



Как провести оценку персонала, когда у вас небольшой бюджет?

Юрий Шатров

ЭКОПСИ
бизнес делают люди



Входит в ТОП-5

по динамике роста выручки
в стратегическом консалтинге
(RAEX, 2023-2024 гг)



1 МЕСТО

в области управления
персоналом
(RAEX, 2015-2024 гг)

Стратегия и операционные модели

HR-системы

Производственные системы

Производственная безопасность

Системы работы с клиентами

Люди: оценка и развитие

работаем на стыке

ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ

Управленческий консалтинг

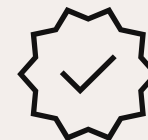
20+

отраслей



85%

компаний из топ-списков РБК и Forbes



250+

консультантов



90%

лояльных клиентов



Спикер



Юрий Шатров

Старший партнер ЭКОПСИ,
руководитель практики Digital
Assessment

Разработал 15 инструментов
оценки персонала. Руководил
около 350 проектами по
оценке персонала

Психолог (МГППУ, НИУ ВШЭ)

Что сегодня обсудим

Что происходит в HR сейчас



Цифровизация и автоматизация



Упрощение процедур



Аудит текущих практик в оценке



Упор на удержании и развитии



Эзотерика и псевдонаучные инструменты

Российская экономика замедляется, и это влияет на HR

Что происходит в экономике
Приведены данные за I квартал 2025 по сравнению
с 2024

На 4 п.п. снизился темп роста ВВП (1,4% против 5,4%)

На 4,6 п.п. снизился темп роста промышленности (1,1% против 5,7%)

На 2,3 п.п. снизился темп роста розничного оборота розницы (5,5% против 3,2%)

Как отражается на HR

На 25% снизилось число активных вакансий в мае 2025 по сравнению с маем 2024

40% компаний допускает сокращения в 2025 году (*данные на март*)

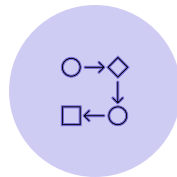
На 17 п.п снизились темпы роста российского рынка HRTech в I квартале 2025 по сравнению с 2024 (26% против 43%)

74% компаний готовятся к сокращению расходов в 2025 (*данные на июнь*)

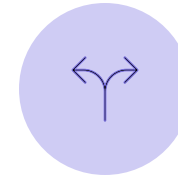
Что делать в оценке персонала?



Цифровизировать
и автоматизировать



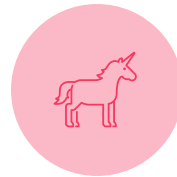
Упрощать процедуры,
делать только самое
нужное



