

Человекоцентричная оценка персонала. Как привлечь, удерживать и мотивировать сотрудников

Юрий Шатров

Старший партнер

ЭКОПСИ
бизнес делают люди

ЭКОПСИ



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

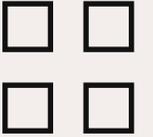
работаем на стыке

ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ

Управленческий консалтинг

20+

отраслей



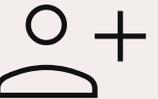
85%

компаний из топ-списков РБК и Forbes



250+

консультантов



90%

лояльных клиентов



Спикер



Юра 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



Почему оценка персонала должна становиться гуманнее



Оценка мотивационных факторов



Геймификация



Кастомизация и персонализация



Прозрачность оценки и хорошая организация процесса



Оптимальная длительность оценки



Предоставление обратной связи участнику

С чем мы сейчас имеем дело



Рекордно низкий уровень безработицы — 2,4%



Кадровый дефицит — 7,6% от общего числа занятых в экономике



Количество открытых вакансий относительно числа безработных — 5 к 1

С 1980х годов	С 2020х годов	С 2022 года
VUCA	BANI	SHIVA
Мир стал непредсказуем	Риски нарастают и реализуются	Крушение старого и зарождение нового мира
<ul style="list-style-type: none"> • Volatility / Изменчивость • Uncertainty / Неопределенность • Complexity / Сложность • Ambiguity / Неоднозначность 	<ul style="list-style-type: none"> • Brittle / Хрупкий • Anxious / Тревожный • Nonlinear / Нелинейный • Incomprehensible / Непостижимый 	<ul style="list-style-type: none"> • Split / Расщепленный • Horrible / Ужасный • Inconceivable / Невообразимый • Vicious / Беспощадный • Arising / Возрождающийся

Что такое человекоцентричность

Это подход в бизнесе и HR, который фокусируется на потребностях и ценностях людей в организации.

-  Уникальность каждого сотрудника
-  Благополучие сотрудников
-  Прозрачная коммуникация с сотрудником (в обе стороны)
-  Лидерство-служение (Servant leadership)
-  Выстроенные процессы, а не хаос
-  Технологии как помощник, а не «надсмотрщик»

Почему человекоцентричность важна

- ★ Компании с высокой вовлечённостью сотрудников на 21% результативнее и получают на 22% больше прибыли
- ★ У вовлеченных и удовлетворенных сотрудников текучесть ниже на 15–35%
- ★ Вовлеченные продавцы показывают на 20% лучшие результаты
- ★ Вовлеченные сотрудники на 41% реже уклоняются от работы (сниженный абсентеизм)
- ★ В компаниях с высокой вовлеченностью инциденты, связанные с производственной безопасностью, происходят на 70% реже

Как сделать оценку персонала человекоцентричной?



