

Практики оценки персонала в России

Результаты исследования на 249 организациях

Оглавление

Об исследовании	3
Executive summary	4
Выборка исследования	5
Оцениваемые категории сотрудников	6
Цели оценки	7
Инструменты оценки	9
• Распространенность • Точность и информативность • Прогноз развития • Привлечение провайдеров	
Модели оценочных критериев	17
• Распространенность и вера • Проблемы в критериях оценки • Размерность шкалы оценки	
Проблемы в системах оценки	23
Факторы удовлетворенностью системой оценки	25
Авторы исследования	26

Об исследовании

В этом отчете содержатся результаты исследования «Практики оценки персонала в России», которое было проведено компанией ЭКОПСИ в сентябре 2023 — январе 2024. В исследовании приняли участие представители 461 организаций.

Исследование затрагивает 8 тем:

- Оцениваемые категории сотрудников.
- Задачи оценки персонала.
- Уровень автоматизации оценки.
- Точность и информативность инструментов оценки.
- Используемые критерии оценки.
- Особенности модели критериев, которая используется в оценке.
- Методические основы проведения центра оценки.
- Проблемы в практиках оценки.

Исследование продолжает ряд российских исследований по теме оценки персонала:

- НК РЧК (2014). Центр оценки. Современная практика применения в России.
- НК РЧК (2015). Исследование рынка оценки персонала в России.
- Talencode (2016). Моделирование компетенций в России.
- ЭКОПСИ (2016). Практики оценки потенциала. [Скачать исследование](#)
- Talent Q и НИУ ВШЭ (2019). Ситуация на рынке оценки персонала.
- SHL, сейчас — Бизнес-психологи (2020). Отчет о тенденциях в HR и оценке персонала в России за 2020 год.
- ЭКОПСИ (2022). Будущее оценки персонала. [Скачать исследование](#)

Во многом проведение данного исследования связано с тем, что практики оценки не исследовались на российском рынке достаточно давно. За последние 3 года Россия пережила сильное влияние ряда макро- и микро-факторов, что должно было сказаться и на оценке персонала. В исследовании мы попытались найти ответы на вопросы, какие же изменения произошли в оценке персонала.

Executive summary

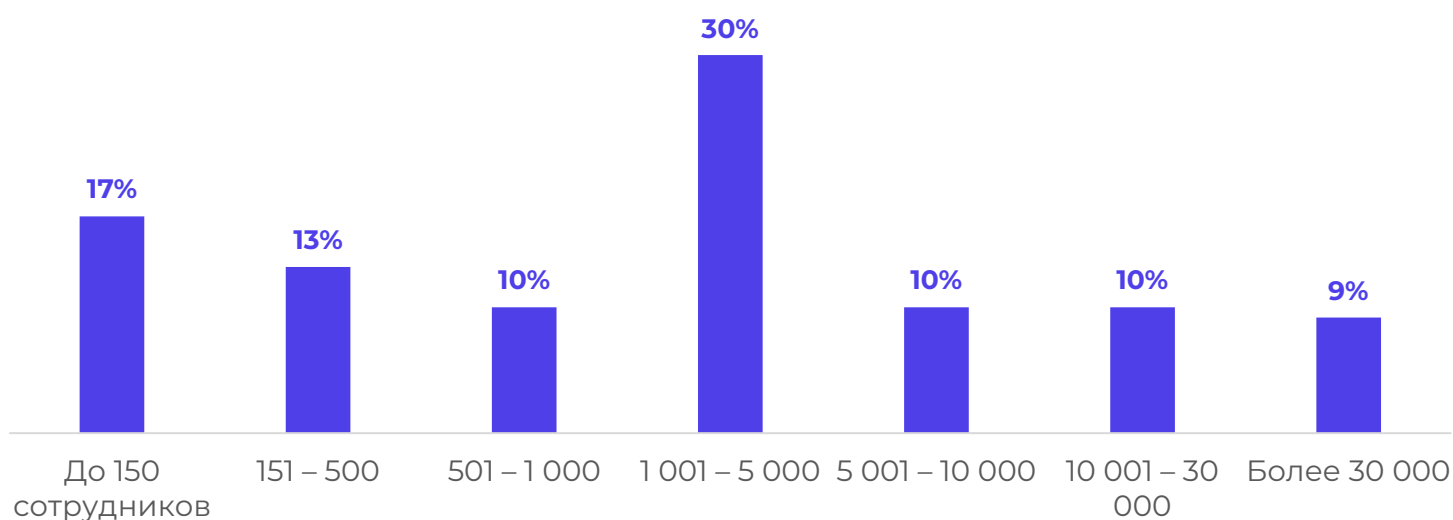
- 83% организаций проводят формализованную оценку персонала. За 2 года это значение увеличилось на 4 п.п. (с 79%).
- Основная оцениваемая категория сотрудников — линейные менеджеры (88%). Чем больше организация, тем чаще в ней оценивают руководителей высшего звена (75% в крупных организациях против 49% в небольших).
- Чаще всего формализованную оценку проводят в отношении действующих сотрудников (75%). Второе место разделяют задачи внешнего подбора и замера результативности труда (по 51%).
- Базовый портфель оценочных инструментов практически любой компании включает в себя структурированное интервью и оценку руководителем. Далее следуют различные форматы тестирования.
- Инструменты оценки, которые рынок считает наиболее точными, — центр оценки, глубинное интервью, кейс-тесты (SJT). Наименее точными — проективные методики, видеоинтервью с ИИ, проверка службой безопасности и полиграф.
- Организации привлекают провайдеров, когда используют инструменты, требующие большого количества исполнителей (центры оценки, оценочные конференции) или высокого уровня экспертизы (глубинное интервью).
- Модели оценочных критериев есть в 74% организаций.
- Классические критерии — результативность и потенциал (и соответствующая им девятиклеточная матрица) — остаются основой оценки. Их использует больше всего организаций.
- Самые распространенные проблемы в системах оценки — недостаток ресурсов, низкий уровень вовлеченности менеджмента, системные проблемы (недостаточная регулярность оценки, её поверхностный характер, направленность на слишком узкий круг сотрудников, несовпадение настоящих и декларируемых целей оценки), стрессовость оценки для участников.

Выборка исследования

В исследовании приняли участие представители 461 организации. Из них ровно 300 имеют отношение к оценке персонала. А 83% организации (от 300) проводят оценку персонала (249 организаций). В 2015 году это значение было равно 70% (НК РЧК), в 2022 году — 79% (ЭКОПСИ). Такую положительную динамику можно считать маленькой победой оценки персонала в целом и её отдельных институций — когда-то активно действующей Федерации оценки персонала, крупных отраслевых конференций (например, ШТАТ, МКGroup, Люди и коммуникации), психологических факультетов крупнейших ВУЗов.

Далее в исследовании использовались ответы 249 организаций, проводящих оценку персонала. Остальные ответы были исключены.

Количество сотрудников в организациях, которые приняли участие в исследовании



Основная часть организаций представляет следующие индустрии:

- Производство (в том числе FMCG) — 15%.
- IT и телеком — 10%.
- Оптовая и розничная торговля — 9%.
- Строительство и недвижимость — 8%.
- Банки и страхование — 8%.
- Государственные структуры — 8%.
- Логистика и транспорт — 4%.
- Медицина и фармацевтика — 4%.

