends Report, SHL, 2011

## ■ Testy „ruszają w trasę”: zdalna i mobilna ocena kompetencji

Firmy coraz częściej wykorzystują testy zdalne – w ostatniej ankiecie 83% respondentów przyznało, że ich firmy używają zdalnej oceny kompetencji jako części procesu rekrutacji. Technologia zdalnego przeprowadzania testów przeszła gwałtowny rozwój od swoich początków 10 lat temu, a stale wprowadzane zabezpieczenia zapobiegają ujawnieniu treści testów osobom niepowołanym.

Przypuszcza się, iż do 2020 roku większość ludzi na świecie będzie korzystała z Internetu poprzez urządzenia mobilne<sup>2</sup>. Przeprowadzanie testów z użyciem smartfonów i telefonów komórkowych jest nie do uniknięcia, jako że ten rodzaj technologii wypiera tradycyjny sposób dostępu do Internetu. Trend ten może również okazać się zaletą dla firm, które chcą przyciągnąć kandydatów już na wstępie procesu rekrutacji. Chociaż tylko 7% ankietowanych zadeklarowało wykorzystywanie urządzeń mobilnych w bieżących procesach oceny kompetencji, 33% zasygnalizowało chęć zastosowania ich w momencie, kiedy rozwiązania te staną się bardziej dostępne.

## ■ Procesy oceny kompetencji wspierają rozwój pracowników

Procesy oceny potencjału często postrzegane są jako metoda wyboru najlepszych kandydatów na dane stanowisko, jednak coraz częściej dostarczają również informacji dotyczących obecnych pracowników firmy. Łączenie rezultatów procesów oceny z pozostałymi informacjami, np. wskaźnikami wydajności pracy, dostarcza osobom decyzyjnym przejrzystych i kompletnych informacji umożliwiających dokonanie właściwej oceny i podjęcie prawidłowych decyzji w kwestii rozwoju i kariery pracownika. Coraz więcej firm wdraża procesy oceny, aby uzyskać informacje potrzebne do:

- planowania i podejmowania decyzji o awansach;
- tworzenia strategii planów rozwoju pracowników;
- rozpoznawania rzadko wykorzystywanych mocnych stron i zdolności pracowników;
- zapewnienia zatrudnionym osobom informacji zwrotnych oraz możliwości autorefleksji na temat obszarów ich funkcjonowania ważnych pod kątem potencjalnego awansu;
- dopasowania potencjału ludzi do strategii firmy;
- oceny gotowości do osiągnięcia przyszłych celów firmy.

Wyniki z testów zdolności i kwestionariuszy osobowościowych mogą zostać wzbogacone o informacje pochodzące z oceny 360 stopni oraz dane dotyczące wydajności na danym stanowisku, dostarczając szczegółowego obrazu potencjału pracownika i jego rzeczywistej efektywności. W niektórych przypadkach firmy proszą pracowników o stworzenie osobistych planów rozwoju po dogłębnej ocenie i integracji uzyskanych danych. Podsumowując, informacje z procesów oceny można efektywnie wykorzystać do wydobycia potencjału pracowników i wsparcia decyzji personalnych.

## Centra rozwoju pracowników (Development Centres) coraz bardziej popularne

Duży, prężnie rozwijający się producent towarów konsumpcyjnych od zawsze kładł nacisk na rozwój najlepszych pracowników. W tym celu firma stworzyła kilka programów rozwojowych dla różnych stanowisk. W ich skład wchodziły testy, ćwiczenia interakcyjne i grupowe oraz koszyki zadań zaprojektowane tak, aby odzwierciedlały realia obowiązujące w firmie.

Zebrałe informacje pomagają zidentyfikować obszary będące mocnymi stronami pracowników, jak również te wymagające poprawy ze względu na bieżące i przyszłe role zatrudnionych osób. Dodatkowo, mierzony jest potencjał przywódczy uczestników w celu zaplanowania awansów na przyszłych liderów. Kolejnym krokiem jest inwestowanie w najlepszych pracowników za pomocą programów szkoleniowych, treningów oraz mentoringu, pozwalających rozwinąć ich umiejętności. Wspomniane programy odniosły ogromny sukces i są obecnie przeprowadzane na całym świecie kilka razy w roku w celu odnalezienia największych talentów w firmie.

