



БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

# Практики оценки персонала в России

Результаты исследования

на 249 организациях

## Оглавление

<u>3</u>	<b>Об исследовании</b>
<u>4</u>	<b>Executive summary</b>
<u>5</u>	<b>Выборка исследования</b>
<u>6</u>	<b>Оцениваемые категории сотрудников</b>
<u>7</u>	<b>Цели оценки</b>
<u>8</u>	<b>Инструменты оценки</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Распространённость</li><li>• Точность и информативность</li><li>• Прогноз развития</li><li>• Привлечение провайдеров</li></ul>
<u>16</u>	<b>Модели оценочных критериев</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Распространённость и вера</li><li>• Проблемы в критериях оценки</li><li>• Размерность шкалы оценки</li></ul>
<u>22</u>	<b>Проблемы в системах оценки</b>
<u>24</u>	<b>Факторы удовлетворённости системой оценки</b>
<u>25</u>	<b>Авторы исследования</b>

В этом отчёте 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**.

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 микрофакторов, что должно было сказаться и на оценке персонала. В исследовании мы попытались найти ответы на вопросы, какие же изменения произошли в оценке персонала.

#### **Исследование затрагивает 8 тем:**

1. Оцениваемые категории сотрудников.
2. Задачи оценки персонала.
3. Уровень автоматизации оценки.
4. Точность и информативность инструментов оценки.
5. Используемые критерии оценки.
6. Особенности модели критериев, которая используется в оценке.
7. Методические основы проведения центра оценки.
8. 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](#)

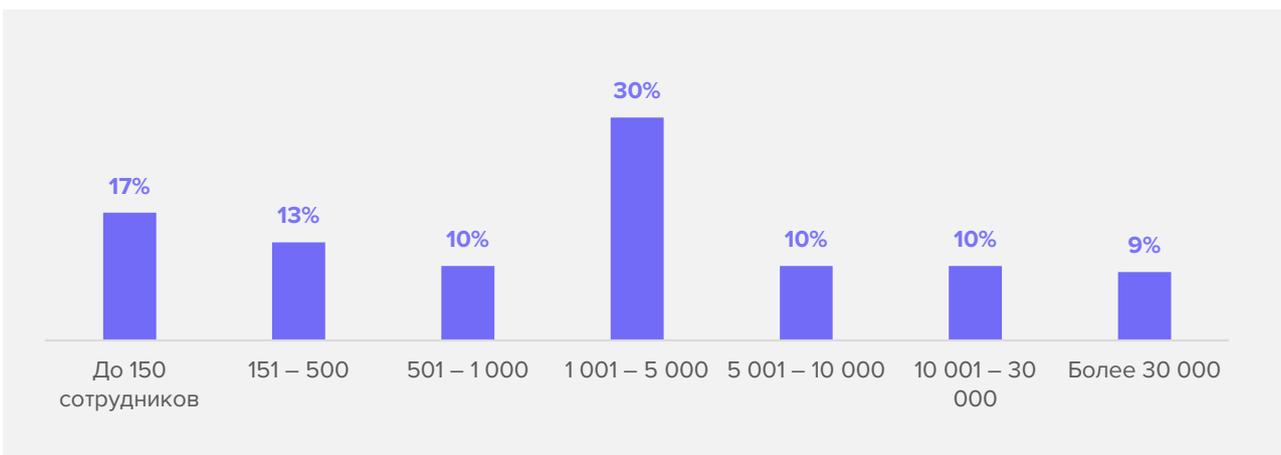
- ✦ **83% организаций проводят формализованную оценку персонала.** За 2 года это значение увеличилось на 4 п.п. (с 79%).
- ✦ **Основная оцениваемая категория сотрудников — линейные менеджеры (88%).** Чем больше организация, тем чаще в ней оценивают руководителей высшего звена (75% в крупных организациях 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% организаций (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.

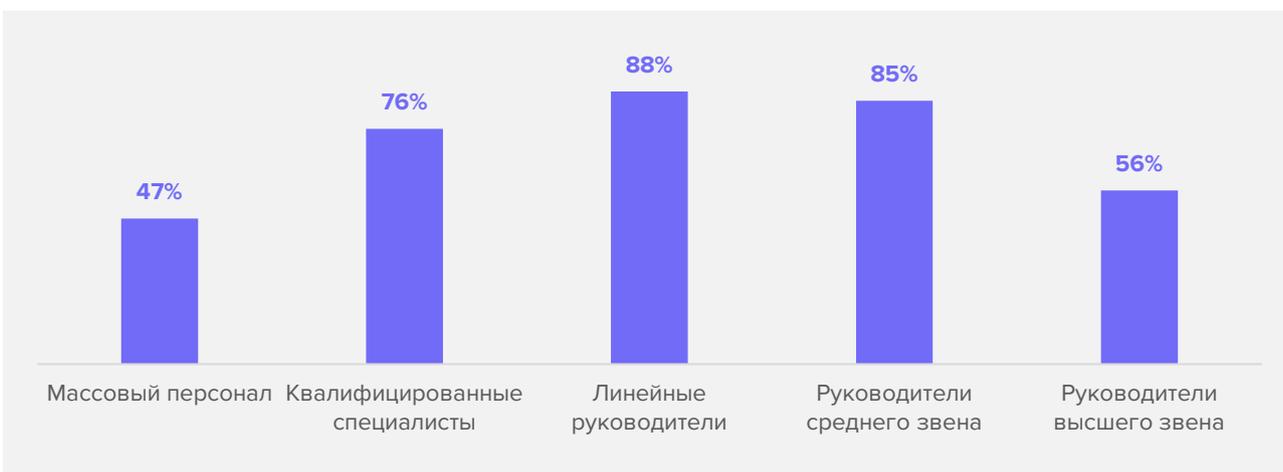
Для организаций среднего размера можно использовать те общие результаты и выводы, которые даны в начале каждого раздела.

## 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 неформализованные 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.



