

Инновационные технологии оценки персонала

16 кейсов в российских организациях

Потенциал

Компетенции

Виртуальный ассессмент

Деструкторы

Искусственный интеллект

Выгорание

Машинное обучение

Анализ данных

Видеоинтервью

Об отчете

В данном 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 её 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)

8

Выгорание FADE

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

12

Компетенции delta.ai

Оценить уровень развития компетенций у кандидата или сотрудника с помощью алгоритмов ИИ

16

360 градусов в ипсативном формате

Дать сотруднику обратную связь в уникальном — быстром и защищенном — формате опроса 360°

20

Интеллектуальные способности Switch

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

24

Цифровые профили AIM

Получить прогноз эффективности человека в конкретной работе на основе тестирования и алгоритмов ИИ

6

Виртуальный ЦО Web@ssessment

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

10

Task-based центры оценки

Спрогнозировать эффективность человека в решении конкретных задач («тасков») и дать развивающую обратную связь

14

Видеонтервью Echo

Автоматизировать оценку видеопрезентации кандидатов с помощью ИИ и таким образом существенно сократить трудоемкость оценки

18

Кейс-тесты

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

22

Деструкторы DPI

Понять особенности человека, которые проявляются в ситуации стресса и снижают эффективность работы. Дать обратную связь по работе с ними

Тест оценки потенциала PiF

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

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

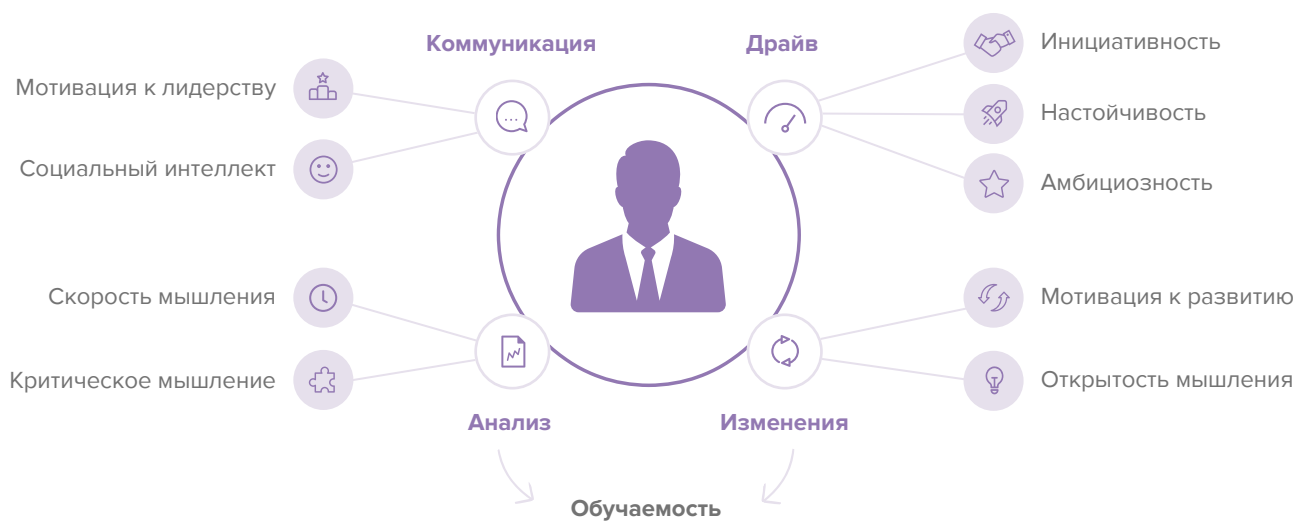
Легкость использования

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

Принятие участниками

Участник получает отдельный отчёт по результатам PiF. В отчёте приведены оценки и рекомендации по работе с потенциалом

2 PiF оценивает 9 ключевых составляющих потенциала



3 В результате PiF — 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, который получает участник. Для этого нажмите на кнопку или наведите камеру телефона на QR-код справа.



[Открыть](#)

 300 человек  Продолжительный проект без ограничений по времени

Задача

Привлечь высокопотенциальных сотрудников, оценивая потенциал «на входе» разными инструментами в зависимости от должности. Развивать и удерживать высокопотенциальных сотрудников, предоставляя возможности карьерного и профессионального роста через кастомизированный отбор в том числе инструментами оценки ЭКОПСИ.