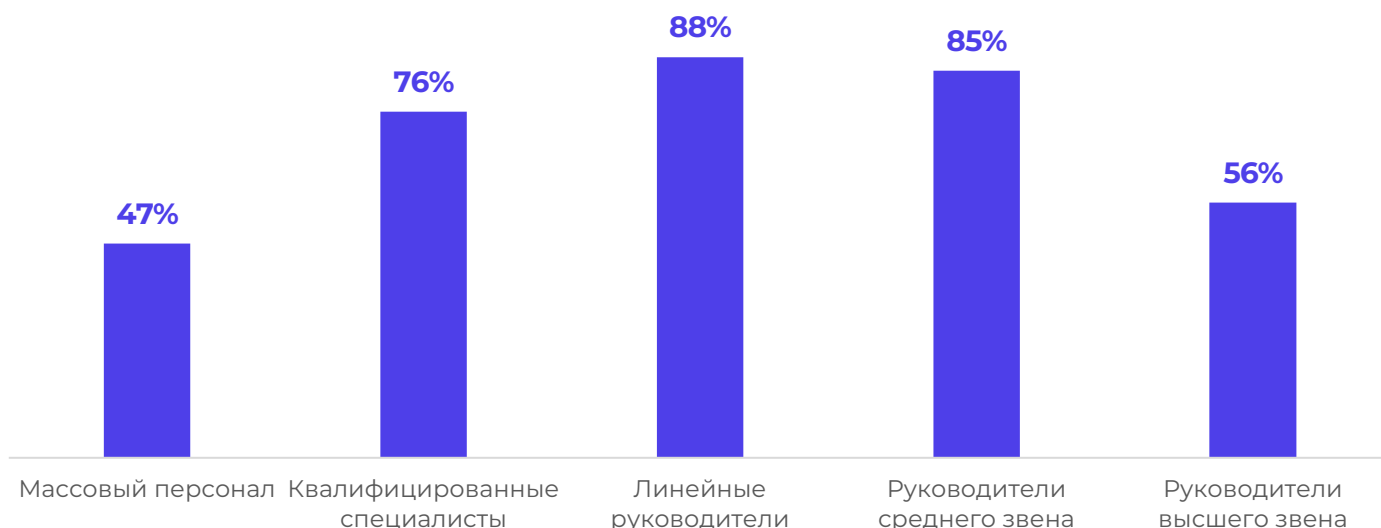
Остальные индустрии представляют 35% организаций.

Для индустрий, к которым относятся 8% и более организаций (то есть от 15 респондентов), **в части срезов исследования представлена отдельная аналитика**. Также мы будем представлять отдельную аналитику для маленьких (до 150 сотрудников) и сверхкрупных (более 30 000) организаций. Для организаций среднего размера можно использовать те общие результаты и выводы, которые даны в начале каждого раздела.

Оцениваемые категории сотрудников

Как и во многих предыдущих исследованиях, выяснилось, что чаще всего оценивают линейных и средних руководителей. Мы предполагаем, что это связано с тем, что их оценка — способ снизить ошибки при найме и кадровых ротациях. В категории массового персонала, особенно при заметном сейчас кадровом голоде, оценка может снижать количество кандидатов («сушить воронку»), а в оценке топ-менеджеров часто используются не формализованные методы оценки.

Оцениваемые категории сотрудников



Единственная значимая закономерность — **чем больше организация, тем чаще в ней оценивают руководителей высшего звена** (75% в крупных организациях против 49% в небольших). Это может быть связано с тем, что в крупных организациях кадровые процессы устроены сложнее и часто более формализованы. Вследствие чего даже топ-менеджеры проходят оценку персонала.



Смотрите наш вебинар, посвященный центрам оценки — методу, который наиболее часто используется в оценке линейных и средних менеджеров. Для этого наведите камеру телефона на QR-код слева или нажмите на ссылку внизу

[Смотреть вебинар](#)

Цели оценки

ТОП-3 цели связаны с работой с действующими сотрудниками. По всей видимости, оценка продолжает быть в основном инструментом управления карьерой и развитием сотрудников — и в меньшей степени инструментом снижения рисков при найме.

Среди новых целей, которые появились в последние 3 года, можно назвать разработку мер по повышению вовлеченности сотрудников. Оценка как практика следует за основными HR-процессами, и процесс удержания сотрудников — не исключение. Сейчас вопросы удержания сотрудников, их мотивации особенно актуальны. Поэтому оценка здесь также может сыграть свою роль — указать на мотиваторы сотрудников, выявить наиболее выгоревших сотрудников или желающих уйти из организации.

Цели оценки



Отраслевая специфика

Из значимых отраслевых отличий — **42% организаций из IT используют оценку для профилактики выгорания** (против 15% по рынку в среднем). По всей видимости, это связано с высокой стоимостью и «рынком кандидата» в IT. Оценивать выгорание сотрудников, чтобы их далее удерживать и повышать мотивацию, — дешевле, чем искать кандидатов на рынке.

Также **21% банков и 16% государственных структур используют оценку благонадежности** (против 6% в среднем по рынку). Что связано со стремлением снизить риски мошеннических и коррупционных действий.

21% государственных структур проводит оценку без четкой цели, согласно HR-регламентам (против 3% в среднем по рынку). Мы предупреждаем о рисках такой излишней формализации процесса оценки. Подобные практики могут выхолостить пользу, которую может нести оценка, и снизить ценность её результатов. А главное — сформирует у сотрудников ощущение бессмысленности оценки, которое будет сложно преодолеть, когда оценка правда требуется.



Смотрите наш вебинар
про оценку выгорания
сотрудников

[Смотреть вебинар](#)



Смотрите наш вебинар
про оценку
благонадежности
сотрудников

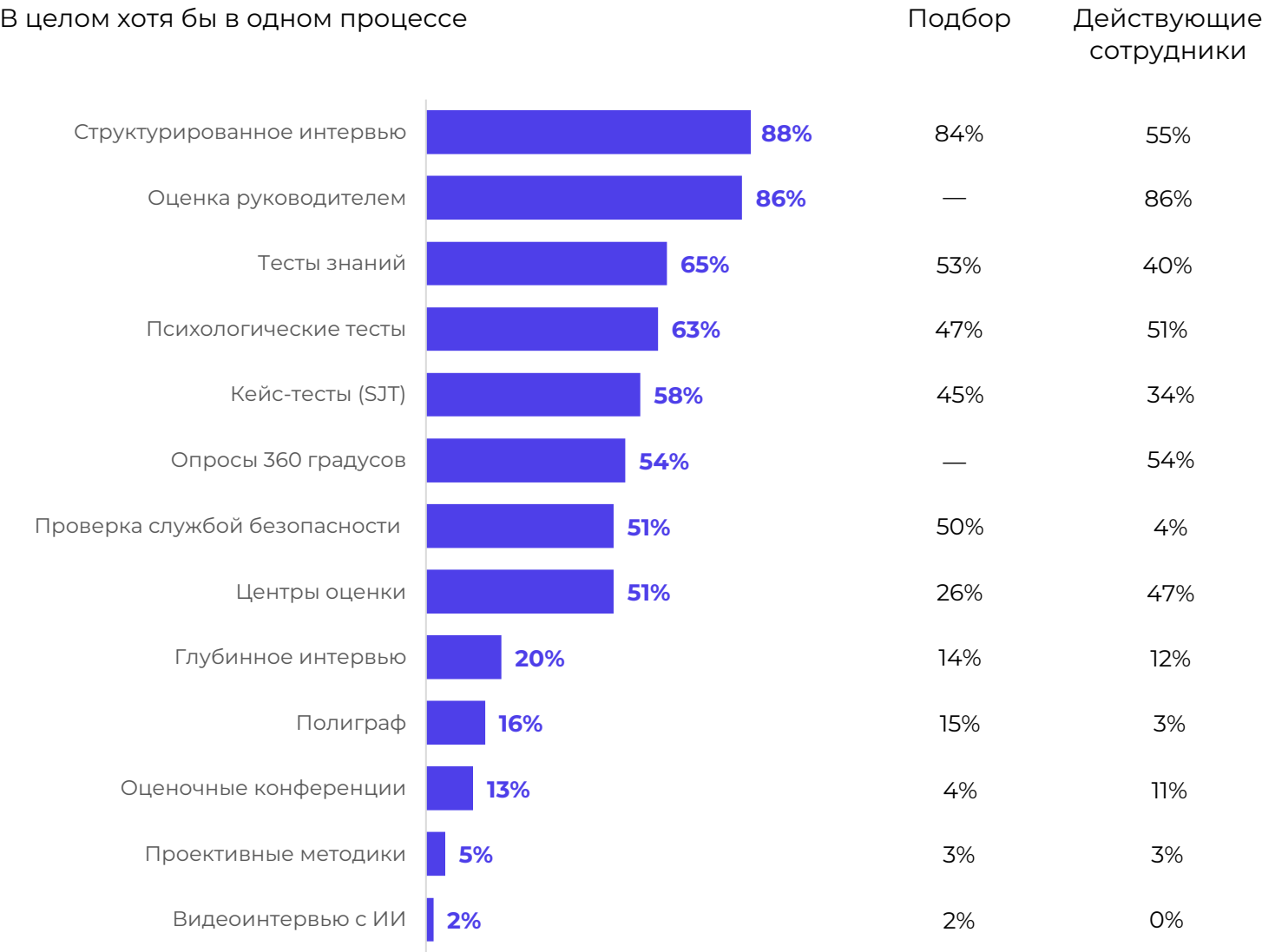
[Смотреть вебинар](#)

Инструменты оценки

Распространенность

Участники исследования отвечали, используют ли они определенные инструменты оценки в подборе или — отдельно — в оценке действующих сотрудников.