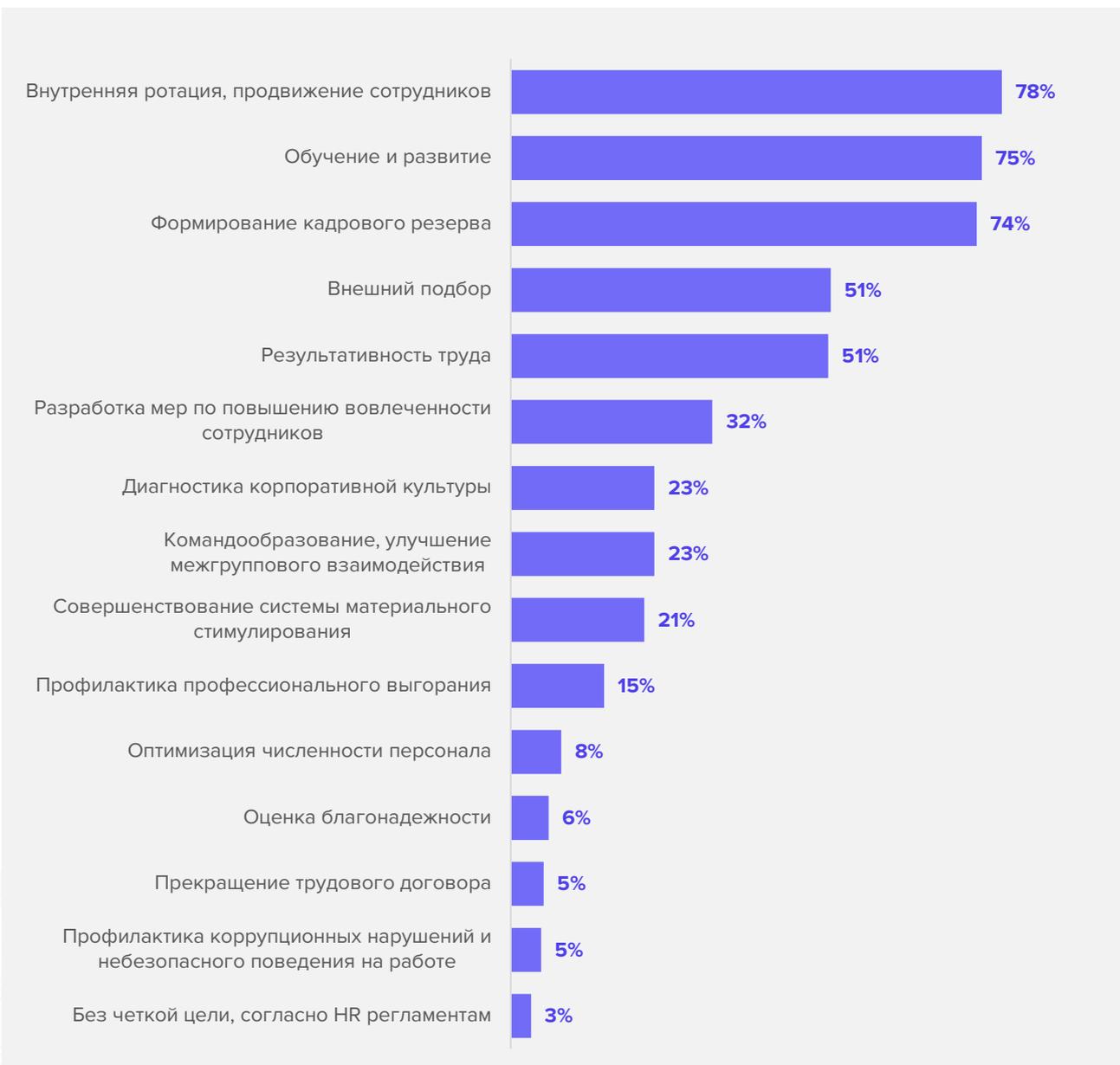
**Смотрите наш вебинар, посвященный центрам оценки** – методу, который наиболее часто используется в оценке линейных и средних менеджеров. Для этого наведите камеру телефона на QR-код слева или нажмите на ссылку внизу

[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 вовлечённости 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.

