

## Raport z badań, Aberdeen Group lipiec 2010

# Klienci SHL: Dowody na pozytywny wpływ oceniania kandydatów i pracowników na wyniki biznesu

Ocena potencjału, zdolności, umiejętności czy kompetencji od dłuższego czasu stanowi zasadniczy element zarządzania talentami w firmach, jednak zmienia się sposób stosowania oceny przez organizacje. SHL, zajmujący się oceną od 1977 roku, także zmieniał swoje podejście do ocen w miarę rosnącego zapotrzebowania na bardziej “holistyczne” spojrzenie na talent – rozszerzając zastosowanie ocen z etapu rekrutacji i selekcji dokonywanych przez HR na procesy oceny będące wartościowym narzędziem stosowanym w całej organizacji i na wszystkich etapach funkcjonowania pracownika w firmie.

W badaniu Aberdeen (*Talent Assessment Strategies*, Marzec 2010) uczestniczyło ponad 250 organizacji stosujących oceny, w tym 74 firmy korzystające z rozwiązań SHL. W tym raporcie opisuje się, jak użytkownicy ocen SHL funkcjonują w trzech kluczowych obszarach: rozszerzanie zastosowania ocen na czas po zatrudnieniu, dostarczanie kadrze menedżerskiej wyników ocen, z których faktycznie może skorzystać, oraz podejmowanie lepszych decyzji na poziomie rekrutacji i selekcji.

## Ocena na różnych etapach kariery pracownika

### Cele zastosowania oceny

W ostatnich kilku latach można było zaobserwować pewne zmiany w zastosowaniu procesów oceny – organizacje integrują dane uzyskane z ocen z systemami zarządzania talentami, by podejmować lepsze decyzje w kwestii zasobów. Zarówno w 2009, jak 2010 roku respondenci wskazali w naszych ankietach, że wzrastająca konkurencja na rynku i niedobory umiejętności stanowiły dwa główne czynniki wymuszające poszukiwania odpowiedniej strategii oceny talentu. W ramach walki z tymi dwoma problemami sens przeprowadzania ocen postrzega się jako znacznie większy niż tylko ich wpływ na decyzje o zatrudnieniu:

**Obok 69% wskazań na ulepszenie jakości procesu rekrutacji i selekcji jako celu oceny, aż 63% respondentów za cel oceny uważa także rozpoznanie tzw. high potentials w organizacji, a dla 46% celem zastosowania metod oceny jest określenie luk rozwojowych na każdym stanowisku.**

(źródło: Aberdeen Group, czerwiec 2010)

### Zintegrowanie oceny z procesami zarządzania talentami

Procesy oceny przez długi czas postrzegano jako narzędzie do podejmowania decyzji o zatrudnieniu, ale wzrastająca liczba organizacji stosuje je jako wskazówki na różnych etapach kariery pracownika. Zmiana podejścia doprowadziła organizacje do zastanawiania się, jak stosować różne narzędzia oceny na różnych etapach funkcjonowania pracownika w organizacji. Jednakże takie szersze zastosowanie ocen wymaga większej konsekwencji w podejściu do cech lub umiejętności, które oceniamy. Zbudowanie lub zakup modeli kompetencji do oceny stanowi czołową strategię rozpoznaną przez firmy, dzięki której mają osiągnąć założone cele procesu oceny.

W badaniu Aberdeen z listopada 2009, *Competency Management*, zaobserwowano, że organizacje z najlepszymi wynikami (Best-in-Class) nie tylko wykorzystują modele kompetencji odnosząc je do różnych aspektów zarządzania talentami, ale że te firmy, które stosują konsekwentny model kompetencji w naborze talentów, uczeniu, zarządzaniu wynikami i procesach sukcesji, z pięciokrotnie większym prawdopodobieństwem osiągną wyniki Best-in-Class niż te firmy, które podchodzą do tych procesów bez stałego modelu kompetencji.

