

# Будущее оценки персонала

Исследование  
166 российских организаций

Предиктивные профили

Кейс-тесты

Потенциал

Task-based подход

Модели компетенций

Тренды

Виртуальные центры оценки

Цифровой след и ИИ

# Об отчете

В этом отчете содержатся результаты исследования «Будущее оценки персонала», которое было проведено компанией ЭКОПСИ в феврале-мае 2022 года. Исследование было посвящено инновационным технологиям в оценке персонала, её трендам, а также планам организаций на развитие традиционных инструментов оценки. В исследовании приняли участие 209 организаций.

Исследование затрагивает 4 темы:

- Традиционные инструменты оценки — их распространенность и эффективность, планы на их внедрение и расширение использования.
- Инновационные инструменты оценки — их распространенность, осведомленность о них, интерес к ним.
- Виртуальные центры оценки — уровни автоматизации, преимущества и недостатки.
- Модели компетенций — их будущее и альтернативы.
- Тренды в оценке персонала — как изменится оценка в ближайшие три года (2022–2025).

Исследование продолжает ряд зарубежных исследований и обзоров в области инновационных инструментов оценки:

- Diaz, J. B. B., & Young, S. F. (2022). The future is here: A benchmark study of digitally enabled assessment and development tools. *Consulting Psychology Journal*, 74(1), 40–79.
- Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2020). Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 64–77.
- JFFLabs (2019). 2020 Assessment Technology. [Открыть исследование](#)
- Talent Tech Labs (2017). The past, present & future state of assessments technology.

# Оглавление

- 4** Executive summary
- 5** Организации, принявшие участие в исследовании
- 7** Традиционные инструменты оценки
  - Распространенность традиционных инструментов
  - Эффективность традиционных инструментов
  - Развитие традиционных инструментов оценки
  - Внедрение традиционных инструментов оценки
- 14** Инновационные инструменты оценки
  - Инструменты оценки, которые организации считают инновационными
  - Осведомленность об инновационных инструментах оценки
  - Использование инновационных инструментов оценки
- 23** Виртуальные центры оценки
  - Уровень автоматизации
  - Выгода от ВЦО
  - Ограничения ВЦО
- 26** Модели компетенций
  - Распространенность моделей компетенций
  - Удовлетворенность моделями компетенций
  - Вера в будущее моделей компетенций
  - Альтернативы компетенциям
- 29** Тренды в оценке персонала
- 31** Используемые материалы
- 32** Авторы исследования
- 33** Приложения

# Executive summary

Все результаты получены на основе настоящего исследования. Вы можете нажать на карточку результата и перейти к его расшировке.

79%

организаций проводят  
формализованную оценку  
персонала

За 7 лет (2015–2022) это значение  
увеличилось на 9 п.п. (с 70%)

«Экспертные» инструменты оценки, которые рынок считает  
наиболее эффективными (на шкале от 1 до 10)

8,2

Центры оценки

7,7

Индивидуальный ассесмент

Автоматизированные инструменты оценки, которые рынок считает  
наиболее эффективными

7,4

Тесты оценки  
потенциала

7,3

Кейс-тесты  
(SJT)

7,3

Опросники  
деструкторов



Опросники  
выгорания

Инструмент из списка  
традиционных, который  
собирается внедрить самое  
большое число организаций

Инструменты оценки, которые рынок считает самыми инновационными

Указано число упоминаний в ответе на открытый вопрос

9

Виртуальный  
центр оценки

4

Оценка с искусственным  
интеллектом

4

Онлайн-  
формат оценки

4

PiF  
ЭКОПСИ

Инновационные инструменты оценки,  
к которым рынок проявляет наименьший интерес



Оценка  
по «селфи»



Соцсети  
с ИИ

И к которым проявляется наибольший интерес



Предиктивные  
профили



Task-based  
центры оценки



Виртуальный центр оценки  
(ВЦО)

Единственный инновационный  
инструмент, который сейчас используется  
рынком. Чем выше уровень  
автоматизации центра оценки — тем  
в большей мере организация  
довольна им

70%

Главное преимущество ВЦО, которое назвали организации, —  
снижение затрат (времени, денег, усилий) на организацию  
и проведение оценки

50%

Основные ограничения ВЦО — отсутствие прямого контакта с  
участниками и высокие требования к качеству Интернет-соединения

67%

организаций верят  
в будущее моделей компетенций

При этом практически во всех сверхкрупных организациях  
есть модель компетенций



Типовые задачи должности  
(taskи, tasks)

Единственный критерий, который рынок  
рассматривает как альтернативу компетенциям

Тренды на ближайшие три года (до 2025),  
которые организации наметили  
как изменения в своих практиках оценки

Оценка человеком → Оценка машиной (тесты, ИИ)

Проверка точности экспертно → Проверка на данных

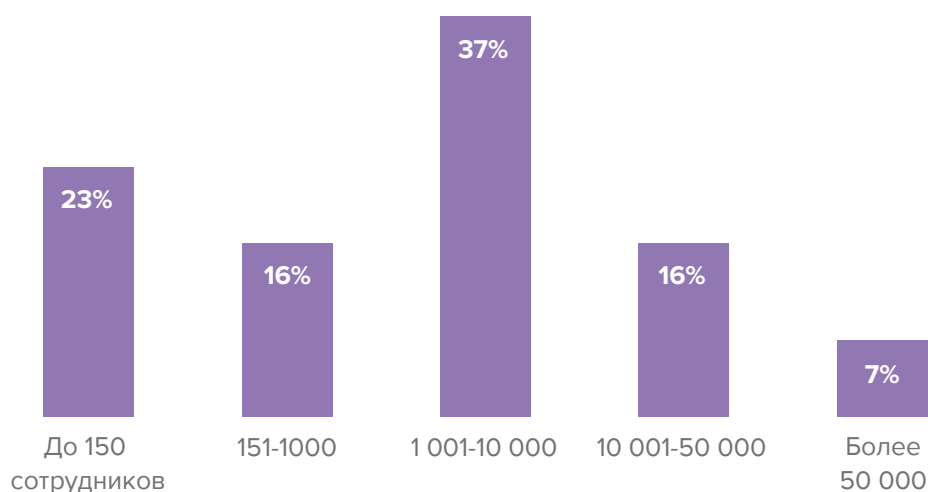
Очный формат оценки → Оценка в онлайн

## Организации, принявшие участие в исследовании

В исследовании приняли участие 209 организаций. 79% из них имеют формализованную оценку персонала (166 организаций). В 2015 году это значение было равно 70% (НК РЧК, 2015). Прирост в 9% иллюстрирует, что формализованная оценка проникла в большее число организаций. Это 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.

В выборке представлены организации разных размеров — больше всего компаний численностью 1 000–10 000 человек (37%) и представителей малого бизнеса (23%).

Количество сотрудников в организациях, которые приняли участие в исследовании

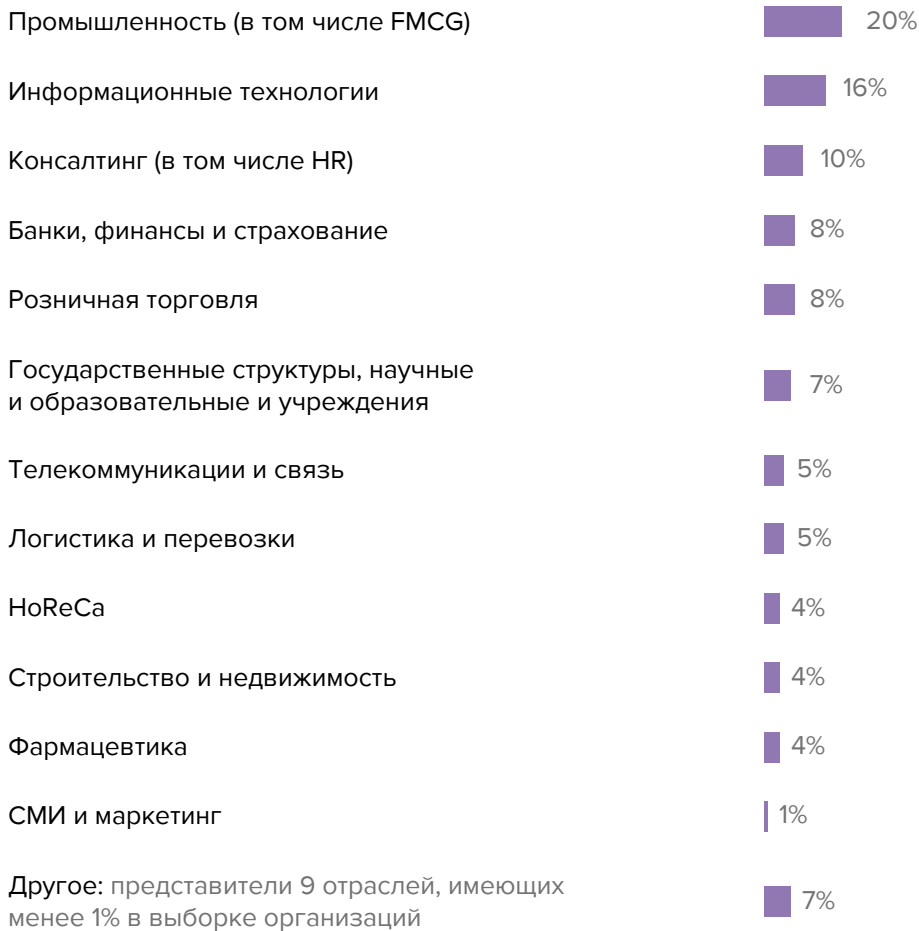


Основная часть организаций представляет следующие индустрии:

