

# Цифровая оценка персонала в России 2024

## Кейсы 19 компаний

 Альфа Банк

 Практикум

 ГРАНЬ.РФ

 МОСКОВСКИЙ  
ПОЛИТЕХ

 НОРНИКЕЛЬ

 улыбка радуги

 Star Smile

 АМУРСТАЛЬ  
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД

 OZON

 Avito

 РОСНЕФТЬ

 НЛМК

 КРОНШТАДТ  
ИКТ

 UCHi.RU

 М  
СОЮЗ  
МЕТАЛЛ  
СЕРВИС

## Об отчете

В этом отчете вы найдете кейсы использования технологий, которые меняют процесс оценки персонала — переводят его в удаленный формат, внедряют искусственный интеллект, сокращают трудозатраты, существенно повышают точность.

Некоторые из них существуют на рынке давно — как, например, PiF, некоторые появились совсем недавно. Но все они трансформируют оценку персонала, поднимают ее на новый уровень.

Мы благодарны нашим клиентам за то, что они разрешили опубликовать наши совместные проекты.

Коллеги, спасибо вам!

# Оглавление

## 4

### Потенциал **Potential in Focus**

Спрогнозировать эффективность человека в новых условиях (смена должности, рыночные изменения, организационная трансформация)

## 10

### Компетенции **delta.ai**

Оценить уровень развития компетенций у кандидата или сотрудника с помощью алгоритмов искусственного интеллекта

## 14

### Интеллектуальные способности **Switch**

Оценить способности человека к работе с вербальной, числовой и абстрактной информацией

## 20

### Трансформация культуры **DOTS**

Определить целевую корпоративную культуру компании и определить на данных, что мешает ее построить

## 24

### Кейс-тесты

Оценить компетенции, ценности или знания участника с помощью тестов, в которых участник выбирает эффективный вариант поведения в определенных ситуациях

## 6

### Выгорание **FADE**

Измерить уровень выгорания у сотрудника, его причины — и дать рекомендации по работе с этим состоянием

## 12

### Виртуальный ЦО **Web@ssessment**

Провести центр оценки в дистанционном формате: перевести упражнения и работу наблюдателей в онлайн, автоматизировать отчет

## 16

### Компетенции **DEEP**

Сформировать оптимальную для компании модель компетенций с помощью анализа данных

## 22

### Управленческие практики **Prime**

Оценить, насколько менеджер умеет выполнять ключевые управленческие задачи

# Тест оценки потенциала PiF

Potential in Focus (PiF) — комплексный тест, который оценивает потенциал. Это психологические качества человека, прогнозирующие его успех в новой роли



45% российских организаций оценивают потенциал (ЭКОПСИ, 2016)

## 1 PiF — тест, созданный специально для оценки потенциала

### Доказанная точность

PiF — комплексный инструмент: участник проходит 6 тестов различной направленности. Это обеспечивает высокую точность оценки

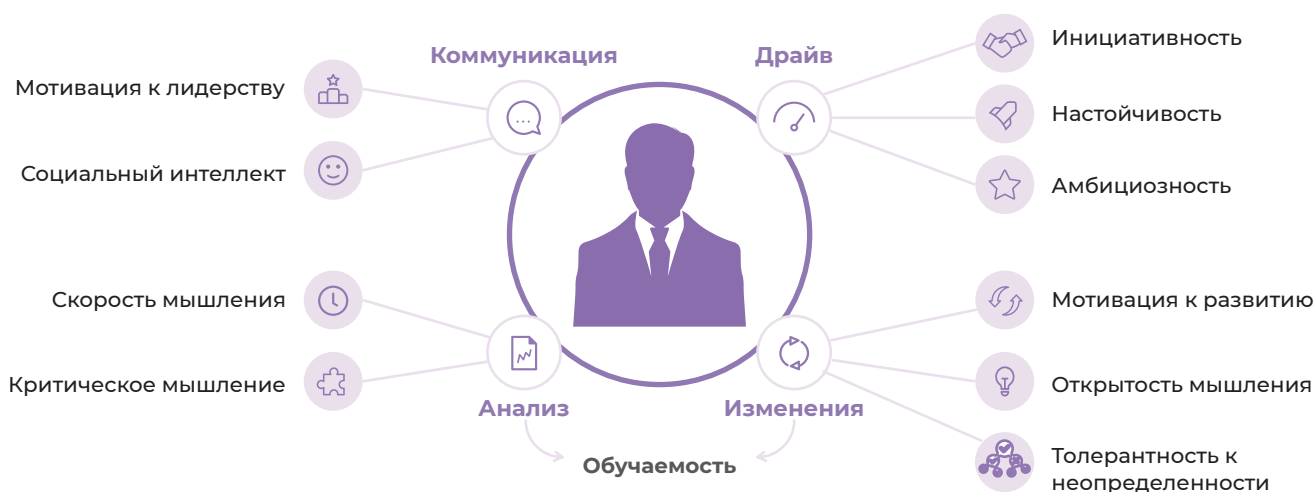
### Легкость использования

Отчеты по результатам PiF понятны менеджерам без специального обучения. Их легко использовать при принятии решений

### Принятие участниками

Участник получает отдельный отчет по результатам PiF. В отчете приведены оценки и рекомендации по работе с потенциалом

## 2 PiF оценивает 10 ключевых составляющих потенциала



## 3 В результате PiF дает ясные ответы на вопросы о потенциальной успешности человека



Будет ли сотрудник эффективен на новой должности?



Освоит ли сотрудник программу обучения?



Адаптируется ли сотрудник к изменениям в организации или на рынке?



Ознакомьтесь с отчетом для участника, который формируется по результатам PiF. Вы увидите примеры рекомендаций, которые получает участник. Для этого нажмите на кнопку или наведите камеру телефона на QR-код справа.