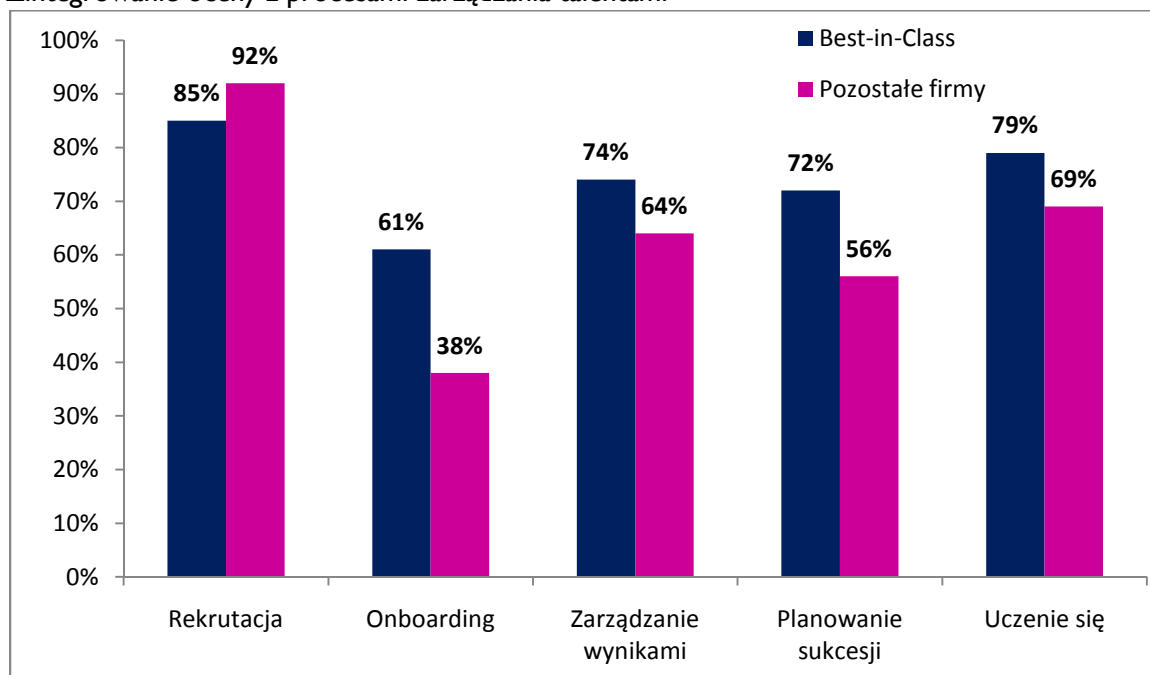
Potrzeba, by konsekwentnie stosować strategię oceny i integrować jej wyniki z procesami zarządzania talentami jest jasno wskazana przez organizacje Best-in-Class. Organizacje z najlepszymi wynikami włączają oceny do procesu rekrutacji i selekcji, jednak znacznie częściej niż inne firmy korzystają z ocen również na wszystkich innych etapach cyklu zarządzania talentami.

**W porównaniu z innymi firmami, firmy z najlepszymi wynikami (Best-in-Class):**

- rzadziej niż pozostałe firmy stosują oceny na etapie rekrutacji
- znacznie częściej niż pozostałe firmy stosują oceny na etapie adaptacji nowych pracowników (aż 61% firm Best-in-Class w porównaniu z 38% pozostałych firm)
- częściej niż pozostałe firmy stosują oceny w celu zarządzania wynikami
- częściej niż pozostałe firmy stosują oceny w celu planowania sukcesji
- częściej niż pozostałe firmy stosują oceny w celu rozwoju i uczenia

(źródło: Aberdeen Group, czerwiec 2010)