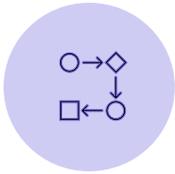
Оценка
мотивационных
факторов



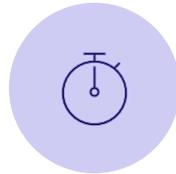
Геймификация



Кастомизация и
персонализация



Прозрачность оценки
и хорошая
организация процесса



Оптимальная
длительность
оценки

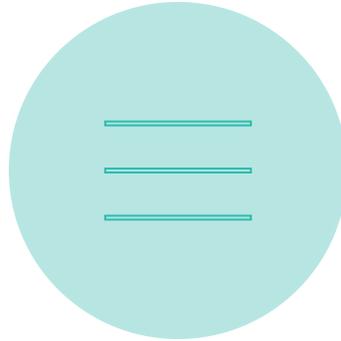


Предоставление
обратной связи
участнику

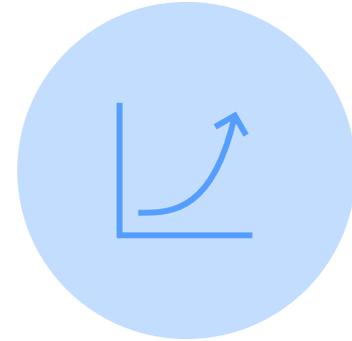
Оценка мотивационных факторов



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

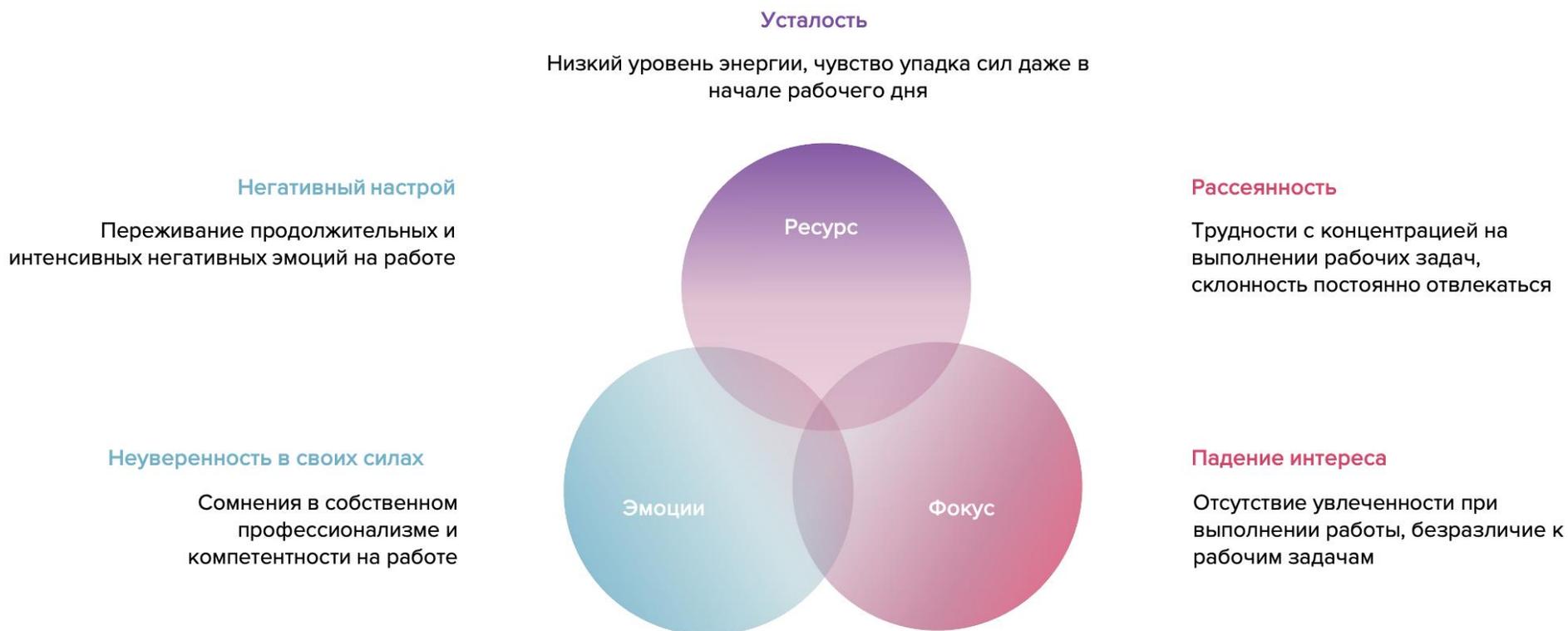
Сплоченная команда

Польза для клиента

Социальная польза

Выгорание сотрудников (1)