Провести аудит того, что
есть сейчас

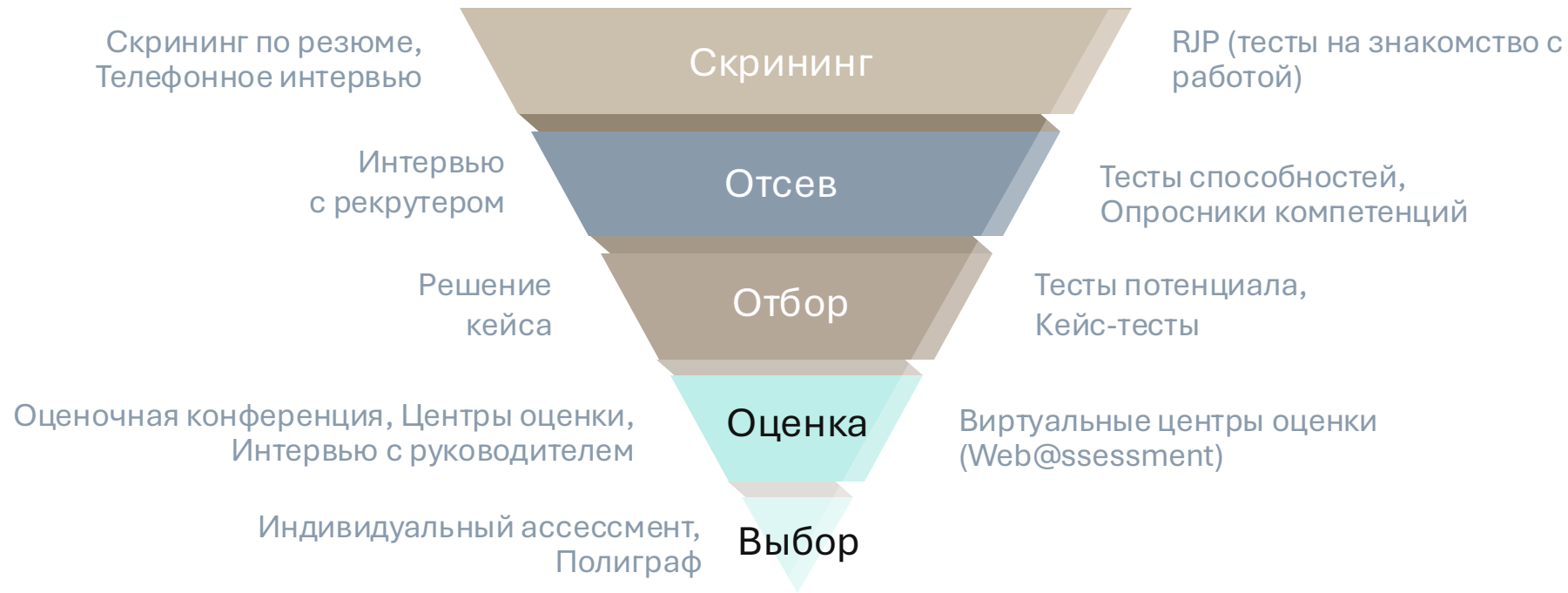


Делать упор на
удержании и развитии
(найм обойдется
дороже)



Не искать «волшебные
таблетки» и серебряные
пули

Цифровизация и автоматизация Тесты как элемент воронки



Цифровизация и автоматизация RJP

В RJP участник видит задания, которые демонстрируют культуры и особенности работы в компании. Обычно это короткие и интересные тесты

Пример RJP, разработанного ЭКОПСИ для ВТБ

Шатров Юрий

В банке регулярно проводятся игры и конкурсы, позволяющие сотрудникам весело провести время и отвлечься от работы. В конце месяца будет очередное такое событие – руководитель попросил тебя и еще нескольких человек подумать над его форматом. Из разговоров с коллегами и отзывов сотрудников о прошлых мероприятиях тебе стало понятно, что им хотелось бы какого-то спокойного, творческого и сближающего праздника. Такого, чтобы можно было и пообщаться, и выполнить какое-то общее дело.

Варианты действий

	Не поступлю так	Поступлю так
Предложить организовать эко-выезд на природу – сначала провести субботник в лесу, а потом устроить пикник.	☐	☐
Предложить тимбилдинг «Корпоративная картина» – сотрудники будут рисовать одну большую картину на свободную тему.	☐	☐
Предложить организовать тематическую костюмированную вечеринку – с музыкой, танцами и розыгрышами призов.	☐	☐
Предложить устроить спортивное соревнование по принципу «Последнего героя» – в конце остается и награждается только один победитель.	☐	☐

