The image features a stylized illustration of a man in a blue suit carrying a large stack of papers up a wide, white staircase. The staircase is flanked by tall, classical columns. In the background, there are green trees and a bright, hazy sky. The right side of the image is overlaid with a dark blue, semi-transparent geometric shape that contains the title text. The overall style is clean and modern, with a focus on professional and academic themes.

**Инновации в оценке
персонала:
тренды и прогноз**

Содержание презентации

- 1** Тренды
- 2** Традиционные технологии
- 3** Новые технологии
- 4** Новые критерии
- 5** Дилеммы
- 6** Бонус 😊



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Тренды

Тренды

Доказательность.
Опора на данные

Цифровизация и автоматизация.
Перевод в дистанционный формат

Сокращение длительности и упрощение

Доказательность

Все больше моделей компетенций(МК) разрабатываются с **использованием данных**.

Serraska, 2020



Усилился фокус на **проверку точности** инструментов оценки.

CRPY Consulting, 2018



Цифровизация и автоматизация

1. Тесты и опросники все чаще используются как дополнение к очным инструментам — или как предисловие к ним.
2. Выполнение рутинных операций в рекрутменте автоматизируется с помощью ИИ.
3. Отчеты даже по очным инструментам — интервью и ЦО — автоматизируются.

Сокращение длительности

В 60-80 гг. центры оценки проводились в 2 и даже 3 дня. Сейчас 71,5% российских организаций проводит ЦО **длительностью 1 или 0,5 дня.**



Тесты способностей становятся **все более короткими.**



Модели компетенций становятся более компактными. Сейчас модель корпоративных компетенций включает, в среднем, **7 критериев.**



Личностные опросники становятся **все более короткими.**



Причины сокращения длительности

Оценка стала более массовой практикой



Необходимы более дешевые и быстрые инструменты

Развитие HR-аналитики



Формируется понимание, что «работают» не все критерии и инструменты => можно выбрать наиболее приоритетное

Развитие технологий

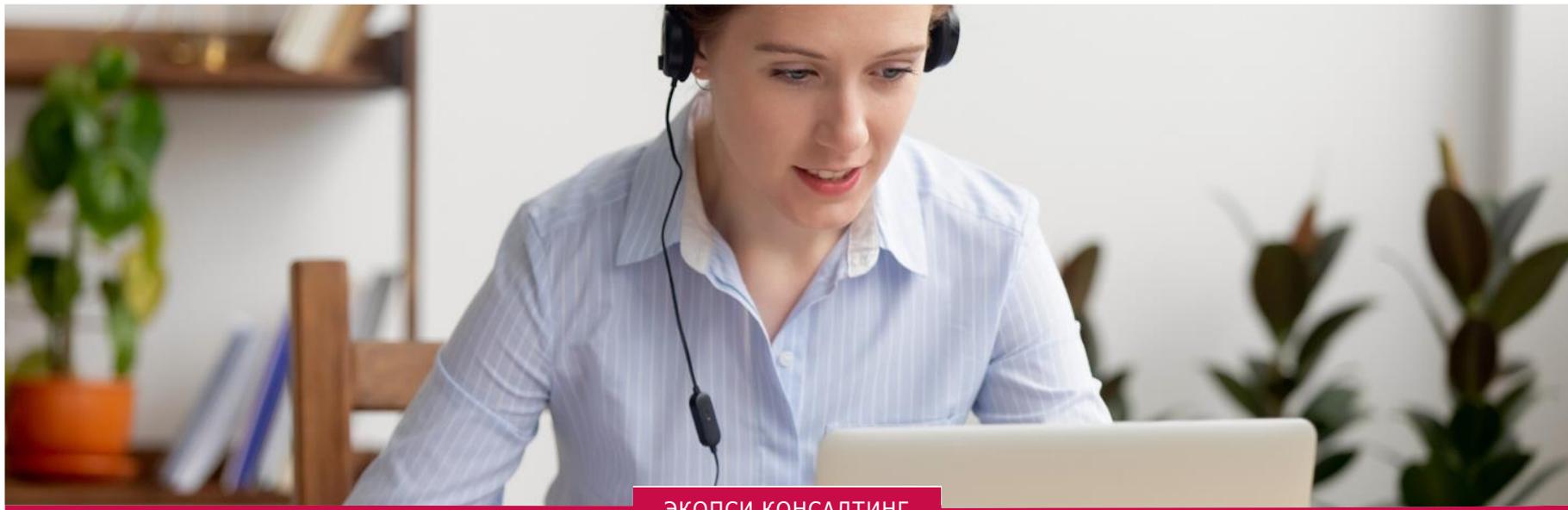


Адаптивные тесты и опросники, ИИ, black-box в целом, структурированные гайды

Сейчас «нащупывается» середина между длительностью и точностью

Исследования показывают, что оптимальная длительность (в подборе специалистов) — 10–30 минут на инструмент. В оценке действующих сотрудников могут применяться инструменты больше длительности.