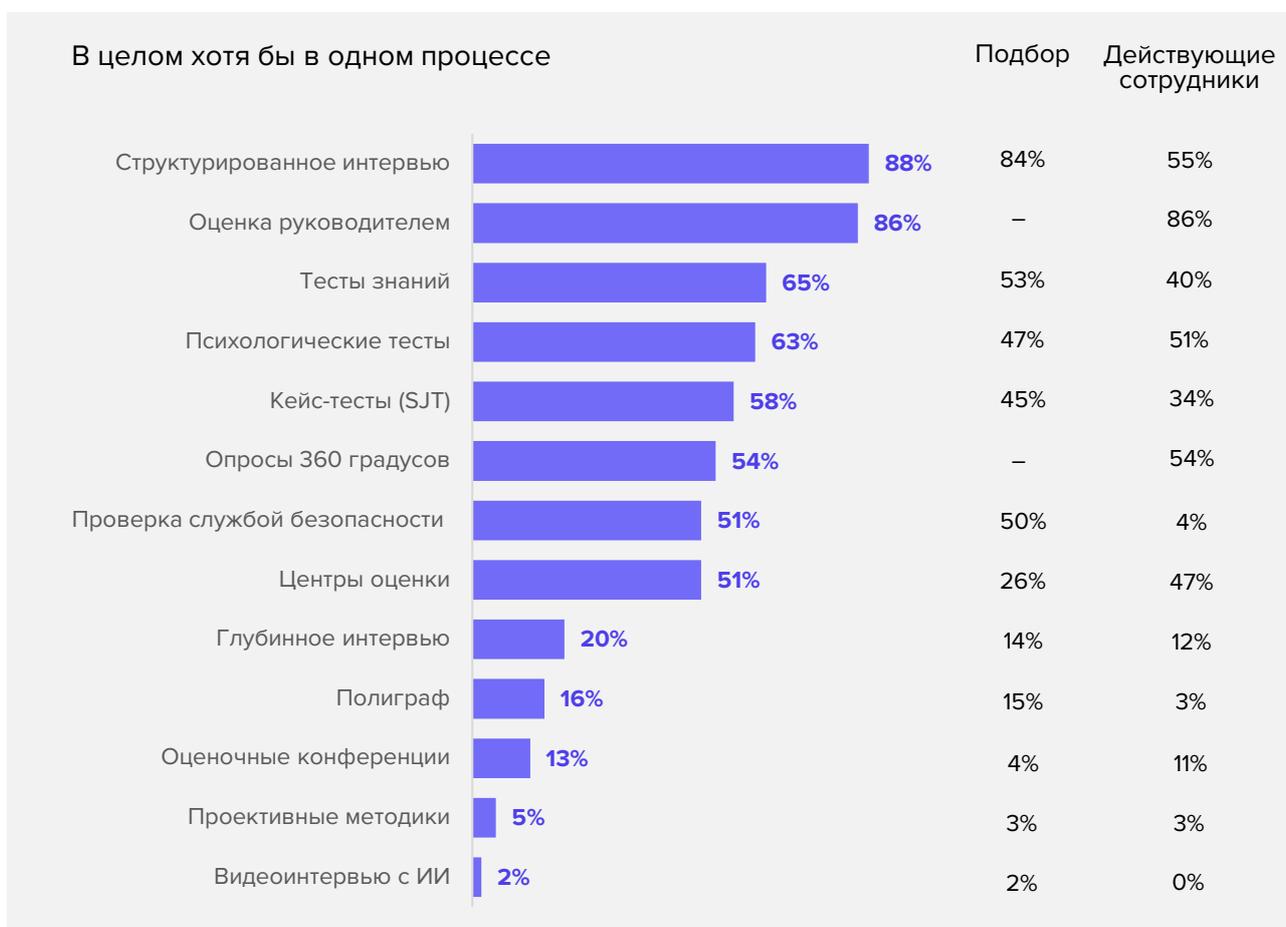


## Инструменты оценки

### Распространённость

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

#### Распространённость 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.

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

## Отраслевая специфика

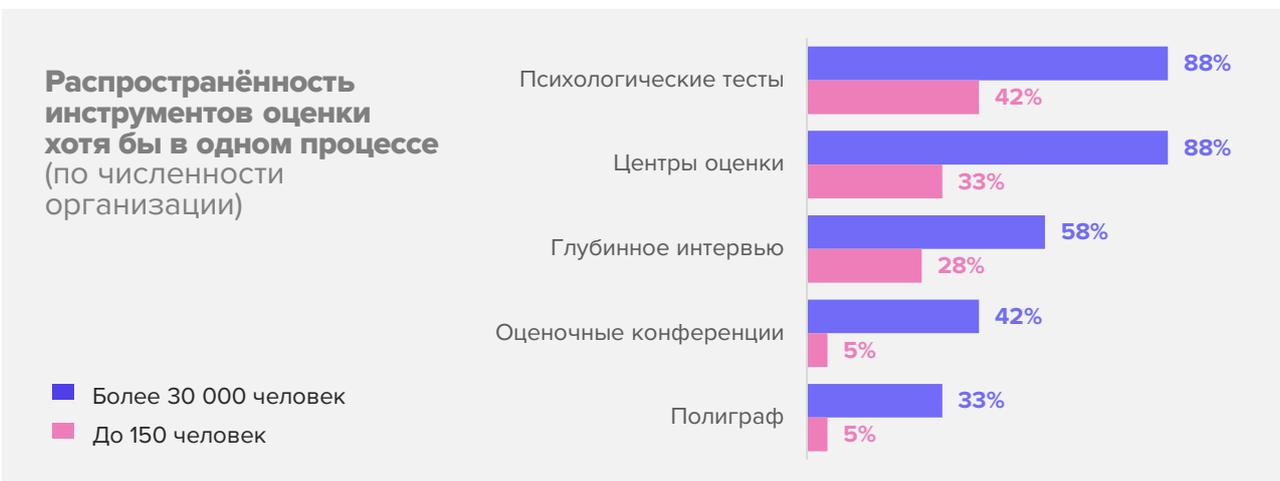
Государственные структуры наименее активно используют структурированное интервью, особенно в рамках подбора (63% против 84% в целом по рынку). По нашему опыту, государственные структуры чаще используют неструктурированное интервью.

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.



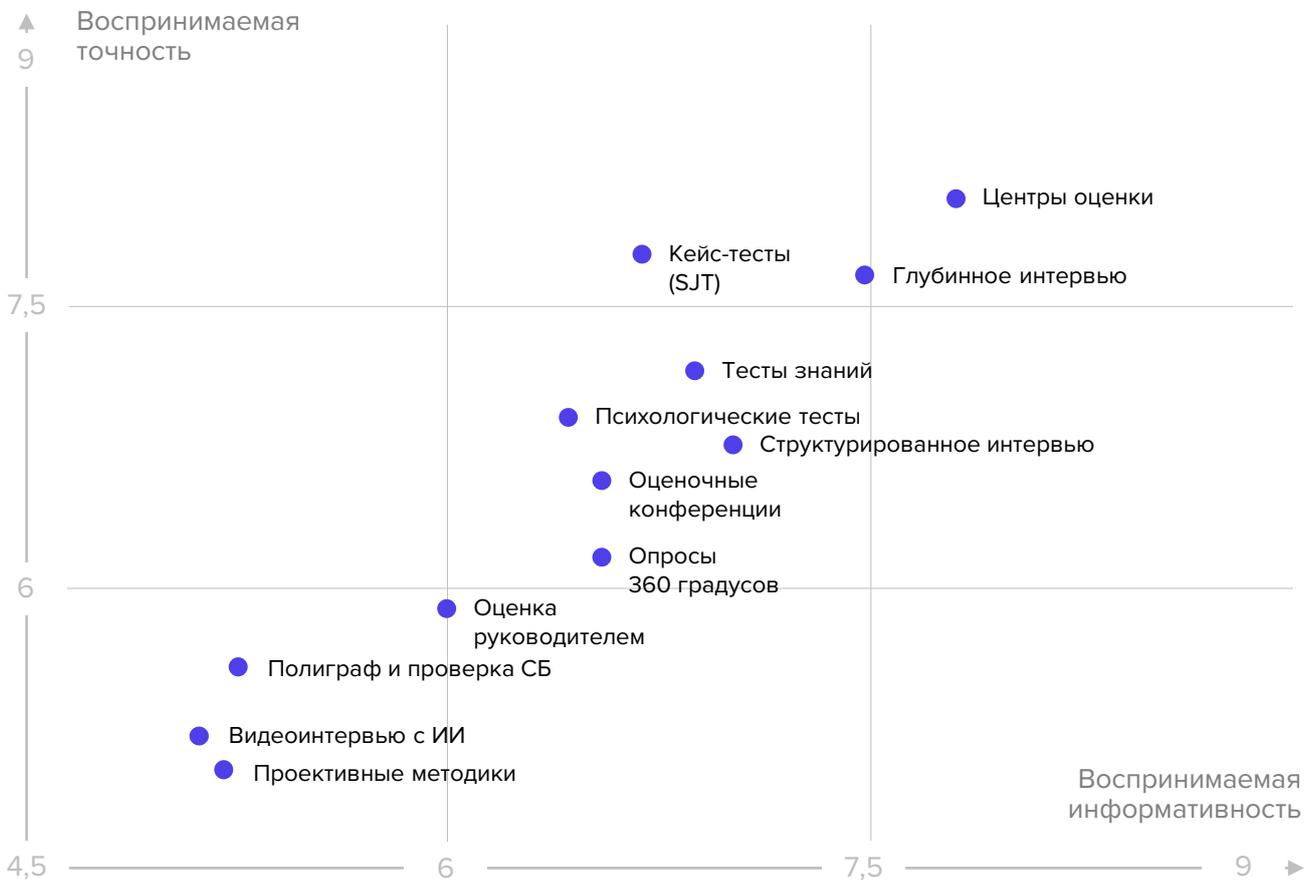
Крупные организации чаще используют **психологические тесты** и **оценочные конференции**, так как эти инструменты позволяют оценить большое количество участников в короткие сроки. У небольших организаций просто нет потребности в массовой оценке.