Распространенность инструментов оценки



Базовый портфель оценочных инструментов практически любой компании включает в себя **структурированное интервью** и **оценку руководителем**. Это действительно самые экономичные и быстрые инструменты — руководитель неизбежно оценивает своих сотрудников, а HR практически всегда проводит интервью с соискателями.

Далее следуют **различные форматы тестирования** — тесты знаний, психологические тесты (тесты способностей и самоотчетные опросники), кейс-тесты (SJT). Это связано с тем, что они могут относительно дешево и быстро оценить большое количество участников.

Нераспространенность **глубинного интервью**, **полиграфа** и **оценочных конференций** связана с тем, что у этих инструментов достаточно специфические задачи.

Отраслевая специфика

Государственные структуры наименее активно используют структурированное интервью, особенно в рамках подбора (63% против 84% в целом по рынку). По нашему опыту, государственные структуры чаще используют неструктурированное интервью.

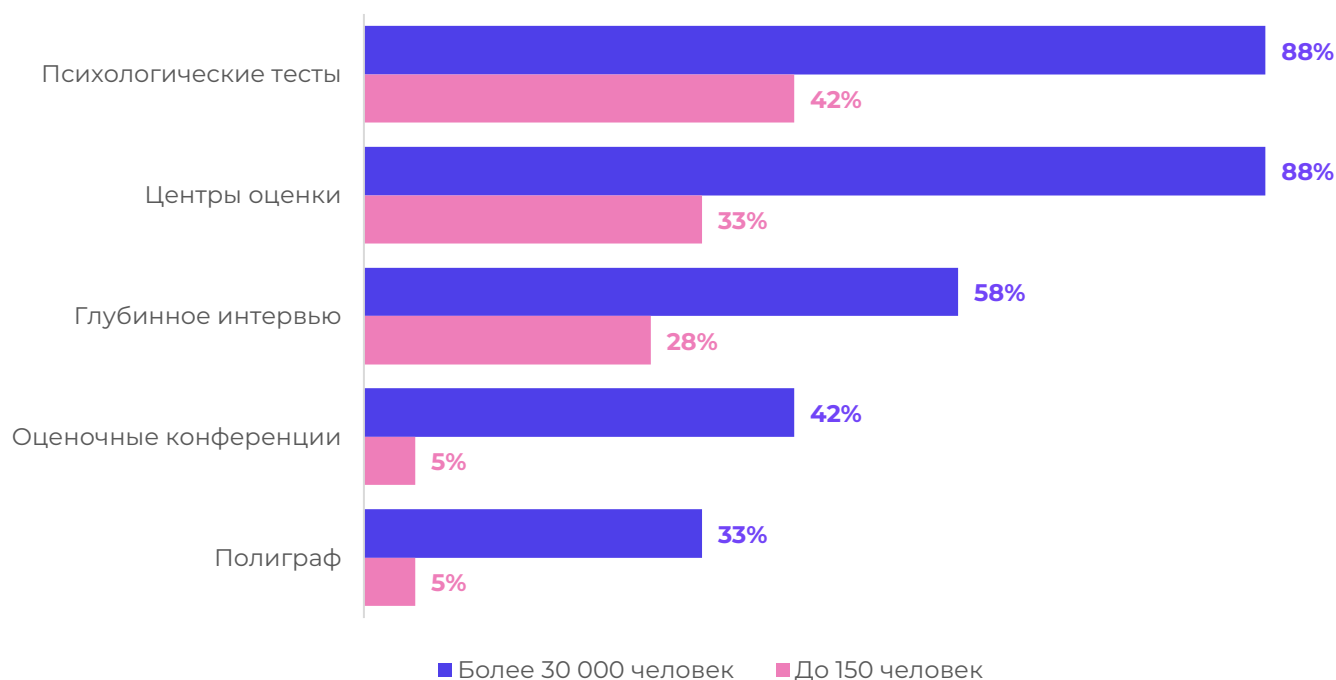
Фармацевтические компании активнее всех проводят центры оценки в рамках подбора (45% против 27% в целом по рынку). Это связано с тем, что большинство фармацевтических компаний — зарубежные, а применение центра оценки в подборе входит в американскую оценочную традицию. К сожалению, в последние годы мы наблюдаем угасание этой традиции.

IT-компании более активно используют тесты знаний в оценке действующих сотрудников (58% против 40% в целом по рынку). Это может быть связано с тем, что IT-компании существуют в экономике знаний, которая подразумевает высокую экспертизу исполнителей и, соответственно, её проверку и углубление.

Специфика размера организации

Покажем только те инструменты, применение которых значимо различается для организаций различных размеров.

Распространенность инструментов оценки хотя бы в одном процессе (по численности организации)



Крупные организации чаще используют **психологические тесты** и **оценочные конференции**, так как эти инструменты позволяют оценить большое количество участников в короткие сроки. У небольших организаций просто нет потребности в массовой оценке.

Популярность **центров оценки** и **глубинного интервью** у крупных организаций связана с более длинной управленческой вертикалью — таких стандартных инструментов, как структурированное интервью и оценка руководителя, уже недостаточно.