Открыть

## Задача

Отобрать наиболее подходящих внешних кандидатов на управленческие позиции производства



## Решение

- Успешные кандидаты на управленческие позиции после интервью проходят тест PiF
- По результатам тестирования внутренние консультанты готовят короткие письменные отчеты о ключевых рисках кандидата на предполагаемой позиции



## Результаты

- Финалисты проходят тестирование PiF
- Заказчик получает отчет с описанием сильных и слабых сторон и ключевых рисков по кандидатам

КРОНШТАДТ



## Отзыв нашего клиента



ГК «Кронштадт» - российская высокотехнологичная компания, которая обладает уникальным опытом в проектировании систем в комплексе: от летательных аппаратов до бортового оборудования, целевых нагрузок БЛА и наземных пунктов управления для гражданского и оборонного рынка.

Мы уделяем большое внимание сохранению и развитию компетенций внутри компании, поддерживая экспертизу и профессиональный рост сотрудников. В этом году мы сосредоточились на важной задаче формирования кадрового резерва на управленческие позиции, что позволяет нам не только обеспечить преемственность в управлении, но и повысить общую эффективность работы команды.

Для достижения этой цели необходимо было выделить высокопотенциальных сотрудников и разработать систему их развития. Мы выбрали два теста: Potential in Focus и delta.ai, так как при отборе кандидатов в кадровый резерв важно не только оценивать актуальный уровень их компетенций, но и прогнозировать, насколько успешно они смогут адаптироваться к новым условиям и оперативно реагировать на потребности бизнеса и требования быстро меняющегося рынка.

Проект продолжается, и благодаря исследованию результатов оценки сотрудников, основанному на инструментах тестирования от компании ЭКОПСИ, мы уже сейчас можем выявить зоны роста и поддерживать на высоком уровне ключевые корпоративные компетенции нашей компании.

Отдельное спасибо Юрию Шатрову, руководителю практики Digital Assessment, и Дарье Медведевой, менеджеру проекта, за их отзывчивость, индивидуальный подход и сопровождение проекта на всех этапах.



**Дубровина Виктория**

Руководитель направления  
оценки и карьерного развития,  
АО «Кронштадт»



# Опросник профессионального выгорания FADE

Профессиональное выгорание — это состояние выраженной усталости и истощения моральных ресурсов человека на фоне длительного стресса на работе.

Сотрудники в состоянии выгорания менее эффективны, хотят уйти из организации, чаще нарушают правила



76% сотрудников чувствуют себя выгоревшими как минимум время от времени (Gallup, 2019)

## 1 FADE — опросник, созданный специально для измерения выгорания

### Простота оценки

В результате FADE формируется отчет, который позволяет выделить наиболее выгоревших сотрудников

### Глубина оценки

FADE дает возможность оценить не только компоненты выгорания, но и его причины

### Надежность измерения

FADE защищен от социальной желательности. Вопросы теста построены таким образом, чтобы участник давал честные ответы

## 2 FADE построен на модели выгорания, созданной на основе данных 2 500 сотрудников

Негативный настрой

Усталость

Падение интереса

Неуверенность в своих силах

Рассеянность

Также FADE измеряет уровень неудовлетворенности потребностей — причину выгорания

## 3 FADE предсказывает вероятность ухода по трем компонентам



Безучастность



Мысли об уходе из организации



Расхождение в ценностях

## 4 В результате FADE — ясные ответы на вопросы о выгорании сотрудника



Кто из сотрудников находится в зоне риска по выгоранию?



Как повысить лояльность и предотвратить уход сотрудника из организации?



Как удержать сотрудника и повысить его удовлетворенность от работы?

# Альфа Банк

16 человек

1 неделя

## Задача

Цель – провести диагностику сотрудников. Ситуация – в рамках выборочного изучения профиля сотрудников блока ИТ

### Решение

- Провести тестирование опросником Engage и посмотреть основные факторы мотивации выбранных участников
- Провести тестирование Fade для оценки уровня значимости и удовлетворенности потребностей сотрудников и их уровня выгорания

### Результаты

- В рамках исследования использовались тесты Engage и FADE. Тестирование Engage позволило выделить ведущие мотивационные факторы работников, а FADE показало степень выгорания и профиль неудовлетворенных потребностей.
- По результатам тестирования были выявлены ключевые факторы, с опорой на которые будет вестись работа с персоналом далее.

# улыбка радуги

> 1000 человек

6 месяцев

## Задачи

- Оценить уровень выгорания, уровень приверженности и определить потребности директоров магазинов компании «Улыбка радуги»
- Определить факторы, влияющие на развитие выгорания и уход сотрудников из организации
- Сформировать рекомендации по работе с уровнем профессионального выгорания и эмоциональным состоянием директоров магазинов

### Решение

- Провести оценку выгорания опросником FADE
- Провести исследование выгорания сотрудников, используя результаты оценки FADE и данные компании о рабочем стаже сотрудников, их отсутствии на рабочем месте и поведенческих признаках выгорания

### Результаты

- Более 1000 сотрудников компании прошли оценку выгорания опросником FADE
- Были выявлены сотрудники, которым необходимо уделить внимание в первую очередь: их уровень выгорания был оценен как высокий, также, как и риск ухода из организации
- В результате исследования были определены периоды в рабочей жизни сотрудников, когда они наиболее подвержены выгоранию
- По итогам проведенного исследования были найдены причины выгорания, возможного ухода из организации и абсентеизма сотрудников.
- По итогам исследования сформированы рекомендации по работе с неудовлетворенными потребностями и группами сотрудников, требующими особого внимания со стороны организации



Уровень удовлетворенности ряда потребностей в FADE связан на уровне  $-0,1$  с абсентеизмом сотрудников. Это значит, что, влияя на потребности сотрудников, организация может сохранить их и предотвратить причины их отсутствия: болезнь, незапланированный отпуск и т.п.



По данным исследования, при снижении уровня выгорания на 10 перцентилей длительность работы сотрудника в организации увеличится в среднем на 3,5 месяца, а при снижении на 20 перцентилей — в среднем на 7 месяцев.