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

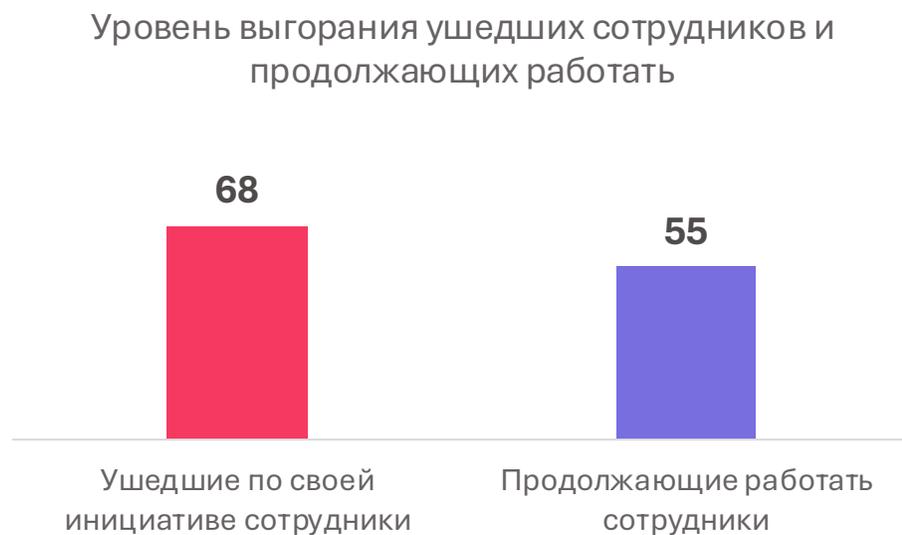


Модель выгорания
FADE ЭКОПСИ

[Узнать подробнее](#)



Выгорание сотрудников (2)