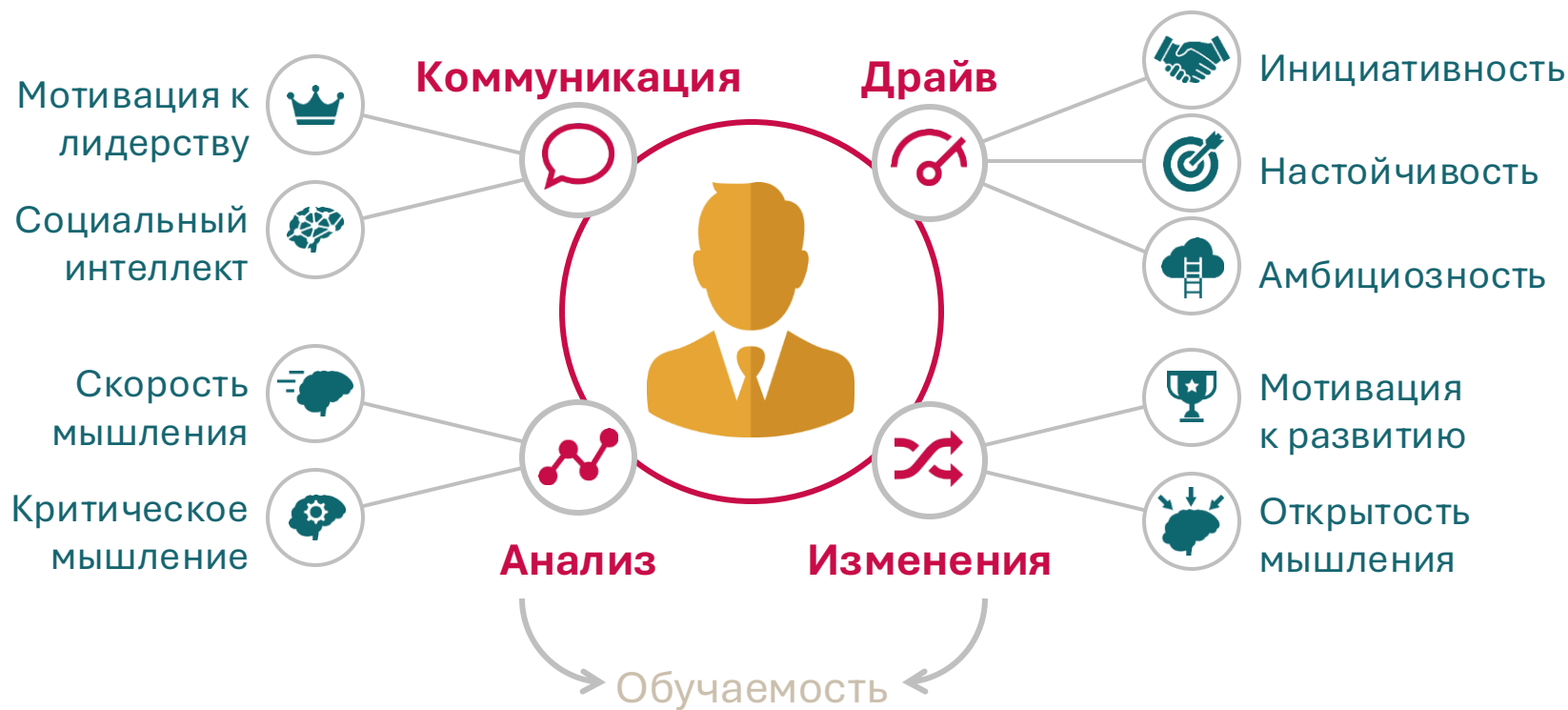
Ответить

Вопрос 1 из 1

© ЭКОПСИ Консалтинг, 2012–2023

Цифровизация и автоматизация

Тесты потенциала



Смотрите наш вебинар, посвященный оценке потенциала. Для этого наведите камеру на QR-код слева или нажмите [на ссылку](#)

Цифровизация и автоматизация Кейс-тесты (SJT)

В кейс-тестах участник решает проблемную ситуацию с помощью выбора одного из нескольких вариантов действий. Результат кейс-теста рассчитывается автоматически. Используются также компьютеризированные и мультимедийные (видео / игровые) форматы кейс-тестов.



Точность
выше, чем
у других
форматов
тестирования



Оценка
занимает
30–60 минут



Защищены от
обмана и
социальной
желательности



Читайте наше [руководство по
разработке кейс-тестов для оценки
персонала](#)

Пример задания кейс-теста

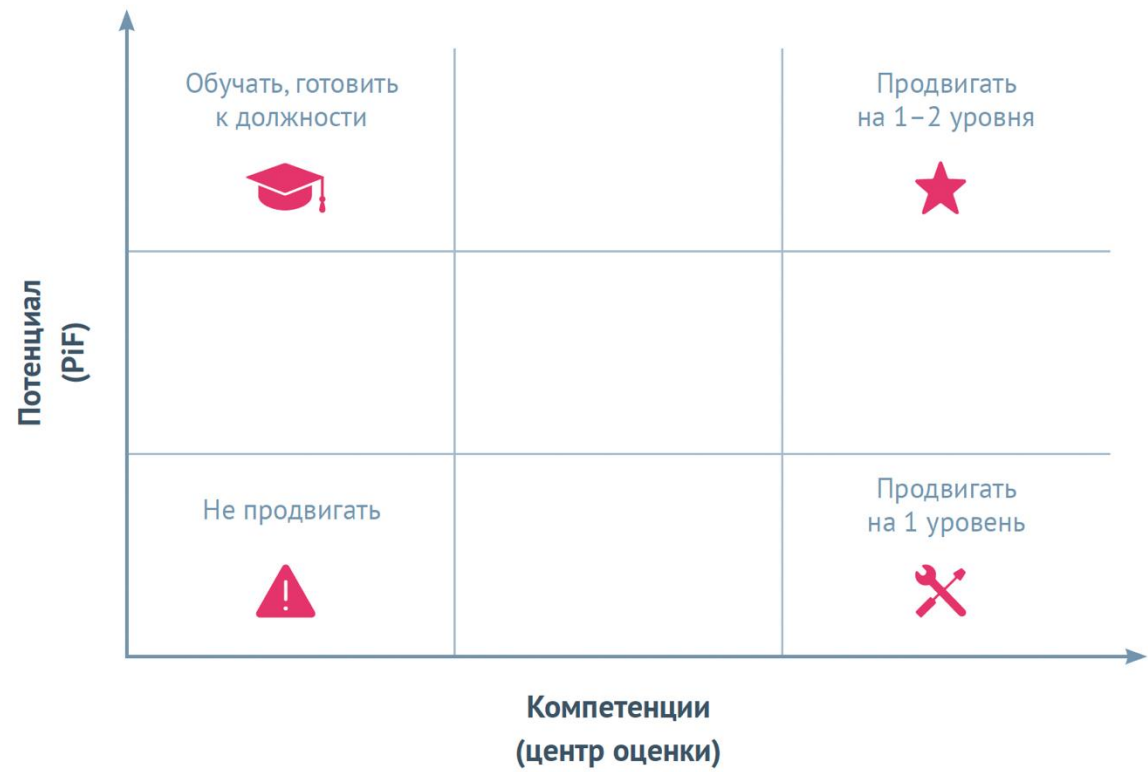
Вы работаете над сложным проектом. Близится дата его сдачи, и вы понимаете, что можете не уложиться в необходимый срок.