## Отзывы наших клиентов



Мы помогаем Компаниям достигать поставленные цели через заботу о психологическом благополучии персонала. Одна из наших флагманских программ «Гори да не выгорай» помогает профилактировать и корректировать выгорание работников, что снижает уровень текучести, повышает производительность работников и улучшает атмосферу в коллективе.

В 2023 году у нас появился запрос на онлайн инструмент диагностики выгорания, который будет полезен как для сотрудника и его Компании, так и удобен в работе наших психологов и тренеров. Мы попробовали тест FADE и нам понравилось)

Тест хорош со всех сторон. Валидный и надежный. Достаточно короткий и при этом очень точный. Участники и психологи, выстраивающие план коррекции, отмечают простоту и понятность визуализации результатов - отчетов, полезность практических рекомендаций.

Состав шкал практичный и самое главное «на злобу дня». Тестирование помогает оценить и работать с проблемой выгорания более точно и прицельно – что экономит время и деньги. Например, в ходе тестирования мы видим, какие признаки выгорания наиболее выражены у каждого человека и коллектива в целом, какие потребности работника или в целом подразделения нуждаются в особом внимании. И отдельно хочется отметить возможность предсказывать вероятность увольнения и оперативно удерживать ценные кадры.

Используя тест FADE мы реализовали проекты для крупных производственных Компаний. Благодарим коллег из ЭКОПСИ за вклад в наше общее дело! Желаем дальнейшего роста и процветания!



**Гудкова Наталья**

Главный психолог, руководитель  
психологических программ  
онлайн – платформы Грань.РФ



С инструментами ЭКОПСИ я работаю давно, с 2016 года. FADE использую как коуч в индивидуальном формате с клиентами и как бизнес-консультант в корпоративном формате, а также использую в работе со студентами ВШЭ.

В индивидуальном формате опросник часто помогает человеку сделать какие-то открытия про свою жизнь. Отчет дает понимание и о состоянии, которое могло остаться незамеченным, и о том, чего критично не хватает в работе и жизни.

В корпоративном формате оценку FADE обычно провожу по всей компании или подразделению, зачастую опросник помогает предсказать, в каком подразделении скоро «рванет». Результаты дают руководителю понимание, какое количество сотрудников в каком состоянии находится, какие у них мотиваторы, какие их потребности не удовлетворены. При разборе результатов с руководителем думаем о причинах, о том, как поработать с этими людьми, чтобы они чувствовали себя лучше, ищем пути решения. Важно, что цель этой оценки – не уволить сотрудников, а понять, что именно нужно изменить руководителю в себе и нам вместе в команде, чтобы поменять ситуацию в лучшую сторону.



**Михаил Стависский**

Executive-коуч, ментор,  
преподаватель НИУ ВШЭ





## Отзывы наших клиентов



Хочу поделиться своим опытом работы с компанией Экопси, которая разработала прекрасные тесты, позволяющие провести глубокий анализ личности человека: его талантов, мотиваторов, зон выгорания и даже эмоционального интеллекта. Таким образом, есть действительно эффективные инструменты работы с потенциалом каждого сотрудника. Эксперты моей консалтинговой компании, проводя стратегические сессии в компаниях клиентов, задают собственникам вопрос: Знаете ли Вы хорошо свою команду топ-менеджеров? Эта команда способна выполнить поставленные цели? Как правило, собственники не знают, что есть технологии эффективной оценки сотрудников и построение на этой основе индивидуальных планов развития и направлений развития команды в целом.

Когда я спрашиваю участников тестирования, насколько они согласны с результатами, они отвечают: На 80-90% согласны. Значит тесты очень валидны. Конечно, остается небольшой процент на то, что человек может не всегда правильно себя оценивать, но в целом, точность поражает.

Особенно удивительно, что прохождение тестов занимают совсем немного времени – это еще одно важное их преимущество.



**Татьяна Ледовская**

Эксперт по управлению персоналом, 17-летний опыт работы директором по персоналу, кандидат экономических наук



**Михаил Моженков**

бизнес-эксперт с 30-летним опытом работы в качестве Генерального директора и собственника, основатель компании



# Delta.ai — опросник компетенций на основе ИИ

Компетенции остаются самым востребованным оценочным критерием. Но стандартные инструменты психометрики — опросники личности — неспособны оценить поведение. Они оценивают представления человека о себе, а не совершаемые им действия.

Мы разработали инновационный опросник delta.ai который прогнозирует именно поведение. В его основе — искусственный интеллект (ИИ). С технологиями ИИ мы вычисляем, как ответы участника на опросник связаны с его поведением в работе



Точность оценки компетенций — 0.45. В 1.5-2 раза точнее, чем в стандартных опросниках



Точность прогноза результативности — 0.23. В 2-2.5 раза точнее, чем в стандартных опросниках



Защищен от социальной желательности

## 1 Как работает искусственный интеллект в основе delta.ai

### Прохождение опросника

Человек описывает свое поведение при помощи набора индикаторов — отмечает, какие из них характеризуют его лучше всего и хуже всего

### Применение искусственного интеллекта

Ответы человека сравниваются с базой данных 15 000 сотрудников российских компаний. Каждый из сотрудников в базе был оценен по компетенциям своим руководителем и коллегами

### Формирование оценок

Оценка происходит по поведению напрямую, без использования компетенций и других искусственных конструкторов

## 2 Технологическая основа delta.ai позволяет применять опросник по одному из 3 сценариев



### Использование универсальной модели опросника

delta.ai построена вокруг универсальной модели компетенций DCM, разработанной ЭКОПСИ на основе больших данных.

В отчете — 33 компетенции, покрывающие все значимые качества и навыки сотрудника



### Экспертная настройка для оценки по вашей модели компетенций

Эксперты ЭКОПСИ соотносят модель DCM с вашей моделью компетенций.