-0,31 Корреляция уровня выгорания с уровнем потенциала сотрудника

-0,24 Корреляция уровня выгорания с уровнем должности

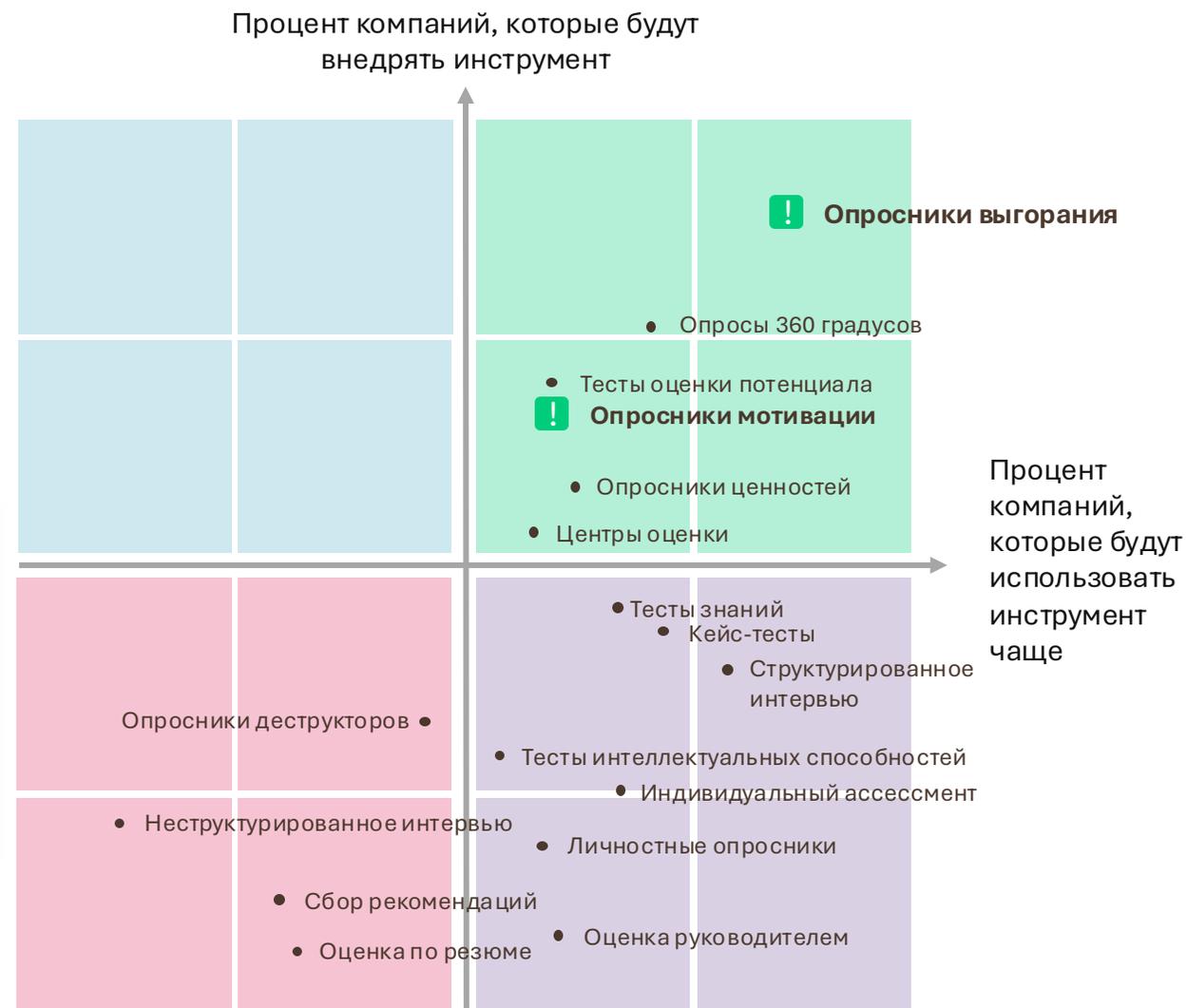
Оценка мотивации — тренд в оценке в целом