Вывод в отношении длительности инструментов оценки: As short as possible, as long as necessary.



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Традиционные технологии

Тесты способностей

Адаптивность

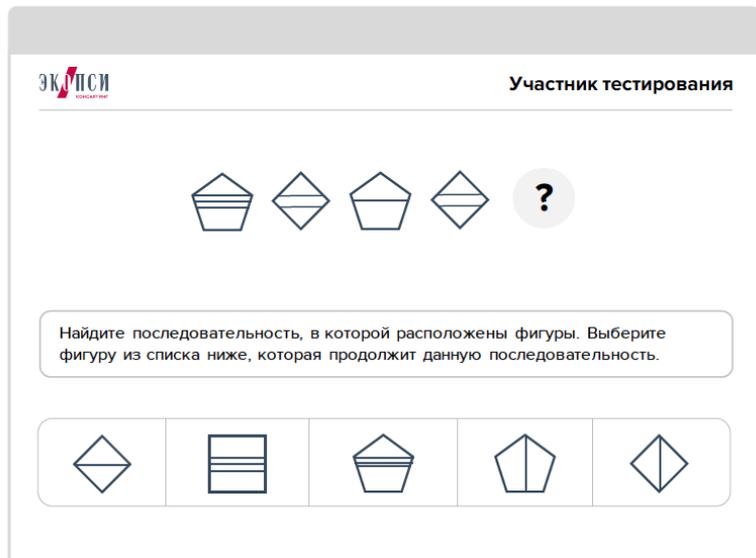


Адаптивность сокращает длительность тестирования на 20–60%.

Читайте статью «Тесты способностей: насколько связаны с эффективностью, оценивают ли интеллект и как их вообще применять»:
https://digital.ecopsy.ru/blog/aptitude_tests_recommendations

Тесты способностей

Автоматическая генерация заданий



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Участник тестирования

Sequence of figures: 1. A pentagon with a horizontal line near the bottom. 2. A diamond with a horizontal line near the bottom. 3. A pentagon with a horizontal line near the bottom. 4. A diamond with a horizontal line near the bottom. 5. A question mark.

Найдите последовательность, в которой расположены фигуры. Выберите фигуру из списка ниже, которая продолжит данную последовательность.

Options: 1. A diamond with a horizontal line near the bottom. 2. A square with three horizontal lines. 3. A pentagon with a horizontal line near the bottom. 4. A pentagon with a vertical line near the right side. 5. A diamond with a horizontal line near the bottom.

Автоматическая генерация заданий делает банк практически неограниченным, а тест — защищенным от списывания.

Смотрите вебинар «Новый виток развития тестов способностей Switch: задания, расчёты, отчёт»:

<https://www.ecopsy.ru/insights/novyy-vitok-razvitiya-testov-sposobnostey-switch-zadaniya-raschyety-otchyet/>

Личностные опросники

Ипсативные IRT-опросники

| | Наименее точно | Наиболее точно |
|--|----------------|----------------|
| Я ставлю амбициозные задачи | | |
| Я выстраиваю хорошие отношения с другими | | |
| Я достигаю результата в работе | | |

Ипсативные IRT-опросники:

- В большей мере защищены от социальной желательности
- Обладают более высокой валидностью по сравнению с «классическими» ипсативными опросниками (0,27 против 0,21)

Кейс-тесты

Тренд

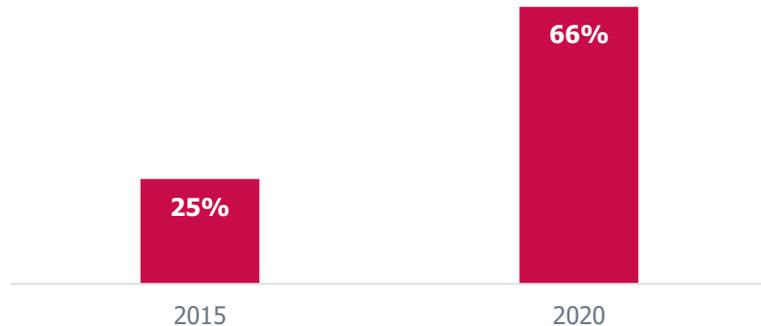
Вы работаете над сложным проектом. Скоро близится дата его сдачи, и вы понимаете, что можете не уложиться в необходимый срок.