- Промышленность (в том числе FMCG) — 20%
- Информационные технологии — 16%
- Консалтинг (в том числе HR) — 10%
- Государственные структуры, научные и образовательные и учреждения — 10%
- Банки, финансы и страхование — 8%
- Розничная торговля — 8%
- Государственные структуры, научные и образовательные и учреждения — 7%

---

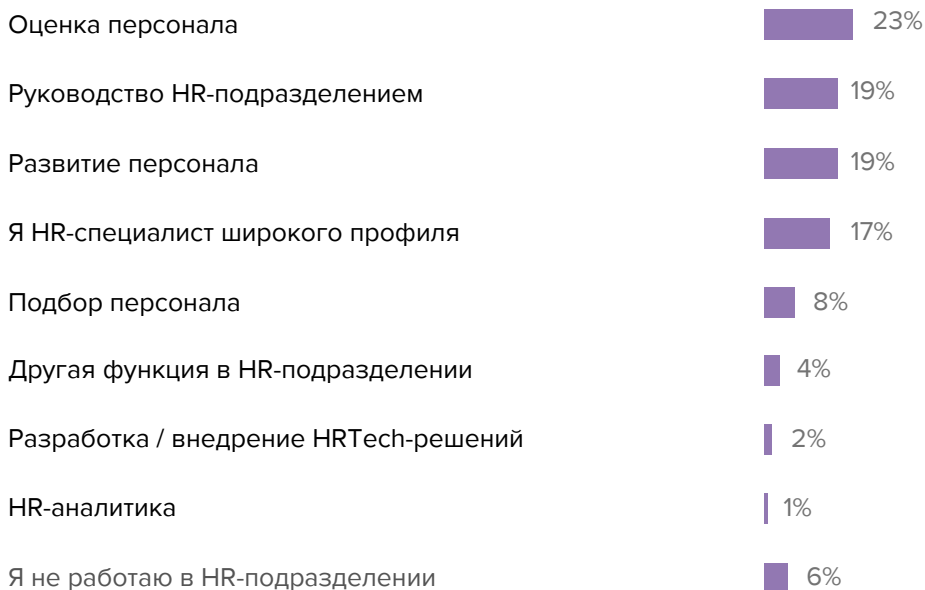
## Отрасли организаций, которые приняли участие в исследовании



Основная часть выборки (94%, если суммировать по категориям) работает в HR-функции, а значит, релевантна теме исследования. Около четверти (23%) работает в оценке персонала.

---

## Функции HR, в которых работают представители организаций, принявших участие в исследовании



# Традиционные инструменты оценки

## Распространенность традиционных инструментов

Участники исследования отвечали, какие из 19 инструментов они используют в подборе и в оценке действующих сотрудников (в управлении талантами). Также был доступен вариант ответа «Другое».

В подборе наиболее используемыми инструментами являются **структурированное интервью и оценка по резюме** (66% у каждого инструмента). Эти инструменты не требуют использования дополнительных средств и ресурсов и поэтому входят в арсенал любого рекрутера. То же самое можно сказать о **сборе рекомендаций** (53%) и **неструктурированном интервью** (43%). Из психометрических инструментов на первом месте по распространенности находятся, к нашему удивлению, **тесты оценки потенциала** (40%). По всей видимости, за последние 10 лет понятие потенциала настолько укоренилось в российском менеджменте, что соответствующие тесты проникли в большое число организаций. Тесты потенциала обгоняют даже тесты знаний и личностные опросники (34% у каждого инструмента).

В оценке действующих сотрудников на первом месте находится **оценка руководителем и / или вышестоящими коллегами** (60%). Популярность этого инструмента следует из его доступности и «неизбежности» — руководители всё равно оценивают сотрудников на калибровочных сессиях или кадровых комиссиях перед принятием кадровых решений. На втором месте находятся **опросы 360 градусов** (51%). Их распространенность тоже связана с кажущейся доступностью: можно отправить ссылки на опрос всем сотрудникам, и они сами оценят друг друга.



Опросы 360 градусов — инструмент только для развития сотрудников. Если использовать его для принятия кадровых решений, особенно в качестве единственного или основного инструмента — участники будут искажать свои оценки.

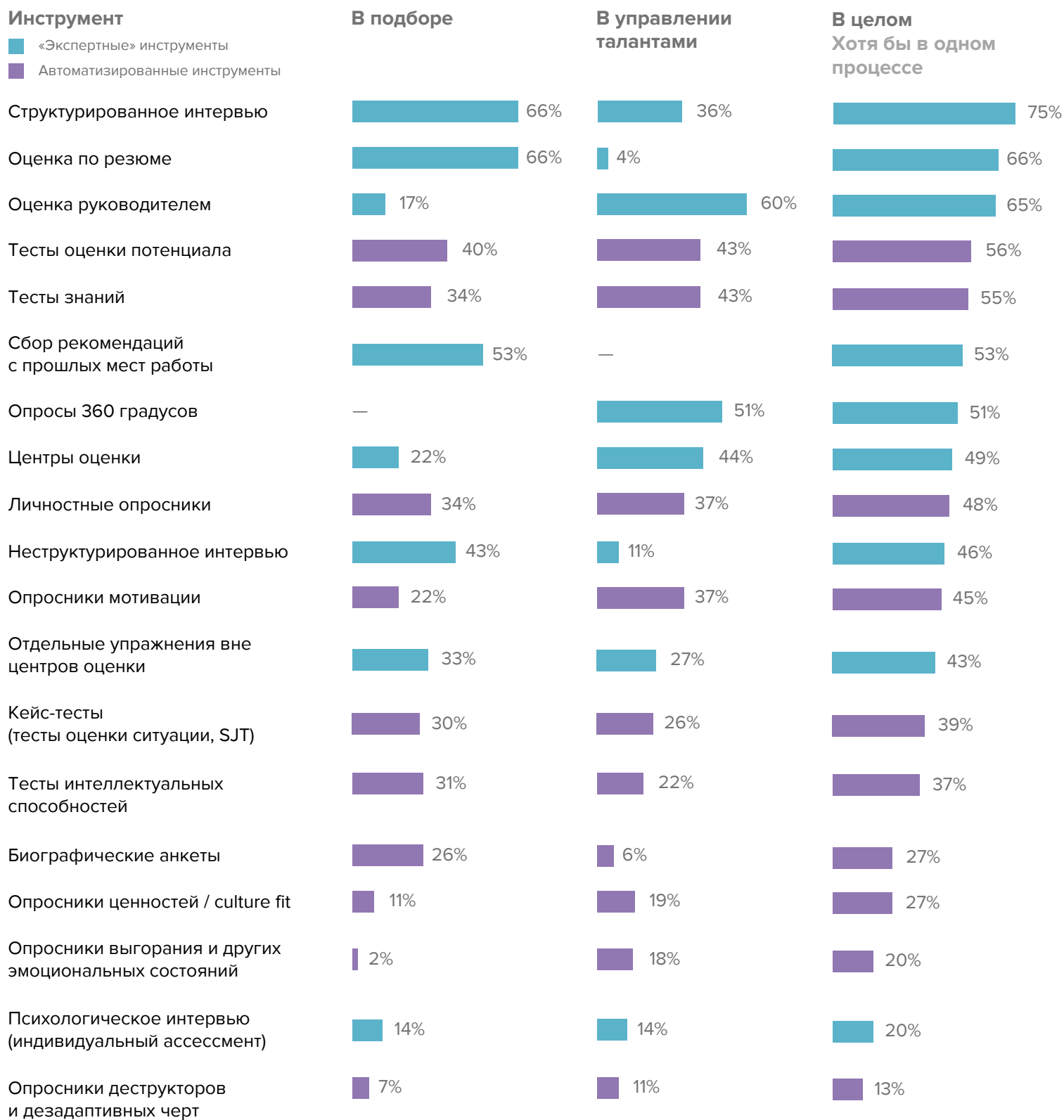
Из экспертных инструментов на следующем месте находится **центр оценки** (44%), а следом идет **структурированное интервью** (36%). Эти инструменты нередко проводятся в рамках одного оценочного мероприятия и измеряют компетенции, определяющие портрет эффективного сотрудника. Самые часто используемые психометрические инструменты — **тесты оценки потенциала** (43%), **личностные опросники** (37%), **опросники мотивации** (37%).

Также интересно, сколько инструментов оценки, в среднем, применяют организации в подборе и управлении талантами.

**5,5** Инструментов оценки  
В среднем применяют  
организации в подборе

**5** Инструментов оценки  
В оценке действующих  
сотрудников

В исследовании 2015 года эти значения были равны 3,6 и 3,2. Но в нем использовалось другое число инструментов — 10 против 19 в настоящем исследовании (НК РЧК, 2015). Если перевести абсолютные значения в относительные, **получится, что организации за 7 лет стали использовать меньшее число инструментов оценки**, несмотря на появление новых продуктов и развитие рынка в целом. Нам кажется, что это подтверждает небольшой тренд на упрощение оценки, который был найден нами в другом вопросе исследования (страница 30).