В отчете будут представлены оценки по вашей модели компетенций



### Настройка на основе данных для оценки по вашей модели компетенций

При помощи данных об оценке действующих сотрудников по компетенциям можно добиться исключительной точности оценки — 0.45 для оценки компетенций и 0.3 для оценки результативности

## Задача

В рабочем общении было много конфликтов и грубости



### Решение

- Применили опросник delta.ai, посмотрели на командный профиль руководителей, обнаружили дефицит тактичности.
- Выравниваем команду по этому показателю



### Результаты

- При помощи delta.ai при отборе кандидатов сверяемся «наш» ли человек или «не наш»
- При принятии решения по действующим сотрудникам сверяемся с delta-профилем

КРОНШТАДТ



## Задача

Сформировать кадровый резерв на управленческие позиции высшего и среднего менеджмента компании, подготовить сильную управленческую команду под стратегические цели компании



### Решение

- Все кандидаты в кадровый резерв проходят тестирование на определение уровня потенциала Potential in Focus и соответствие модели управленческих компетенций delta.ai



### Результаты

- Каждый участник тестирования получил развернутый индивидуальный отчет об уровне развития составляющих потенциала и управленческих компетенций с рекомендациями по развитию
- Эксперты от ЭКОПСИ провели развивающую встречу с кандидатами в кадровый резерв «Как самостоятельно работать с результатами оценки»
- Результаты оценки будут использованы для построения индивидуальных планов развития и формирования годовой программы обучения для кадровых резервистов

# Виртуальный центр оценки Web@ssessment

**Web@ssessment** — технология виртуального центра оценки (ВЦО). Участники проходят интервью, участвуют в дискуссиях, делают аналитические презентации в виртуальных личных кабинетах.

Наблюдатели оценивают участников по видеосвязи, используя автоматизированные оценочные листы



Точность ЦО в оценке руководителей — 72%. Это самый высокий показатель среди всех инструментов оценки.



74% компаний используют ЦО в кадровых решениях



Участники воспринимают ЦО как наиболее точный и справедливый инструмент

## 1 Вы можете занести в Web@ssessment любые упражнения

Аналитические кейсы

Рольевые игры

Групповые упражнения

Индивидуальные задания

Вы можете разместить в системе свои упражнения или использовать задания из библиотеки ЭКОПСИ.

## 2 Ваши администраторы смогут полностью самостоятельно настраивать

Выбирать упражнения



Назначать участников



Выбирать наблюдателей



Проводить сведение

## 3 Участники проходят Web@ssessment в удобной и понятной системе

Участники видят содержание всех упражнений (текст, таблицы и графики, видео) на платформе. Во время прохождения упражнений может действовать таймер. Взаимодействие с наблюдателем происходит через встроенную в платформу функцию видеосвязи, построенную на полностью российских решениях

## 4 Web@ssessment упрощает работу наблюдателей



Блокноты наблюдателей переведены в цифровой формат



Оценки наблюдателей обрабатываются автоматически и попадают в отчет



Отчет по результатам оценки формируется автоматически, но может быть скорректирован на сведении



👤 > 500 человек

🕒 4 года

### Задача

Регулярно оценивать резервистов в условиях территориальной распределенности Компании и высокой загруженности всех сотрудников

#### → Решение

- Разместить собственные упражнения НЛМК в системе web@ssessment.
- Обучить экспертов-наблюдателей НЛМК работе в системе, дать им необходимый доступ.

#### ✓ Результаты

- Резервисты на должности уровня среднего и топ-менеджмента проходят оценку онлайн, в удобное для них время.
- Участники оценки и наблюдатели минимально отвлекаются от рабочего процесса — оценка проводится поэтапно в утренние часы в течение двух дней, что позволяет избежать командировок и сохранять вторую половину дня для выполнения рабочих задач.
- За счет использования платформы и постоянной работы видео удается контролировать процесс оценки, защищать задания от копирования и обеспечивать высокое качество оценки.



**НОРНИКЕЛЬ**

👤 > 150 человек

🕒 3 года

### Задача

Разработать и передать внутренним оценщикам Компании комплект упражнений под корпоративную модель компетенций. Провести оценку кандидатов в кадровый резерв силами внутренних ассессоров компании

#### → Решение

- На основании корпоративной модели по отобранным заказчиком ключевым компетенциям было разработано 2 комплекта упражнений для проведения оценки кандидатов в кадровый резерв различных управленческих уровней. Наборы заданий были размещены на платформе web@ssessment.
- Также на платформе web@ssessment были настроены шаблоны отчетов, оценочные формы и система автоматической обработки комментариев.
- Проведено обучение и сертификация внутренних ассессоров в несколько этапов: очный тренинг по навыкам наблюдения в центрах оценки, ряд последовательных супервизий, а также обучение по использованию платформы.
- После завершения обучения ассессорам Норникель Спутник был предоставлен доступ к платформе Web@ssessment для проведения самостоятельной оценки с обеспечением технической поддержки процесса со стороны ЭКОПСИ.

#### ✓ Результаты

- С момента старта проекта оценку прошли уже более 150 чел. различных управленческих уровней. Был отобран и сформирован резерв под ключевые для бизнеса позиции. На данный момент порядка 90% стартовых управленческих позиций закрываются внутренними кандидатами.
- По итогам проведенного исследования вовлеченности был отмечен существенный рост удовлетворенности со стороны сотрудников относительно индексов управления талантами и условий для успеха.