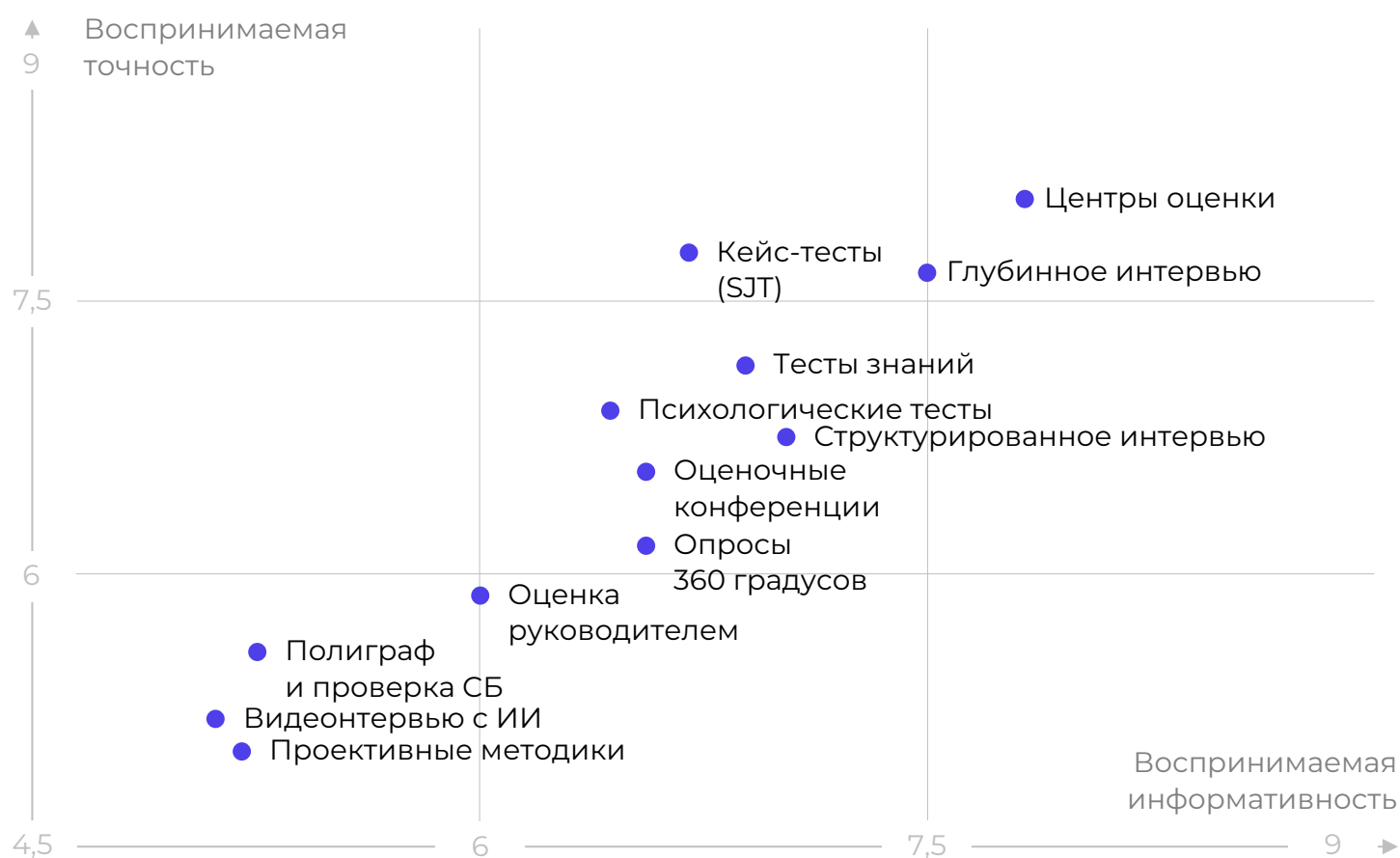
Наконец, **полиграф** применяется крупными организациями в связи с более серьезными финансовыми, репутационными и политическими рисками, к которым может привести найм неблагоденных сотрудников.

Инструменты оценки

Точность и информативность

Участники исследования оценивали по 10-балльной шкале точность и информативность инструментов оценки:

- Точность — валидность, пригодность метода для измерения того, для чего он был создан и какова его действенность, эффективность.
- Информативность — насколько полученный в результате оценки объем информации позволяет составить полную картину о человеке для принятия управленческих решений.



- Примечательно, что корреляция между оценками точности и информативности — очень высокая, 0,93. Это указывает на то, что оценочные инструменты воспринимаются в целом как «хорошие» и «плохие».

На следующих страницах мы разберем ТОП-3 и АНТИТОП-3 инструмента.



Центры оценки

Точность 7,9

Информативность 7,8

Центры оценки всегда занимают первое или второе место в опросах, посвященных тому, как рынок воспринимает точность инструментов оценки. И это кажется заслуженным — наблюдатели оценивают участников в наборе ситуациях, приближенных к реальным; одного человека всегда оценивает несколько наблюдателей в нескольких упражнениях; в центры оценки часто добавляются другие инструменты оценки, чтобы максимизировать точность. Последние метаанализы — комплексные научные исследования — подтверждают очень высокую валидность центра оценки.



Глубинное интервью

Точность 7,6

Информативность 7,5

Глубинное интервью, или индивидуальный ассессмент — исторически основной инструмент оценки топ-менеджеров. Опытный психолог на протяжении 2–6 часов исследует жизненный путь человека и далее составляет подробный отчет. Почему же точность и информативность этого интервью воспринимаются участниками нашего исследования как более низкие, чем у центра оценки? Полагаем, это связано с тем, что респонденты оценивали точность инструмента применительно к той задаче, в которой он применяется. Оценка топов — всегда непростая задача, что связано с комплексностью и неопределенностью рабочего контексте топ-менеджеров. Но в любом случае следует понимать, что в решении данной задачи это самый точный инструмент.



Кейс-тесты (SJT)

Точность 7,7

Информативность 6,8

Кейс-тесты — особый формат тестирования, в котором участники делают выбор в сложных рабочих и бытовых ситуациях. От тестов способностей и самоотчетных опросников отличаются возможностью описать определенный контекст, в котором предстоит работать участнику. Мы рады, что кейс-тесты стали более популярными инструментами — этот инструмент, действительно, достаточно точный и, одновременно, интересный для участников оценки.



Смотрите наш вебинар, посвященный последним научным открытиям в оценке персонала. На вебинаре мы рассказываем в том числе о валидности инструментов

[Смотреть вебинар](#)



Проективные методики

Точность 5,1

Информативность 5,2

Проективные методики оценивают психологические особенности участника по продуктам деятельности, в которых они косвенно проявляются. Большинство таких методик не автоматизированы и требуют глубокой экспертизы интерпретирующего психолога. Мы разделяем скепсис рынка в отношении проективных методик — согласно множеству исследований, они обладают низкой валидностью (Lilienfeld, Wood, & Garb, 2000; Carter, Daniels, & Zickar, 2013).



Видеоинтервью с ИИ

Точность 5,1

Информативность 5,1

Видеоинтервью с ИИ — новый инструмент, который применяется только в подборе. Кандидат делает видеозапись с ответами на вопросы, которые интересуют организацию, его речь автоматически распознается — и выставляется оценка по личностным особенностям или компетенциям. Точность этого инструмента действительно невысока, но достаточна для того, чтобы отсеивать до 30% самых слабых кандидатов.



Полиграф и проверка СБ

Точность 5,6

Информативность 5,2

Мы спрашивали про эти два инструмента отдельно, но по точности и информативности они получили одинаковые оценки, поэтому мы их объединили.