Другое: аттестация; бизнес-игра; краткосрочные стажировки; количество благодарностей и награждений; конкурсы профессионального мастерства; наблюдение за поведением на тренинге; наблюдение на рабочем месте; полиграф; участие в проектах по наставничеству.

5% от общего количества ответов



## Эффективность традиционных инструментов

Участники исследования оценивали по 10-балльной шкале эффективность применяемых инструментов оценки. 1 балл — очень низкая эффективность, 10 баллов — очень высокая. Оценка эффективности также производилась в разрезе задачи — отборе на входе или управлении талантами.

**Самый эффективный инструмент, по опыту участников исследования, — центр оценки.** Он обладает самым высоким баллом в подборе (8,2) и находится на втором месте по эффективности в оценке действующих сотрудников (8,1). Это можно объяснить тем, что центр оценки включает в себя много других инструментов, что максимизирует его точность. Также центр оценки помещает участников в приближенные к реальным рабочие ситуации, а наблюдают за ними специально обученные оценщики. **На втором месте находится другой экспертный инструмент — индивидуальный ассесмент,** или глубинное интервью. В управлении талантами у него самый высокий балл эффективности (8,2). Высокая точность индивидуального ассесмента связана с тем, что его проводят несколько психологов с очень высоким уровнем экспертизы, а также с его длительностью (3 и более часов).

По мнению участников исследования, **самыми эффективными психометрическими инструментами являются тесты оценки потенциала** (7,6 в управлении талантами и 7,1 в подборе). По нашей гипотезе, это может быть связано с комплексностью подобных тестов, т.е. включением в них множества видов субтестов, а также направленностью на конкретную задачу — оценку потенциала, а не «оценку человека в целом». При этом мы не утверждаем, что эти тесты — универсальный инструмент, который может заменить всю остальную психометрику. В массовом найме, например, более подходящими могут стать тесты способностей, а при работе с мотивацией сотрудников — опросники мотивации или тесты выгорания. Следующими по уровню эффективности идут **опросники деструкторов** (7,5 в подборе и 7,2 в оценке действующих сотрудников) и **кейсы-тесты, SJT** (7,3 и 7,3). Уточним, что эти инструменты устроены по-разному и оценивают разные критерии. Опросники деструкторов основаны на механике самоотчета и прогнозируют риски от работы с участником. Мы предполагаем, что рынок высоко оценивает опросники деструкторов потому, что они решают уникальную задачу, слабо затрагиваемую другими инструментами. Кейс-тесты предлагают участнику рабочие ситуации и оценивают его представление об эффективных действиях в этих ситуациях. И, мы уверены, за счет такой problem-solving механики, а значит защищенности от социальной желательности, участники исследования оценивают кейс-тесты как эффективный инструмент.



Рекомендуем к прочтению наше руководство по разработке кейс-тестов. В нем вы получите больше информации об данном инструменте, узнаете, что и как он может оценивать, а также познакомитесь с методологией разработки кейс-тестов.

[Читать руководство](#)

Наименее эффективными инструментами являются **биографические анкеты, неструктурированное интервью и оценка по резюме.** Мы согласны с подобной оценкой неструктурированного интервью — по многим исследованиям, этот инструмент показывает валидность ниже структурированного (Wiesner, & Cronshaw, 1988; Thorsteinson, 2018). При этом в биографических маркерах (образование, квалификация), отражаемых, в том числе, в резюме, есть валидные предикторы. Мы предполагаем, что биографические анкеты и оценка по резюме нуждаются в автоматизации, чтобы их эффективность в глазах HR'ов повысилась.





## Развитие традиционных инструментов оценки

Участники исследования, которые уже применяют конкретный инструмент, отвечали на вопрос, как они прогнозируют его дальнейшее использование — будет ли оно расширяться или, наоборот, снижаться. А те участники, которые не применяют инструмент — прогнозировали, будет ли этот инструмент внедряться. В результате мы получили два показателя — «Внедрение» и «Расширение использования» инструментов.

Корреляция между этими показателями очень высокая — 0,66. Получается, что есть однозначный тренд в использовании традиционных инструментов оценки. Определенные инструменты будут внедрять и использовать чаще, другие — реже.

В результате мы построили матрицу, в которой наложили показатели «Внедрение» и «Расширение использования» на две оси. Эта матрица отвечает на вопрос, куда движется российская оценка в применении традиционных инструментов. Подробные числовые данные, а также методология подсчета, лежащая в основе матрицы, отражены в приложении 1 (страница 33).

Инструмент с наибольшим потенциалом — **опросники выгорания и других эмоциональных состояний**. Его собирается внедрить самое большое число организаций, а текущие пользователи будут расширять его использование. Мы связываем это с факторами пандемии и СВО, которые подняли уровень стресса у сотрудников. То же самое можно сказать про **опросники мотивации и ценностей** — они позволяют лучше понять «драйверы» человека, чтобы управлять его вовлеченностью.



[Смотреть вебинар](#)

Рекомендуем к просмотру наш вебинар про выгорание и инструмент его измерения — опросник FADE. На нем вы узнаете о признаках выгорания, его компонентах и способах работы с этим состоянием.

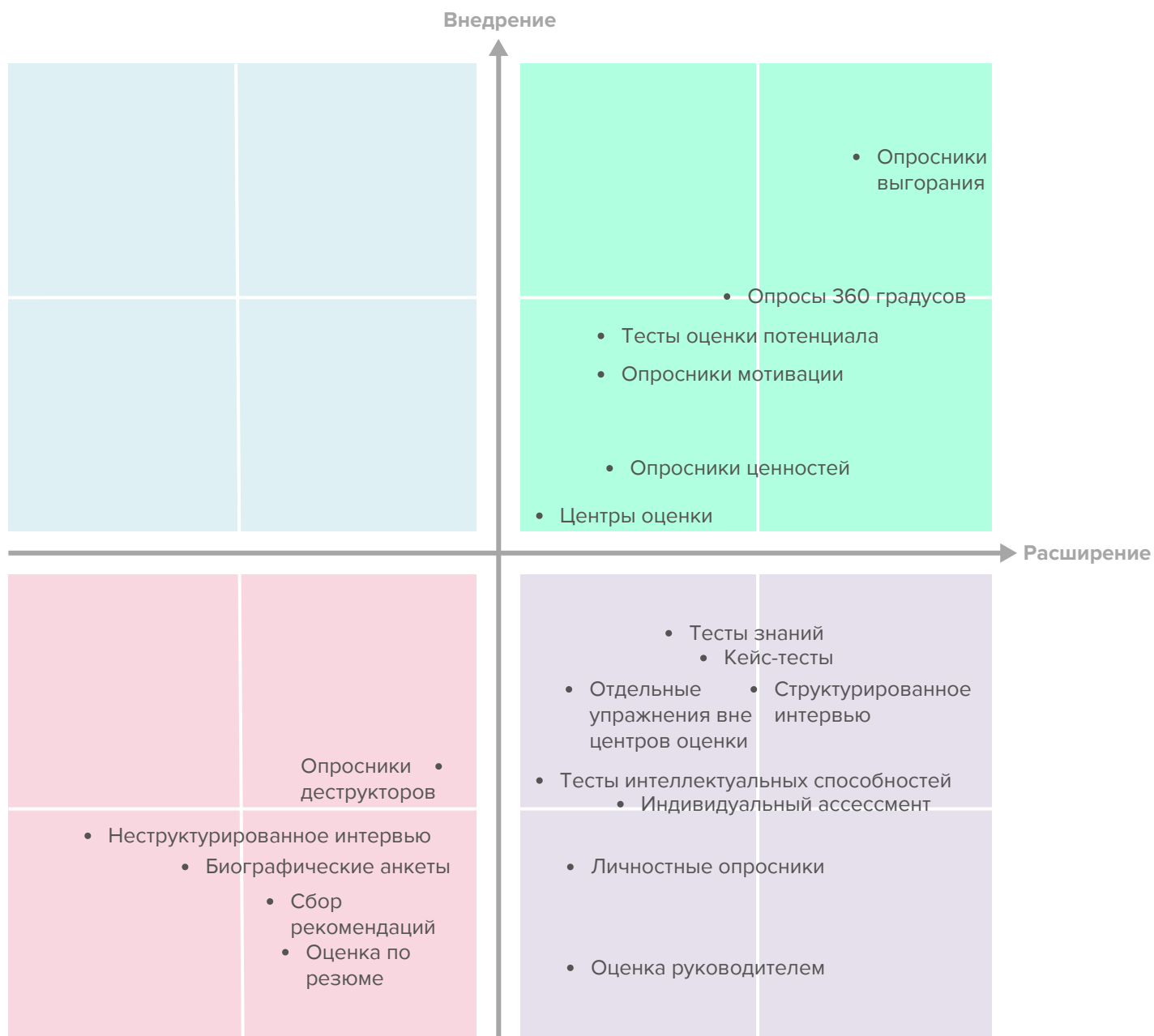
Также организации собираются внедрять и использовать чаще тесты оценки потенциала.