Оцените эффективность каждого действия, которое Вы можете совершить в данной ситуации.

1. Объяснить руководителю ситуацию и попросить его перенести срок сдачи проекта.
2. Распланировать задачи, усердно работать и пытаться сдать проект в срок.
3. Завершить до срока сдачи наиболее важные части проекта, второстепенные доделать после.
4. Привлечь дополнительных людей к завершению проекта и попытаться уложиться в срок.

Читайте полное руководство по разработке кейс-тестов:
https://digital.ecopsy.ru/blog/sjt_manual

Количество компаний, использующих кейс-тесты



Источники: LATR 2015, LATR 2020

Виртуальные центры оценки

Тренд

Оцениваемые

Импорт + Добавить

Все (4) Новые Приглашённые Проходящие Завершившие Удалённые

Поиск

| ID | Имя | Фамилия | Email | Должность | Статус |
|----|--------------------|-----------|------------------------|-----------|--------------|
| 12 | Василий Аркадьевич | Подыганов | poduganov_va@nlmk.com | | Приглашённые |
| 11 | Николай Николаевич | Алимов | alimov_nn@nlmk.com | | Приглашённые |
| 14 | Олег Дмитриевич | Агеев | ageev_od@nlmk.com | | Приглашённые |
| 13 | Павел Павлович | Помогаев | potomogaev_pp@nlmk.com | | Приглашённые |

Показано 1 - 4 из 4

Наблюдатели

Импорт + Добавить

Поиск

| ID | Имя | Фамилия | Email | Статус |
|----|----------|------------|------------------------|--------|
| 10 | Оксана | Проконова | prokopova_os@nlmk.com | Новый |
| 7 | Елена | Бугаева | bugaeva_ea@nlmk.com | Новый |
| 11 | Светлана | Клокова | klokova_si@nlmk.com | Новый |
| 9 | Наталья | Григорова | grigorova_na@nlmk.com | Новый |
| 12 | Сергей | Ивашкин | ivashkin_si2@nlmk.com | Новый |
| 8 | Ирина | Плотникова | plotnikova_ja@nlmk.com | Новый |

Показано 1 - 6 из 6

Читайте статью «Как перевести ассесмент в виртуальный формат»:
<https://digital.ecopsy.ru/blog/vac>



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Новые технологии

Геймификация

Геймифицированные тесты (game-based assessment / gamified assessment)



Instructions

⌚ 3 MIN 📍 29/22 📄 1

📈 \$0.75
PREV \$0.00

\$1.55

👤 9/39

The goal of this game is to earn as much 📈 as possible.
For each balloon, click .

You temporarily earn \$0.05 for each pump. To permanently collect 📈, click . Each balloon has an explosion point. If the balloon explodes before you click you lose all temporary 📈.

Провайдеры за рубежом



REVELIAN

Провайдеры в России



Геймификация

Игры для оценки (games for assessment)