**Zintegrowanie oceny z procesami zarządzania talentami**



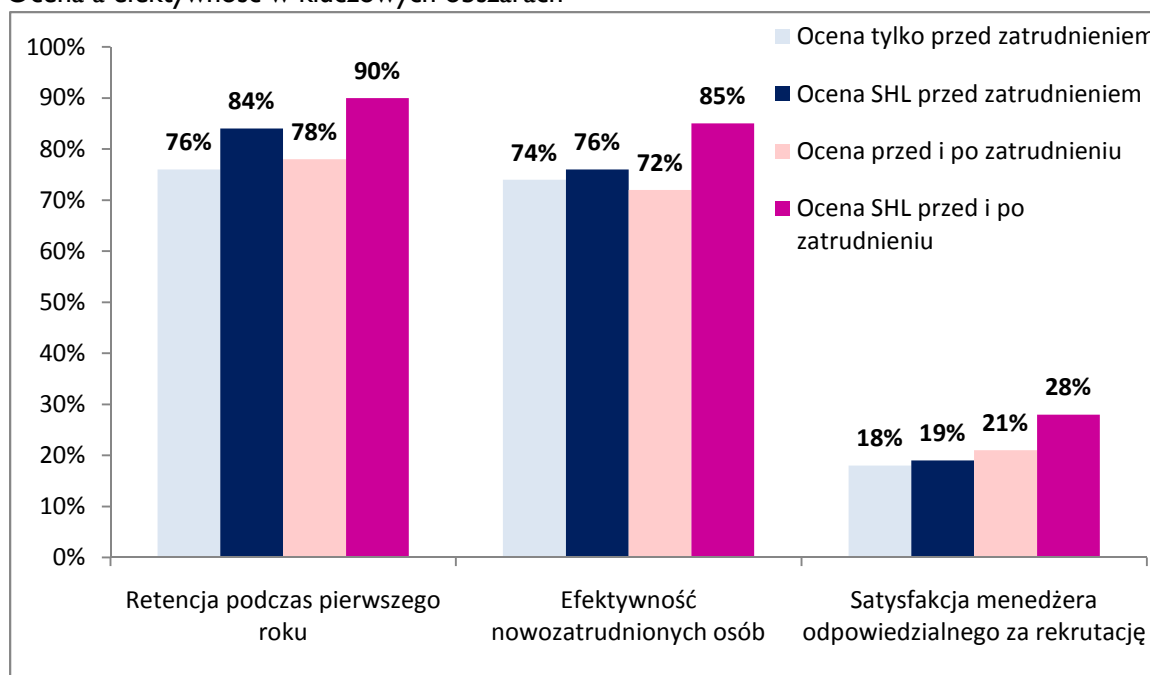
(źródło: Aberdeen Group, czerwiec 2010)

Konsekwentne zastosowanie ocen zarówno przed, jak i po zatrudnieniu okazuje się trendem rosnącym, co, jak wykazujemy poniżej, ma swoje dobre uzasadnienie.

## Po pierwsze, konsekwencja

Bez względu na powód zastosowania oceny, ocenianie w sposób ciągły jest kluczowe dla osiągnięcia maksymalnych korzyści. Jak się okazuje, zastosowanie oceny zarówno przed, jak i po zatrudnieniu, w porównaniu z oceną tylko przed zatrudnieniem, skutkuje wzrostem efektywności w kilku istotnych kwestiach: retencji pracowników podczas pierwszego roku od zatrudnienia, efektywności nowozatrudnionych osób oraz satysfakcji menedżerów odpowiedzialnych za rekrutację.

### Ocena a efektywność w kluczowych obszarach



(źródło: Aberdeen Group, czerwiec 2010)

Interesujące, że nawet etap przed zatrudnieniem cechuje wyższa efektywność, jeśli organizacja zastosowała strategię stosowania ocen zarówno przed, jak i po zatrudnieniu. Rezultaty pomiaru efektywności są jeszcze większe u klientów SHL stosujących oceny na różnych etapach funkcjonowania talentów w organizacji.

#### **Klienci SHL stosujący oceny przed i po zatrudnieniu, w porównaniu z organizacjami stosującymi inne rozwiązania, doświadczają:**

- **15% wzrostu retencji pracowników podczas pierwszego roku od zatrudnienia**
- **18% wzrostu efektywności nowozatrudnionych osób**
- **33% wzrostu satysfakcji menedżerów odpowiedzialnych za rekrutację**

**Efektywność we wszystkich obszarach wzrasta, gdy kultura oceny wykracza poza proces rekrutacji i selekcji.**

(źródło: Aberdeen Group, czerwiec 2010)

Jeszcze ważniejszym dla menedżerów i liderów będzie wpływ na zysk i dochody, jaki ma zastosowanie ocen SHL na różnych etapach życia pracownika. Zastosowanie oceny SHL przed zatrudnieniem ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe (pomiar zmiany w stosunku do poprzednich 12 miesięcy), ale przy włączeniu oceny SHL również w etapy po zatrudnieniu, wpływ ten jest imponujący:

**Biorąc pod uwagę wyniki finansowe, klienci SHL stosujący oceny przed i po zatrudnieniu (w porównaniu z firmami stosującymi metody oceny tylko na etapie przed zatrudnieniem) obserwują:**

- **Sześciokrotny wzrost dochodów w przeliczeniu na pełne etaty**
- **Jedenastokrotny wzrost zysków w przeliczeniu na pełne etaty**

(źródło: Aberdeen Group, czerwiec 2010)

## Kluczowa rola menedżerów

### Działania wspierające proces oceny

Oczywiście, zakupienie i zastosowanie rozwiązania/usługi oceny samo w sobie nie przyniesie wzrostu efektywności. Tak jak w przypadku każdego narzędzia czy rozwiązania technologicznego, kontekst, w jakim zastosujemy owo narzędzie, ma ogromny wpływ na osiągnięte rezultaty. Biorąc pod uwagę poziomy efektywności osiągnięte przez klientów SHL, wydaje się, że zachodzą różnice w sposobie czy intensywności działań wspierających procesy oceny w firmach.

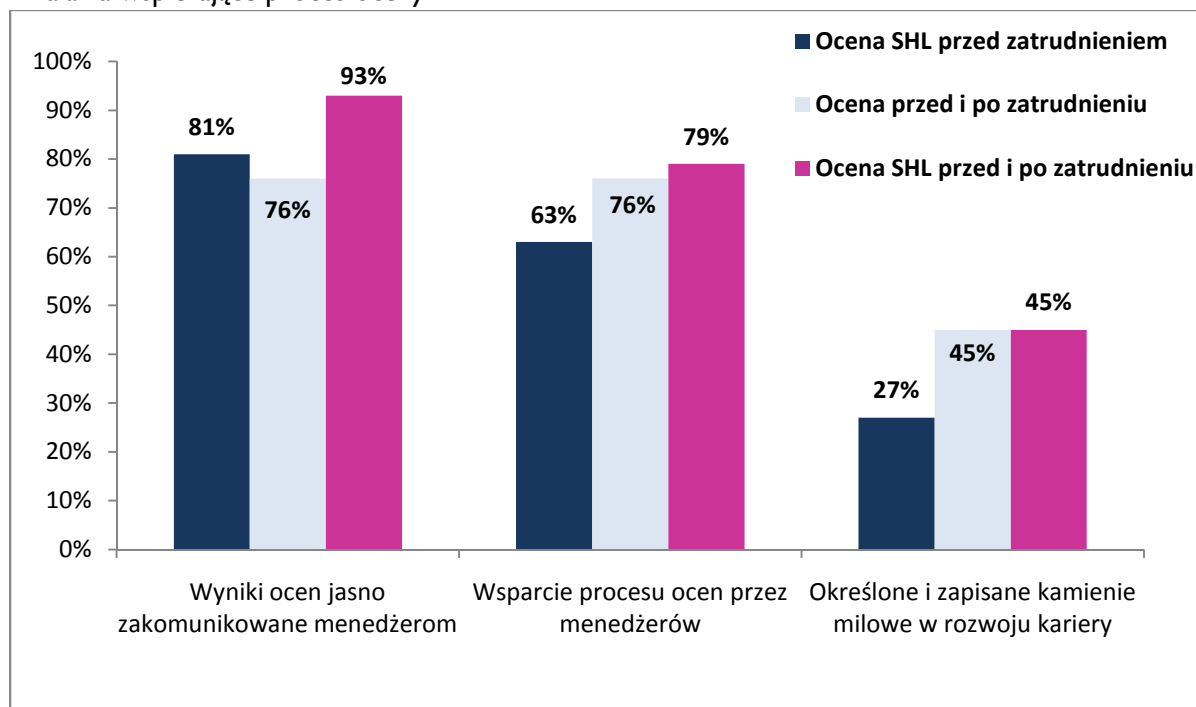
- **Ogółem klienci SHL o 31% częściej niż klienci innych firm doradczych cechują się jedną kluczową umiejętnością, którą stanowi jasne i regularne komunikowanie wyników ocen menedżerom.**
- **88% organizacji stosujących ocenę SHL dba o to, by wyniki były jasno zakomunikowane menedżerom – w porównaniu z 81% firm Best-in-Class (i tylko 67% firm korzystających z innych rozwiązań do ocen).**

(źródło: Aberdeen Group, czerwiec 2010)

Jak się okazuje, proces komunikacji do menedżerów determinuje sposób, w jaki postrzega się ocenę w organizacji.