Большая часть инструментов с высоким потенциалом относится к управлению талантами, а не рекрутменту, т.е. применяются в оценке действующих сотрудников. Это может быть связано с тем, что около 60% ответов было собрано в марте–апреле, когда организации начали снижать объем найма. Как следствие, фокус внимания рынка сейчас переключен на работу с действующими сотрудниками — выявление лидеров, способных справиться с ситуацией резких изменений, их развитие и мотивирование.

Что интересно, наше исследование не подтвердило результаты исследования 2017 года от TalentCode про HR-технологии. В этом исследовании **центр оценки** был в числе технологий, от которых рынок намерен отказываться буквально «сейчас» или в перспективе 1–2 лет (TalentCode, 2017). Наше исследование показало, что это не так, и организации намерены внедрять и увеличивать объемы использования центров оценки. Скорее всего, это связано с появлением платформ для виртуальных центров оценки, которые дали «вторую жизнь» этому инструменту.

Инструменты с наименьшим потенциалом — **неструктурированное интервью, биографические анкеты, сбор рекомендаций, оценка по резюме**. По всей видимости, рынок не верит в эти инструменты, что видно по низким оценкам их эффективности в предыдущем вопросе.

# Внедрение традиционных инструментов оценки



# Инновационные инструменты оценки

## Инструменты оценки, которые организации считают инновационными

Организации отвечали на вопрос «Какие инструменты оценки персонала Вы считаете инновационными? Пожалуйста, назовите конкретные продукты». Можно было дать до 5 ответов.

Из 166 участников исследования хотя бы один ответ на этот вопрос дало 49 участников (30%). Эти 49 участников дали 69 ответов. Ответы были шире и касались не только продуктов, но и технологий, методологий и даже классов инструментов. Мы объединили все ответы в три категории и проранжировали их по количеству упоминаний.

## Технология и методология, или На чем базируется оценка

Относительно много упоминаний здесь получила оценка, базирующаяся **на искусственном интеллекте (ИИ)**. Мы связываем это с тем, что искусственный интеллект может существенно снизить трудозатраты в оценке, а также с тем, что он сейчас у всех «на слуху».



[Читать выпуск](#)

Рекомендуем к прочтению выпуск нашего журнала HRTimes про искусственный интеллект в HR. В выпуске вы найдете 7 статей, посвященных тому, как в целом применяется ИИ в HR и какие конкретные примеры использования ИИ есть на российском рынке.

Также интересно, что часть ответов касалась **онлайн-формата оценки**. По всей видимости, несмотря на то что дистанционная оценка стала уже «традиционной» во многих компаниях, часть рынка начала использовать её только недавно.

Также рынок считает инновационными **нейротехнологии, виртуальную реальность (VR) и сбор и анализ пассивных данных**. На российском рынке из этих технологий сколько-нибудь широко представлена только VR-оценка (страница 18). В том время как нейротехнологии представлены крайне слабо, что может быть связано со сложностью их масштабирования. Как и сбор и анализ пассивных данных, так как применение этих технологий в HR сопряжено с репутационными и юридическими рисками. В основном модели, которые позволяют исследовать подобные данные, разрабатываются компаниями из реального сектора. Ниже представлены два успешных кейса по применению таких технологий.



Прогноз  
увольнений



[Читать кейс](#)



Сервис  
«Снежинка»



[Читать кейс](#)

В числе инновационных инструментов оценки был упомянут дизайн человека — система, основанная на астрологии и нумерологии. Следует помнить, что рынок формализованной оценки персонала всегда конкурирует с рынком квази-диагностики. В последний входят разные эзотерические и псевдонаучные практики, в том числе астрология, нумерология, хиромантия. Впрочем, за последние 20 лет российская оценка прошла серьезный путь, и рынок квази-диагностики с каждым годом уменьшается.

## Методы и инструменты, или С помощью чего производится оценка

Самое большое количество упоминаний как в данном вопросе, так и в исследовании в целом — **у виртуальных центров оценки (ВЦО)**. Мы включили сюда все ответы по типу «ассесмент онлайн», «digital центр оценки», «дистанционный центр оценки». По всей видимости, удаленный формат работы подогрел интерес к данному инструменту.

Далее идут инструменты, которые кажутся нам вполне традиционными — **психологические тесты, опросы 360 градусов, онлайн-симуляции, центр оценки**. Это иллюстрирует, что у этих инструментов, по мнению рынка, еще не исчерпан «инновационный потенциал» и отдельные технологические новации в них могут вызвать у компаний интерес.

## Продукты и провайдеры, или С кем проводится оценка

На первом месте по количеству упоминаний находится **тест оценки потенциала PiF**, предлагаемый нами, компанией ЭКОПСИ. Первое место может быть связано с тем, что PiF в числе первых продуктов предложил комплексный взгляд на потенциал, а также формирование интегрального балла по итогу, а не обязательную интерпретацию каждой шкалы. Впрочем, мы считаем, что за 8 лет существования этот тест стал вполне традиционным инструментом оценки и привел к популяризации понятия потенциала на российском рынке.

На втором месте находятся **инструменты компании Hogan** (официальный дистрибьютор в России на момент публикации отчета — Assessment Systems Russia). В них входят три опросника, измеряющие личностные черты, деструкторы, мотивацию и ценности, и тесты способностей. Упоминание этих инструментов в качестве инновационных может быть связано с тем, что отчеты по ним написаны в логике «как участника видят другие люди» — не самоотчета участника, а репутационного капитала. Также это один из немногих психометрических инструментов для оценки топ-менеджеров на российском рынке.

## На чем базируется оценка

### 4 упоминания

- Искусственный интеллект (ИИ)
- Онлайн-формат оценки

### 2 упоминания

- Нейротехнологии
- Виртуальная реальность (VR)
- Сбор и анализ пассивных данных

### 1 упоминание

- Дизайн человека
- Игропрактика
- Конструктор талантов
- Модель профессиональных компетенций
- Модель корпоративных ценностей
- Репертуарные решетки
- HR-аналитика
- Objectives and Key Results (OKR)

## С помощью чего производится оценка

### 9 упоминаний

- Виртуальный центр оценки

### 2 упоминания

- Онлайн-симуляции
- Опросник оценки ценностей
- Психологическое тестирование
- Центр оценки
- 360 градусов

### 1 упоминание

- Автоматизированный скрининг резюме
- Видеоинтервью
- Кейс-тест управленческих навыков
- Кейсы
- Опросник на эмоциональный интеллект
- Оценка выгорания на основании цифрового следа
- Оценка результативности
- Профориентационные тренинги
- Тесты на потенциал

## С кем проходит оценка

### 4 упоминания

- PIF ЭКОПСИ

### 2 упоминания

- Hogan Assessment

### 1 упоминание

- ТИПС Гуманитарные технологии
- DISC
- Echo ЭКОПСИ
- FADE ЭКОПСИ
- Hrscanner
- IBM Watson
- Imbellus Corporation  
В 2021 году была куплена компанией Roblox
- Inconus
- Navigator Talent Q
- Tabit
- TestGorilla
- Vectorly
- Yva  
В 2022 году была куплена компанией Visier



Далее участники работали со списком из 13 инструментов, которые мы им предложили.

Инструмент	Описание
Виртуальные (дистанционные) центры оценки	Человек проходит упражнения не очно, а дистанционно, в виртуальном личном кабинете; оценщики наблюдают за ним по видеосвязи
Оценка резюме с ИИ	«Машина» автоматически подбирает резюме под профиль вакансий
Автоматизированное видеоинтервью	ИИ оценивает человека по видеоответам на вопросы
Чат-боты и голосовые роботы	Автоматически оценивают профессиональный опыт, навыки или склонности человека по ответам на вопросы чат-бота и робота
Предиктивные профили	Человек проходит тест, а в результате — прямой прогноз его результативности / вероятности ухода
Task-based центры оценки	Наблюдатели выставляют оценки не по компетенциям, а по задачам, которые предстоит выполнять человеку («таскам»)
Имплицитная диагностика	Человек выбирает изображения / звуки, происходит автоматическая оценка его скрытых установок и личностных черт
Оценка по «селфи»	Человек делает фото, ИИ оценивает его по особенностям лица
VR-оценка	«Машина» оценивает человека по тому, как он решает задачи в виртуальной реальности
Социальные сети с ИИ	Искусственный интеллект оценивает человека по «лайкам», предпочтениям, фото
Анализ рабочей переписки	ИИ оценивает вероятность ухода или потенциал к продвижению по тому, что человек делает в рабочих мессенджерах
Нейроассесмент	Датчики считывают мозговую деятельность человека и таким образом оценивают его интеллект, компетенции
Геймифицированная оценка	ИИ автоматически оценивает человека по тому, как он играет в видеоигру

На следующих двух страницах приведены провайдеры, предлагающие эти инструменты оценки.

# Провайдеры и продукты в России

В цифровой версии отчета вы можете нажать на логотип провайдера — и перейдете к описанию конкретного инструмента.

Чтобы скачать цифровую версию отчета — наведите камеру телефона на QR-код справа.