Провайдеры за рубежом

ARCTIC SHORES

KnackApp

PERSONA LABS

SKEYM
GAMIFIED ASSESSMENT PLATFORM

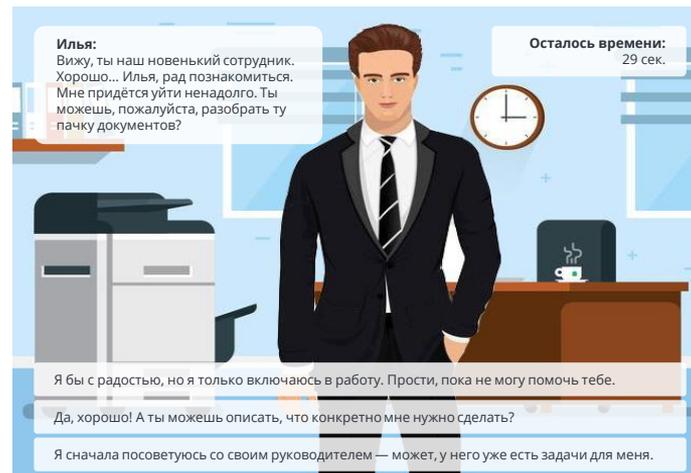
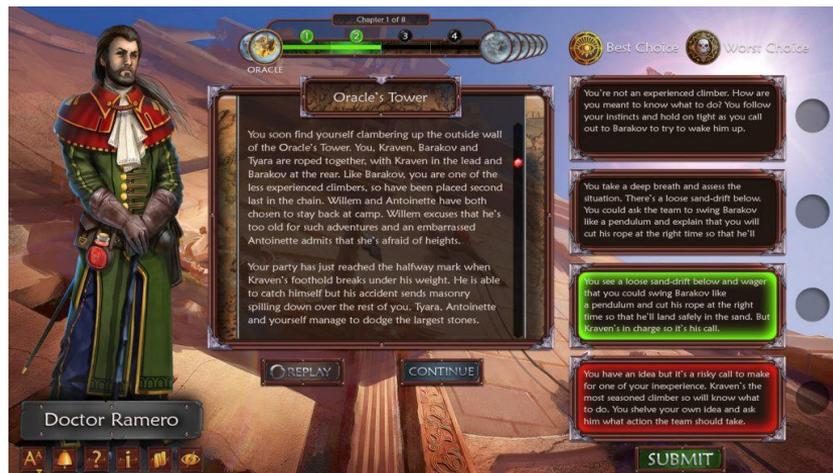
JOURNEY

Провайдеры в России

ASSESSMENT SYSTEMS

Геймификация

Геймифицированные кейс-тесты / realistic job preview



Провайдеры за рубежом



TALENT

Провайдеры в России



Геймификация

Оценщики относятся к играм со скепсисом

2015



**Евгений
Лурье**

Лучше ПОКА не используйте игры для оценки, особенно для отбора, особенно компьютерные симуляции.

[Источник](#)

2016



**Юрий
Шатров**

Геймификация в оценке персонала — это хорошо, но не сейчас.

[Источник](#)

2017



Менее 10% кандидатов хотели бы оцениваться с помощью геймифицированных инструментов.

[Источник](#)

2018



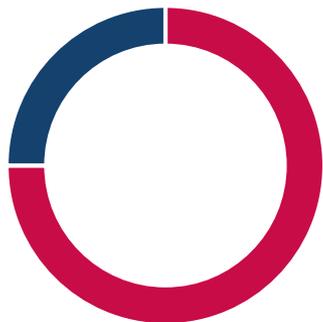
**Чарльз
Хэндлер**

Игры — это весело, а оценка — нет.

[Источник](#)

Геймификация

Но запрос на геймификацию есть



75% представителей HR зарубежных компаний хотели бы использовать геймифицированные инструменты в оценке (N=55).

[Источник](#)

Представители HR российских компаний считают геймификацию одним из ТОП-3 трендов в оценке персонала (N=99).