Lepsze wyniki biznesowe osiągną firmy, które postrzegają ocenę jako narzędzie do zastosowania przez menedżerów, po to aby podejmować realne decyzje wpływające na biznes i umożliwiające zajęcie się klientami przez pracowników z właściwymi umiejętnościami, zachowaniami i kompetencjami. Gdy przyjrzymy się zasadniczym działaniom wspierającym proces oceny, w podziale między organizacje stosujące ocenę przed zatrudnieniem i organizacje stosujące ocenę zarówno przed, jak po zatrudnieniu, kontrast jest jeszcze większy.

### Działania wspierające proces oceny



(źródło: Aberdeen Group, czerwiec 2010)

Włączanie ocen w procesy przed i po zatrudnieniu okazuje się być najlepszą praktyką dla wszystkich organizacji.

Informowanie menedżerów o wynikach ocen jest kluczowe w rozwoju efektywności firm. Ponadto, te organizacje, które komunikują menedżerom wyniki ocen, cechują się także większym zaangażowaniem kadry kierowniczej w całą strategię ocen.

**Klienci SHL stosujący oceny przed i po zatrudnieniu o 25% częściej cieszą się zaangażowaniem menedżerów w proces oceny i wsparciem przez nich strategii oceniania niż klienci SHL stosujący ją tylko przed zatrudnieniem.**

Im bardziej menedżerowie rozumieją, że oceny mogą pomóc w procesie podejmowania decyzji, tym bardziej będą wspierać zastosowanie ocen.

**Ostatni rodzaj działania istotnie wspierającego proces oceny to zdefiniowanie wskaźników rozwoju kariery (kamienie milowe).** Ma to związek z wcześniej omawianym definiowaniem kompetencji. Gdy istnieje jasny obraz tego, co jest wymagane, zarówno na poziomie organizacji, jak od poszczególnych stanowisk, znacznie łatwiej jest stosować oceny. W wielu organizacjach opisy stanowisk i kryteria rekrutacji są jasno określone, ale dla jednostki, która chce się rozwijać zawodowo lub dla kierownika, który chce pomóc poprzez coaching komuś w nowej roli, następny krok może być często mniej jasny. Gdy określone są ścieżki kariery, ocena może być zastosowana na poziomie indywidualnym w celu zbadania gotowości do rozwoju, jako pomoc w wyłuskiwaniu potencjału danej osoby, i jako pomoc dla samego pracownika w planowaniu swojego rozwoju.

Jasność w zakresie tego, co będzie wymagane na danym stanowisku może także pomóc w przeszukiwaniu posiadanych zasobów talentów pod kątem niewykorzystanych zdolności i kompetencji, aby podjąć lepsze decyzje o rozwoju kariery zarówno dla jednostki, jak dla organizacji.

Dla menedżera porównanie wyników oceny z obrazem tego, co potrzebne, by organizacja posunęła się naprzód, może pomóc zidentyfikować kluczowe luki i umocnić istniejący talent.

### **Ocena, z której może skorzystać przełożony**

Rozpoczynając projekt oceny ważnym jest, by pamiętać o kluczowej roli menedżera, gdy mamy stwierdzić, jak rozwiązanie pasuje do pozostałych procesów zarządzania talentami i już stosowanych rozwiązań. Kryterium numer jeden przywoływanym przez najefektywniejsze firmy (Best-in-Class) w wyborze dostawcy usługi oceny jest możliwość zintegrowania rozwiązania z innymi systemami HR i zarządzania talentami. Warto przy tym pamiętać o wspomnianym wyżej wyniku badań dotyczącym wysokiej efektywności organizacji tam, gdzie wyniki ocen są jasno komunikowane menedżerom.

Posiadanie narzędzi zintegrowanych z istniejącymi systemami zarządzania talentami, zaprojektowanych specjalnie na użytek menedżerów, i takich, które dostarczają czytelnych wyników łatwych do wykorzystania przez przełożonych, jest kluczowe dla efektywności procesu oceny. Podejście takie zaowocuje polepszeniem zarówno jakości zatrudniania, jak i sukcesji dzięki sile rezerwy kadrowej (definiowanej jako procent kluczowych stanowisk, na które określono jednego lub więcej sukcesorów).