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

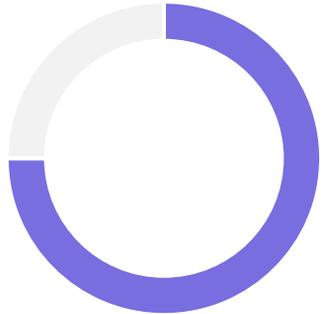
Организации заинтересованы в выявлении вовлеченных сотрудников и изучении их основных «драйверов»

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

По материалам исследования ЭКОПСИ «Будущее оценки персонала»



Геймификация



75% представителей HR зарубежных компаний хотели бы использовать геймифицированные инструменты в оценке (N=55).

[Источник](#) (открывать под VPN)

Представители HR российских компаний считают геймификацию одним из ТОП-3 трендов в оценке персонала (N=99).

Исследование НИУ ВШЭ и Talent Q

Геймифицированные тесты



Instructions

3 MIN 39/39

1 \$0.75
PREV \$0.00

\$1.55 9/39

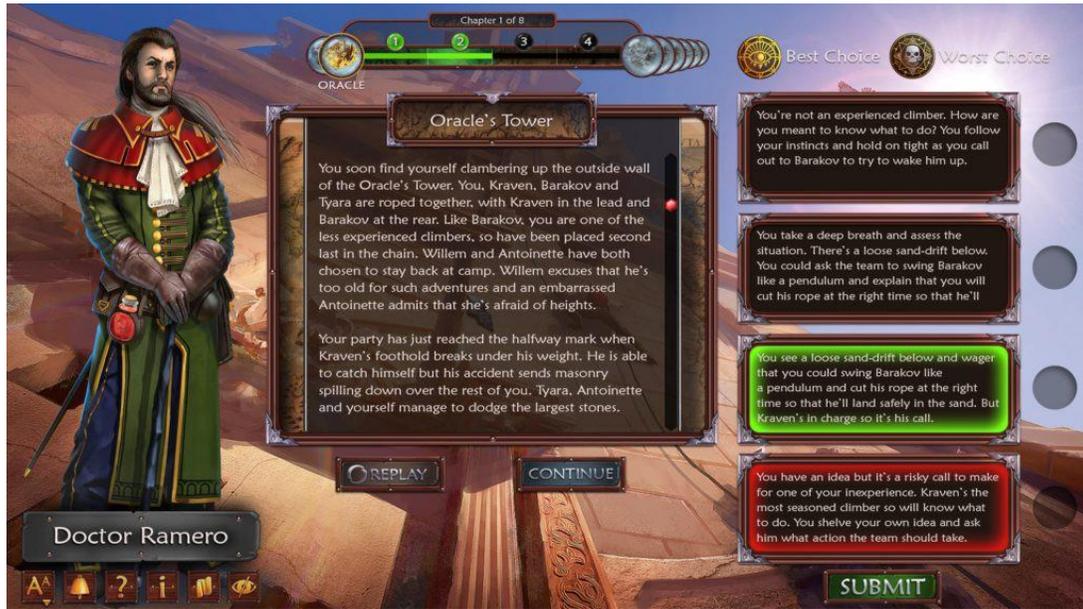
The goal of this game is to earn as much \$ as possible.
For each balloon, click **Pump**.

You temporarily earn \$0.05 for each pump. To permanently collect \$, click **Collect \$**. Each balloon has an explosion point. If the balloon explodes before you click **Collect \$** you lose all temporary \$.

Continue

Pump
Collect \$

Кейс-тесты



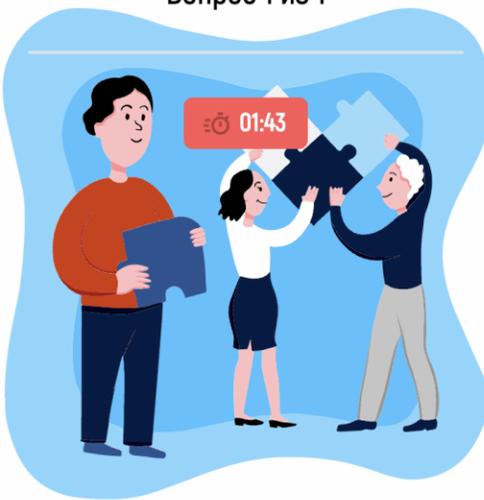
Читайте наше [руководство по разработке кейс-тестов для оценки персонала](#)

Пример разработанного нами кейс-теста

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.

Вопрос 1 из 1



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

[Ответить](#)

© ЭКОПСИ Консалтинг, 2012–2023

Кастомизация и персонализация оценки



Разработка инструментов под задачу



Кастомизация инструментов (в основном тестов и опросов 360 градусов)



Интеграция внутренних систем с платформой для оценки

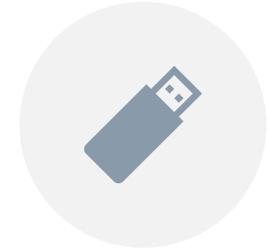
Разработка инструментов под задачу. Предпосылки таких проектов