Исследование НИУ ВШЭ и Talent Q

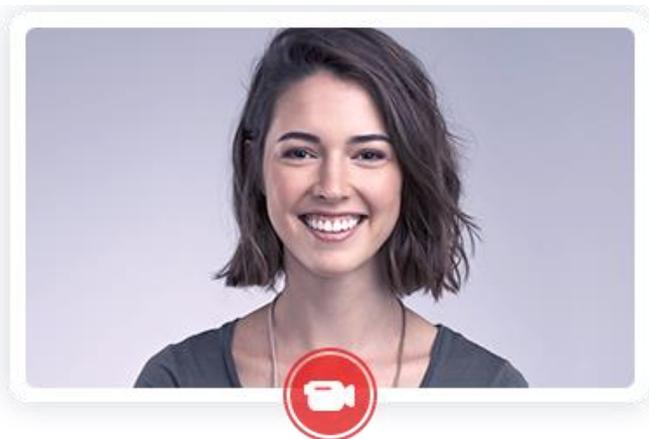
Геймификация

Необходимо понять, что именно мы имеем в виду под играми

| Вид геймификации в оценке | Преимущества | Недостатки | Где можно применять |
|---|---|--|--|
| Геймифицированные тесты | <ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень вовлеченности кандидатов • Доказанная валидность | <ul style="list-style-type: none"> • Могут вызвать отторжение у взрослой аудитории | Наём выпускников |
| Игры для оценки | <ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень вовлеченности кандидатов | <ul style="list-style-type: none"> • Недоказанная валидность • Требуют от участников современных устройств • Могут вызвать отторжение у взрослой аудитории | Пока лучше не применять |
| Геймифицированные тесты / Realistic Job Preview | <ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень вовлеченности кандидатов • Доказанная валидность | <ul style="list-style-type: none"> • Требуют разработки для каждой задачи => относительно дороги | Наём массового персонала, специалистов |

Искусственный интеллект

Оценка видеоинтервью



🕒 01:42

Читайте номер HRTimes про искусственный интеллект в HR:

<https://www.ecopsy.ru/insights/iskusstvennyy-intellekt-zion-mozhet-spat-spokoyno/>

Провайдеры за рубежом

Провайдеры в России

Искусственный интеллект

Кейс Лидеров России



Лидеры России — всероссийский конкурс управленцев. Участники проходят дистанционные и очные оценочные испытания, в результате — получают образовательный грант и известного наставника из числа лидеров бизнеса и госуправления.

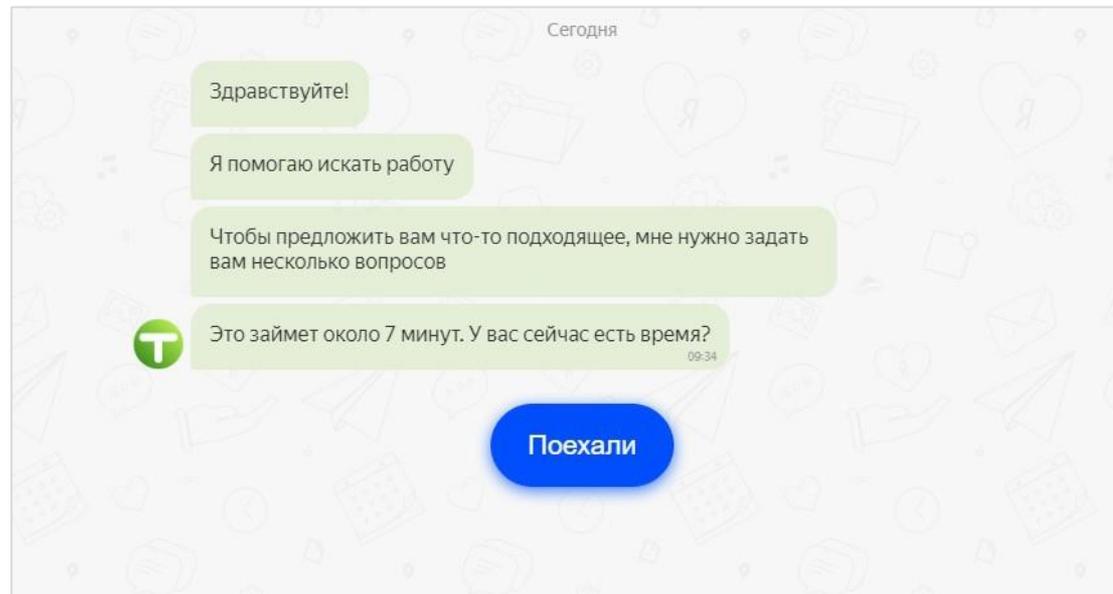
Echo применялось в Конкурсе 2019-2020 годов. Точность Echo — 0,72. Это выше точности всех тестов и опросников. Она позволяет отсеивать до 30% участников с нулевой погрешностью.



Организаторы конкурса управленцев «Лидеры России» довольны результатами тестирования искусственного интеллекта, которое применялось в ходе оценки участников, и планируют применять эти технологии в будущем. Об этом рассказал журналистам в среду руководитель конкурса, гендиректор АНО «Россия — страна возможностей», проректор РАНХиГС Алексей Комиссаров.