→ Решение

- Для клиента создан проект с доступом к различным тестам ЭКОПСИ: Potential in Focus, Switch, Learning Agility
- Администраторам клиента дан доступ в проект с возможностью назначать оценки и получать отчеты

✓ Результаты

- Клиент самостоятельно оценил почти 300 сотрудников, и продолжает регулярную оценку всеми выбранными инструментами
- С помощью тестов реализовано 4 волны отбора на программы развития; отбираются новые сотрудники на должности разных уровней; достигаются показатели кадровой защищенности
- Дополнительно: удобный доступ к отчетам и опция импорта результатов позволил Клиенту синхронизировать результаты оценки в личном кабинете администратора с кастомизированным автоматизированным решением полного жизненного цикла сотрудника в Bitrix. Таким образом, у Клиента есть: понимание (аналитика) того, с каким результатом новый сотрудник входит в Компанию; возможность сопоставить его результаты с успешностью прохождения испытательного срока; возможность проектировать ежегодные программы аттестации и оценки в кадровый резерв с учетом этих данных

Иннотех оценивает потенциал IT-специалистов



 100 человек  1 месяц

Задача

Провести оценку потенциала линейных IT-специалистов в рамках программы развития и выявить кандидатов на повышение.

→ Решение

- Настроить систему администрирования Linkis, дать доступ в личный кабинет тестирования
- Провести тестирование 100 IT-специалистов тестом потенциала Potential in Focus

✓ Результаты

- Проведена диагностика потенциала тестом Potential in Focus
- Проанализирован потенциал команды: сильные стороны и зоны развития каждого участника
- Среди сотрудников выявлены кандидаты на повышение до уровня teamlead. Для остальных сотрудников сформированы индивидуальные планы развития

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.



В мире 66% компаний использует ВЦО (Mercer, 2018)



В России ВЦО использует только 27% компаний (НК РЧК, 2015)

1 Вы можете занести в Web@ssessment любые упражнения

Аналитические кейсы

Ролевые игры

Групповые упражнения

Индивидуальные задания

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

2 Ваши наблюдатели смогут полностью самостоятельно настраивать оценку

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 графика, 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.



Упражнения защищены от копирования. В оценочную сессию может быть добавлен прокторинг (наблюдение за участником во время подготовки).

4 Наблюдатели проводят оценку полностью в Web@ssessment



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 сведениях

Россети организуют кадровый конкурс с экспертной оценкой кейсов



>2 800 человек 7 месяцев

Задача

В рамках проведения второго Всероссийского конкурса «Лидеры энергетики» организовать многоступенчатую многофакторную систему отбора кандидатов, подавших заявки на конкурс, определить пул претендентов на участие в финальном оценочном мероприятии.

→ Решение

Для организации системы отбора и решения задачи были использованы методики:

- тесты способностей Switch, включающие в себя тесты вербальных, числовых и формально-логических способностей
- тест оценки управленческого потенциала Potential in Focus
- решение профессиональных кейсов на платформе web@ssessment под контролем наблюдателей
- проведение оценки методом «360 градусов»

✓ Результаты

- Тестирование прошли более 2 тысяч человек. На основании составленного рейтинга отобрано около 900 полуфиналистов
- Экспертами заказчика разработаны 4 практических кейса для оценки профессиональных знаний и компетенций сотрудников
- Полуфиналисты выполнили кейсы в онлайн-режиме под контролем наблюдателей на платформе Web@ssessment. Оценка результатов работы над кейсами проводилась профессиональными экспертами заказчика на платформе, с соблюдением правила «один ответ — несколько экспертов». Оценки экспертов были автоматически обработаны на платформе
- ЭКОПСИ была проведена оценка полуфиналистов методом «360 градусов» на платформе Linkis
- Был сформирован пул финалистов — 350 наиболее потенциальных сотрудников, которые приняли участие в финальном оценочном мероприятии

Компания Dr. Reddy's запустила международную программу карьерного развития медицинских представителей



45 человек 1 месяц

Задача

Определить высокопотенциальных сотрудников для их дальнейшего участия в программе развития на роль регионального менеджера.

→ Решение

- Подбор подходящих инструментов для проведения оценки из тестов и библиотеки упражнений ЭКОПСИ
- Оценка всех участников тестом управленческого потенциала Potential in Focus
- Размещение упражнений для Ассессмент-центра на платформе web@ssessment
- Совместная работа экспертов-наблюдателей ЭКОПСИ с HR-командой заказчика — оценка участников групповыми, аналитическими и ролевыми упражнениями, проведение интервью по компетенциям

✓ Результаты

- Проведена комплексная оценка 45 кандидатов из 5 разных стран. Сформированы индивидуальные отчеты по результатам тестирования и Ассессмент-центра
- Каждому участнику дана индивидуальная развивающая обратная связь
- Проведены презентации групповых результатов с детальным обсуждением каждого кандидата для заказчиков из всех 5 стран
- На основании проведенной оценки отобраны наиболее сильные сотрудники, попавшие в программу развития

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

Эмоциональная усталость

Падение интереса

Отстраненность от организации

Недовольство организацией

Также FADE измеряет уровень неудовлетворенности потребностей — причину выгорания

3 В результате FADE — ясные ответы на вопросы о мотивации и выгорании сотрудника



Кто из сотрудников находится на наиболее высоком уровне выгорания?