Стандартные инструменты не могут оценить необходимые критерии



Уникальные требования — например, нужно отразить отрасль организации



Критично необходимо взять инструмент во внутренний контур организации

Пример проекта — разработка теста управленческих практик для Ингосстраха

Задача

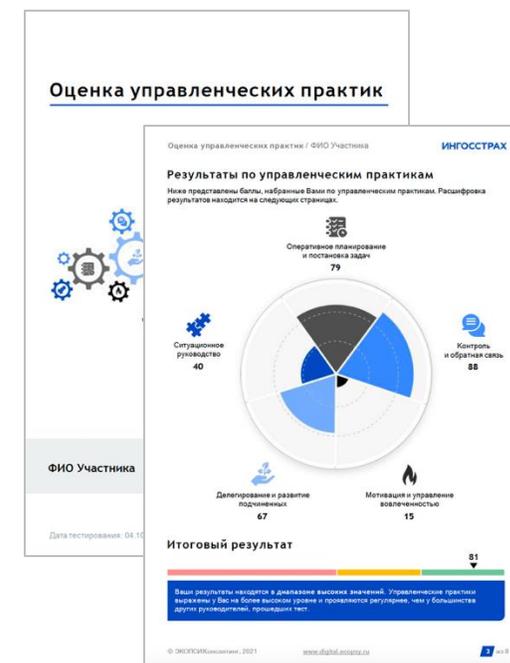
Определить, насколько руководители владеют управленческими практиками, принятыми в компании; сформировать отчеты с рекомендациями для развития.

→ Решение

- Вместе с экспертом заказчика определить основные темы по управленческим практикам, которые должны быть учтены в кейсах
- Разработать уникальный кейс-тест: проработать и описать ситуации (стеми), варианты ответа, ключи (правильные и неправильные ответы)
- Сформировать шаблон отчета в формате PDF с интерпретациями результатов и рекомендациями по развитию
- Перенести тест в систему и передать управление тестированием заказчику

✓ Результаты

- По 5 управленческим практикам подготовлено 15 кейсов: по три кейса на практику с четырьмя возможными вариантами действий
- Сформирован шаблон отчета с подробными рекомендациями по улучшению и развитию каждой управленческой практики с подбором литературных материалов
- В данный момент кейс-тест используется как инструмент развития линейных руководителей и кадрового резерва на стартовые руководящие должности
- Тестирование проводится на платформе Linkis и контролируется заказчиком. Уже успешно протестировано 60 человек, планируются дальнейшие оценки



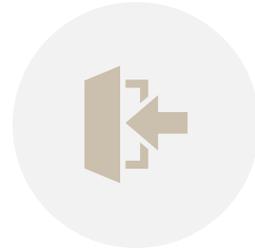
Читайте [сборник кейсов ЭКОПСИ по оценке персонала](#)



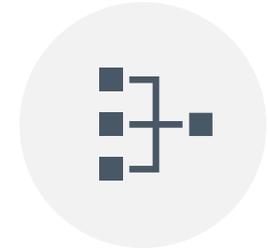
Интеграция внутренних систем с платформой для оценки



Компания не хотела бы передавать персональные данные вовне



Необходимо обеспечить бесшовный процесс оценки



На платформе организации есть специфичный функционал, которого нет на платформе провайдера

Прозрачность оценки и хорошая организация процесса (1)

Информирование участников (в том числе кандидатов):

- Цель оценки. Какие решения могут быть приняты по итогам.
- Дата и время проведения оценки.
- Сути инструментов. Например, «тестирование способностей к анализу информации». Точно не надо приводить точный список качеств, которые будут оцениваться
- Способы и сроки предоставления обратной связи. Например, что это будет отчет или обязательная сессия обратной связи с экспертом по оценке.
- *Для тестов и опросников.* Требования к устройству и Интернету — в случае, если участники могут проходить тестировать в удобном им месте.
- Контакты сотрудника организации, к которому можно обращаться с вопросами.

Прозрачность оценки и хорошая организация процесса (2)

Адекватное использование результатов оценки:

- Нельзя применять результаты оценки для дисциплинарных взыскания (статья 81 ТК)
- Увольнение — только кадровым решением менеджера (не только по результатам оценки)
- *Опросы 360 градусов* — только для развития, не для принятия кадровых решений