## Виртуальные центры оценки

## Оценка резюме с ИИ

## Автоматизированное видеоинтервью

## Чат-боты и голосовые роботы с ИИ

## Предиктивные профили

## Имплицитная диагностика

## Task-based центры оценки

## Нейроассесмент

## Оценка по «селфи»

Ранее на российском рынке такой вид оценки предлагала компания «BestFitMe». У нас нет информации, предлагает ли компания оценку по «селфи» сейчас

## VR-оценка

## Социальные сети с ИИ

Ранее на российском рынке такой вид оценки предлагала VK (ранее Mail.ru Group). У нас нет информации, предлагает ли компания оценку по социальным сетям сейчас

## Геймифицированная оценка

## Анализ рабочей переписки

## Провайдеры и продукты за рубежом

В цифровой версии отчета вы можете нажать на логотип провайдера — и перейдете к описанию конкретного инструмента.

Чтобы скачать цифровую версию отчета — наведите камеру телефона на QR-код справа.



### Виртуальные центры оценки



### Оценка резюме с ИИ



### Автоматизированное видеointервью



### Чат-боты и голосовые роботы с ИИ



### Оценка по «селфи»



### Имплицитная диагностика



### Task-based центры оценки



### Предиктивные профили



### VR-оценка



### Анализ рабочей переписки



### Нейроассесмент



### Социальные сети с ИИ

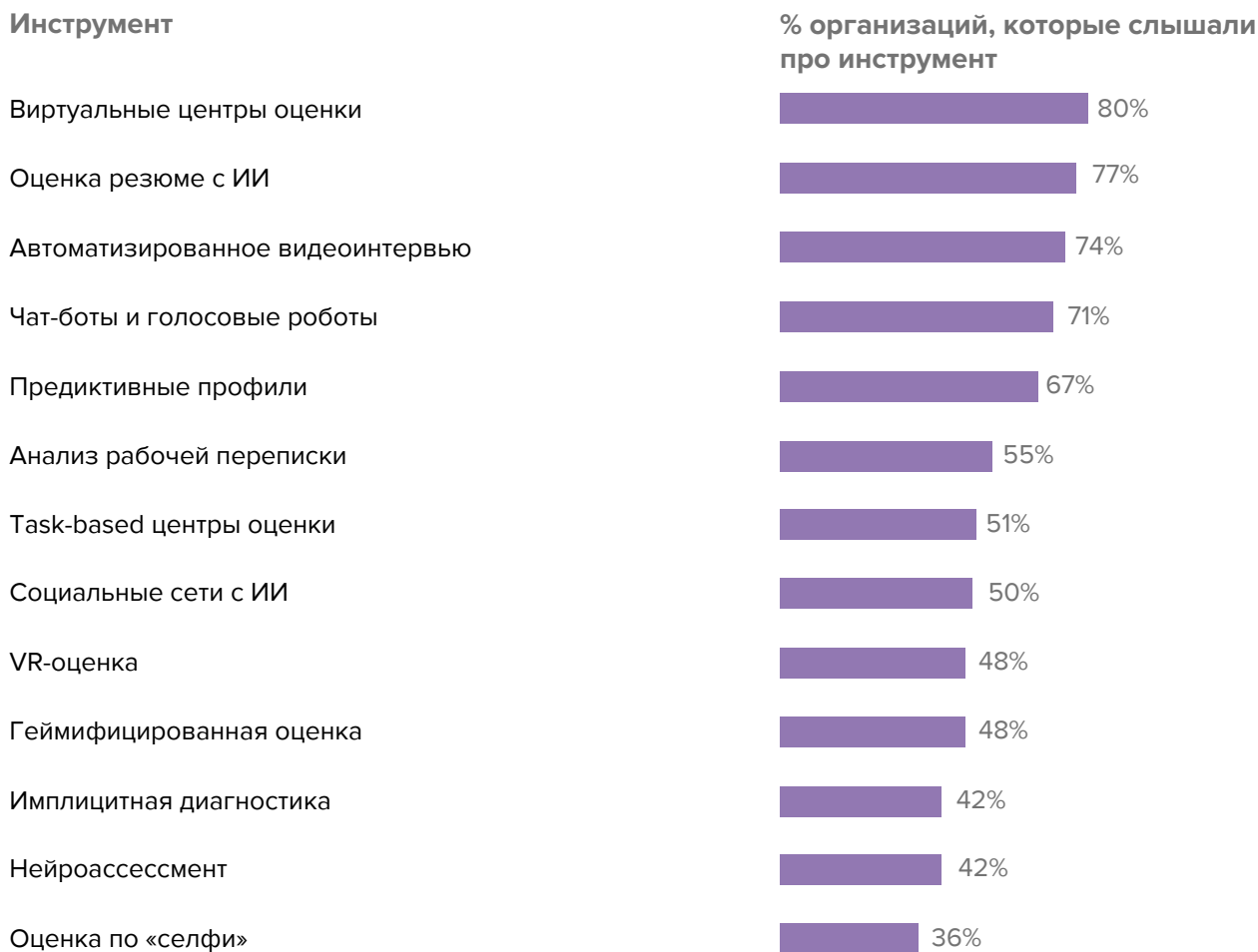


### Геймифицированная оценка



## Осведомленность об инновационных инструментах оценки

Участники отвечали на вопрос «Про какие из этих инструментов Вы слышали?» Было доступно два варианта ответа — (1) слышал(а) и (2) не слышал(а).



Уровень осведомленности об инновационных инструментах нам кажется достаточно высоким (средний показатель по инструментам — 57%). Хотим обратить внимание, что на предыдущий вопрос — о знакомых инновационных инструментах оценки — участники дали не много ответов. Можно предположить, что организации слышали про инструменты и принцип их работы, но **присутствующие на российском рынке продукты не кажутся им достаточно инновационными или готовыми к использованию.**

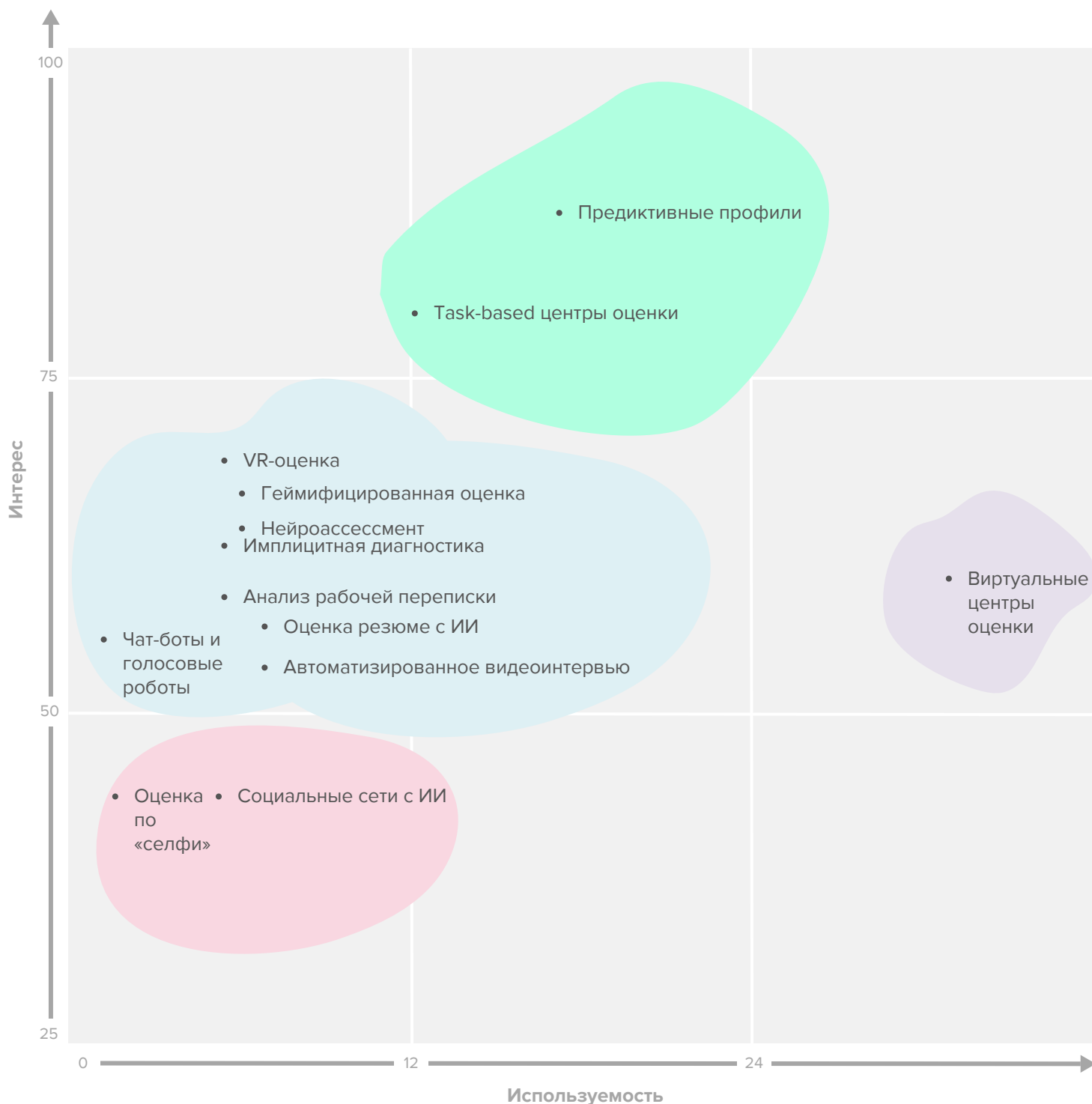
Вполне предсказуемо, что больше всего организации слышали о виртуальном центре оценки и оценке по резюме с ИИ. Первый класс инструментов представило большое количество российских провайдеров, а второй — рабочие сайты и платформы по работе с кандидатами (ATS-системы).