# Адаптивные тесты способностей Switch

**Switch** состоит из трех тестов различной направленности. Эти тесты измеряют способности, которые доказали свою валидность в большом количестве исследований и воспринимаются участниками как связанные с рабочим контекстом



Вербальные способности



Числовые способности



Формально-логический интеллект

## 1 Switch — тесты способностей нового поколения

### Время заполнения

Switch — самые короткие тесты способностей на рынке. Среднее время прохождения одного теста — 10–15 минут

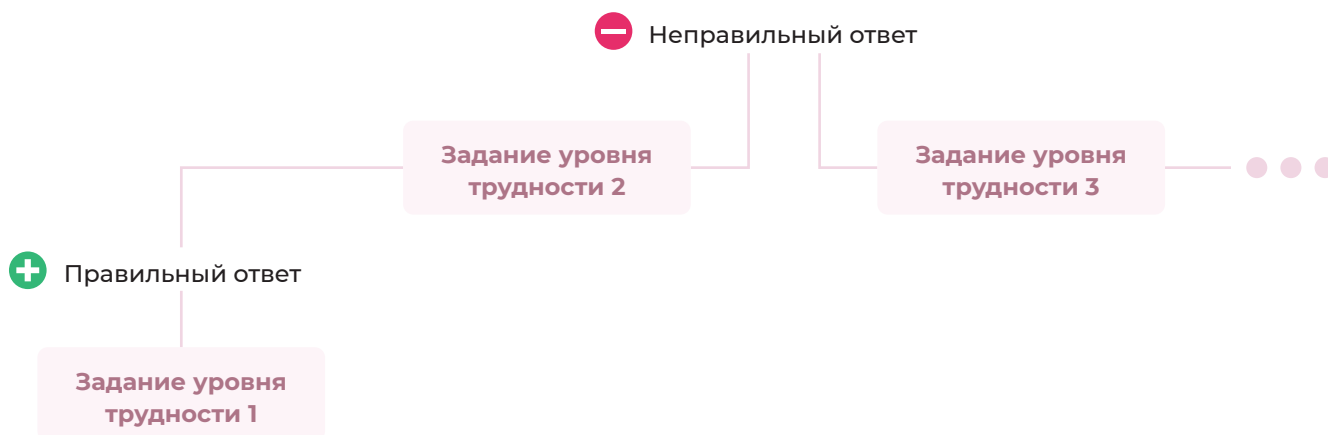
### Автоматическая генерация

Каждое задание формально-логического теста — уникальное, формирующееся автоматически из набора элементов. Объем возможных уникальных заданий — более 3 тысяч

### Item Response Theory

Switch основаны на современной теории тестирования (IRT). Это увеличивает точность тестов на 14%

## 2 Switch — адаптивные тесты: каждый следующий вопрос зависит от ответа на предыдущий



## 3 Switch защищены от обмана со стороны участников



Банк заданий в X17–19 в зависимости от теста



Можно встроить прокторинг в тесты



Тесты защищены от копирования



Ознакомьтесь с отчетом для участника, который формируется по результатам Switch. Вы увидите примеры рекомендаций, которые получает участник. Для этого нажмите на кнопку или наведите камеру телефона на QR-код справа.



Открыть

### Задача

Настроить воронку отбора кандидатов на широкую лидерскую программу, отбирающую будущих сотрудников в самые разные направления внутри Компании. Ввести дополнительный уровень оценки кандидатов, чтобы отобрать более мотивированных и обладающих базовым скиллсетом. Использовать современную платформу тестирования, чей интерфейс соответствует высоким стандартам Компании

### → Решение

- Добавить к другим этапам воронки (видеоинтервью, задачи на problem-solving, Центр оценки) тест Switch, состоящий из 2 блоков: вербального и числового.
- Настроить систему прокторинга (контроля за процессом тестирования).

### ✓ Результаты

- Более 800 кандидатов в лидерскую программу (студентов и выпускников ВУЗов) прошли тест Switch.
- Часть кандидатов отсеялась по мотивационному принципу – не были готовы заполнять тест, что означало, что они мало заинтересованы в программе.
- Среди кандидатов, заполнивших тест, были исключены те, кто набрал ниже среднего балла.
- По кандидатам, чье прохождение было помечено как сомнительное в системе прокторинга, проведена проверка их прохождения на отсутствие нарушений (списывания, помощи других людей и т.п.).
- Отобранные кандидаты отправлены на следующий этап воронки – Центр Оценки.
- По итогам всего отбора лучшие кандидаты поступили на работу в Компанию, получили индивидуальные планы развития, возможности для обучения и роста.

# Разработка модели компетенций на основе данных DEEP

**Data Enabled Employee Profile (DEEP)** — методология ЭКОПСИ, позволяющая создавать профили эффективных сотрудников в организации. Работает на основе анализа данных о поведении и эффективности сотрудников. Позволяет получить точное представление о текущих сотрудниках и требованиях к ним от компании как в целом, так и с детализацией до уровней



Результативность сотрудника на 43-64% зависит от наличия необходимых компетенций

## 1 Подход DEEP для разработки модели компетенций на основе данных

### Подготовка

- Серия интервью с менеджментом
- Анализ действующих моделей, стратегии / миссии
- Создание прототипа модели

### Сбор данных

- Руководители оценивают подчиненных по эффективности
- Руководители оценивают сотрудников по проявлению компетенций в поведении

### Анализ данных

- Формирование реальных компетенций из данных
- Оценка доли сотрудников, проявляющих каждую компетенцию
- Оценка эффективности сотрудников, проявляющих каждую компетенцию

### Формирование модели

- Формирование отчета по профилю компетенций эффективного сотрудника
- Встреча с менеджментом для представления текущего профиля компетенций
- Оформление итоговой модели компетенций с матрицей требований и шкалой оценки

## 2 Подход DEEP позволяет создать оптимальную модель компетенций для компании



Сотрудники с высокой оценкой по компетенциям работают более эффективно



Подразделения / вся компания работает эффективнее, если растет доля сотрудников, соответствующих модели компетенций



Оптимальные требования по компетенциям для каждой группы сотрудников



Компактная и простая в использовании модель компетенций



Возможность сравнить сотрудников с бенчмарком по лидерам рынка в России или конкретной отрасли