Оцените эффективность каждого действия, которое Вы можете совершить в данной ситуации.

- Объяснить руководителю ситуацию и попросить его перенести срок сдачи проекта.
- Распланировать задачи, усердно работать и пытаться сдать проект в срок.
- Завершить до срока сдачи наиболее важные части проекта, второстепенные доделать после.
- Привлечь дополнительных людей к завершению проекта и попытаться уложиться в срок.

Цифровизация и автоматизация

Тесты как дополнение к экспертной оценке



Центр оценки и оценка потенциала прогнозируют эффективность в новой должности

Центр оценки оценивает **компетенции**, которые отражают готовность человека приносить результат в новой должности.

Тесты потенциала оценивают **потенциал**, который отражает готовность человека обучаться и адаптироваться к новой должности.

Цифровизация и автоматизация

Виртуальные центры оценки (Web@ssessment) (1)

 Константинов Константин Константинович

 Задание

 Поле ответа

 Видео-связь

Вводная информация для участника

Холдинг «Химпром»

Холдинг «Химпром» (далее - «Химпром», холдинг, компания) является крупнейшим холдингом в российской нефтехимической отрасли, работающим в нефтехимическом сегменте. В 2017 году его выручка составила 53 млрд. рублей. В состав входит ряд производственных и торговых предприятий по всей территории России. Компания производит и реализует свою продукцию как на отечественном, так и на зарубежном рынке, является надежным партнером крупнейших заказчиков.

«Химпрому» принадлежат три установки пиролиза, одна установка дегидрирования пропана, два завода по производству базовых полимеров, выпускающих полиэтилен и полипропилен, три завода по производству синтетических каучуков, выпускающих базовые и специальные каучуки и термоэластопласты, и 13 предприятий, производящих широкий ассортимент полуфабрикатов, пластиков и продуктов органического синтеза, в том числе полиэтилентерефталат, гликоли, спирты, БОПП-пленки, вспенивающийся полистирол и акрилаты.

⌚ 123:55

1. Вводная информация для участника
2. [Краткая справка](#)
3. [Инструкция для участника](#)
4. [Материалы для участника. Обзор текущего состояния дорожной отрасли](#)
5. [Рынок геосинтетики](#)
6. [Южный регион](#)
7. [Завод «Новые дороги»](#)
8. [Завод «Новые дороги»](#)
9. [Завод «Новые дороги»](#)

[Инструкция](#)

Свяжитесь с нами: +7 (495) 645-69-39 | support@ecopsy.ru

© ЭКОПСИ Консалтинг, 2012-2020

Цифровизация и автоматизация

Виртуальные центры оценки (Web@ssessment) (2)

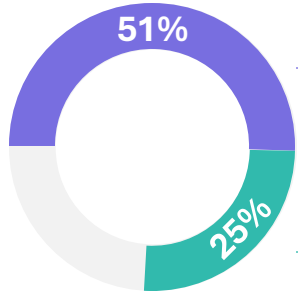
	Элемент	% автоматизации (где 100% — все организации, применяющие ВЦО)
Взаимодействие	Участники взаимодействуют с оценщиками по видеосвязи	65%
	Участники видят контент упражнений на компьютере / планшете	61%
Расчет	Оценщик выставляет баллы в виртуальном оценочном листе на компьютере / планшете)	43%
	Оценки по отдельным упражнениям автоматически сводятся в оценки по компетенциям / итоговый балл	43%
Отчет	Отчеты с результатами оценки формируются автоматически: оценщик может, при желании, добавить текстовые комментарии	27%

Виртуальные центры оценки использует 24% организаций, в процессе внедрения — 11%.