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 неблагонадёжных сотрудников.

## 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 разберём топ-3 и антитоп-3 инструмента.

## Центры оценки



Точность **7,9**



Информативность **7,8**

Центры оценки всегда **занимают первое или второе место в опросах**, посвящённых 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 неопределённостью 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, посвящённый 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

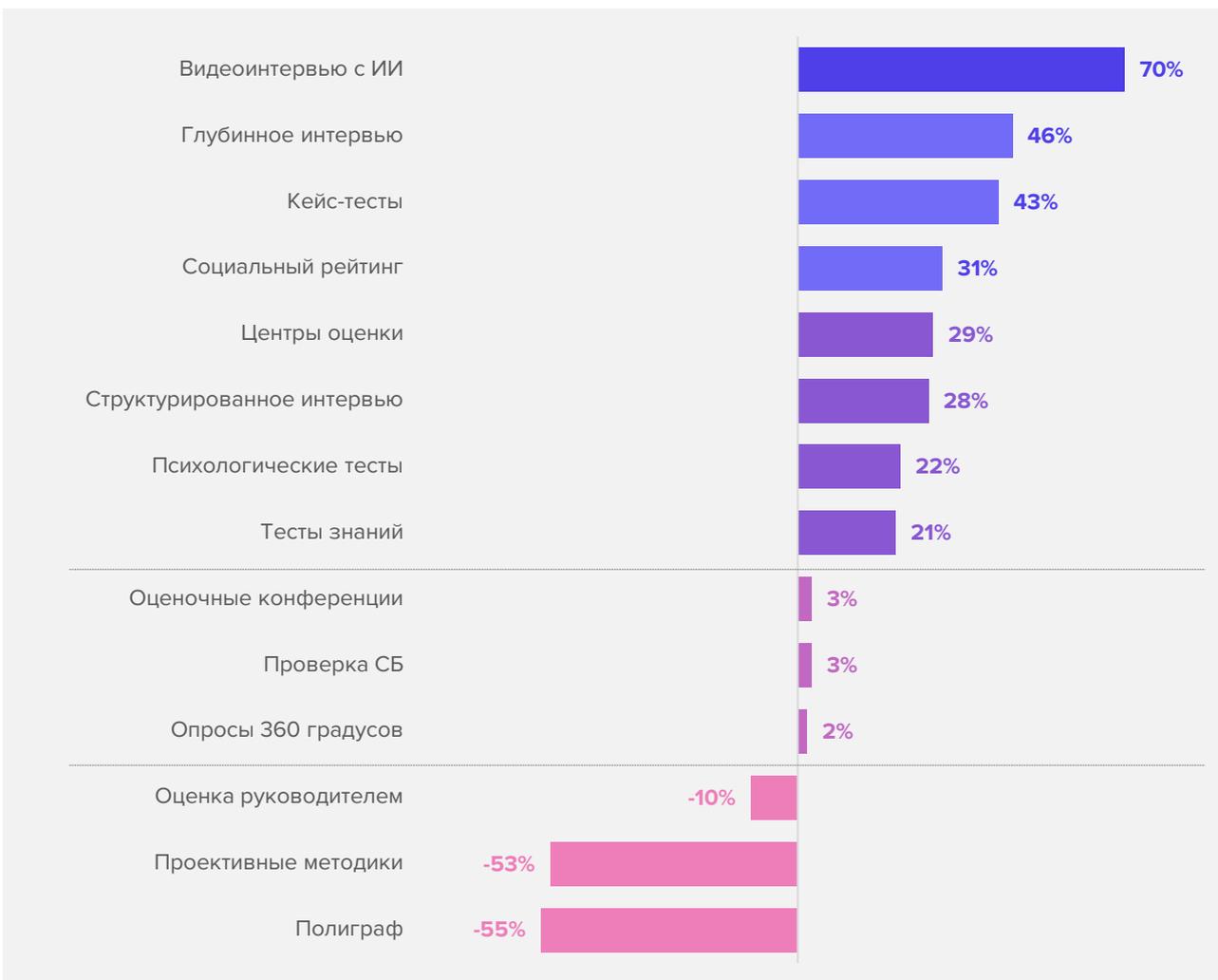
Мы спрашивали про эти два инструмента отдельно, но по точности и информативности они получили одинаковые оценки, поэтому мы их объединили. Оценщики привлекаются к этим инструментам достаточно редко: саму проверку проводят сотрудники службы безопасности, а полиграф применяют отдельные эксперты. Оценщики предпочитают другие инструменты для этих же задач — включённое 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 оценки 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.



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 отдаётся непосредственным руководителям — самими HR-ми не принимается.