Понятные руководителям формулировки поведения по каждой компетенции





UCHi.RU

🕒 2 месяца

### Задача

В 2023 году УЧИ.РУ присоединились к компании VK. В начале 2024 года впервые были сформулированы долгосрочные OKR до 2027 года. В связи с новыми вызовами, назревшей потребности в переходе компании и процессов на новый уровень, возникла потребность в определении текущего уровня корпоративной культуры и ее целевого уровня, в которой команда сможет достигать амбициозных целей, а также в разработке модели компетенций, которая бы объединила все группы сотрудников



### Решение

- Проведено исследование по методологии DEEP, в котором приняло участие 78% руководителей компании
- В рамках исследования руководители распределили людей из своей команды по эффективности, а далее оценили, какое поведение сотрудники проявляют на работе
- По итогам анализа был выявлен актуальный профиль компетенций Компании – какие компетенции проявляют сотрудники, и какие компетенции Компания поощряет



### Результаты

- Выявлено актуальное состояние культуры; выявлены компетенции, которые релевантны для большинства подразделений и те, проявленность которых сильно варьируется в зависимости от подразделений.
- Проведен ряд сессий с ТОП-командой для формирования целевой картины корпоративной культуры
- Сформирована модель компетенций, отвечающая ключевым целям компании
- Модель компетенций была внедрена в летний цикл оценки (оценка должностных компетенций и 360)
- Полученные результаты легли в основу разработки ценностей для ТОП-команды

## Отзыв нашего клиента



Благодарю команду ЭКОПСИ (Веру Казакову, Анастасию Архипову, Григория Финкельштейна) за методологически выверенную работу, оперативное реагирование на дополнительные запросы, четкие и обоснованные ответы и обязательность в части соблюдения сроков



**Вера Илюшкина**

Head of T&D



### Задача

Актуализировать ценности и миссию в соответствии со стратегией компании



### Решение

- Проведено исследование по методологии DEEP, в котором приняло участие 76% руководителей компании
- В рамках исследования руководители распределили людей из своей команды по эффективности, а далее оценили, какое поведение сотрудники проявляют на работе
- По итогам анализа был выявлен актуальный профиль компетенций Компании – какие компетенции проявляют сотрудники, и какие компетенции Компания поощряет



### Результаты

- Выявлено актуальное состояние культуры
- Построен профиль ценностей эффективного сотрудника, выявлены «портреты» сотрудников
- На сессии с менеджментом сформирована миссия и итоговая модель ценностей

## Отзыв нашего клиента



За последние три-четыре года наша компания сильно продвинулась вперед с точки зрения объема проектов. Еще недавно мы были девелопером, работающим преимущественно в столичном регионе в сегменте премиальной жилой недвижимости и офисов класса «А». Сейчас и география, и сегментация наших проектов вышли далеко за эти рамки. Соответственно изменился штат — во-первых, численно, во-вторых, структурно. Только за этот год наша команда приросла более чем на 14%. Конечно, все это не может не найти отражения в нашем кодексе взаимодействия.

Для нас было очень важно сформулировать цели компании таким образом, чтобы они отражали стремления всех наших сотрудников. Для этого совместно с ЭКОПСИ мы проделали большую работу, основанную на глубоких исследованиях. Мы выясняли, что каждый из нас вкладывает в понятие «Галс», чего ждет от работы, на что ориентируется, к чему стремится. Ведь что такое ценности? По сути, это наш терминологический словарь. В эти слова мы облекаем наши цели. И раз уж появляются новые слова и новые цели — они непременно должны быть зафиксированы в нашем словаре. И по этой же причине ценности нельзя провозгласить раз и навсегда, вслед за изменениями в компании их необходимо периодически актуализировать.

Подход ЭКОПСИ сильно отличается от всего, что мы видим сегодня на рынке. Я бы сказал, они используют научный подход, основанный на анализе оценок поведения сотрудников и больших массивов данных, а также готовы к применению инновационных решений. Полученные результаты (или «как себя надо вести, чтобы добиваться успеха») теперь органично лягут в основу всех наших внутренних процессов



### Андрей Чернуха

Заместитель генерального директора –  
руководитель функционального  
направления «Персонал  
и организационное развитие»





## Задача

Разработать модель целевых ценностей, поддерживающую достижение приоритетных целей университета в рамках совершенствования системы управления эффективностью деятельности на основе ценностной и целевой моделей Московского Политеха



## Решение

- Основа для будущей модели ценностей была сформирована на основе интервью с членами топ-команды так, чтобы она отражала не только текущие, но и целевые ценности
- Проведено исследование по методологии DEEP, в котором приняло участие ~96% руководителей Московского Политеха
- Руководители на онлайн-платформе оценили своих подчиненных по эффективности работы и по тому, какие ценности они проявляют в своем поведении на работе
- На основе анализа данных исследования был сформирован актуальный профиль ценностей Московского Политеха — какие ценности сотрудники



## Результаты

- На основании данных исследования была проведена стратегическая сессия с топ-командой, на которой была сформулирована модель целевых ценностей Московского Политеха и ключевых функциональных блоков
- В ходе обсуждения ценностей были выявлены ключевые барьеры в текущей организационной культуре университета, которые препятствуют достижению приоритетных целей-2030
- На сессии была сформирована команда лидеров изменений, которая приступила к трансформации системы управления эффективностью деятельности Московского Политеха на основе ценностной и целевой моделей
- Целевые ценности университета послужили основой для создания Миссии Московского Политеха

# Трансформация культуры DOTS

Корпоративная культура — один из ключевых элементов системы управления. Сильная культура помогает компаниям добиваться лучших результатов и быстрее проходить изменения. Построение сильной культуры начинается с осознания ключевых ценностей компании на сегодня. DOTS помогает сделать это, используя данные о поведении людей. Это позволяет строить сильную корпоративную культуру быстро и точно

## 1 DOTS показывает реальную модель поведения и рычаги для ее изменения

### 1 Прототип

- Формируем список гипотез — все индикаторы поведения, которые описывают людей в компании
- Информацию берем из интервью с топ-менеджментом, действующих моделей и бенчмарков ЭКОПСИ