Как замотивировать, повысить эффективность сотрудника?



Какова вероятность, что сотрудник уйдет из компании?



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



Открыть

38.000 человек 1,5 месяца

Задача

Провести оценку профессионального выгорания школьных учителей в рамках всероссийского исследования программы «Я Учитель».

→ Решение

- Интегрировать платформу для тестирования Linkis ЭКОПСИ с платформой Яндекс.Учебника
- Измерить уровень выгорания педагогов
- Провести оценку потребностей педагогов, выделить неудовлетворенные потребности, которые могут повлиять на уровень выгорания

✓ Результаты

- Применен опросник профессионального выгорания FADE (Fatigue and Detachment Questionnaire), оценивающий 4 компонента выгорания и удовлетворенность базовых потребностей
- Платформа для тестирования Linkis ЭКОПСИ интегрирована с платформой Яндекс.Учебника. Для участников все происходило бесшовно: они напрямую переходили из одной платформы в другую
- Проанализирована связь между уровнем выгорания и неудовлетворенными потребностями педагогов, выделены потребности, оказывающие наибольшее влияние на уровень выгорания
- Проанализирована связь уровня выгорания со стажем работы педагогов
- Педагоги получили рекомендации по работе с профессиональным выгоранием и наиболее важными, но неудовлетворенными потребностями

Коммерсантъ®

Читайте о данном кейсе в «Коммерсанте». Для этого нажмите на кнопку или наведите камеру телефона на QR-код справа



[Читать](#)

Task-based центры оценки (ТВАС)

В центрах оценки, **организованных в Task-based подходе (ТВАС)**, человек оценивается по уровню его эффективности в решении типовых блоков задач для каждой должности / группы должностей.

Оценка происходит методом наблюдения в упражнениях, моделирующих работу сотрудника.

1 ТВАС — альтернатива классическому центру оценки, основанному на компетенциях



Что оцениваем?

Эффективность решения рабочих задач



На что фокус в обратной связи

- Качество выполнения задач
- Ресурс, задействованный в работе (когнитивный, личностный, мотивационный)
- Характерные поведенческие паттерны участника
- Дефицит знаний, умений, навыков

Примеры критериев (задач):

- Управление бюджетом доходов и расходов предприятия
- Проведение совещания
- Презентация продукта клиенту

2 ТВАС обладает большим развивающим эффектом, чем классический центр оценки

Прямая связь с работой

Моделирующие упражнения основаны на реальных рабочих задачах, что показывает сильные стороны и области для развития участника в конкретной должности

Управление опытом сотрудников

Участники проживают один день «изнутри» целевой роли, что максимально повышает принятие обратной связи по результату ТВАС

Высокая надежность

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

3 ТВАС позволяет решать уникальные задачи

Комплексная оценка любых факторов, связанных с успешностью конкретного сотрудника в работе, которые могут не вписываться в модель компетенций компании

Возможность включения в конкурс на целевую должность сотрудников из разных функций, подразделений и даже профессий

Высокий уровень принятия подхода со стороны менеджмента компании, что может быть критично при построении системы оценки



Читайте наш научный обзор, посвященный ТВАС. Вы узнаете о предпосылках появления и сферах использования этого подхода. Для перехода к обзору нажмите на кнопку или наведите камеру телефона на QR-код справа.



[Читать](#)

 30 человек  2 месяца

Задача

Сформировать кадровый резерв и подобрать преемников на позицию руководителя филиала из пула внутренних сотрудников различных служб.

→ Решение

- Провести анализ бизнес-процессов и содержания работы руководителя через глубинные интервью с топ-командой
- Составить критерии оценки, основанные на ключевых задачах руководителя
- Разработать упражнения, моделирующие ключевые стратегические и тактические задачи, выполняемые руководителем филиала
- Провести оценку сотрудников методом «Центр оценки и развития»

✓ Результаты

- Сформирован кадровый резерв, подготовлены решения о назначениях
- Радикально пересмотрена T&D стратегия компании. Выросла мотивация участников к осознанному саморазвитию благодаря участию в симуляции «одного дня руководителя»
- Подготовлены ИПР по каждому сотруднику. Заказчику, для использования при внешнем и внутреннем наборе, передан уникальный набор упражнений, описывающих бизнес-процессы компании

Конкурс «Лидеры интернет-коммуникаций» использует task-based подход в оценочной конференции

ДИАЛОГ
РЕГИОНЫ

 450 человек  2 месяца

Задача

Сформировать кадровый резерв для сферы интернет-коммуникаций и региональных цифровых команд.