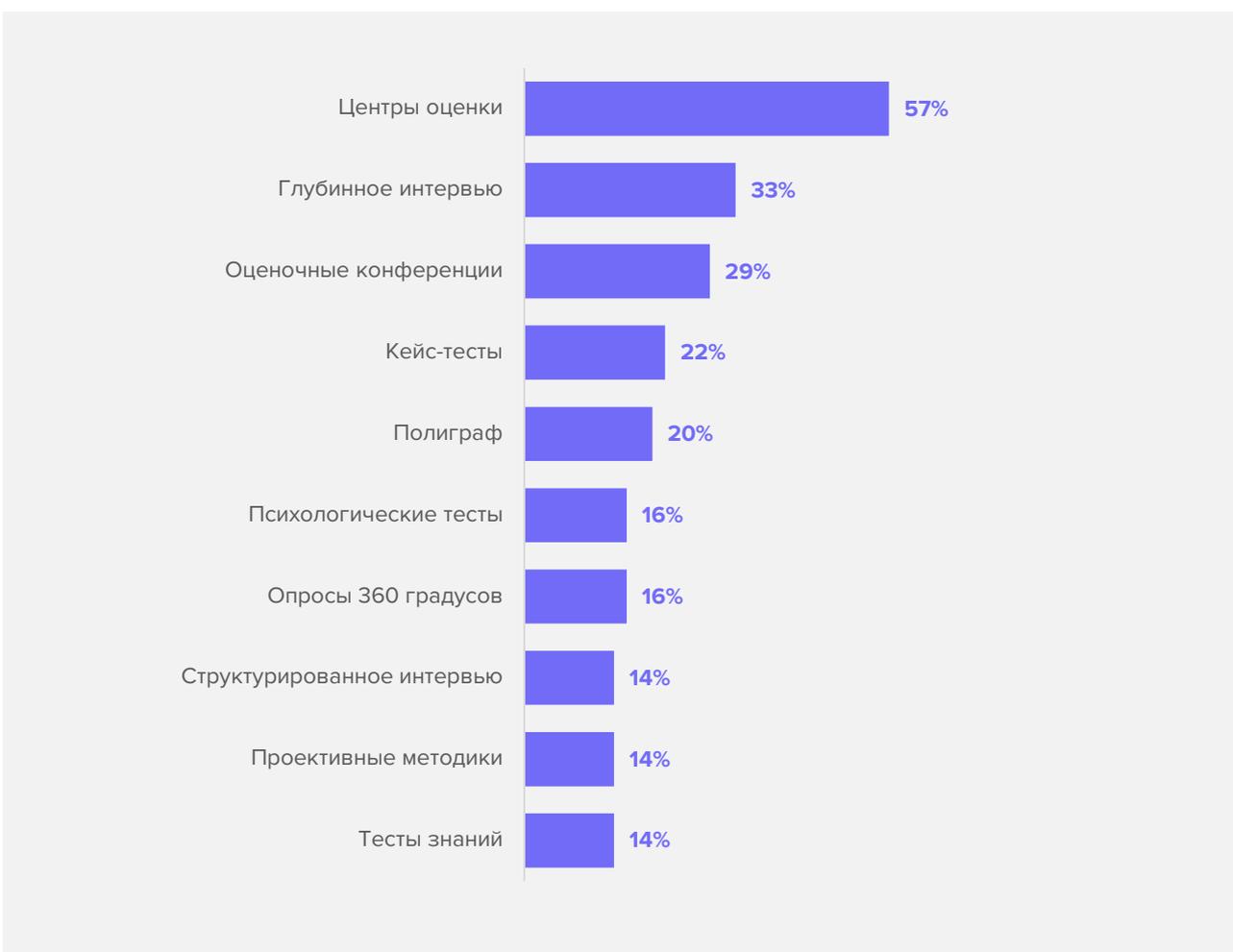
Также участники исследования считают, что полиграф станет менее популярным инструментом. В большинстве организаций проверка благонадёжности сотрудников находится в зоне ответственности службы безопасности. Но, по всей видимости, оценщикам этот инструмент не нравится в силу его «инвазивности» — недостаточной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

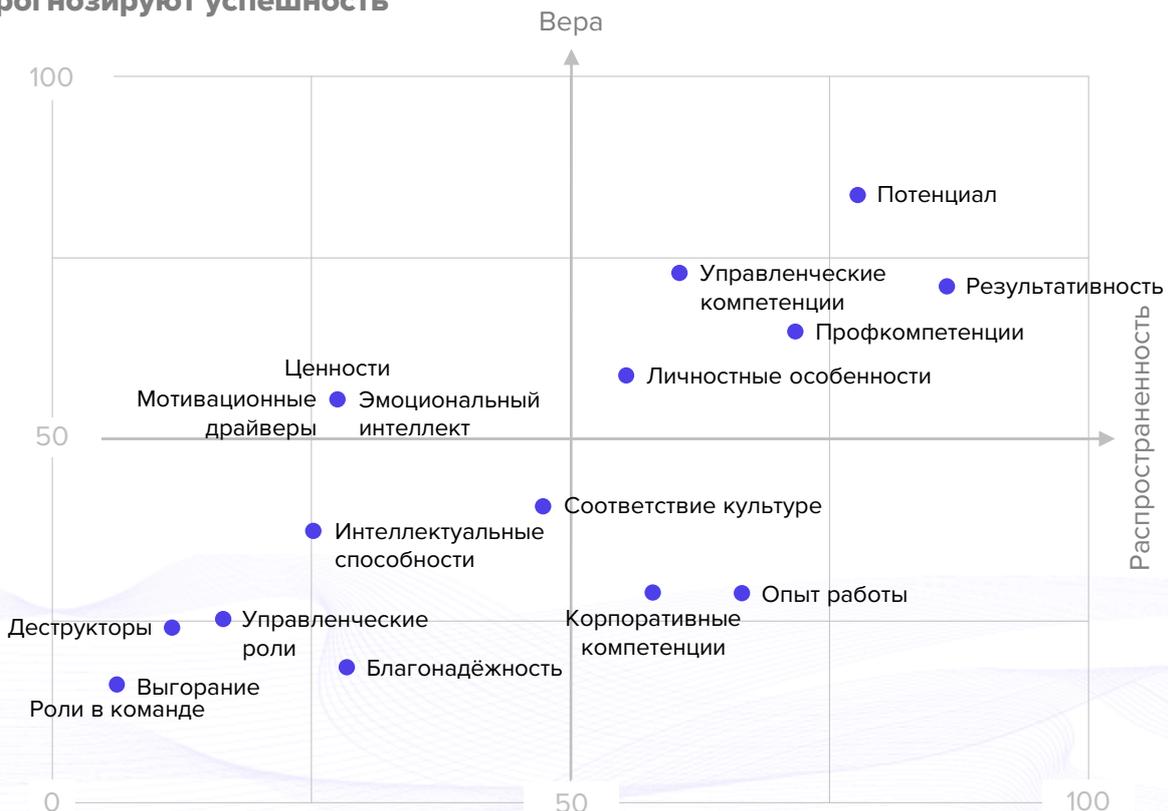
Участники исследования отвечали на вопросы относительно модели оценочных критериев в их организациях. Под такими моделями мы имели в виду любые наборы критериев, которые участвуют в принятии кадровых решений и развитии сотрудников, — модели компетенций, ценностей, потенциала и так далее.