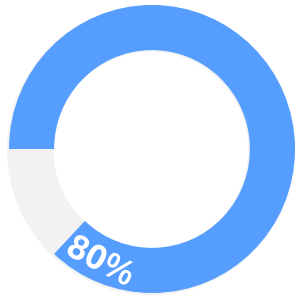
Исследование «[Будущее оценки персонала](#)» от ЭКОПСИ, 2022. Вы можете навести камеру телефона или нажать на ссылку в электронной версии, чтобы скачать отчет по исследованию

Практика 360° в России и за рубежом



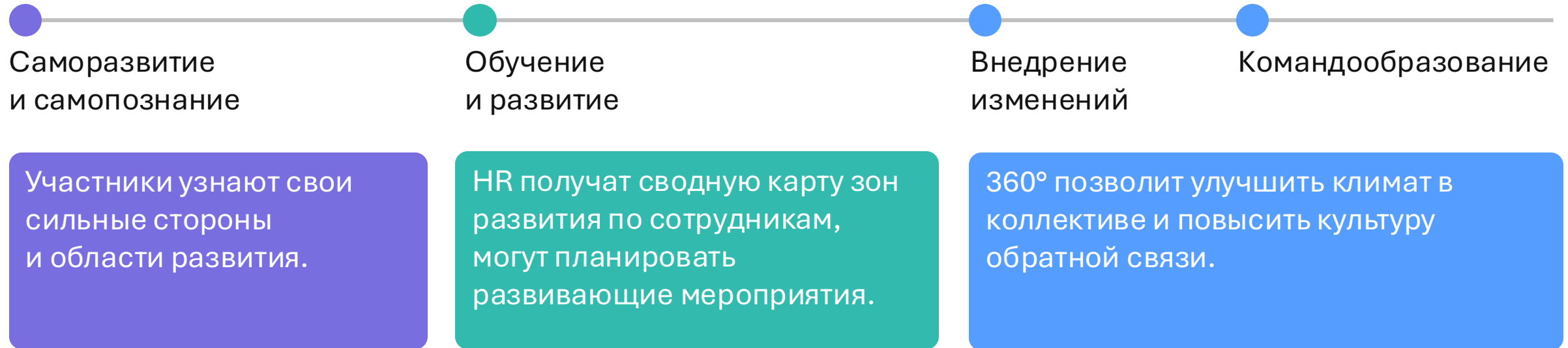
Половина российских организаций уже использует 360°

Четверть российских организаций собирается внедрить у себя 360°



80% зарубежных компаний из Fortune 500 используют 360°

Место 360° в Управлении талантами



Нельзя использовать только результаты 360° для принятия кадровых решений (кадровый резерв, продвижение, премирование). Нельзя использовать 360° для увольнений.

Оптимальная длительность оценки

	1960 гг.	2000 гг.	2020 гг
Центр оценки	3 дня	1 день	0,5 дня
Интервью (на входе)	60 минут	30 минут	30 минут