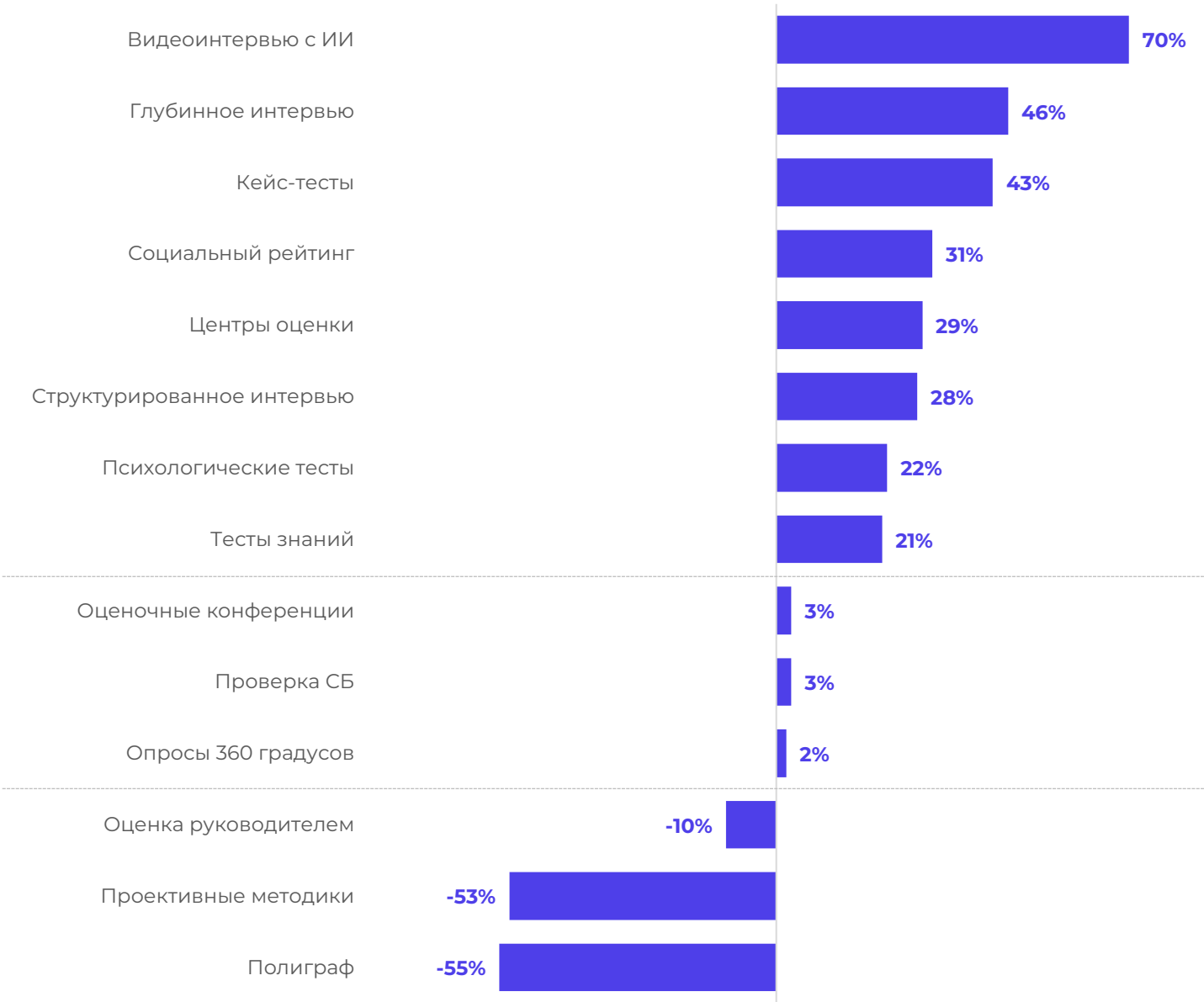
Оценщики привлекаются к этим инструментам достаточно редко: саму проверку проводят сотрудники службы безопасности, а полиграф применяют отдельные эксперты. Оценщики предпочитают другие инструменты для этих же задач — включенное наблюдение, интервью, специальные опросники.

Инструменты оценки

Прогноз развития

Участники исследования отвечали, как они видят будущее каждого инструмента оценки — станут они более или менее популярными, или популярность не изменится. На основе их ответов мы составили NPS — индекс лояльности каждому инструменту.

Индекс лояльности инструментам оценки



Больше всего участники исследования верят **в инструменты, которые в топе по точности** — глубинное интервью, кейс-тесты и центры оценки. Корреляция между объединенным рейтингом точности и информативности и лояльностью инструменту — 0,67, что является высоким показателем. Это указывает на зрелость оценочного рынка — что он считает точным, то и намеревается использовать дальше.

Также в топе **инструменты, которые предлагают новаторский подход** к оценке — видеоинтервью с ИИ и социальный рейтинг. Добавим, что второй класс инструментов оценке персонала развивается медленно, в основном в силу консервативности рынка и относительной «сырости» технологий. На это указывает также то, что рынок оценил видеоинтервью с ИИ как инструмент с точностью ниже среднего точностью.



Читайте наш номер HR Times, посвященный искусственному интеллекту в HR

[Читать HR Times](#)

Интересным нам кажется то, что участники исследования **не считают, что оценка руководителем** будет набирать популярность. Проинтерпретируем это так, что концепция HR Zero — управление HR-процессами отдается непосредственным руководителям — самими HR'ми не принимается.

Также участники исследования считают, что **полиграф станет менее популярным инструментом**. В большинстве организаций проверка благонадежности сотрудников находится в зоне ответственности службы безопасности. Но, по всей видимости, оценщикам этот инструмент не нравится в силу его «инвазивности» — недостаточной аккуратности по отношению к участнику оценки.

Инструменты оценки

Привлечение провайдеров

Участники исследования отвечали, на какие из применяемых инструментов они привлекают провайдеров.

Привлечение провайдеров к применению различных инструментов оценки



Результаты вполне закономерны — организации привлекают провайдеров к инструментам, которые требуют большого количества исполнителей (**центры оценки, оценочные конференции**) или высокого уровня экспертизы (**глубинное интервью**). Добавим, что провайдеры часто привлекаются для глубинного интервью, чтобы организация смогла избежать конфликта интересов, когда топ-менеджеры оцениваются HR'ами.

Модели оценочных критериев

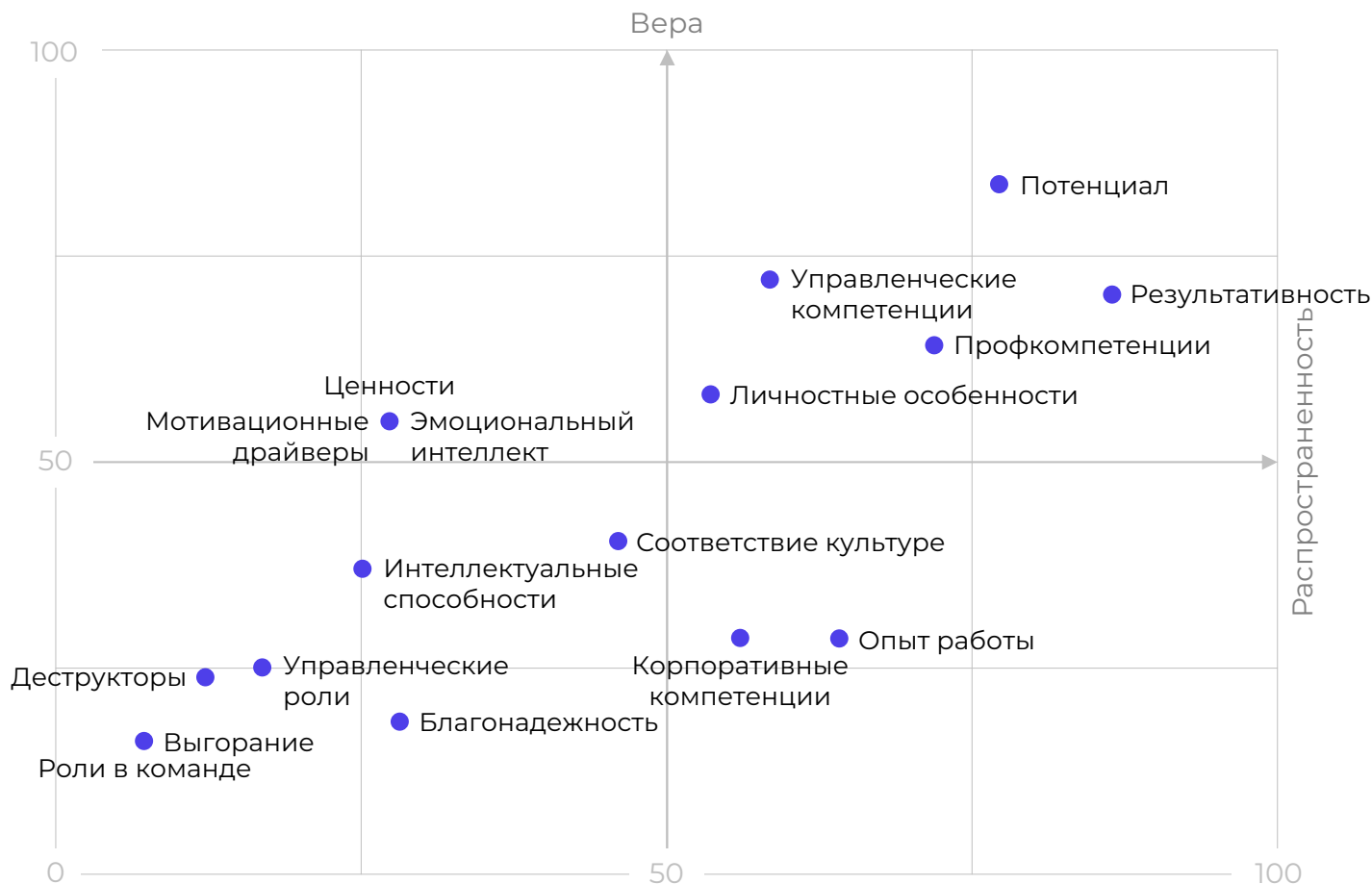
Участники исследования отвечали на вопросы относительно модели оценочных критериев в их организациях. Под такими моделями мы имели в виду любые наборы критериев, которые участвуют в принятии кадровых решений и развитии сотрудников, — модели компетенций, ценностей, потенциала и так далее.