Меньше всего организации слышали об оценке по «селфи», нейроассесменте и имплицитной диагностике. Действительно, такие решения в России представлены, в основном, одним провайдером и поэтому плохо известны рынку. Например, ранее на рынке присутствовала оценка по «селфи» BestFitMe, а нейроассесмент предлагало Сколково. За рубежом эти инструменты также представлены небольшим количеством провайдеров, поэтому невысокий уровень осведомленности о них нам кажется нормальным.

## Использование инновационных инструментов оценки

Участники отвечали на два вопроса (1) «Какие инструменты оценки из этого списка сейчас используются в Вашей организации?» и (2) «Интересно ли Вам узнать больше про эти инструменты?» Первый вопрос можно было пропустить.

Детальные данные по этим двум вопросам указаны в Приложениях 2 и 3 (страница 33). По результатам мы построили матрицу, которая отражает потенциал каждого инструмента — в какой мере его используют сейчас или в какой мере он интересен организациям.



Мы можем выделить четыре кластера инструментов, на матрице они обозначены разными цветами. Их описание находится на следующей странице.

**Виртуальные центры оценки (ВЦО)** — единственный сколько-нибудь используемый сейчас инновационный инструмент оценки. При этом участники исследования проявляют к нему умеренный, средний интерес. По всей видимости, это связано с высоким уровнем осведомленности о данном инструменте. Мы считаем, что ВЦО в скором времени войдут в арсенал оценочных подразделений всех крупных компаний. Подробнее о данном инструменте — на странице 23.

В 2014 году уровень автоматизации центров оценки был на уровне 27% (НК РЧК, 2014). Если применить аналогичную методологию расчета, в 2022 году это значение равно 40%. Это еще раз подтверждает положительную динамику в применении ВЦО. Методология расчета описана в Приложении 4 (страница 34).

**Предиктивные профили и Task-based центры оценки** входят в кластер инструментов, к которым участники исследования проявляют наибольший интерес. Мы предполагаем, что это связано с двумя причинами. Во-первых, эти инструменты улучшают традиционные инструменты — тесты и центры оценки — или, как минимум, дают иной взгляд на них. Во-вторых, они предлагают альтернативу компетентностному подходу, в адрес которого порой звучит критика, особенно со стороны крупных организаций. Так, предиктивные профили позволяют оценивать не компетенции, личностные особенности, мотивацию и прочие конструкты, характерные для традиционных тестов, а напрямую прогнозировать эффективность кандидатов. А Task-based центры оценки вместо компетенций оперируют типичными задачами, которые участнику предстоит решать в своей работе.

Большой кластер составляют **инструменты**, к которым участники исследования проявляют средний интерес и которые при этом активно не используют. Повторимся, что это может быть связано как с тем, что образцы этих инструментов на российском рынке недостаточно инновационны, не дают достаточно ценности (не удовлетворяют какую-то потребность) или слишком сыры для массового использования. К сожалению, это исследование не позволяет выдвинуть гипотезу о настоящей причине.

В последний кластер входят инструменты, к которым участники исследования проявляют слабый интерес и которые практически не используют. Это **оценка по «селфи» и социальные сети с ИИ**. Мы уверены, что это связано с этическими проблемами вокруг этих технологий. Оценка по «селфи» подразумевает анализ лицевых особенностей человека. Что роднит этот инструмент с физиогномикой и может приводить к дискриминации. А социальные сети, в особенности личные, не профессиональные, — это проникновение во «внерабочее» пространство человека. Что может вызывать у него недовольство, попытки скрыть свою страницу и создать новую, «социально-желательную». Исключением мы считаем LinkedIn, в которой человек ведет свою профессиональную страницу, не личную. Здесь нет нарушения границ, поэтому практически все зарубежные решения оценивают человека по LinkedIn'у. Но в России аналогичные — профессиональные — социальные сети практически не развиты.

# Виртуальные центры оценки

Мы предполагали, что виртуальные центры оценки являются единственным используемым инновационным инструментом на российском рынке. Поэтому мы включили отдельный блок вопросов относительно этого инструмента. Напомним, что ВЦО используют 24% организаций, в процессе внедрения — 11%.

## Уровень автоматизации

Участники исследования, отметившие, что используют ВЦО, отвечали, какие элементы ассессмента у них автоматизированы.

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

Самый высокий уровень автоматизации у элементов, которые относятся к взаимодействию с участниками — видеосвязь и демонстрация контента. На рынке есть много инструментов для ВКС (в числе российских — ВидеоМост, TrueConf, Яндекс.Телемост), а провайдеры виртуальных центров оценки внедрили в них как свои собственные, так и мировые инструменты для видеосвязи.

На более низком уровне автоматизации — элементы, связанные с автоматизацией расчета. Их действительно сложнее автоматизировать — потребуются специальные программы, позволяющие писать формулы или скрипты. Также они требуют более структурированной оценки — составление оценочных бланков, формализации принципов расчета интегральных баллов.

И на самом низком уровне автоматизации находится формирование отчета. Это можно объяснить, опять же, технологической сложностью подобной автоматизации. Самостоятельно это можно сделать с помощью макросов в Excel'е или, например, в MS Access. Из более сложных инструментов — язык R.

Что интересно, **чем более высокий уровень автоматизации — тем выше участники исследования оценивали эффективность ВЦО**. Участники отвечали на вопрос «Как Вы оцениваете эффективность Ваших центров оценки?», где ответ 10 — очень высокая эффективность, а 0 — крайне низкая.

Срез	Уровень эффективности (по шкале от 1 до 10)	% организаций (где 100% — все организации, применяющие ВЦО)
Среднее	7,5	—
Автоматизировано пять элементов	8,1	22%
Четыре элемента	7,9	33%
Три элемента	7,6	13%
Два элемента	7,5	13%
Один элемент	7,4	18%



Рекомендуем к прочтению наше руководство по переводу центра оценки в виртуальный формат. В нем вы узнаете, как осуществить этот перевод самостоятельно или с помощью нашей платформы Web@ssessment.

[Читать руководство](#)

## Выгода от ВЦО

Участники отвечали на вопрос «Какую Вы видите выгоду в проведении центров оценки или упражнений в виртуальном формате?» Варианты ответов были предложены нами, можно было выбрать несколько из них. Также можно было добавить свой ответ в категорию «Другое».

Выгода	% организаций
Участники и оценщики могут не тратить время на перелеты	75%
Организовать оценку в таком формате быстрее и проще	69%
Компания экономит деньги на логистике и гостинице	67%
Информация о проведенной оценке хранится в одном месте и легко доступна	51%
Благодаря автоматизации сокращается время на сведение и создание отчетов	43%
Меньше бумажных распечаток и перелетов: снижается вред экологии	39%

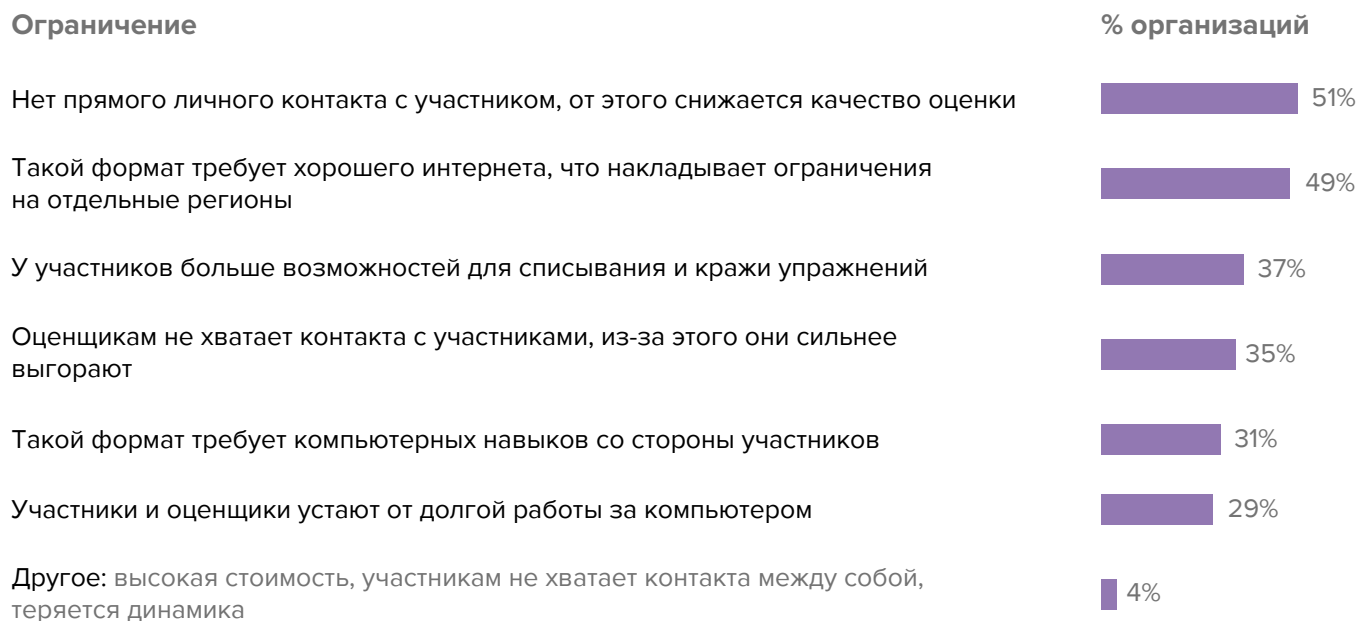
Основные выгоды, которые отметили участники, связаны с экономией времени, трудозатрат и денег. И мы согласны с этой оценкой — по нашему опыту, ВЦО может снизить затраты на ассесмент на 40–75%.