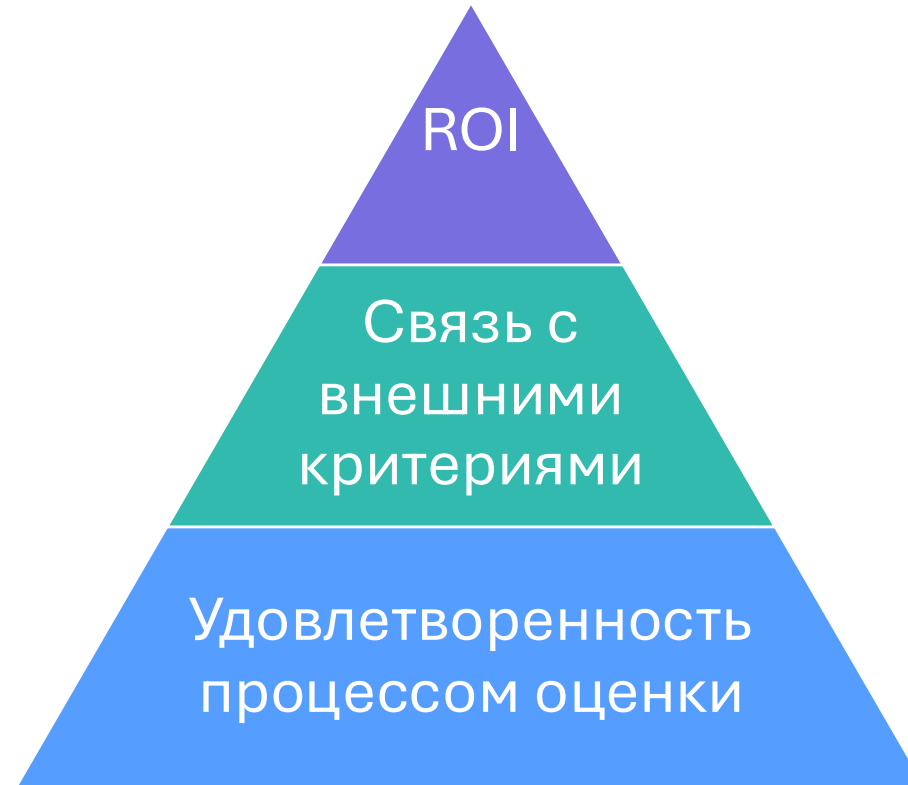
	1980 гг.	2000 гг.	2010 гг.
Тесты способностей	40 мин.	30 мин.	15 мин.
Опросники	60 мин.	40 мин.	20 мин.

Упрощение оценки



Максимум 2 теста готовы проходить кандидаты в рамках отбора

Аудит оценки



Валидизация оценки

К каким последствиям должна приводить оценка	Какие тесты могут приняты	Внешний критерий Данные, которые нужно собирать (на выбор)
Сотрудники должны быть эффективными в их текущих должностях	• Тесты знаний • Кейс-тесты	Эффективность в текущей должности
Сотрудники должны быть эффективными лидерами	• Тесты оценки потенциала • Опросники деструкторов • Личностные опросники	• Результативность в новой должности (после назначения) • Уровень должности • Оценки, полученных в опросе 360 градусов или в центре оценки
Сотрудники должны реже уходить из организации	• Опросники выгорания)	• Уход сотрудников в течение определенного срока после тестирования • Стаж работы в должности
Сотрудники должны соответствовать корпоративным ценностям / компетенциям (демонстрировать необходимое поведение)	• Личностные опросники • Опросники ценностей	Оценки по ценностям и критериям, собранные в других инструментах оценки
Сотрудники должны не нарушать правила	• Опросники благонадежности	Задokumentированные факты нарушения правил

ROI от оценки



Офис Microsoft в Китае сократил среднее время найма кандидата с 30 дней до 25 за счёт внедрения тестов



Авиакомпания EasyJet снизила ежегодные затраты на подбор пилотов на 130 тысяч долларов за счёт тестов



Читайте наше [руководство по расчету ROI от оценки персонала](#)



Аэропорт Шереметьево снизил затраты на подбор в 2 раза за счёт внедрения кейсов и тестов

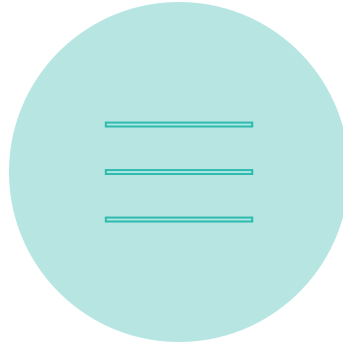


Harveys — одна из крупнейших британских сетей, продающих мебель — увеличила продажи на 14%, формализовав интервью и внедрив тесты в процесс отбора продавцов

Оценка мотивационных факторов для удержания сотрудников



Ситуативная мотивация
— желание и готовность
получить должность,
войти в резерв,
релоцироваться



Относительно устойчивые
потребности человека



Эмоциональное состояние,
в частности **выгорание**

Важные данные о ситуативной мотивации

32% сотрудников, которых руководители рекомендуют в кадровый резерв, на самом деле не хотят менять свою должность

Модель мотивации сотрудников Engage

Узнать
подробнее



Достижения

Признание
заслуг

Карьерные
возможности

Амбициозные
задачи



Развитие

Самостоятельность

Творчество

Профессиональное
развитие



Комфорт

Структурированность

Комфортные
условия

Доход



Сплоченность

Сплоченная
команда

Польза для
клиента

Социальная
польза

Выгорание сотрудников (1)

45% сотрудников российских компаний хотя бы раз испытывали выгорание в своей карьере