Искусственный интеллект

Чат-боты и голосовые роботы



Провайдеры за рубежом (где есть ИИ)

mya

goHire

PARADOX

TextRecruit

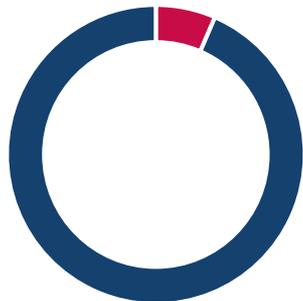
Провайдеры в России (где есть ИИ)

Stafory

Яндекс Таланты

sever.ai

Компании с осторожностью применяют технологии ИИ в HR



6–7% зарубежных компаний
использует ИИ в HR

Исследования: [Oracle, 2018](#); Sierra-Cedar, 2017.

Но, согласно ожиданиям инвесторов, за ИИ — будущее (в том числе в оценке)

72% инвестиций в оценку за последние 5 лет — в стартапы, использующие ИИ.

| Провайдер | Вид ИИ-оценки | Объем инвестиций за 2015–2020 (\$ млн) |
|---------------|----------------------------|--|
| Hirevue | Видеоинтервью | 93 |
| Pymetrics | Геймифицированные тесты | 56,6 |
| Mya Systems | Чат-боты | 32,4 |
| Imbellus | Игры для оценки | 22,5 |
| Fama | Оценка по социальным сетям | 7,7 |
| Crystal Knows | Оценка по социальным сетям | 7,4 |
| HireIQ | Оценка по голосу | 6,9 |
| Talview | Видеоинтервью | 6,8 |
| Scoutable | Игры для оценки | 6,5 |
| ActiView | VR для оценки | 6,5 |

Текущая область применения ИИ — оценка массового персонала и офисных работников

| Недостатки ИИ | Преимущества ИИ |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Black-box разной степени — скепсис участников• В большинстве случаев — необходимость адаптации к конкретной задаче (разработки / настройки модели) | <ul style="list-style-type: none">• Высокая точность• Снижение стоимости за счет автоматизации рутинных операций |

Новые технологии: что развивается слабо

| Технология | Оценка по социальным сетям | VR-оценка | Нейроассесмент |
|--|--|---|---|
| Примеры | Crystal Knows, Humantic, Fama | Actiview, Vervoe | — |
| Причины низкой распространенности и потенциала | <ul style="list-style-type: none"> • Юридические риски • Этические проблемы • Недовольство кандидатов | <ul style="list-style-type: none"> • Дороговизна оборудования • Невысокая добавочная ценность VR-среды (применительно к задачам оценки) | <ul style="list-style-type: none"> • Слабая масштабируемость • Невысокая точность |

Читайте статью про эти технологии оценки:

https://digital.ecopsy.ru/overhyped_trends



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Новые критерии

Критерии оценки

Компетенции дистанционной работы

- **Дисциплинированность** — умение рационально организовать свою работу
- **Планирование** — умение ставить приоритеты и распределять ресурсы
- **Адаптивность** — готовность быстро подстроиться по меняющуюся среду
- **Решительность** — готовность самостоятельно принимать решения
- **Исполнительность** — готовность точно и быстро выполнять поставленные задачи
- **Ответственность** — готовность брать ответственность на себя и быть настойчивым
- **Взаимовыручка** — готовность приходить на помощь другим и делиться своими ресурсами
- **Кроссфункциональное взаимодействие** — умение находить контакт в других подразделениях и организовать совместную работу
- **Неформальное лидерство** — умение объединять вокруг себя других и влиять без административных рычагов
- **Открытость** — готовность открыто говорить о проблемах и выражать свою точку зрения
- **Системное мышление** — умение смотреть на ситуацию комплексно и опираться на данные
- **Бизнес-мышление** — умение понимать бизнес-среду и мыслить в категориях экономического эффекта
- **Перспективное мышление** — умение видеть широкий горизонт и далёкую перспективу

Вебинар «Профиль дистанционной работы»:

https://www.youtube.com/watch?v=UGb815m44Sk&ab_channel=ECOPSYConsulting

Цифровые компетенции и знания

Пример:

- Искусственный интеллект
- Большие данные
- Кибербезопасность
- Альтернативная энергетика
- Интернет вещей
- Блокчейн