#### **Zastosowanie ocen, z których jest w stanie łatwo skorzystać menedżer, przekłada się na większą efektywność firmy w następujących obszarach:**

- o 4% wyższa retencja osób nowozatrudnionych
- o 7% lepsze wyniki w pracy osób nowozatrudnionych
- o 14% wyższa siła rezerwy kadrowej
- o 7% wyższa satysfakcja menedżerów odpowiedzialnych za rekrutację

(źródło: Aberdeen Group, czerwiec 2010)

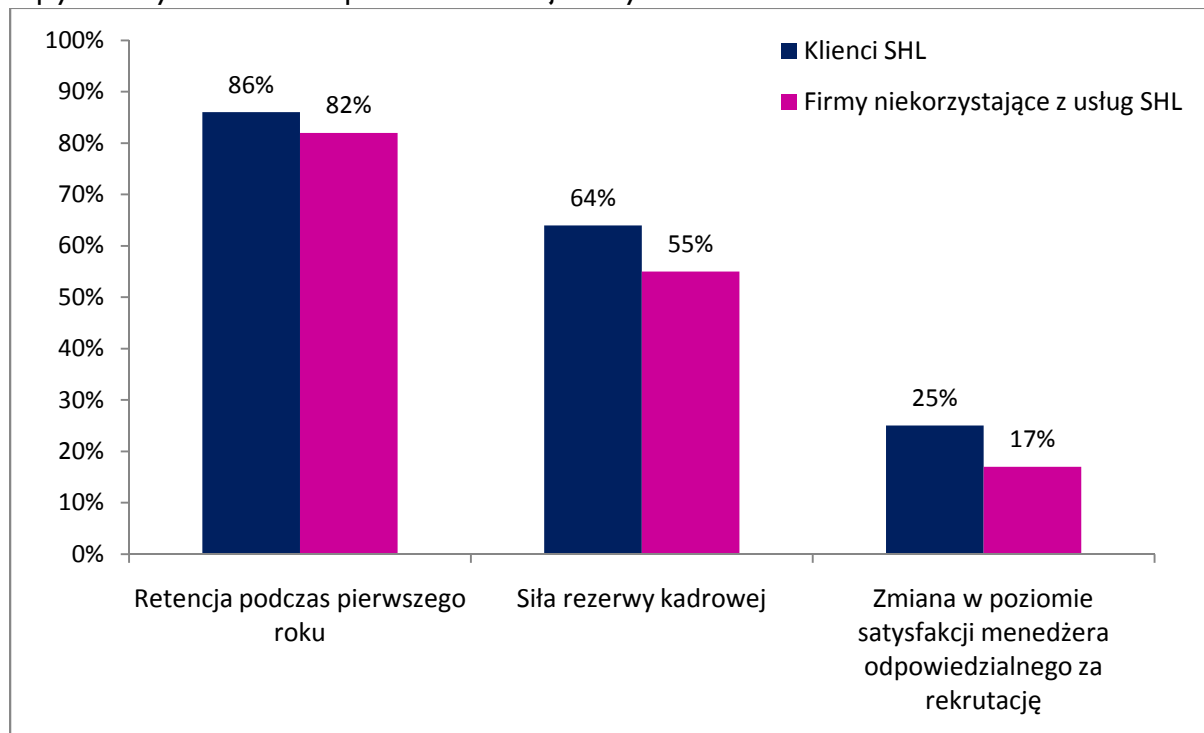
### **Selekcja na wszystkich szczeblach**

Wartość stosowania ocen przez cały czas trwania relacji pracownika z organizacją wydaje się jasna, nadal jednak warto pomyśleć o ocenach do celów selekcji osób na wszystkich szczeblach organizacji. Stosowanie ocen ulega zmianie, jednak proces oceny przed zatrudnieniem jest nadal niezwykle ważny, aby zapoczątkować wzrost efektywności w firmie.