Модели оценочных критериев есть в 74% организаций. В исследовании 2022 года мы получили значение в 64% (ЭКОПСИ, 2022), что может быть объяснено на разнице в выборках двух исследований.

Распространенность и вера в прогноз успешности

Участники исследования отвечали, какие оценочные критерии используются в их организации и какие критерии хорошо прогнозируют успешность. На основе этого мы построили матрицу, в которой каждое значение обозначает процент компаний, которые используют критерий или верят в него. Важно, что ось Веры отражает именно веру в то, насколько хорошо критерий прогнозирует успешность. Но не все оценочные критерии предназначены (прямо или косвенно) для этой задачи. Например, оценка благонадежности прогнозирует вероятность совершения сотрудником или кандидатами противоправных действий, а исследование выгорания — ухода снижения эффективности.

Распространенность критериев оценки и вера в то, насколько они хорошо прогнозируют успешность



Нам эта часть исследования кажется самой интересной — с одной стороны инсайтной, с другой, не изучаемой в каких-либо предыдущих исследованиях.

Классические критерии — **результативность и потенциал** (и соответствующая им девятиклеточная матрица) — остаются основой оценки. Их использует больше всего организаций. При этом потенциал воспринимается как наиболее точный критерий в прогнозе успешности. Можно сказать, что это суть оценки потенциала — прогноз эффективности человека.

Интересным нам показалось то, что, по всей видимости, **рынок разочарован корпоративными компетенциями**. И сейчас рассматривает **ценности как альтернативу** им. Мы наблюдаем это также в запросах и в своих проектах — организации всё чаще разрабатывают ценности, а из компетенций остаются только управленческие и профессиональные. Ценности отличаются от корпоративных компетенций тем, что являются более верхнеуровневыми и идеологическими.

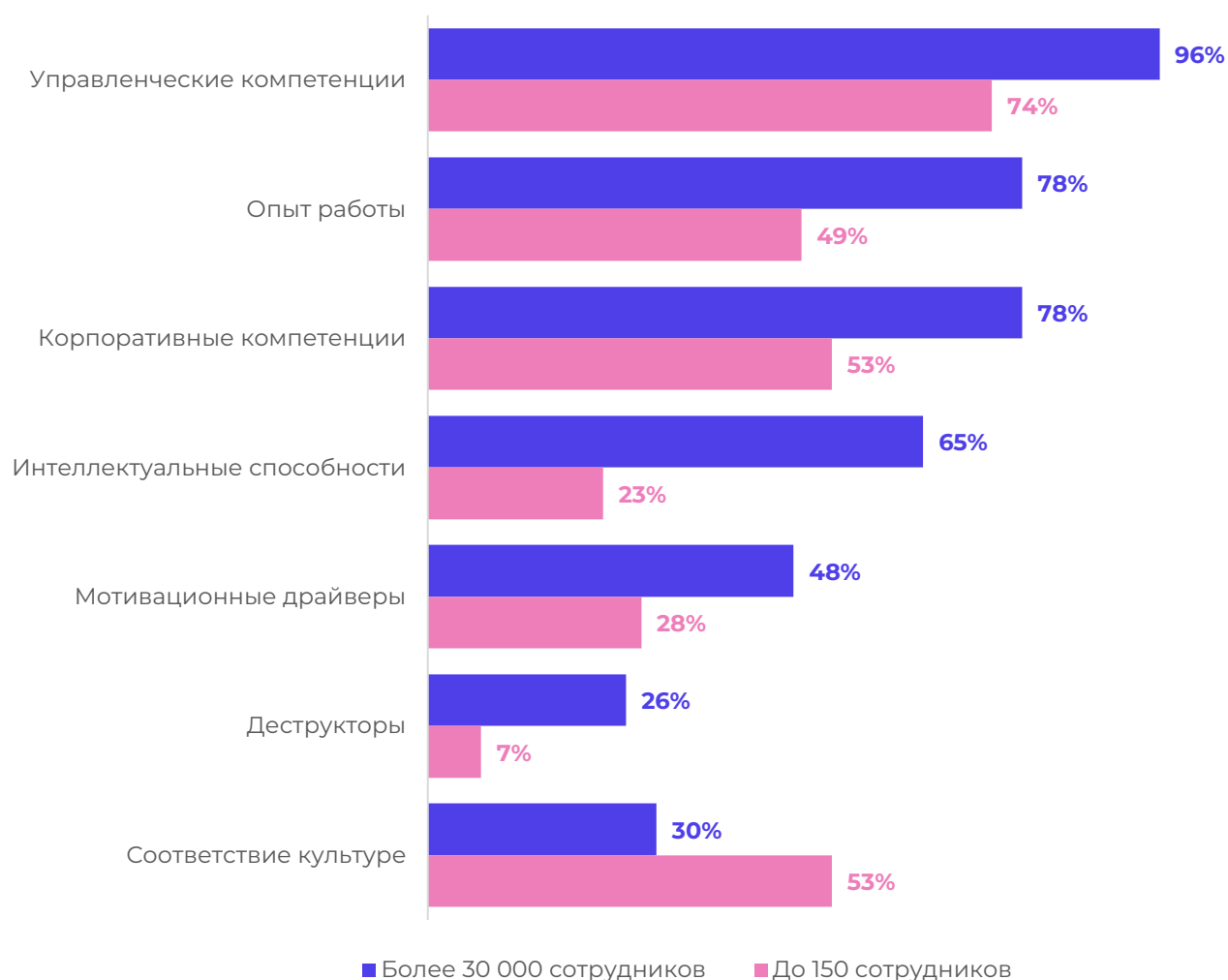


Смотрите наш вебинар про ролевой подход в оценке и развитии персонала. Этот подход предлагает альтернативу компетентностному подходу, лучше принимается менеджерами и предлагает связку практик оценки и развития

[Смотреть вебинар](#)

Специфика размера организации

Распространенность критериев в зависимости от размера организации



Мы привели только те критерии, которые значительно различаются для организаций разных размеров. В более крупных организациях процессы более формализованы, как следствие, они чаще применяют **модели компетенций**. Также у них большой поток кандидатов, что требует применения таких «фильтрующих» и массовых критериев, как **интеллектуальные способности**. Небольшие компании, наоборот, чаще оценивают кандидатов на общее соответствие культуре, которое является достаточно интуитивным критерием («наш / не наш»).

Проблемы в критериях оценки

Участники исследования отвечали, какие проблемы есть в критериях оценки, которые используются в их организациях.

Проблемы в критериях оценки



Две ключевые проблемы связаны с **невовлеченностью менеджмента в использование модели критериев**. Это говорит о наличии дистанции между управленческими и HR-практиками. По нашему опыту, у этих проблем может быть две ключевых причины. Первая — низкое качество разработанных критериев. Например, модели компетенций или ценностей не связаны с какими-либо важными для компании показателями — результативностью, текучестью, количеством нарушений со стороны сотрудника. Или модель компетенций избыточна и поэтому слабо применима на практике. Вторая причина — слабое внедрение разработанных критериев, что, в свою очередь, может быть связано с отсутствием поддержки со стороны топ-менеджмента.