→ Решение

- Провести анализ содержания работы специалиста по интернет-коммуникациям
- Составить набор оценочных критериев, основанных на ключевых задачах специалиста
- Разработать упражнения, моделирующие ключевые стратегические и тактические задачи в области интернет-коммуникации
- Провести оценочную конференцию для выявления 50 наиболее потенциальных участников

✓ Результаты

- Сформирован кадровый резерв в количестве 50 человек
- Создан широкий пул потенциальных кандидатов Приняты решения о 10 новых назначениях
- Получены 40+ кадровых запросов на участников кадрового конкурса
- Сформированы работающие площадки коммуникации с профессиональным сообществом
- Предложены программы обучения для победителей и финалистов: «Цифровые медиакоммуникации» в МГУ имени М. В. Ломоносова и «Мастерская новых медиа» Проведена работа наставников с победителями
- Созданы профессиональные стандарты и карта навыков

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



Защищён от социальной желательности

1 Как работает искусственный интеллект в основе delta.ai

Прохождение опросника

Человек описывает своё 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 отчёте — 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 отчёте 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

>500 человек

Продолжительный проект без ограничений по времени

Задача

Создать инструмент оценки, который сможет оценивать соответствие компетенциям компании у сотрудников при помощи полностью дистанционной и автоматизированной процедуры.

→ Решение

- Собраны данные 500 сотрудников компании разных уровней — как они отвечают в опроснике delta.ai и как они оцениваются по компетенциям компании
- На основе данных разработан алгоритм оценки delta.ai, максимально точно оценивающий соответствие модели ценностей и компетенций ОМК
- Процедура оценки реализована полностью на платформе linkis от ЭКОПСИ — от отправки ссылки на тестирование сотруднику до автоматического формирования отчётов

✓ Результаты

- Средняя точность оценки компетенций — 0.46 (при пороге 0.25)
- Точность прогноза эффективности — 0.29 (при пороге в 0.1)
- 4 типа отчётов для разных уровней должностей — результаты отражают компетенции, значимые как для рабочих, так и для топ-менеджеров
- delta.ai внедрена в основные процессы оценки:
 - Подбор** — стандартный инструмент подбора на управленческие должности, от директоров функций на предприятиях до руководителей линейного уровня. Применяется вместе с интервью и дополнительно центром оценки для руководителей высокого уровня
 - Обучение и развитие** — delta.ai была применена для массовой оценки в функциях логистики и закупок с целью оценить ключевые зоны развития сотрудников и руководителей и сформировать на их основе программы развития
 - Идентификация талантов** — delta.ai используется как инструмент отбора в рамках проекта по выявлению и назначению потенциальных сотрудников на линейные руководящие позиции производства. Оценка используется для отсева кандидатов перед финальным этапом — интервью с нанимающим руководителем

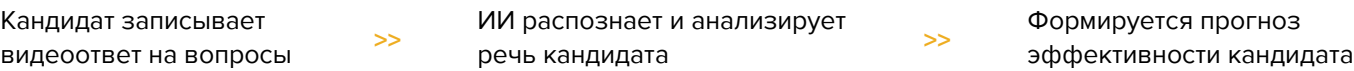
Видеоинтервью с ИИ Echo

Echo — автоматизированная оценка кандидатов по видеоинтервью. В основе Echo — технологии искусственного интеллекта, позволяющие сократить время на оценку и подбор.



30% крупных организаций собираются использовать ИИ в HR в 2022 году (Gartner, 2018)

1 Echo — одна из самых инновационных технологий в российской оценке



2 С Echo вы можете быть уверены в высокой точности оценки

Защита от обмана

Оценка происходит по 6 000 параметрам, её невозможно обмануть

Высокая валидность

Echo настраивается под каждую отдельную задачу, что обеспечивает точность оценки в >70%

Для настройки Echo требуется обязательное исследование

Гибкость настройки

Вы можете использовать свои вопросы в видеоинтервью и оценивать практически любые критерии

3 Echo использует последние технологии в области машинного обучения



Распознавание речи

Речь кандидата переводится в текст. Точность распознавания — 80%. Дополнительно применяется шумоподавление



Распознавание эмоций

На видео распознаются 7 базовых эмоций и 33 мимических действия, которые совершает участник



Анализ тональности

Анализируется тональность речи участника — в какой мере она позитивна или негативна



Выделение и анализ тем

В видео выделяются темы, которые участник затрагивает в своём сообщении

Задача

Автоматизировать видеоинтервью с технологиями ИИ, чтобы сделать воронку отбора плавной, а оценку — защищенной от обмана.