Inna firma wykorzystuje procesy oceny, aby zawęzić pulę pracowników uczestniczących w programie rozwoju umiejętności przywódczych. Jeszcze inna organizacja, zajmująca się handlem detalicznym, wyróżniła swoich 25 najlepszych pracowników na podstawie oceny przełożonych oraz rezultatów uzyskanych w ramach procesu oceny kompetencji. Celem procesu było określenie, jakich szkoleń potrzebują pracownicy, aby w przyszłości stać się skutecznymi przywódcami. Pracownicy o dużym potencjale pochodzili z różnych części świata i pełnili różne funkcje w firmie.

Wykorzystywanie Development Centre może również zwiększyć motywację i lojalność pracowników, ponieważ przekazuje im komunikat, iż firma wykazuje zaangażowanie w ich rozwój. Ważnym jest, by informacje zdobyte w ramach działań People Intelligence zostały właściwie wykorzystane i umożliwiły stworzenie indywidualnych planów rozwoju, pozwalających pracownikom odczuć, że przynoszą im one realne korzyści.

## Wnioski

Współczesne realia rynkowe wymagają od firm udowodnienia swojej wartości w większym stopniu niż w ubiegłych dekadach. Powszechna staje się presja wywierana na kadre kierowniczą, by osiągać więcej przy mniejszych nakładach. Efektywna strategia w zakresie działań People Intelligence może stanowić klucz do poprawy wyników biznesowych we wszystkich sektorach biznesu i na każdym stanowisku. Liderzy rynkowi wykorzystują informacje zdobyte w ramach procesów oceny, aby upewnić się, iż posiadają odpowiednią kadre na właściwych stanowiskach, która umożliwi im osiągnięcie lepszych wyników biznesowych.

„Czujemy się wyróżnieni będąc partnerami klientów w pełni rozumiejących, jak ważne jest wykorzystanie działań z zakresu People Intelligence przy podejmowaniu decyzji mających duży wpływ na wyniki biznesowe”, mówi David Leigh, Prezes SHLPreVisor.

„W każdych warunkach, a szczególnie w czasach po kryzysie, kluczowe jest maksymalizowanie zwrotu z inwestycji w pozyskiwanie utalentowanych pracowników i programy zarządzania talentami. Z niecierpliwością czekamy na możliwość bliższej współpracy z naszymi klientami w kolejnych latach, by dalej spełniać naszą obietnicę – pomagać w selekcji, umiejscowieniu i promowaniu ludzi, którzy z dużym prawdopodobieństwem osiągną sukces w swoich organizacjach.”

## Kim jesteśmy?

SHL jest światowym liderem na rynku doradztwa personalnego, pomagając klientom osiągać lepsze wyniki biznesowe dzięki zaawansowanym działaniom z zakresu People Intelligence. Wspieramy decyzje dotyczące rekrutacji i zatrudnienia, rozwoju pracowników oraz planowania sukcesji. SHL posiada oddziały w ponad 50 krajach, dostarczając ponad 15 milionów procesów oceny rocznie w ponad 30 językach, umożliwiając klientom czerpanie korzyści zarówno z naszej globalnej wiedzy, jak i lokalnych doświadczeń. Oprócz światowej klasy usług doradczych i 24-godzinnego centrum obsługi klienta, klienci SHL mogą korzystać z dużej ilości narzędzi do oceny kompetencji poprzez łatwą w obsłudze platformę technologiczną. Główna siedziba firmy znajduje się w Londynie. Organizacja posiada filie w obu Amerykach, na Środkowym Wschodzie i w Afryce, w Australii i Nowej Zelandii oraz w Europie, w tym od 1991 roku również w Polsce.

W celu uzyskania dodatkowych informacji prosimy o kontakt:

**SHL Polska Sp. z o.o.**

Tel. +48 22 653 73 30,

Fax: +48 22 654 73 31

[www.shl.com.pl](http://www.shl.com.pl)