### 2 Описание

- Проводим онлайн-опрос, в котором руководители оценивают свои команды, определяют лучших в команде и отмечают, какое поведение проявляет каждый человек
- Параллельно все сотрудники проходят опрос, в котором отмечают проблемы в действующих системах

### 3 Анализ

- Формируем реальные ценности из данных, складывая вместе индикаторы если типичный сотрудник проявляет их все вместе
- Оцениваем насколько ценность проявляют все сотрудники и те, кого определили как лучших в каждой команде
- Оцениваем какие проблемы в системах подавляют проявление каждой ценности

### 4 Интеграция

- Представляем результаты стейкхолдерам
- Фасилитируем обсуждение целевой культуры
- Определяем разрывы между “как сейчас” и “как должно быть” и какие части системы управления нужно менять
- Формируем сфокусированный и реалистичный план изменений

## 2 Результат проекта по DOTS

Менеджмент получил полное представление о том, какая культура и ценности сложились в компании на

Целевая культура определена и сформулирована в виде ключевых ценностей, которые необходимо развивать

Сформирован сфокусированный план изменения системы управления в компании, за счет которого произойдет нужный сдвиг в

### Задача

Сформулировать целевое состояние управленческой системы и силами топ-команды детализировать трансформационные инициативы до шагов, запустить трансформацию управленческой системы компании

### → Решение

- Проведено комплексное исследование ценностей, организационных барьеров и реальной организационной структуры компании по методологии DOTS
- В рамках исследования руководители оценили своих подчиненных по эффективности работы и по тому, какие ценности они проявляют в своем поведении на работе
- Сотрудники рассказали, с какими организационными барьерами они сталкиваются
- Сотрудники и руководители указали в опросе с кем и по каким вопросам они взаимодействуют внутри организации
- На основе анализа данных исследования были выявлены:
  - актуальный профиль ценностей Компании — какие ценности сотрудники проявляют, и какие ценности Компания поощряет,
  - организационные барьеры, которые мешают сотрудникам продуктивно работать,
  - реальная организационная структура компании (кол-во уровней управления, реальная подчиняемость и характер кросс-функционального взаимодействия)

### ✓ Результаты

- На сессии с топ-менеджментом была выбрана целевая культура компании, определены корпоративные ценности.
- Для перехода в целевую культуру и преодоления текущих барьеров в управленческой системе было разработано 5 трансформационных инициатив
- В ходе рабочих групп с топ-менеджментом инициативы были детализированы до шагов, определены ответственные, назначены сроки реализации внутренних трансформационных проектов
- На момент описания кейса (сентябрь 2024) две инициативы находятся в активной фазе реализации, еще 3 готовятся к запуску в начале 2025 года

## Отзыв нашего клиента



«Трансформация управленческой системы Амурстали — это не просто проект, а новая веха в истории компании. Благодаря комплексному подходу и вовлеченности всей команды, мы не только определили наши целевые ценности и выявили существующие барьеры, но и разработали конкретный план действий. Уже сегодня мы видим первые результаты, и я уверен, что реализация всех инициатив выведет Амурсталь

**Вениамин Карачевцев**

Директор по развитию бизнес-системы  
ООО «АМУРСТАЛЬ»



# Кейс-тест оценки управленческих практик Prime

Prime — кейс-тест, который оценивает управленческие практики, конкретные управленческие действия, повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства



Больше 70% менеджеров в России тратят большую часть рабочего времени на ручное управление и «тушение пожаров».

## 1 Кейс-тест Prime оценивает управленческие практики

Управленческое  
планирование

Оценка потенциала  
и эффективности

Делегирование  
и контроль

Кадровые  
решения

Проведение  
совещаний

Обратная  
связь

Развитие  
сотрудников

## 2 Prime решает задачи

### Подбор

Если вам нужно отобрать кандидатов, которые будут успешны в менеджерской роли и смогут наладить эффективные рабочие процессы

### Продвижение

Если вы хотите понять, кто из сотрудников лучше справится с выстраиванием регулярных рабочих процессов

### Развитие

Если вам нужно определить, какие из управленческих практик нужно развивать в первую очередь или «проблематизировать» сотрудников, показав им их слабые зоны

### Аудит

Если вы хотите развивать корпоративную культуру или понять, откуда возникают проблемы, и видите, что дело не только в процессах, но и в людях

## 3 В результате использования Prime вы получите:



### Выстроенные процессы

Больше повторяющихся стандартизированных процессов, меньше «тушения пожаров»



### Развитие корпоративной культуры

От операционного ручного управления к регулярному



### Решение проблем

Эффективная работа вместо неожиданных сбоев

**Дополнительная выручка,  
сокращение простоев и затрат \***

\* По результатам первого всероссийского исследования зрелости регулярного менеджмента, 2020 г. Доля регулярного менеджмента в компании положительно коррелирует с дополнительной выручкой (0,6), сокращением простоев (0,4) и затрат (0,3) и отрицательно – с сокращением численности (0,5).

### Задача

Провести оценку освоенности управленческих практик для развития управленческой культуры на предприятиях



### Решение

- Оценить руководителей на разных производственных предприятиях Группы компаний тестом Prime.
- Выстроить систему обучения и регулярной оценки руководителей.



### Результаты

- По результатам тестирования проведено сравнение разных производственных предприятий, выявлены сходства и различия в управленческой культуре.
- Выявлены западающие у большинства руководителей навыки. Результат подтвердил данные проведенных незадолго до этого опросов вовлеченности и лояльности.
- С помощью тестирования выявлены руководители, которые могут стать лидерами в освоении управленческих практик для своих подчиненных.
- Запланировано обучение по практикам регулярного менеджмента на ближайшие 2 года, которое поможет в процессе изменения управленческой культуры с ручного управления на системное.