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

### Распространённость 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.

### Распространённость 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.



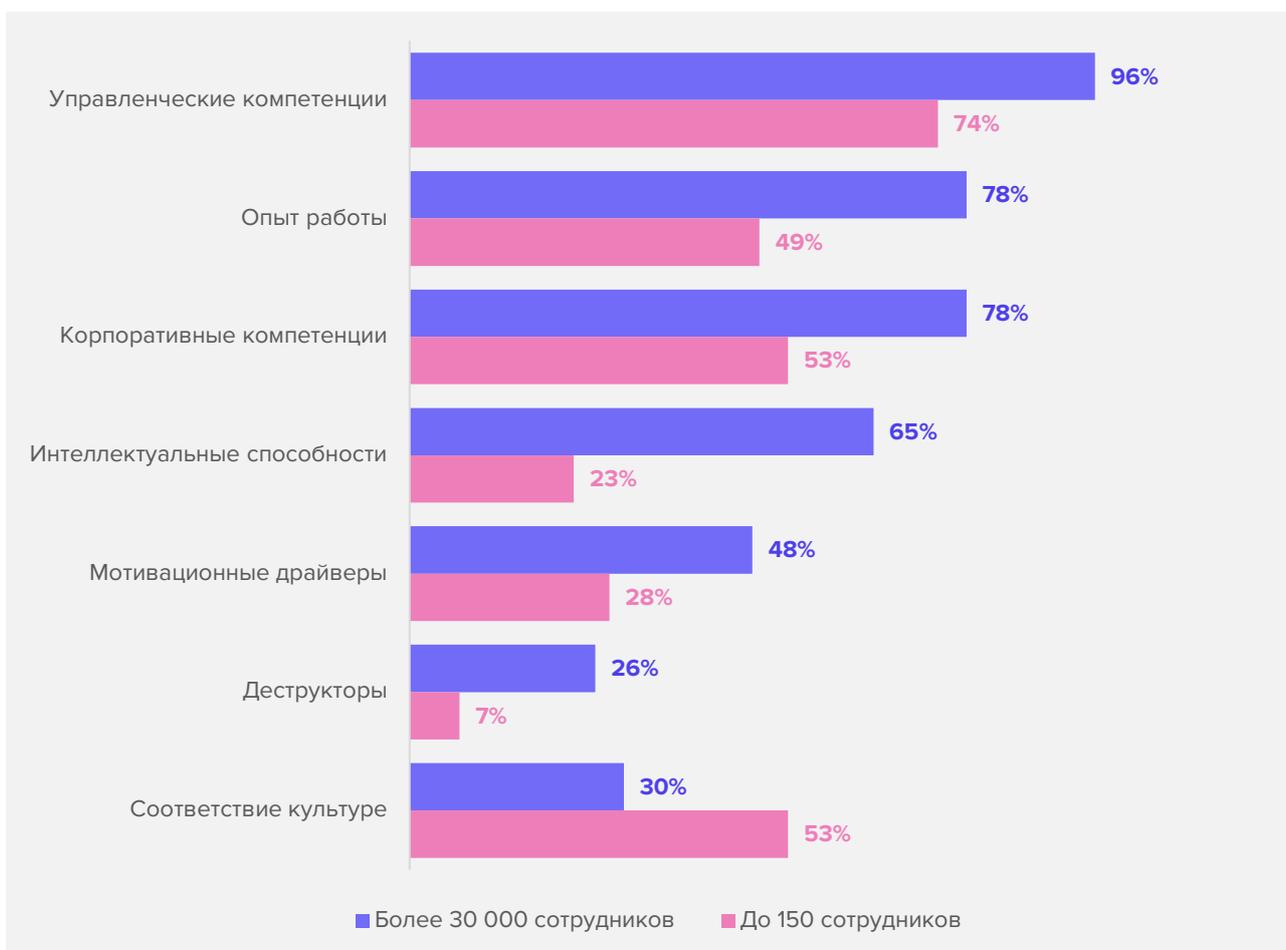
**Смотрите наш вебинар про ролевой подход в оценке и развитии персонала.** Этот подход предлагает альтернативу компетентностному подходу, лучше принимается менеджерами и предлагает связку практик оценки и развития

[Смотреть вебинар](#)

## Специфика размера организации

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

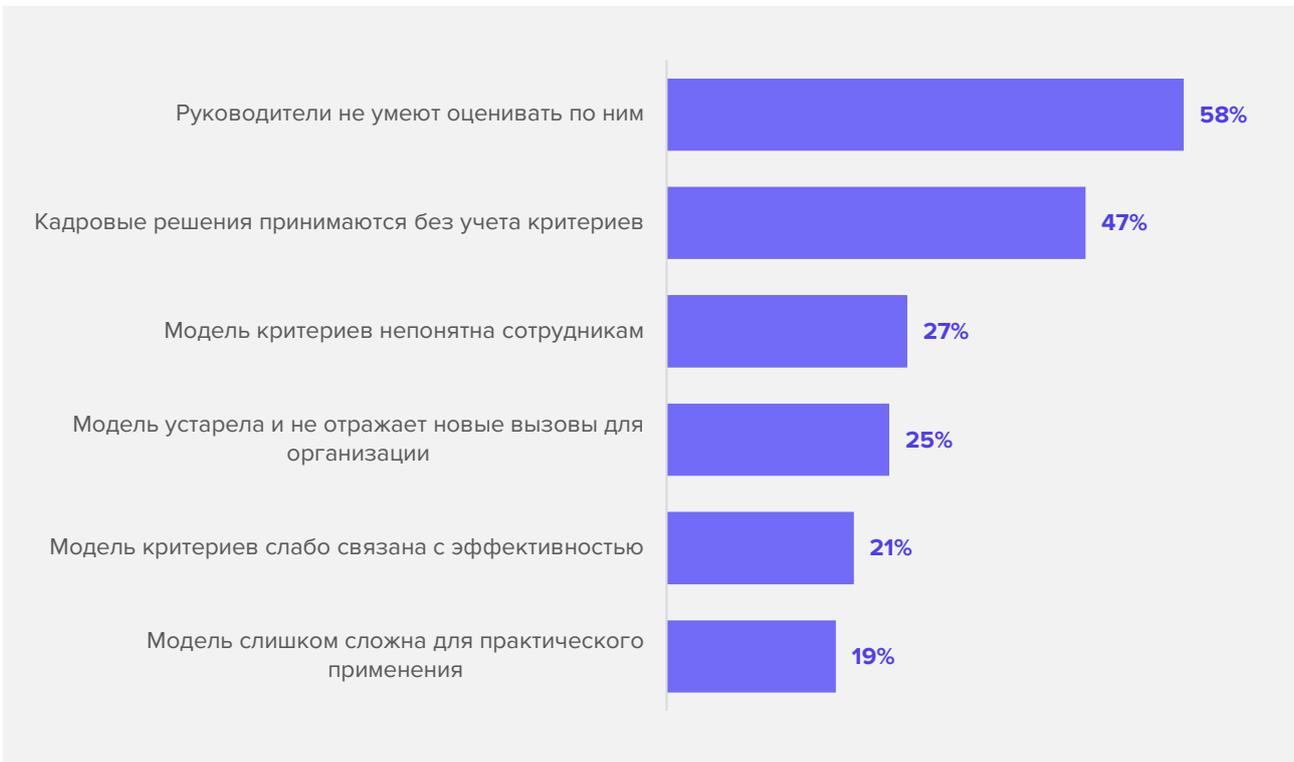
### Распространённость критериев в зависимости от размера организации



Мы привели только те критерии, которые значимо различаются для организаций разных размеров. В более крупных организациях процессы более формализованы, как следствие, они чаще применяют **модели компетенций**. Также у них больший 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.