→ Решение

- Проанализировать 180 000 трехминутных видео, которые записывали участники первого и второго сезона конкурса. Распознать в этих видео пять групп признаков: произносимые участником слова, интонацию и скорость речи, темы, тональность, мимику
- Сопоставить полученные данные с тем, насколько успешно каждый участник проходил все последующие этапы отбора — различные тесты и очные оценочные процедуры. Это позволило выявить те особенности речи, голоса и эмоций, которые отличают успешных участников от неуспешных. В итоговую модель вошло 6 200 признаков, которые находятся в сложной нелинейной взаимосвязи друг с другом
- Разбить эти 6 200 признаков с помощью специальных алгоритмов на три составляющие: уверенность презентации, логичность изложения, мотивация и вовлеченность

✓ Результаты

- Все участники третьего сезона Лидеров России прошли автоматизированную оценку видеоинтервью Echo и получили отчет с результатами оценки
- Отчет включал в себя результаты оценки и рекомендации по развитию оцененных качеств.
- Позже модель была доработана для четвертого сезона Лидеров России



Читайте о данном кейсе в «ТАСС». Для этого нажмите на кнопку или наведите камеру телефона на QR-код справа



Читать

Обратная связь 360 градусов в ипсативном формате

В опросе **360 градусов** участнику предоставляет обратную связь его рабочее окружение — коллеги и подчинённые, руководители, клиенты.

1 Обратная связь 360° эффективно решает задачи по развитию сотрудников

Персональное развитие

- Определение приоритетных направлений обучения и развития
- Формирование планов развития сотрудников
- Помощь руководителям при работе с личностным развитием сотрудников

Формирование системы обучения и развития

- Выявление навыков, требующих развития по приоритетным группам персонала
- Формирование тренингов, исходя из запросов на развитие по результатам 360°
- Оценка динамики по развиваемым навыкам и качествам

Формирование культуры

- Внедрение культуры ответственности за собственное развитие
- Формирование культуры обратной связи

! Обратная связь 360° используется для повышения эффективности обучения и развития. Не рекомендуется использовать только результаты обратной связи 360° для принятия кадровых решений (увольнение, кадровый резерв, продвижение)

2 Обратная связь 360° оценивает широкий круг критериев



3 ЭКОПСИ предлагает уникальный ипсативный формат обратной связи 360°



Экономия времени

Ипсативный формат снижает время оценки одного человека на 60% — до 10–15 минут. Это повышает шанс прохождения опроса

* указано среднее время заполнения по нашим ипсативным опросам. Фактическое время заполнения зависит от количества индикаторов



Защита от социальной желательности

Участники не смогут проставить по всем вопросам опросника высокие или низкие баллы. Вы получите достоверные результаты.

 320 человек  2 месяца

Задача

Провести опрос 360 градусов для предоставления обратной связи и развития компетенций широкого круга руководителей.

→ Решение

- Провести опрос в ипсативном формате, для уменьшения длительности заполнения опросников и для снижения социальной желательности
- Дать сотрудникам возможность оценить свои сильные стороны и зоны развития, а также получить обратную связь от своих коллег, подчиненных, руководителя; снабдить свои оценки текстовыми комментариями

✓ Результаты

- Проведен опрос. За счет ипсативного формата заполнение опроса на одного человека занимало 10–15 минут, вместо 30 минут в случае нормативного
- Каждый сотрудник получил отчет с результатами его оценки
- Каждый сотрудник получил меню развивающих действий по тем компетенциям, которые его коллеги оценили как зоны развития
- Сформирована аналитическая презентация с результатами оценки всех сотрудников

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 попытаться 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)

 500 человек  без ограничений по времени

Задача

Оценивать сотрудников и кандидатов на соответствие внутренним ценностям Банка «Системе координат».

→ Решение

- Разработаны кейсы для оценки сотрудников и кандидатов по «Системе координат»
- Кейсы размещены на платформе Linkis для проведения дистанционной оценки
- Сформирована выборка сравнения банка
- Автоматизированы расчет и формирование индивидуальных отчетов для участников
- Кейсы валидизированы на сотрудниках Банка

✓ Результаты

- Заказчик самостоятельно управляет процессом тестирования
- За полгода оценено более 500 представителей заказчика
- Определена выраженность соответствия поведения тестируемых «векторам Системы координат»