К нашему удивлению, 39% участников указало на снижение вреда экологии как выгоду от ВЦО. Мы считаем, что это иллюстрирует развитие культуры осознанного потребления в нашей стране.



## Ограничения ВЦО

Участники отвечали на вопрос «Какие Вы видите ограничения у центров оценки или упражнений в виртуальном формате?» Варианты ответов были предложены нами, можно было выбрать несколько из них. Также можно было добавить свой ответ в категорию «Другое».



Основное ограничение, которое назвали участники исследования, — это отсутствие прямого контакта с оцениваемым. Мы согласны, что это снижает точность оценки, по крайней мере, в упражнениях на коммуникацию. Наблюдатели не видят движения тела участника и ограничены в демонстрации своих реакций. При этом, согласно исследованиям, в дистанционном формате происходит более точная оценка аналитических компетенций (Lanik & Gibbons, 2011). Это происходит как раз из-за сниженного влияния коммуникативных навыков участника, с помощью которых он может управлять впечатлением наблюдателя.

Иное ограничение, которое находится в топе, — высокие требования к Интернету. По нашему опыту, это ограничение доставляет неудобство только в групповых упражнениях. Они наиболее требовательны к видеоканалу участника и, соответственно, Интернету. По нашему опыту, единственный способ сохранить групповые упражнения в территориально распределенных ассессментах — это использовать специальные платформы для ВЦО. На таких платформах видео записывается в более низком разрешении и с более низкой частотой кадров, что снижает требования к качеству Интернету. Список платформ представлен на странице 18.

# Модели компетенций

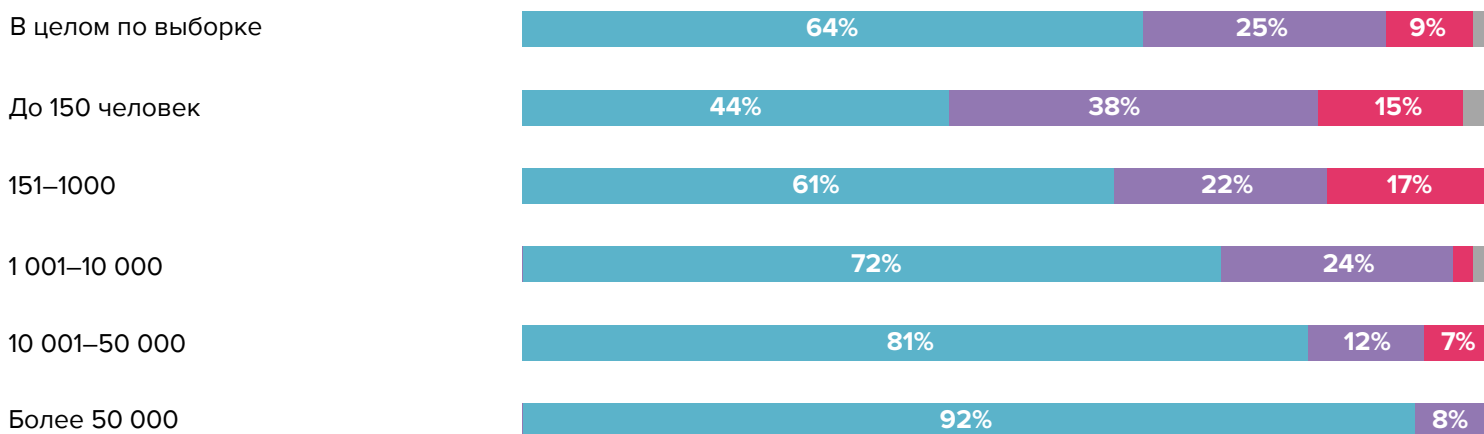
Также мы включили в исследование отдельный блок вопросов, посвященных моделям компетенций. На конференциях, посвященных оценке персонала, часто произносятся слова недовольства в отношении компетенций. В основном критикуется размытость понятия — компетенции словно про все и, одновременно, ни про что. В научном сообществе компетенции также критикуются за смешение с другими критериями.

## Распространенность моделей компетенций

В целом по выборке модель компетенций присутствует в 64% организаций, еще в 25% организаций она находится в процессе внедрения. Чем крупнее организация — тем выше шанс, что в ней есть модель компетенций. Так, **в 100% организаций численностью больше 50 000 человек модель компетенций есть или находится в процессе внедрения.**

### Размер организаций

### Распространенность моделей компетенций



- Да, модель компетенций есть
- Нет, но в процессе внедрения
- Нет и не планируем внедрять
- Не владею информацией

Такая распространенность моделей компетенций указывает на то, что организации пока не нашли им альтернативу, несмотря на порой звучащую критику.

## Удовлетворенность моделями компетенций

Участники отвечали на вопрос «В какой мере менеджеры в Вашей организации учитывают результаты оценки по компетенциям при принятии решений?». В качестве ответов выступала 10-балльная шкала, где 1 — не учитывают совсем; 10 — учитывают во всех случаях.

Мы считаем этот вопрос наиболее показательным для оценки уровня удовлетворенности моделью компетенций, т.к. основная задача моделей компетенций, как у любого инструмента оценки, — использоваться в принятии кадровых решений.

Средний уровень удовлетворенности моделями компетенций — 6,1. **Чем больше организация — тем меньше она удовлетворена моделью компетенций.** Это может быть связано с тем, что в крупных организациях у модели компетенций много пользователей, вследствие чего каждый каждый пользователь «тянет» модель компетенций в свою сторону — по-своему трактует значение индикаторов, необходимой уровень выраженности определенных компетенций; наконец, чем больше организация — тем больше критериев, помимо компетенций, она использует в оценке. В небольших организациях легче стандартизировать оценку по компетенциям.

Срез	Уровень удовлетворенности моделями компетенций
В среднем по выборке	6,1
До 150 человек	6,7
151–1000	6,4
1 001–10 000	5,9
10 001–50 000	6,1
Более 50 000	5,6

## Вера в будущее моделей компетенций

Участники отвечали на вопрос «Как Вы считаете, как будет развиваться компетентностный подход в ближайшие 3 года?»

**В целом российские организации верят в будущее компетенций** — 67% участников исследования считают, что компетенции будут оценивать с такой же частотой, как сейчас, или чаще. Мы проверили эти данные на организациях разных размеров — их ответы практически не различаются.

Ответ	% организаций
Компетенции будут оцениваться чаще, чем сейчас. Компетентностный подход будет развиваться и становиться более популярным	36%
Компетенции будут оцениваться так же часто, как сейчас	31%
Компетенции будут оцениваться реже. Компетентностный подход уступит место другим подходам	19%
Не могу спрогнозировать	14%

Получается, что крупные организации менее удовлетворены моделями компетенций, но, в целом, считают, что в будущем оценка будет проводиться по компетенциям.

## Альтернативы компетенциям

Участники отвечали на вопрос «Как Вы считаете, что может со временем стать альтернативой компетенциям в оценке персонала?», можно было выбрать только один вариант ответа.



Согласно ответам, в российской оценке нет единого мнения о том, что может стать альтернативой компетенциям. Но что самое интересное, только 14% участников исследования ответили об уверенности в будущем компетенций.

По совокупности ответов на все вопросы в этом блоке мы можем сделать вывод, что **российская оценка пока не знакома со сколько-нибудь равновесными альтернативами компетенциям, но готова их рассматривать**. И первый кандидат на звание такой альтернативы — типовые задачи должности, или «таски».



[Смотреть вебинар](#)

Рекомендуем к просмотру наш вебинар, посвященный Task-based подходу в центрах оценки. На нем вы узнаете, каковы предпосылки появления этого подхода, его преимущества и области применения.

# Тренды в оценке персонала

Участники исследования отвечали, как их оценка персонала устроена сейчас и как, согласно их прогнозам, она может быть устроена через три года. В качестве критериев были даны 7 двухполюсных шкал, участники должны были поставить оценку от 1 до 5 на каждой шкале. Список шкал приведен на следующей странице.