Эмоциональные состояния и субъективное благополучие

- Профессиональное выгорание
- Стойкость (Resilience)
- Замотивированность



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Дилеммы

Главная дилемма – ориентация на компанию или на участников оценки

| Параметр | Ориентация на компанию | Ориентация на участников |
|--|--|---|
| <p>Прозрачность оценки</p> <p>Это сообщение участникам методов, критериев оценки, а также способов расчета результат</p> | Не сообщаем или сообщаем минимум | Сообщаем максимально возможный объем информации |
| <p>Контролируемость оценки</p> <p>Это использование методов контроля обмана и социальной желательности</p> | Применяем | Применяем по минимуму |
| <p>Этичность оценки</p> <p>Это границы применения оценки (какие данные используем: соц сети, социально-демографические данные, результаты оценки)</p> | Используем все данные, включая социальные сети | Используем только результаты оценки |



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

РЫНОК

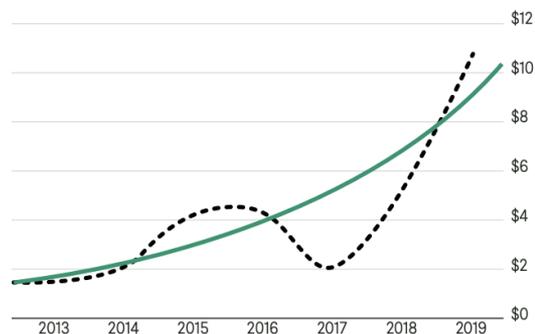
Слияния и поглощения на рынке оценки

Последние 10 лет рынок укрупняется. Практически не осталось независимых провайдеров.

| Провайдер | Приобретен | Год | Размер сделки (млн) |
|--------------------|----------------------|------|---------------------|
| A&DC | PSI Services | 2017 | NA |
| Caliper | PSI Services | 2019 | NA |
| Cubiks | PSI Services | 2019 | NA |
| cut-e | AON | 2017 | NA |
| Fenestra | BTS Group | 2014 | NA |
| Kenexa | IBM Company | 2012 | \$1 300 |
| Lominger | Korn Ferry | 2006 | \$24 |
| Mettl | Mercer | 2018 | NA |
| Saville Consulting | Willis Towers Watson | 2015 | £42 |
| SHL | Exponent | 2018 | \$400 |
| Talent Q | Korn Ferry Hay Group | 2014 | NA |
| A&DC | PSI Services | 2017 | NA |

Высокий уровень инвестирования

Investors Are Placing Bigger Bets



Median Dollars Invested

Increase > 3X since 2014

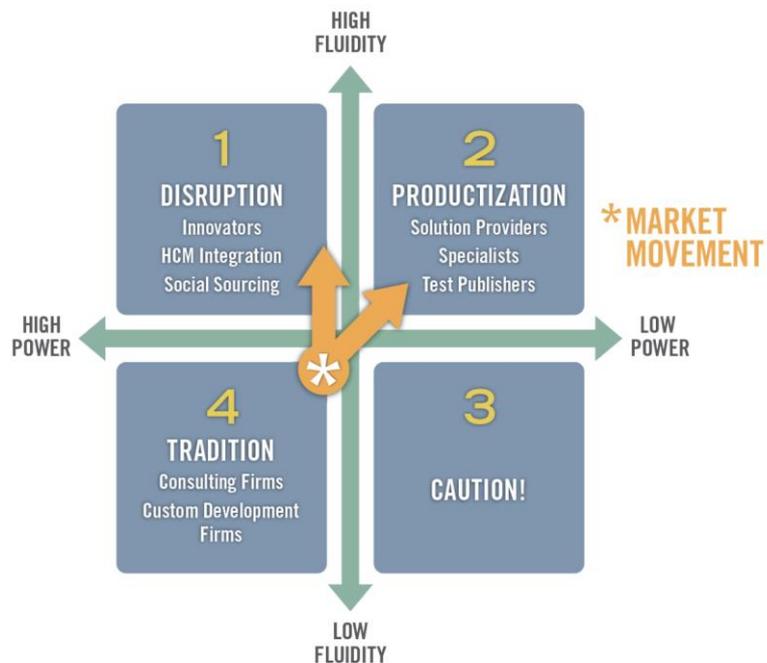
----- Actual

————— Trend

За 2013–2018 инвестировано \$ 3,51 млрд.

Источник: JFF, 2018

Эксперты прогнозируют, что будущее рынка оценки за (1) комплексными системами; (2) продуктовыми компаниями



Источник: Charles Handler, 2015

ЮРИЙ ШАТРОВ

Руководитель практики
Digital Assessment



shatrov@ecopsy.ru