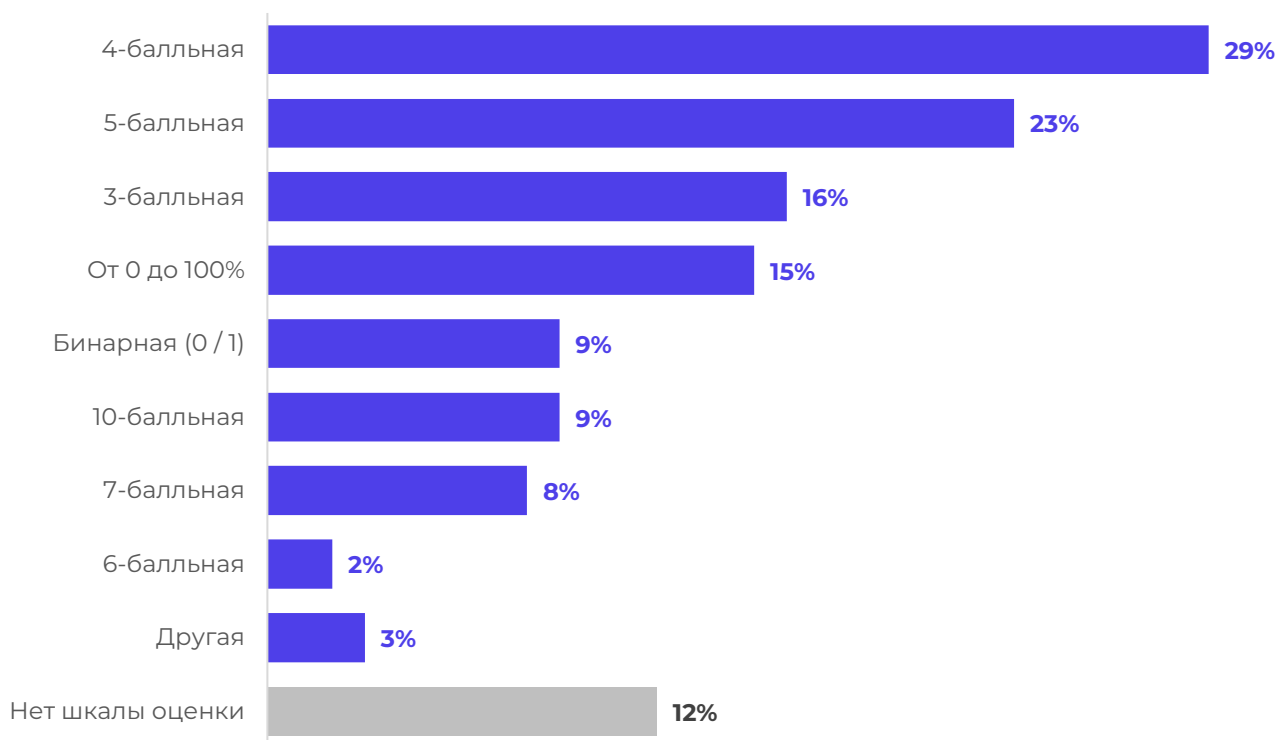
Смотрите наш вебинар про технологию DEEP, позволяющую создавать модели компетенций и ценностей, которые гарантированно прогнозируют эффективность сотрудников

[Смотреть вебинар](#)

Размерность шкалы оценки

Участники исследования отвечали, по каким шкалам они проводят оценку. Можно было выбрать несколько ответов.

Распространенность шкал оценки



Самой распространенной остается **4-балльная шкала**. Эта шкала самая классическая в оценке компетенций — она пришла из британской оценки и начала распространяться у нас в 90х годах.

Интересна популярность **5-балльной шкалы**. Мы предупреждаем против её использования в числовом виде (1-2-3-4-5). В таком виде она напоминает оценивающим школьную шкалу оценки, которая ассиметрична — большинство учеников имеет оценки 3 и выше, двойка используется редко, а «кол» практически никогда. Если использовать 5-балльную шкалу, то только с буквенными обозначениями (А-В-С-D-E / А-Б-В-Г-Д).

Также мы указываем на опасность использования **бинарной шкалы** (0 / 1). Её можно использовать, если вы оцениваете по индикаторам и далее переводите сумму позитивных проявлений индикаторов в более дробный балл по компетенции. Но использовать её сразу для оценки по компетенциям нельзя — результаты получатся упрощенными и грубыми, не позволяющими предоставить сотрудникам обратную связь.

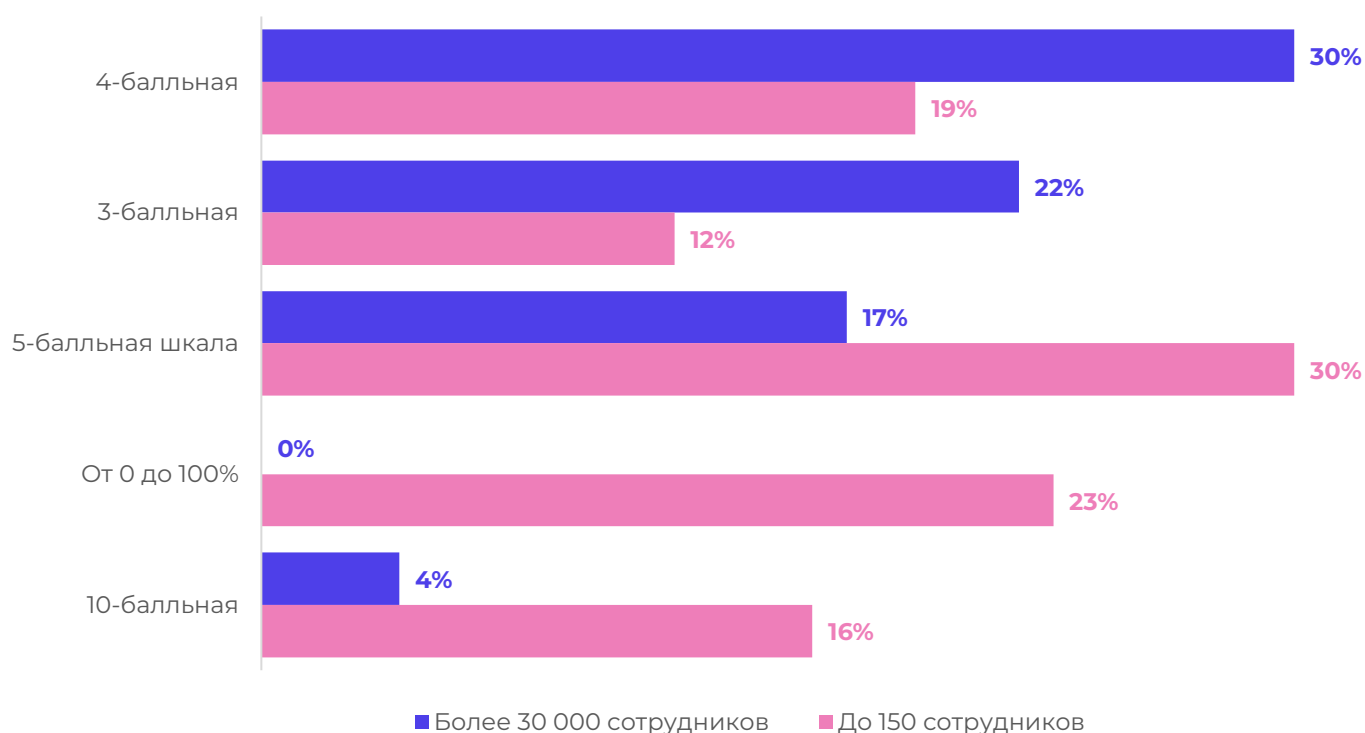
Отраслевая специфика

Мы выявили два отраслевых момента. Первая — **3-балльную шкалу чаще используют ИТ-компании** (29% против 23% в среднем по рынку). Предполагаем, что это связано с большей простотой и удобством этой шкалы. Но у этой шкалы есть минус — в среднем, большинство руководителей ставят оценку «2» (из трех), что не позволяет хорошо дифференцировать сотрудников. Для адекватного использования этой шкалы описания баллов «1» и «3» не должны быть очень полярными, жесткими.