Оценки участников были усреднены, значимость различий была проверена критерием Манна-Утн.

Согласно ответам участников исследования, есть три ярко выраженных тренда в оценке персонала.

Первый тренд — это **автоматизация оценки**, проведение её тестами, опросниками и ИИ, а не человеком. Мы думаем, что этот тренд не нуждается в подробных разьяснениях — он подтверждается нашим опытом на работе и в быту в целом. В исследовании это нашло отражение в том, что инструменты с самым большим потенциалом к внедрению и расширению — это опросники профессионального выгорания, т.е. автоматизированный инструмент; а практически все инновационные инструменты, как в России, так и за рубежом, представляют собой автоматизированные решения, часто с применением ИИ.

Второй тренд — это **проверка точности оценки в специальных количественных исследованиях**. Подобные исследования — одно из проявлений HR-аналитики в оценке персонала. Нам этот тренд кажется крайне позитивным, т.к. он приближает оценку к практике, которая влияет на бизнес-результат. Иными словами, оценка не только ради позитивных впечатлений её интересантов (это важно, но недостаточно), но и для влияния на метрики организации — результативность, текучесть, скорость найма.

Третий тренд — это **дистанционный формат** оценки. Этот тренд был запущен еще в 2010 годах и только усилился в пандемию. Распространение виртуальных центров оценки — один из маркеров этого тренда. Мы предполагаем, что в 2027 году до 80% оценки, в том числе экспертной, не автоматизированной, будет проводиться дистанционно.

## Будущее оценки персонала

▼ В данный момент    ▼ Через 3 года



# Использованные материалы

НК РЧК (2015). Исследование рынка оценки персонала в России. Презентация с результатами исследования была представлена на осенней сессии журнала ШТАТ.

[Открыть презентацию с результатами](#)

НК РЧК (2014). Центр оценки: Современная практика применения в России.

[Открыть презентацию с результатами](#)

TalentCode (2017). Умирающие и зарождающиеся HR-технологии.

Lanik, M., & M. Gibbons, A. (2011). Guidelines for cross-cultural assessor training in multicultural assessment centers. The Psychologist-Manager Journal, 14(4), 221-246.

Thorsteinson, T. J. (2018). A meta-analysis of interview length on reliability and validity. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91(1), 1-32.

Wiesner, W. H., & Cronshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. Journal of Occupational Psychology, 61(4), 275-290.

# Авторы исследования

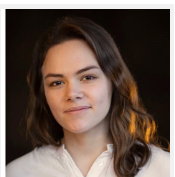


**Юрий Шатров**

Партнер, руководитель практики Digital Assessment.

Психолог (МГППУ), разработчик психологических тестов FADE, DPI, Engage. Входил в состав рабочей группы по разработке профессионального стандарта «Специалист по оценке персонала».

Автор [блога про оценку персонала](#) и Телеграм-канала «[Digital Assessment](#)».



**Дарья Захарова**

Менеджер по цифровому маркетингу и PR практики Digital Assessment.

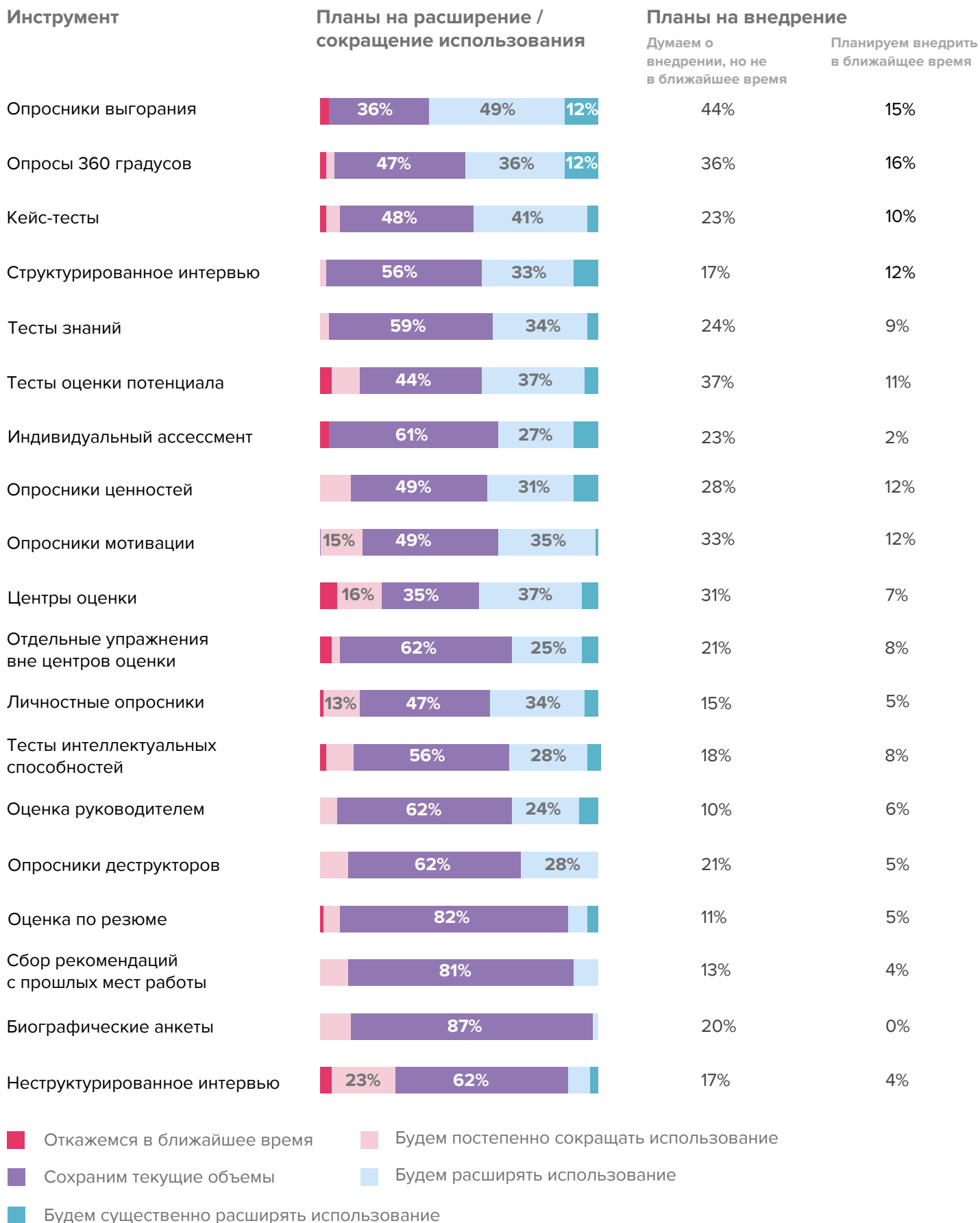
Специалист по рекламе и связи с общественностью (РАНХиГС). Соавтор [сборника кейсов применения инновационных технологий оценки персонала](#).



# Приложения

## Приложение 1

К главе «Развитие традиционных инструментов оценки» (страница 12)



100% в «Планах на расширение» — все организации, которые ответили, что используют конкретный инструмент;  
 100% в «Планах на сокращение» — все организации, которые ответили, что НЕ используют данный инструмент.

Показатель «Расширение использования» для матрицы на странице 13 считался по формуле:  
*(Будем существенно расширять использование + Будем расширять использование) – (Будем существенно сокращать использование + Откажемся в ближайшее время)*

Показатель «Внедрение» считался по формуле:

*Думаем о внедрении, но не в ближайшее время + Планируем внедрить в ближайшее время*

## Приложение 2

К главе «Использование инновационных инструментов оценки» (страница 21)

Инструмент	Используем в данный момент	Внедряем или планируем внедрить	Отказались
Виртуальные центры оценки	24%	11%	3%
Оценка резюме с ИИ	6%	5%	4%
Автоматизированное видеointервью	3%	8%	4%
Чат-боты и голосовые роботы	1%	4%	1%
Предиктивные профили	6%	11%	1%
Task-based центры оценки	6%	7%	1%
Имплицитная диагностика	2%	4%	1%
Оценка по «селфи»	1%	2%	1%
VR-оценка	1%	5%	1%
Социальные сети с ИИ	1%	4%	1%
Анализ рабочей переписки	2%	6%	3%
Нейроассесмент	1%	6%	1%
Геймифицированная оценка	2%	5%	1%

Показатель «Используемость инструмента» для матрицы на странице 21 рассчитывался по формуле:  
*(Используем в данный момент + Внедряем или планируем внедрить) – Отказались*

## Приложение 3

К главе «Использование инновационных инструментов оценки» (страница 21)



## Приложение 4

К главе «Использование инновационных инструментов оценки» (страница 22)

Уровень автоматизации центров оценки считался по формуле:

$$\frac{\text{Процент организаций, которые используют виртуальные центры оценки}}{\text{Процент организаций, которые применяют центры оценки хотя бы в одном процессе}}$$



**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  
(РАЭКС, 2022)

**180** консультантов  
в штате

**>550** проектов  
каждый год

**№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

**Телеграм-канал**

**Блог**



[Открыть](#)

[Открыть](#)