РОСНЕФТЬ

### Задача

Провести отбор кандидатов в Кадровый резерв 1 эшелона



### Решение

- Для второго этапа отбора использовать кейс-тест оценки управленческих практик Prime.
- Назначить тест кандидатам в кадровый резерв из более чем 120 Обществ Компании.



### Результаты

- Тестирование прошли более 1000 человек из 120 Обществ.
- Каждый кандидат получил индивидуальный отчет с подробными рекомендациями по развитию.
- Результаты всех участников были ранжированы по итоговому баллу. Самые сильные кандидаты были включены в кадровый резерв ПАО НК Роснефть.

# Кейс-тесты

**Кейс-тесты** — формат тестирования, в котором человек выбирает стратегию действия в сложной ситуации. Далее его ответы обрабатываются автоматически.



35% компаний в России и в мире используют кейс-тесты (ЭКОПСИ, 2016; Church & Silzer, 2013)

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

**Выберите наиболее эффективный вариант ответа 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.

Ответить

Упрощенный пример заданий кейс-теста.

Кроме текстового формата, кейс-тесты могут быть в виде видео, мультфильма или комиксов.

## 1 Кейс-тесты могут оценивать широкий класс критериев



Управленческие компетенции



Корпоративные компетенции и ценности



Профессиональные компетенции и знания

## 2 Кейс-тесты разрабатываются для каждой отдельной задачи, за счет чего обеспечивается их высокая точность

Уточнение критериев



Разработка заданий



Автоматизация



Начало использования

2 — 4 недели

8 — 12 недель

2 — 4 недели

## 3 Кейс-тесты обладают преимуществами по сравнению с другими форматами тестирования

### Принятие участниками

Участники в большей мере доверяют результатам, потому что кейс-тесты описывают реальные рабочие ситуации

### Защита от обмана

В кейс-тестах нет очевидно правильных и неправильных вариантов действий

### Хороший уровень точности

Уровень валидности кейс-тестов — от 0,19 до 0,43 в зависимости от измеряемых характеристик (Christian, Edwards & Bradley, 2010)



## Задача

Разработать управленческие кейс-тесты по восьми темам



## Решение

- Совместно с Яндекс Практикумом разработаны три кейс-теста по восьми темам, связанным с управлением в IT, — проектное управление, управление продуктом, управление командой, принятие решений на основе данных, стратегическое мышление, юнит-экономика, навыки аргументации, критическое мышление
- Кейс-тесты автоматизированы на платформе ЭКОПСИ Linkis
- Время прохождения кейс-тестов — от 36 минут до часа



## Результаты

- Кейс-тесты доступны бесплатно для прохождения каждому
- Кейс-тесты прошло уже более 3000 участников

# Стоимость оценки\*

Указана в российских рублях и без НДС.

Ниже указаны цены для покупки инструментов в 2024 году.

С 1 января 2025 года все продукты будут предоставляться по новым ценам.

Если вы пользовались нашими инструментами в 2024 году — на первую закупку в 2025 году для вас будут действовать прежние цены.

## Тесты и опросники

| PiF   | Fade  | delta.ai | REACT | Switch<br>(2/3 теста) | Prime |
|-------|-------|----------|-------|-----------------------|-------|
| 3 900 | 1 500 | 1 800    | 900   | 900                   | 2 200 |

Скидка от 10% при объеме проекта более 300 000 ₽

## Виртуальный центр оценки Web@ssessment

### Создание и настройка проекта

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| Оценка от 40 человек | Бесплатно |
| Оценка до 40 человек | 80 000    |

### Оценка одного человека

| Количество человек | Стоимость |
|--------------------|-----------|
| До 40 человек      | 6 500 руб |
| От 40 до 100       | 6 000 руб |
| От 100 до 200      | 5 000 руб |
| Более 200          | 4 000 руб |

Оценка проводится  
сотрудниками клиента

|                                             |                  |
|---------------------------------------------|------------------|
| Оценка одного человека наблюдателями ЭКОПСИ | 70 – 95 тыс. руб |
|---------------------------------------------|------------------|

Категории персонала, которые можно оценивать с помощью инструментов

| Уровень должности       | Потенциал PiF | Выгорание FADE | Компетенции delta.ai | Виртуальный ЦО Web@ssessment | Способности Switch | Prime |
|-------------------------|---------------|----------------|----------------------|------------------------------|--------------------|-------|
| Массовый персонал       |               |                |                      |                              |                    |       |
| Выпускники              |               |                |                      |                              |                    |       |
| Специалисты             |               |                |                      |                              |                    |       |
| Линейные менеджеры      |               |                |                      |                              |                    |       |
| Средние менеджеры       |               |                |                      |                              |                    |       |
| Старшие и топ-менеджеры |               |                |                      |                              |                    |       |

Решаемые задачи с помощью инструментов оценки

| Задача                                            | Потенциал PiF | Выгорание FADE | Компетенции delta.ai | Виртуальный ЦО Web@ssessment | Способности Switch | Prime |
|---------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------------|------------------------------|--------------------|-------|
| Понять, насколько кандидат подходит вам           |               |                |                      |                              |                    |       |
| Помочь сотруднику в адаптации к новой организации |               |                |                      |                              |                    |       |
| Удержать сотрудника в организации                 |               |                |                      |                              |                    |       |
| Обеспечить самопознание и саморазвитие сотрудника |               |                |                      |                              |                    |       |
| Сформировать кадровый резерв / Найти преемников   |               |                |                      |                              |                    |       |
| Развить компетенции сотрудников                   |               |                |                      |                              |                    |       |
| Повысить эффективность сотрудников                |               |                |                      |                              |                    |       |
| Сформировать эффективную команду менеджеров       |               |                |                      |                              |                    |       |



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

**>200** 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](mailto:milov@ecopsy.ru)  
[t.me/nmilov](https://t.me/nmilov)

**Читайте наши материалы,  
посвященные оценке персонала**

**Telegram-канал**



Открыть

**Блог**



Открыть