Две ключевые проблемы **связаны с невовлечённостью 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.



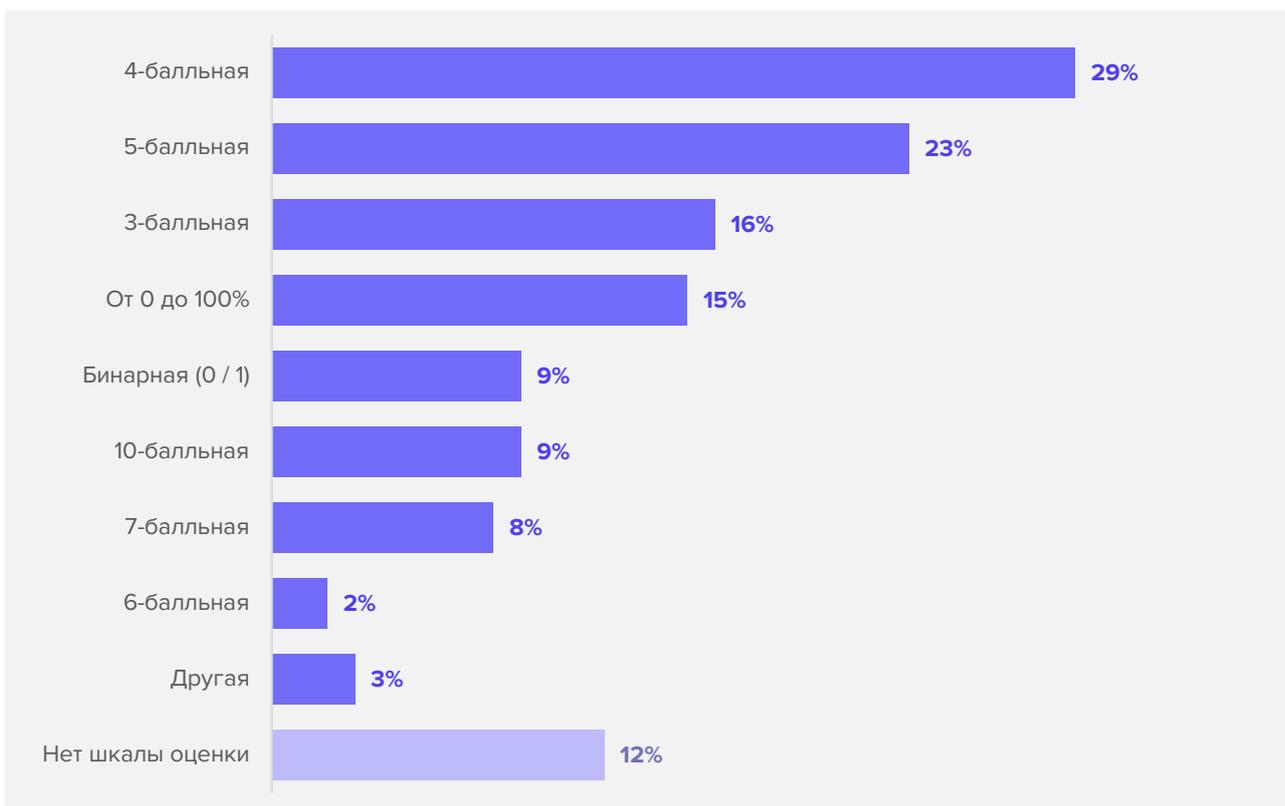
**Смотрите наш вебинар про технологию DEEP**, позволяющую создавать модели компетенций и ценностей, которые гарантированно прогнозируют эффективность сотрудников

[Смотреть вебинар](#)

## Размерность шкалы оценки

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

### Распространённость шкал оценки



Самой распространённой 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 бук-венными 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 упрощёнными и грубыми, не позволяющими предоставить сотрудникам обратную связь.

## Модели оценочных критериев

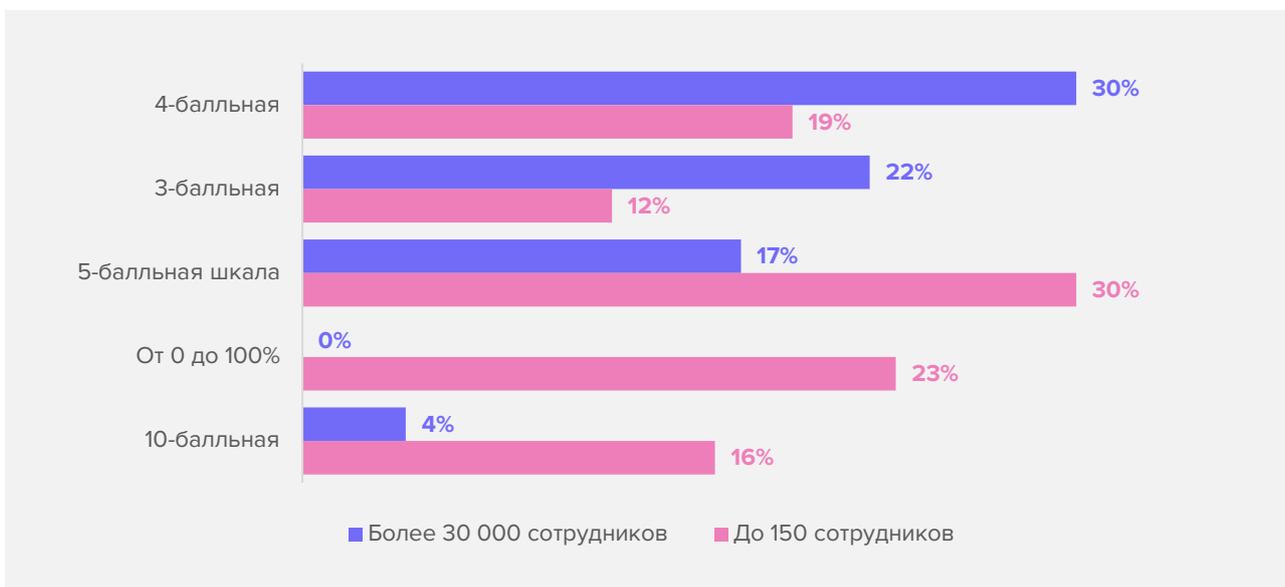
### Отраслевая специфика

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, жёсткими.