Spośród wszystkich respondentów badania Assessments w marcu 2010, 77% zastosowało oceny przed zatrudnieniem w ramach rekrutacji na poziomie absolwenckim, co czyni ten rodzaj oceny przed zatrudnieniem najbardziej powszechnym. Klienci SHL dominują w tym obszarze. Podczas gdy procent organizacji stosujących oceny dla kandydatów entry level wzrasta aż do 88% wśród firm Best-in-Class, 92% klientów SHL ocenia tę właśnie grupę kandydatów przed przyjęciem do pracy.

Zastosowanie oceny na starcie kariery zawodowej jest ważne, gdyż w przypadku osoby z małym doświadczeniem, która wchodzi do organizacji, jej wyniki oceny mogą pomóc zweryfikować zdolności, a nawet podyktować kroki na drodze do zmniejszenia istniejących luk. Klienci stosujący oceny SHL przed zatrudnieniem w przypadku tej ważnej i często największej grupy kandydatów, obserwują w efekcie pozytywny wpływ procesu na wyniki osiągnięte później przez nowozatrudnionych.

### Wpływ oceny absolwentów podczas rekrutacji na wyniki biznesowe



(źródło: Aberdeen Group, czerwiec 2010)

- **92% klientów SHL dokonuje oceny kandydatów - absolwentów, w porównaniu z 88% firm Best-in-Class.**
- **Korzystający z usług SHL, dzięki zastosowaniu narzędzi oceny absolwentów doświadczają 47% wzrostu satysfakcji menedżera odpowiedzialnego za rekrutację.**

(źródło: Aberdeen Group, czerwiec 2010)

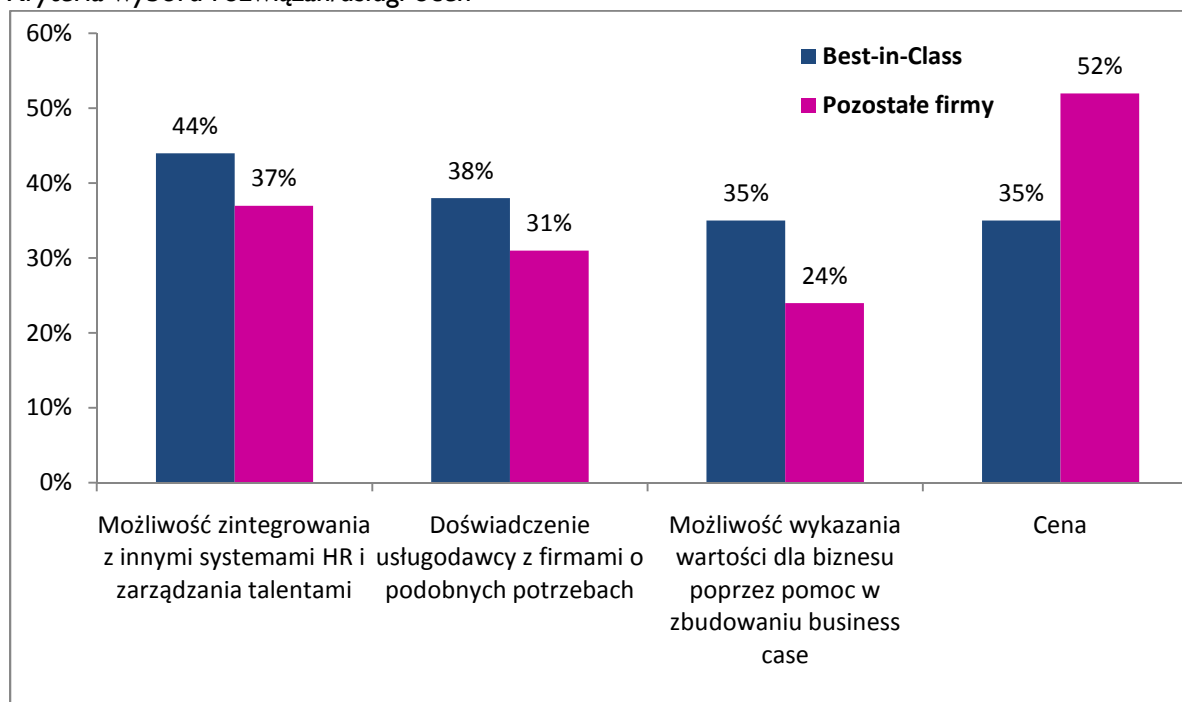
**Warto zauważyć wpływ intensywnego procesu oceny absolwentów na siłę rezerwy kadrowej. Klienci SHL o 16% częściej będą mieć następców na stanowiska, w przypadku gdy zastosowano ocenę na tym podstawowym szczeblu rekrutacji.** Jest to szczególnie znaczący wynik badania w sytuacji niedoboru talentów i kluczowych umiejętności, wskazanej na początku tego raportu. Zatrudniając właściwych ludzi na początku ich kariery, którzy mogą odnieść sukces nie tylko w krótkiej perspektywie czasowej, budujemy fundament do długoterminowego rozwoju, co jest kluczowe w sytuacji walki z niedoborem potrzebnych umiejętności na rynku. Ponadto, stosując oceny kandydatów – absolwentów, klienci SHL obserwują 47% wzrost satysfakcji menedżera odpowiedzialnego za rekrutację. Istotnie zatrudnianie, rozwój i wyniki nie mogą być rozpatrywane w próżni. Są ze sobą ściśle powiązane, i podobnie powinno być z procesami oceny jednostki kolejno w tych obszarach.