 60 человек  продолжительный проект без ограничений по времени

Задача

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

→ Решение

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

✓ Результаты

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

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

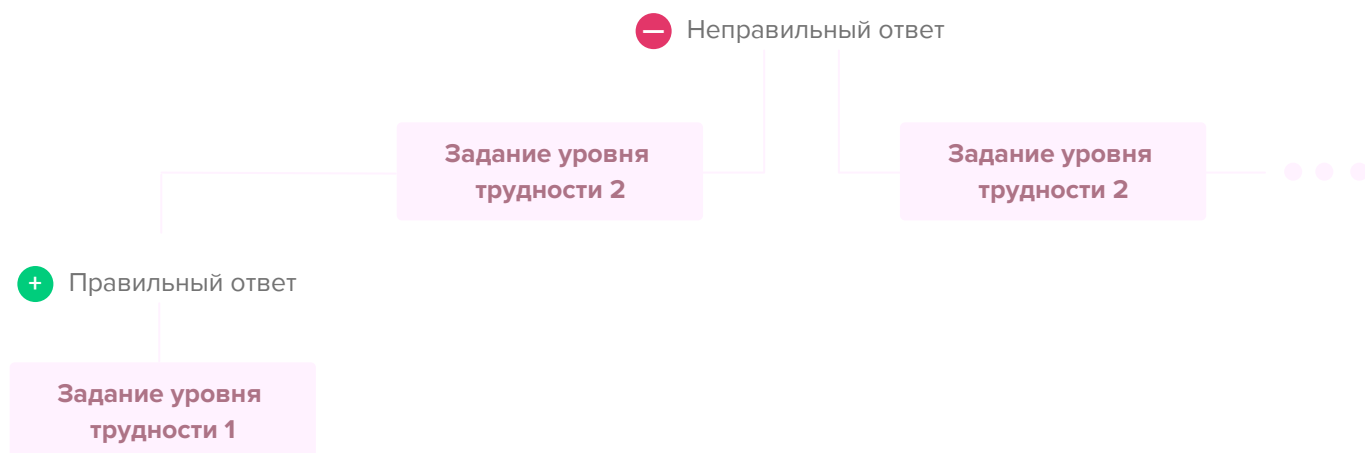
Автоматическая генерация

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, который получает участник. Для этого нажмите на кнопку или наведите камеру телефона на QR-код справа.



[Открыть](#)



>1 800 человек



2 года

Задача

Оценить потенциал к развитию, навыки работы с информацией у сотрудников. Разработать индивидуальные планы развития.



Решение

- Провести тестирование сотрудников с помощью комплексного теста способностей Switch
- Провести оценку потенциала сотрудников при повышении в должности с помощью теста PiF
- Внедрить оценку навыков работы с информацией при подборе кандидатов и оценку потенциала при рассмотрении на руководящие должности



Результаты

- Проведена оценка 95% действующих сотрудников и 276 кандидатов
- Для сотрудников сформированы рекомендации по развитию, проводится мониторинг изменений результатов сотрудников
- Проведена оценка потенциала всех руководителей подразделений, сформированы индивидуальные планы развития
- Отчет по результатам тестов брендирован. Формат отчета используется для представления результатов тестирования по другим, используемым Счетной палатой, тестовым методикам

Опросник деструкторов DPI (Dark Personality Inventory)

DPI оценивает деструкторы. Это особенности человека, развитые на слишком высоком уровне, которые проявляются в ситуации стресса и снижают эффективность работы.



Только 15% сотрудников работают над своими деструкторами (Patterson, 2012)

1 DPI — тест, созданный специально для оценки деструкторов

Доказанная точность

Валидность опросника составляет 0,21 по отношению к карьерному успеху. В исследовании приняли участие 2 234 сотрудника разных уровней

Надёжность оценки

DPI защищён от социальной желательности. Вопросы теста построены таким образом, чтобы участник давал честные ответы

Принятие участниками

Участник получает отдельный отчёт по результатам DPI. В отчёте приведены результаты и рекомендации по работе с деструкторами

2 DPI оценивает 12 деструкторов

 Расчетливость	 Настороженность	 Жесткость
 Безынициативность	 Эмоциональность	 Расслабленность
 Авантюризм	 Независимость	 Непрактичность
 Осторожность	 Жертвенность	 Покорность

3 В результате DPI — ясные ответы на вопросы о поведенческих рисках человека



Какие сотрудники обладают наименьшими рисками?



Каковы риски найма менеджера?



Как сотрудник может работать со своими деструкторами?



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



Открыть

140 человек продолжительный проект без ограничений по времени

Задача

Повысить уровень понимания своих сильных сторон и ограничений среди руководителей уровня директора (high middle managers), то есть среди тех, кто непосредственно формирует культуру подразделения.