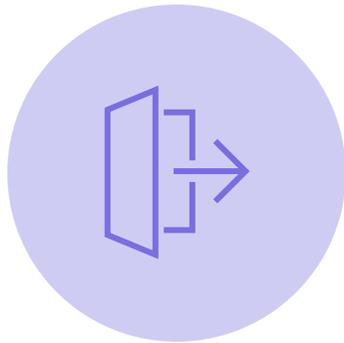
Оптимальная длительность оценки

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

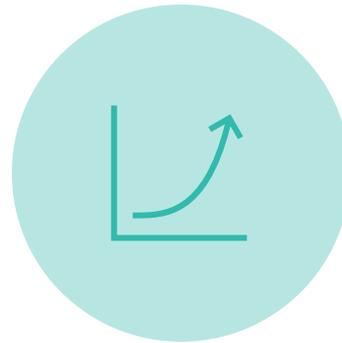
	1980 гг.	2000 гг.	2010 гг.
Тесты способностей	40 мин.	30 мин.	15 мин.
Опросники	60 мин.	40 мин.	20 мин.



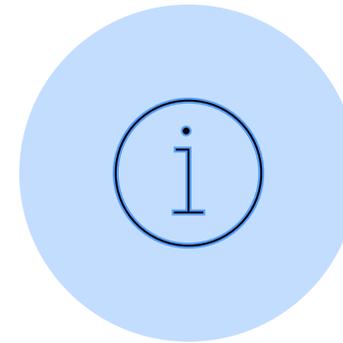
Обратная связь участникам оценки. Почему она важна



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



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



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

Какие есть 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

Только финальное решение

Только для тех случаев, когда решение принималось на основе критичных и сензитивных критериев — например, благонадежность (проверка СБ, опросник благонадежности)

Смотрите наш [вебинар, посвященный цифровой оценке благонадежности кандидатов](#)



Решение с разъяснением

Для аргументации решения (найм / продвижение) необходимо ссылаться на компетенции, навыки, опыт, знания и другие профессионально важные качества

Отчет с результатами (где применимо)

- Если по результатам оценки (ЦО, индивидуальный ассесмент, тесты) формируется отдельный отчет для участника — необходимо дать именно его
- Отчет для участника, если он формируется, участнику необходимо давать всегда

Все последующие виды ОС — дополнение к отчету

Групповой семинар с разбором результатов

План такого семинара:

- Контекст и задачи — для чего проводилась оценка.
- Как проводилась оценки — сроки, формат (очно / онлайн)
- Используемый инструмент — как он назывался и что оценивал. Например, «Опросник Dark Personality Inventory, оценивал деструкторы — ваши личностные особенности, которые могут помогать или, наоборот, мешать в работе». Если использовался тест провайдера — также полезно назвать другие компании, в которых использовался данный тест, желательно из схожей отрасли.
- В какой шкале приведены результаты тестирования — в относительной (процентили, станы и так далее) или в абсолютной. Если в относительной, как много людей входит в выборку, с которой сравниваются ответы участников.
- Специфика интерпретации результатов теста. Например, что оценка потенциала — это про успешность в новой деятельности, а не в текущей. Или что деструкторы отражают поведение в стрессовой ситуации, а не в относительно спокойной.
- Структура отчета по тесту. Необходимо открыть какой-нибудь безымянный (не принадлежащий кому-либо из участников) отчёт и пройтись по нему, кратко показав структуру.
- Смысл каждого оцениваемого качества — что оно обозначает, как проявляется в работе.
- Общие рекомендации по работе с оцениваемыми качествами.

Сессия обратной связи

- **План** может быть таким же, как у группового семинара
- Лучше проводить через 3–10 дней после оценки

		Предоставляющий обратную связь (представитель HR или сотрудник компании-провайдера)	
		Объект	Субъект
Оцениваемый	Субъект	Подобострастный докладчик	Партнер по исследованию, диалог
	Объект	Отсутствие контакта	Всезнающий эксперт, монолог

Кому нужно предоставлять обратную связь на отдельной встрече?

- Оценку проходил действующий сотрудник. Кандидатам чаще отправляют только отчет.
- Участник находится на уровне старшего или топ-менеджера.
- В проекте в первую очередь акцент на развитии, а не отборе.
- Участник не согласен с результатами тестирования или хотел бы получить более подробную расшифровку.

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.