## Kluczowe odkrycia

Wykorzystanie procesów ocen nie tylko w selekcji właściwych ludzi, ale w celach rozwoju i monitorowania efektywności w całym cyklu funkcjonowania pracownika w organizacji, ma bardzo dużą wagę. Podobnie, ważnym jest utrzymanie konsekwentnej strategii oceniania i stałego modelu kompetencji jako kryteriów oceny. Badanie Aberdeen wykazuje, że organizacje działające w ten sposób przewyższają swoją efektywnością inne firmy niekorzystające w taki sposób z ocen. Z badania wynika także, że firmy korzystające z usług SHL we wspomnianych procesach oceny przewyższają efektywnością firmy korzystające z innych rozwiązań niż rozwiązania SHL w procesach oceny. Korzystając z ocen przed i po zatrudnieniu, przy zaangażowaniu menedżerów dzięki łatwej dostępności do wyników i możliwości ich praktycznego wykorzystania, klienci SHL cieszą się wynikami biznesowymi przewyższającymi inne organizacje. Rozwiązania oferowane przez SHL są systemowe – stosowane poprzez cały cykl kariery pracownika, co prowadzi do wzrostu wyników pracy.

Jeśli chodzi o podejście do rozwiązań i firm doradczych dostarczających usługi ocen, badanie Aberdeen wykazuje, że firmy z najlepszymi wynikami (Best-in-Class) przede wszystkim zwracają uwagę na to, by dostarczane rozwiązania można było zintegrować z już istniejącymi w firmie systemami. Podczas gdy organizacje niezaliczające się do grupy Best-in-Class kładą największy nacisk na cenę usług doradczych, firmy z największymi osiągnięciami uważają ten aspekt za mniej ważny. Z badań wynika, że zdolność usługodawcy do współpracy z klientem, by ustalić wskaźniki ocen lub obszary problematyczne jest kluczowym czynnikiem w procesie decyzyjnym firm planujących wdrożyć oceny.

Kryteria wyboru rozwiązań/usługi ocen



Jasnym jest, że wybór konkretnego dostawcy rozwiązań w procesie ocen lub wręcz wybór konkretnego narzędzia oceny czy produktu samo w sobie nie przyczyni się do sukcesu firmy. Jednak gdy w wyborze usługi czy narzędzia firma kieruje się zamiarem wsparcia innych kluczowych obszarów funkcjonowania firmy, wyniki biznesowe idą wysoko w górę. I co przy tym najważniejsze, klienci SHL i firmy Best-in-Class angażują kadrę menedżerską w proces oceny i dokonują oceny w taki sposób, by jej wyniki miały znaczenie w tym, jak menedżerowie podejmują decyzje i zarządzają talentami.

Źródło:

[http://www.shl.com/AboutSHL/PressReleases/Pages/Positive\\_Impact\\_of\\_Assessment\\_Aberdeen\\_Group.aspx](http://www.shl.com/AboutSHL/PressReleases/Pages/Positive_Impact_of_Assessment_Aberdeen_Group.aspx)

For more information on this or other research topics, please visit [www.aberdeen.com](http://www.aberdeen.com).

© 2010 Aberdeen Group.