→ Решение

- В рамках планирования программы развития руководителей выделить, для каких руководителей принципиален разговор не только о проявляемых компетенциях, но и о личности менеджера. Начиная с уровня директора подразделения – включить в число используемых инструментов тест деструкторов (DPI) наряду с тестом потенциала (PiF)
- Провести сертификационное обучение для HR-менеджеров, включая глубокую проработку навыков предоставления обратной связи
- Провести оценку руководителей с подробным информированием о целях и задачах оценки
- Силами HR-менеджеров ПСБ запланировать и провести сессии обратной связи со всеми протестированными руководителями

✓ Результаты

- За два года (2019-2021) оценку с помощью PiF и DPI прошло 140 руководителей, со всеми из них были проведены подробные сессии обратной связи
- Тесты в данном проекте использовались как инструменты для повышения осознанности сильных сторон и ограничений руководителей
- Включение в индивидуальные сессии обратной связи не только компетенций и потенциала, но и «теневых» сторон личности, по словам самих участников, значительно обогатило обсуждение
- DPI стал инструментом, заставляющим задуматься о своих ограничениях, а его использование превратило обратную связь по психометрическим инструментам в продуктивные коучинговые сессии
- По итогам тестирования был проведен анализ наиболее распространенных деструкторов по группе директоров, на основе которого были подобраны и проведены соответствующие развивающие встречи руководителей с приглашенными спикерами

Artificial Intelligence Matching — технология подбора, позволяющая прогнозировать результативность кандидатов

Главный вопрос при найме сотрудника: «Чего ждать от этого человека?». Ответ на этот вопрос позволяет связать оценку с бизнес-показателями — результативностью, текучестью, карьерным успехом и т.д. Иначе — оценка ради оценки.

Обычно для ответа на этот вопрос используются дополнительные конструкции, — например, мы считаем, что целеустремлённые и добросовестные люди работают более эффективно. Мы предлагаем пойти дальше — использовать информацию о личности человека и современные методы машинного обучения, чтобы напрямую прогнозировать успешность кандидата. Этот подход мы называем **AIM: Artificial Intelligence Matching**.



Позволяет отбирать наиболее эффективных кандидатов с точностью ~ 69%



Прохождение оценки занимает всего 10-15 минут



Оценка может быть полностью интегрирована в IT-инфраструктуру компании

1 Как работает AIM

Прохождение опросника

Человек описывает своё поведение при помощи набора индикаторов — отмечает, какие из них характеризуют его лучше всего и хуже всего. Также, он отвечает на несколько простых биографических вопросов об опыте работы, мотивации и т.д.

Формирование оценок

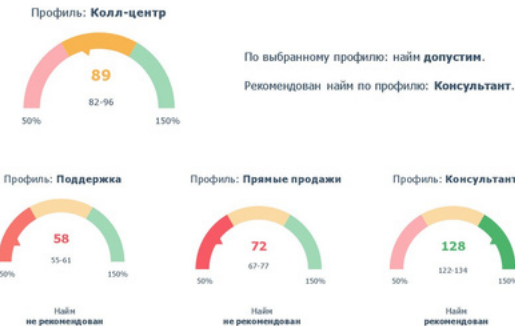
Результат оценки — отчёт, который содержит прямой прогноз эффективности кандидата

Применение искусственного интеллекта

К ответам участника применяется модель, которая считает не личностные параметры (числовые способности, экстраверсия и т.д.), а сразу прогнозирует значимые показатели его работы — например, выполнение плана по обороту

2 Дополнительные возможности AIM

Прогноз результативности



Если профиль разрабатывается для нескольких должностей, возможно формирование единого отчёта с прогнозом по всем должностям. Это позволяет ориентировать кандидатов, предлагая им оптимальную позицию в компании.

Соответствие профилю успешного продавца



Дополнительные компетенции



В отчёте могут быть отражены ключевые качества сотрудника, показавшие высокую связь с эффективностью. Это позволяет лучше представить кандидата и оценить, насколько его сильные стороны будут полезны, а зоны развития — критичны.

Банк топ-10 отбирает лучших кандидатов при помощи оценки AIM на входе

 10 должностей  продолжительный проект без ограничений по времени

Задача

Создать инструмент оценки, который позволит отбирать лучших кандидатов по прогнозу результативности и прогнозу стажа работы – критериям, которые понимают руководители подразделений.

→ Решение

- Изначально были собраны данные по более чем 1500 сотрудникам банка на целевых должностях – AIM был настроен на них для прогноза выполнения ключевых KPI и стажа работы в компании
- После включения AIM в воронку подбора, спустя полгода были дополнительно собраны данные по более чем 800 сотрудникам, проходивших AIM в процессе подбора – их данные дополнили алгоритм и повысили его точность

✓ Результаты

- На первом этапе точность AIM в прогнозе результативности составила в среднем 0.37 (при пороге в 0.1) – это соответствует точности отбора кандидатов в 66%
- На втором этапе точность AIM в прогнозе результативности составила в среднем 0.4 (при пороге в 0.1) – это соответствует точности отбора кандидатов в 69%
- Точность AIM в прогнозе стажа работы кандидата составила в среднем 0.26 (при пороге в 0.1)
- Решение полностью автоматизировано и интегрировано в IT-инфраструктуру Банка

Банк топ-20 прогнозирует успешность кандидатов в разных ролях в клиентском обслуживании

 3 должности  продолжительный проект без ограничений по времени

Задача

Разработать инструмент оценки, который позволит сотрудникам подбора точно выбирать оптимальную должность для кандидата с учётом его прогноза результативности.