В **государственных структурах чаще других используют 10-балльную шкалу** (21% против 9% в среднем по рынку). Мы можем предположить наличие традиции оценки по 10-балльной шкале, возможно, закрепленной в нормативных документах.

Специфика размера организации

Приведем только те шкалы, у которых есть значимая разница между малым и сверхкрупным бизнесом.



Сверхкрупные организации чаще используют более классические шкалы — 4-балльную или 3-балльную. В то время как **небольшие компании — наоборот**, относительно новые в российской оценке шкалы, которые могут быть более удобны в использовании. И процентная, и 10-балльная шкала используют логику накопления (от 0 или 1 до числа, кратного «10»). При этом эти шкалы нам кажутся менее подходящими для оценки, чем 4- или 3-балльная, так как они не подразумевают текстовых описаний у каждого балла. Это добавляет разночтений и снижает согласованность оценок.

Проблемы в системах оценки

Участники исследования отвечали, какие проблемы они видят в системах оценки в своих текущих компаниях.

Проблемы в системах оценки



Отраслевая специфика

Мы сгруппировали проблемы в 4 группы.

Первая группа — это **недостаток ресурсов**. В неё входит недоиспользование IT-технологий, отсутствие экспертизы у внутренних оценщиков, отсутствие ресурсов в целом. О проблеме отсутствия IT-технологий чаще всего отвечали IT-компании и компании из оптовой и розничной торговли (71% и 73% против 57% по выборке в целом). У отсутствия экспертизы какой-либо отраслевой специфики нет.

Вторая группа — **невовлеченность менеджмента**. Она выражается в том, что руководители принимают недостаточно участия в оценке и не используют её результаты при принятии кадровых решений. Чаще всего эта группа проблем встречается в государственном секторе.

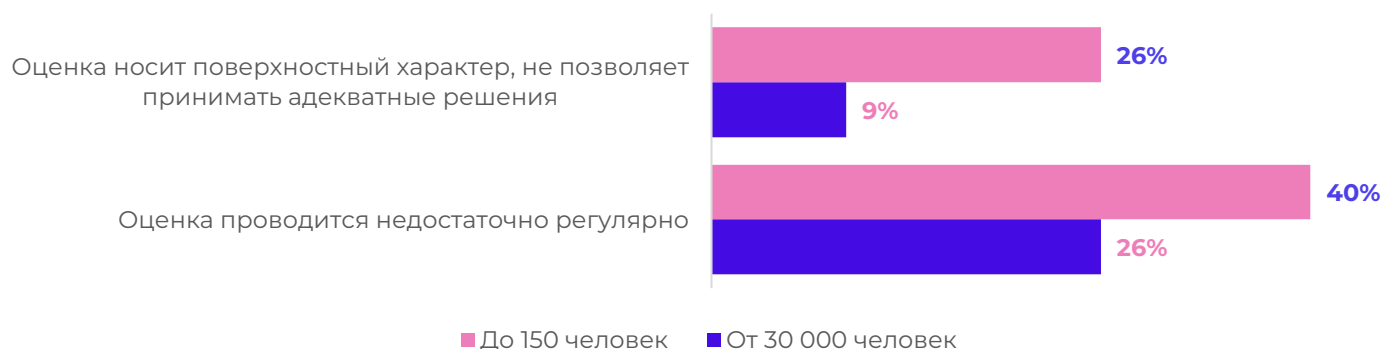
В третью группу вошли разные **системные проблемы** — недостаточная регулярность оценки, её поверхностный характер, направленность на слишком узкий круг сотрудников, несовпадение настоящих и декларируемых целей оценки. По данной группе проблем выделяются медицинские и фармацевтические организации. Мы можем предположить, что это связано с тем, что большая часть «фармы» в России представлена зарубежными компаниями. Сейчас они могут испытывать трудности в бюджетировании, привлечении провайдеров и найме оценщиков.

Ожидается, **стресс для участников** как проблему чаще всего называют IT-компании (33% компаний против 22% по выборке в целом). И интересно, что реже всего — в банковском секторе (0%). Это означает, что, несмотря на близость современных банков к технологическим компаниям, нужно с осторожностью переносить банковские оценочные практики на IT-сектор. Эти практики могут оказаться слишком «грубыми» для разработчиков, дизайнеров и других представителей цифровых подразделений.

Специфика размера организации

Мы выявили две проблемы, которые специфичны маленьким организациям.

Распространенность проблем в системах оценки в зависимости от размера организации



По сравнению со сверхкрупным бизнесом, в малом бизнесе оценка проводится более стихийно, менее системно и глубоко. Мы предположим, что современные оценочные практики не адаптированы к малому бизнесу (как и HR-практики в целом). Возможно, это зона ближайшего развития российского HR — найти адекватные способы упроститься, чтобы быть применённым в малом и сверхмалом бизнесе.

Факторы удовлетворенности системой оценки

Участники исследования отвечали, в какой мере они удовлетворены системой оценки в своей организации (на шкале от 1 до 5). Мы решили выделить факторы удовлетворенности — то есть какие особенности системы оценки связаны с большей или меньшей удовлетворенностью. Цифры в таблице иллюстрируют уровень влияния того или иного фактора на уровень удовлетворенности.

Факторы удовлетворенности системой оценки

Факторы, понижающие уровень удовлетворенности	Уровень влияния	Факторы, повышающие уровень удовлетворенности	Уровень влияния
Оценка носит поверхностный характер	–10%	Оценка находится на высоком уровне автоматизации	+30%
Оценка слабо формализована	–10%	Руководство поддерживает процесс оценки	+18%
Оценщики используют проективные методики	–8%	Организация использует глубинное интервью в оценке действующих сотрудников	+9%
Оценка проводится недостаточно регулярно	–8%	Организация оценивает интеллектуальные способности	+8%
Настоящие цели оценки не совпадают с декларируемыми	–5%	Организация привлекает провайдеров к проведению центра оценки	+8%
Кадровые решения принимаются без учета оценки	–4%	Организация оценивает ценности	+7%
Оценка затрагивает слишком узкий круг сотрудников	–4%	Организация оценивает эмоциональный интеллект	+7%
		Организация использует в оценке управленческие роли	+6%

Можно сказать, что есть **системные факторы**, которые влияют на уровень удовлетворенности оценкой и, по сути, иллюстрируют то, насколько система оценки является здоровой. Это уровень автоматизации, поддержки со стороны руководства, глубина оценки, степень её формализованности и системности. И есть **инструментальные факторы** — использование организацией определенных инструментов и критериев.

Авторы исследования



Сергей Смоленцев

Автор идеи, организатор, вдохновитель

Директор проектов направления «Центр оценки»

smolentsev@ecopsy.ru



Юрий Шатров

Автор отчета

Партнер, руководитель практики Digital Assessment

shatrov@ecopsy.ru



Камилла Мантаева

Автор отчета

Руководитель направления «Центр оценки»

mantayeva@ecopsy.ru



Антон Карандин

Аналитик данных

Специалист практики Digital Assessment

karandin@ecopsy.ru



ЭКОПСИ — компания, предоставляющая услуги в области консалтинга и HR-технологий. Была создана в 1989 году; с 2007 года по настоящий момент лидирует в рейтингах ведущих HR-консалтинговых компаний; в 2019 году стала резидентом Сколково.

№1 на рынке
HR-консалтинга
(РА Эксперт, 2023)

550 проектов
каждый год

250 консультантов
в штате

№1 на рынке
оценки персонала
(HR tv, 2021)

41 компания из
ТОП-50
работает с нами
(по рейтингу РБК, 2021)

Мы работаем в следующих областях



**Оценка
персонала**



Обучение и
развитие персонала



Организационные
изменения



Исследования
и социология



Операционная
эффективность



Охрана труда
и безопасность



Бренд
работодателя



Автоматизация
HR



Работа с
топ-менеджерами



Николай Милов

Директор по
развитию бизнеса

milov@ecopsy.ru
t.me/nmilov