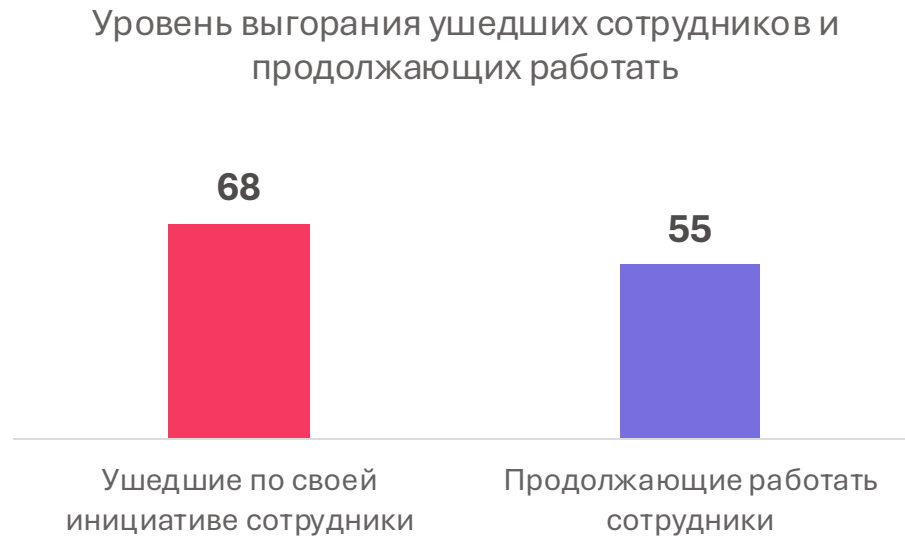


Модель выгорания
FADE ЭКОПСИ

[Узнать подробнее](#)



Выгорание сотрудников (2)