**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

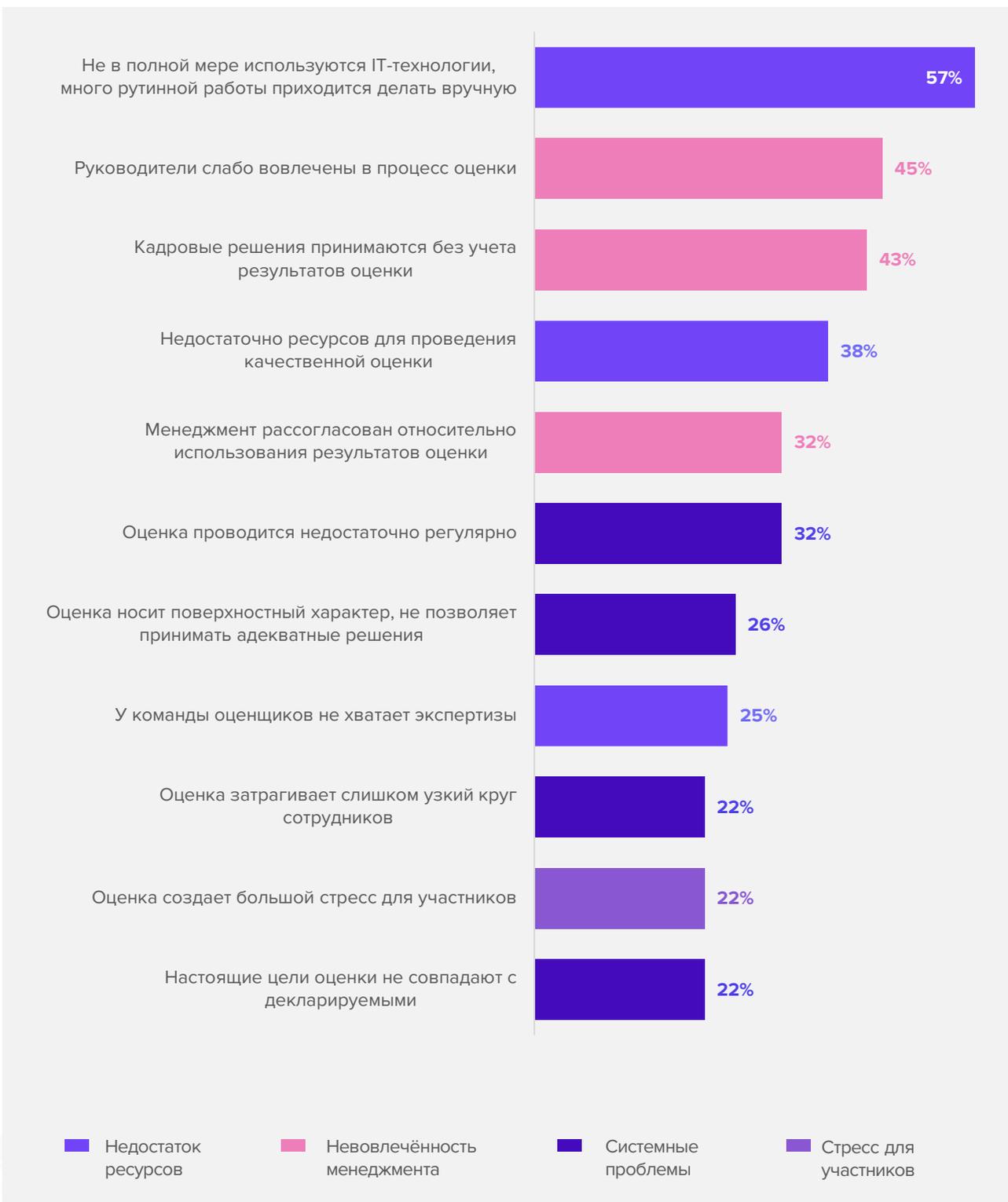
Мы приведем только те шкалы, у которых есть значимая разница между малым и сверхкрупным бизнесом.



**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.



## 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 — невовлечённость 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.

Ожидаемо, 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.



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 удовлетворённости 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 удовлетворённости — то есть какие особенности системы оценки связаны с большей или меньшей удовлетворённостью. Цифры в таблице иллюстрируют уровень влияния того или иного фактора на уровень удовлетворённости.

Факторы, понижающие уровень удовлетворённости	Уровень влияния	Факторы, повышающие уровень удовлетворённости	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 удовлетворённости 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 определённых инструментов и критериев.

Практики  
оценки  
персонала  
в России

## Авторы исследования



Сергей Смоленцев

Автор идеи, организатор,  
вдохновитель

Директор проектов направления  
«Центр оценки»

[smolentsev@ecopsy.ru](mailto:smolentsev@ecopsy.ru)



Юрий Шатров

Автор отчета

Партнёр, руководитель  
практики Digital Assessment

[shatrov@ecopsy.ru](mailto:shatrov@ecopsy.ru)



Камилла Мантаева

Автор отчета

Руководитель направления  
«Центр оценки»

[mantaeva@ecopsy.ru](mailto:mantaeva@ecopsy.ru)



Антон Карандин

Аналитик данных

Специалист практики Digital  
Assessment

[karandin@ecopsy.ru](mailto:karandin@ecopsy.ru)

## Контакты



Николай Милов

Директор по развитию бизнеса

[milov@ecopsy.ru](mailto:milov@ecopsy.ru)

[t.me/nmilov](https://t.me/nmilov)

## Наши каналы в Telegram



**ЭКОПСИ Консалтинг**

[https://t.me/ecopsy\\_consulting](https://t.me/ecopsy_consulting)



**Digital Assessment**

[https://t.me/digital\\_assessment](https://t.me/digital_assessment)



**Центр оценки**

[https://t.me/ecopsy\\_assessment](https://t.me/ecopsy_assessment)

**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, 2022)

**>200**

консультантов в штате

**№1**

на рынке оценки персонала  
(HR TV, 2021)

**550**

проектов каждый год

**83%**

компаний из топ-списков FORBES  
и РБК — наши клиенты

**20+**

отраслей

Помогаем бизнесу трансформироваться, искать новые точки роста и повышаем его эффективность. Работая на стыке экономики и психологии, мы верим в то, что бизнес делают люди, и знаем, как сделать сотрудников компании драйвером ее развития.

### ОБЛАСТИ ЭКСПЕРТИЗЫ:



Оценка  
персонала



Охрана труда  
и безопасность



Обучение и развитие  
персонала



Исследования  
и социология



Работа с топ-  
менеджерами



Операционная  
эффективность



Бренд  
работодателя



Организационные  
изменения



Автоматизация HR