→ Решение

- Были собраны данные по более чем 400 сотрудников банка и 1800 кандидатов на целевых должностях
- AIM был настроен на прогноз конкретных KPI для каждой из должностей для всесторонней оценки кандидатов; KPI учитывает все показатели эффективности сотрудника, от выполнения плана по продажам до суммарной длительности звонков клиентам за период

✓ Результаты

- Точность AIM в прогнозе результативности составила в среднем 0,44 (при пороге в 0.1) – это соответствует точности отбора кандидатов в 71%
- Отчёт по результатам содержит прогноз по всем KPI всех должностей; так у сотрудников подбора появляется возможность предложить кандидату должность, на которой он будет потенциально более эффективен, даже если изначально он подавал заявку на другую

Импортозамещение зарубежных решений по оценке персонала

Сейчас перед многими компаниями стоит задача по переводу HR-процессов на российские решения. Мы понимаем, что это касается и оценки персонала, которая должна оставаться надежной и стабильной практикой. Поэтому мы приводим наши основные решения, которыми можно заменить зарубежные аналоги.

Тест Potential in Focus (PiF)

- Первый российский тест оценки потенциала
- В результате формируется три отчета — для руководителя, участника, эксперта
- Есть версии на русском, английском, испанском языках

Тесты Switch

- Есть версии для специалистов и руководителей
- В результате формируется два отчета — для руководителя и участника
- Есть версии на русском и английском языках

Опросник delta.ai

- В результате формируется два отчета — для руководителя и участника. Также есть специальные отчеты — «Эффективный исполнитель», «Дистанционная работа»
- Есть версии на русском и английском языках

Виртуальный ассессмент

- Запись видео происходит на нашем собственном движке, не связанном с зарубежными сервисами и серверами
- Интерфейс участников и наблюдателей доступен на русском и английском языках. Есть возможность внедрить другие языки

Оценка
потенциала

Тесты
способностей

Опросник
компетенций

Виртуальный
ассессмент

Платформа для оценки
и исследований персонала
Linkis

- Простой и удобный интерфейс
- Возможность делать массовые рассылки по участникам
- Отслеживание действий пользователей
- Есть интерфейс на русском, английском и вьетнамском языках

Наши преимущества

Полностью российские разработки
Все перечисленные инструменты и технологии являются нашими разработками и нашей интеллектуальной собственностью

Соответствие закону
Наши решения соответствуют 152 ФЗ — о хранении персональных данных. Мы состоим в реестре операторов персональных данных

Российская инфраструктура
Наши серверы располагаются на территории России, в Москве и Ленинградской области

Стоимость оценки

Указана в российских рублях и без НДС

Тесты и опросники

PIF	FADE	delta.ai	Switch (2 / 3 теста)	DPI
2 900	900	1 200	500 / 750	2 900

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	50 000

Оценка одного человека

Количество человек	Стоимость
До 40 человек	5 500 руб
От 40 до 100	5 000 руб
От 100 до 200	4 000 руб
Более 200	3 000 руб

Оценка проводится сотрудниками клиента

Оценка одного человека наблюдателями ЭКОПСИ	50–70 тыс. руб
---	----------------

Обратная связь 360 градусов

Создание и настройка проекта

Разработка опросника	85 000
Создание формата индивидуального отчета	85 000
Создание сводного аналитического отчета Опциональный этап	85 000

Оценка одного человека

Количество человек	Стоимость
До 20 человек	4 000 руб
21–40	2 000 руб
41–100	1 760 руб
101–250	1 440 руб
251–500	1 200 руб
501–1 000	1 000 руб
От 1 000	800 руб

Цифровые профили AIM

Разработка профиля для одной должности	300 000
--	---------

Разработка компетенций DEEP

Проект на одну компанию	1 000 000
-------------------------	-----------



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.

Nº1 на рынке
HR-консалтинга
(РА Эксперт, 2020)

180 консультантов
в штате

>550 проектов
каждый год

Nº1 на рынке
оценки персонала
(HR-tv, 2021)

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

Мы работаем в следующих областях



**Оценка
персонала**



Обучение и
развитие персонала



Организационные
изменения



Исследования
и социология



Операционная
эффективность



Охрана труда
и безопасность



Бренд
работодателя



Автоматизация
HR



Работа с
топ-менеджерами



Николай Милов

Директор по развитию
бизнеса

milov@ecopsy.ru
t.me/nmilov

Читайте наши материалы,
посвященные оценке персонала

Телеграм-канал



[Открыть](#)

Блог



[Открыть](#)