-0,31 Корреляция уровня выгорания с уровнем потенциала сотрудника

-0,24 Корреляция уровня выгорания с уровнем должности

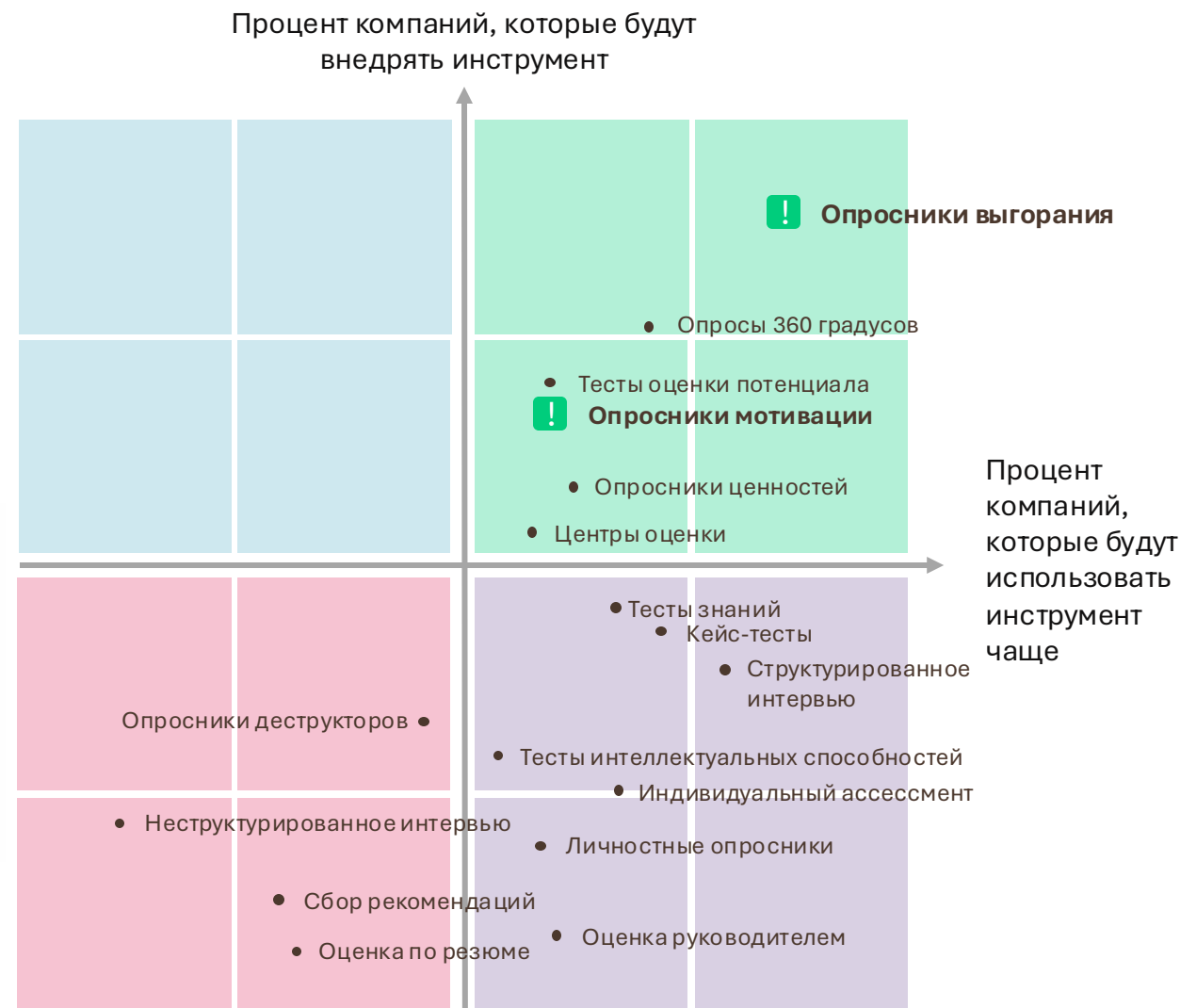
Оценка как метод удержания сотрудников

Согласно исследованию ЭКОПСИ,
опросники мотивации — **тренд в
оценке персонала**

Организации
заинтересованы в
выявлении
вовлеченных
сотрудников и
изучении их основных
«драйверов»

Организации
планируют уделять
больше времени
внедрению
опросников
мотивации в процессы
подбора и развития
сотрудников

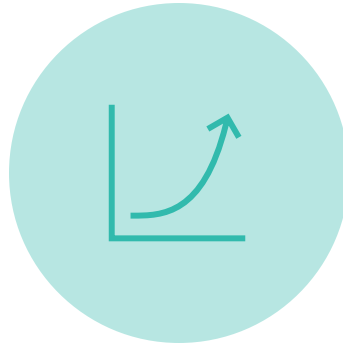
По материалам исследования ЭКОПСИ
«Будущее оценки персонала»



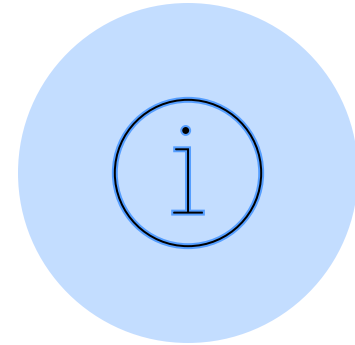
Обратная связь участникам оценки. Почему она важна



В организациях, где сотрудники получают обратную связь, **текучесть ниже на 16%**



Руководители, которые получили обратную связь, показывают **повышение эффективности на 12,5%**



65% сотрудников хотят получать **больше обратной связи**

Форматы обратной связи участнику



Только финальное решение, без разъяснения



Решение с разъяснением



Отчет с результатами (где применимо)



Групповой семинар с результатами



Сессия индивидуальной обратной связи

Кому все-таки желательно предоставлять **индивидуальную обратную связь**:

- Участник находится на уровне старшего или топ-менеджера.
- Участник не согласен с результатами тестирования или хотел бы получить более подробную расшифровку.

Астрология

10% Российских работодателей на момент 2025 года учитывают знак зодиака будущих сотрудников при трудоустройстве (7% всегда смотрят, 4% — в зависимости от позиции)

Китайские рекрутеры отдают меньшее предпочтение кандидатам-девам (считают их слишком придирчивыми)

Ни одно строгое научное исследование не показало, что знак зодиака как-либо связан с личностными особенностями человека

Графология

91% французских компаний в начале 90х
прибегали к услугам графологов

Научные исследования 80–90х годов
показали, что графологические заключения
**не предсказывают как-либо поведение
людей**

Оценка персонала с ЭКОПСИ



Potential in Focus (PiF)

Комплексная оценка потенциала. Применялась в «Лидерах России».



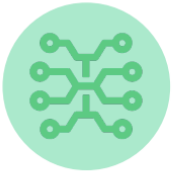
Dark Personality Inventory

Оценка деструкторов. Защищена от обмана и социальной желательности.



Web@ssessment

Виртуальный центр оценки. Соответствует стандарту ЦО (2013).



delta.ai

Опросник компетенций, использующий технологии искусственного интеллекта.



DEEP

Разработка компетенций на основе данных. В основе — HR-аналитика и машинное обучение.



Разработка кейс-тестов

Создание инструментов для дистанционной оценки ценностей и компетенций.