

Оценка персонала
в государственном секторе:
инструменты и подходы

Вебинар, 26 апреля 2022

Спикеры



Павел Безручко

Управляющий партнёр,
председатель экспертного
совета конкурса «Лидеры
России»

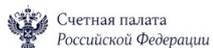


Юрий Шатров

Партнер,
руководитель
практики
Digital Assessment

Наш опыт в оценке в государственном секторе — около 450 000 человек

Подбор / Поиск внутренних кандидатов



Кадровые конкурсы и проекты



Три типовых запроса к нам

- 1. Открытый кадровый конкурс**
- 2. Внешний подбор на должность** (не адресный «хантинг»)
- 3. Поиск внутренних кандидатов / кадровый резерв**

Встречается:

- 4. Разработка и передача инструментов оценки. Обучение оценщиков (HR) работе с инструментами**

К сожалению, пока встречается значительно реже, чем в бизнесе:

- 5. Разработка и внедрение системы регулярной внутренней оценки (и работы с талантами). Обучение руководителей работе в этой системе**

Ситуация 1. Открытый кадровый конкурс

Особенности ситуации:

- Конкуренция двух целей
- Широкий «вход»
- Мало времени
- Много стейкхолдеров
- Доверие / недоверие
- Большинство - не победят

Что важно (уроки из опыта):

1. Один активный главный Заказчик, которому «очень надо»
2. Выбрать концепцию рано, хотя и не хочется (какая из двух целей...)
3. Отдельное внимание привлечению в воронку – призы, входные барьеры, правила, как обеспечивается честность
4. Правила «на много страниц». Не нарушаются
5. Надежные методы оценки, и никакой тебе экзотики. Все, что может сломаться – сломают обязательно
6. Очень, очень хорошие развивающие отчеты
7. Система работы с апелляциями (с одной стороны правила, с другой – участник это стейкхолдер)
8. Автоматизация. ИТ- ангелы, ... или демоны для оценщиков
9. Наблюдательный Совет
10. Помнить обещания и управлять ожиданиями

Ситуация 2. Внешний подбор на должность (не адресный «хантинг»)

Особенности ситуации:

- Обилие формальных требований и ограничений
- Очень подробные методики и «методики», от которых «нельзя отступать». Много пустой отчетности
- (Часто) отсутствие soft/профессиональных критериев, требований к должности, или их плохое качество
- (Часто) некритичное желание привлечь супер-профессионалов туда, где они не нужны
- (Часто) специфичный бренд работодателя

Что важно (уроки из опыта):

1. Бюрократия = барьерометрия. Помогать сильным, не помогать слабым
2. Специально обученный человек - делать отчетность
3. Выверенный посыл на рынок (если открытый отбор) – масштаб задач, польза, карьера
4. Реферальные практики – работают!
5. Не слишком закручивать входные требования (работа с заказчиками)
6. Анализировать профиль уже успешных (будет много сюрпризов)
7. Особое внимание адаптации новичков. Ожидания и реальность - не совпадут

Ситуация 3. Внутренний поиск/кадровый резерв

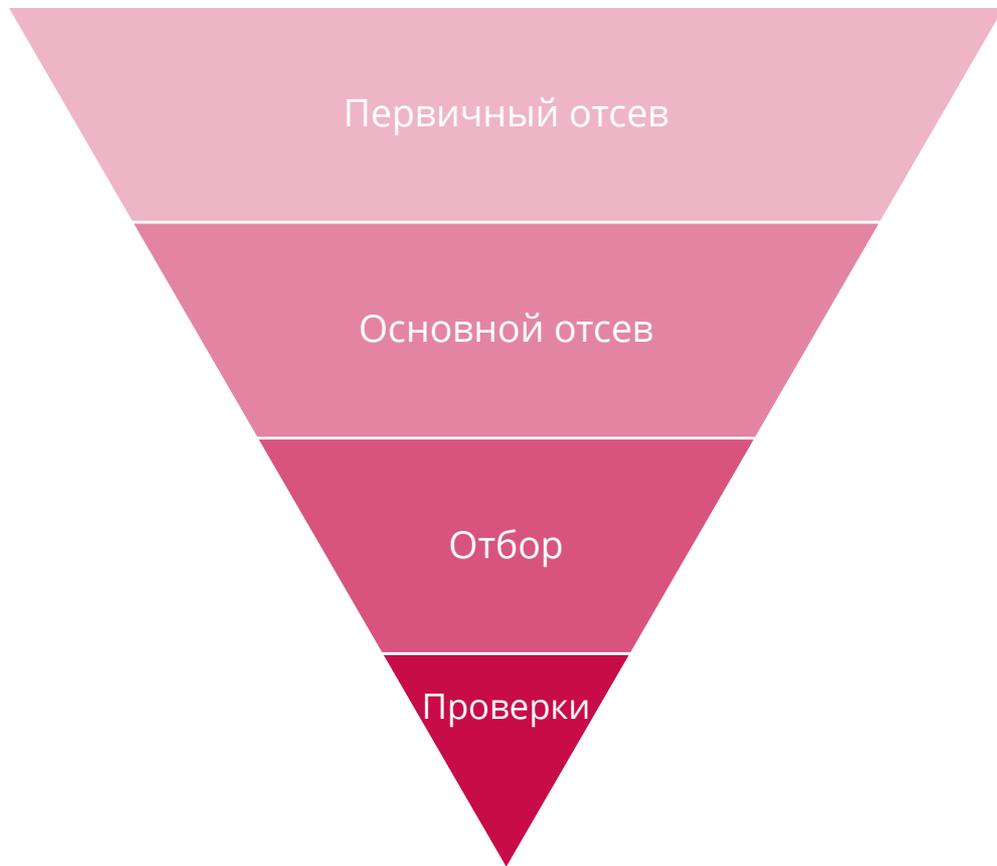
Особенности ситуации:

- (Часто) Недоверие к суждениям менеджмента. Но мнение и влияние менеджмента – никуда не делось
- (Часто) Нет регулярной оценки, кадровых комитетов, HR-цикла в его современном понимании

Что важно (уроки из опыта):

1. Объяснять, что проект оценки и система работы с талантами – не одно и то же
2. Анализировать профиль уже успешных (будет много сюрпризов) – *было и в ситуации 2*
3. Убеждать оценивать «действенность резерва», и делать резерв ... поменьше
4. Убеждать спрашивать самих людей – хотят ли в резерв / на должность
5. Вовлекать руководителей в оценку, или наоборот — давать независимое суждение (с этим определиться на старте)
6. Помогать интерпретировать отчеты (а не просто сдавать) . Предлагать матрицу кадровых решений

Популярные инструменты оценки (как мы про них рассказываем)



1. Анкета - требования
2. Видеоинтервью «ЭХО»
3. Письменное эссе
4. Тесты интеллектуальных способностей
5. Тесты проф. знаний
6. Опросники компетенций / личности
7. Тест управленческого потенциала «PIF»
8. Оценочная конференция
9. Центр оценки
10. Структурированное интервью
11. Индивидуальный ассесмент
12. Проверка сведений анкеты по документам и рекомендаций по звонкам
13. Полиграф
14. Проверки «СБ»

Первичный отсев: от 100% к 40-50%

Метод	Самое важное про этот метод
Общее	<ul style="list-style-type: none"> • До начала разработки оценки нужно решить, «как будем решать» - спроектировать ВСЕ путь кандидата
1. Анкета-требования	<ul style="list-style-type: none"> • Задача - отсеять явно негодных, а не отобрать лучших (их важно не отпугнуть) • Не избыточно! Проверять значимость требований (Deer) • Не смешивать задачу: сбор HR данных и отсев • Возможность подтверждения документом и <i>предупреждение</i> об этом
2. Видеоинтервью ИИ «ЭХО»	<ul style="list-style-type: none"> • Факт не записи = само-отсев (нет мотивации) • Безопасно отсеивать до 30% выборки записавших «снизу» • Не следует использовать в формате рейтинга • Требуется валидационное исследование для настройки
3. Письменное эссе (альтернатива «ЭХО»)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>То-же, что «ЭХО»</i> • Обработка ИИ, или два независимых эксперта (решить заранее) • Эссе больше, чем на 2 страницы 12 пт - не нужно

Основной отсев: от 40-50%, к 5-10%

Метод	Самое важное про этот метод
Общее	<ul style="list-style-type: none"> • Любые хорошие тесты и опросники хорошо выделяют слабых и плохо различают сильных от средних (поэтому отсев, а не отбор) • Тесты для самопознания – нельзя, даже если они нравятся • Тесты – списывают (обязательны прокторинг или контроль)
4. Тесты интеллектуальных способностей	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка не нужна • Средний «ум» – норм. Не переоценивать значимость интеллекта
5. Тесты проф. знаний	<ul style="list-style-type: none"> • Как правило, требуется разработка • Базовая эрудиция – норм. Не нужны эксперты «Что? Где? Когда?»
6. Опросники компетенций / личности	<ul style="list-style-type: none"> • Всегда требуется валидационное исследование, настройка шкал • Решение – логика среднего балла, или сильных сторон (пиков)
7. Тест потенциала “PIF”	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка не нужна • Потенциал = успех в новой роли / уровне должности • Потенциал НЕ = текущая успешность • Совмещение с пп.6 – как правило избыточно

Отбор: от 5-10%, к 1-0,25%

Метод	Самое важное про этот метод
Общее	<ul style="list-style-type: none"> • Методы различаются по стоимости – чем «портретнее» отчет, тем дороже и дороже • Нужно решить – компетенции, или типовые задачи должности (task based)
8. Оценочная конференция (промежуточная версия с ЦО с использованием старших экспертов)	<ul style="list-style-type: none"> • (Часто) нужна разработка • 1 оценщик на 8-10 участников (+ команда ведущих) • До 300 чел. участников в одном зале, 1-2 дня • Только выделение лучших, а не оценки каждому в каждом задании
9. Центр оценки (ЦО) (включая web@ssesment)	<ul style="list-style-type: none"> • (Часто) нужна разработка • 1 оценщик на 2 участников (+ команда ведущих) • Группа до 10 чел, 1-2 дня • Оценки каждому в каждом задании
10. Структурированное интервью (включая web)	<ul style="list-style-type: none"> • (Часто) нужна разработка «гайда» и калибровка оценщиков • 1,5-2 часа на участника • Оценки и +/-
11. Индивидуальный ассессмент (включая web)	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка не нужна • Особо высокая квалификация оценщика • 3-4 часа • Портретный отчет (возможны и оценки)

Проверки — контроль рисков

Метод	Самое важное про этот метод
12. Проверка сведений анкеты по документам и рекомендаций по звонкам	<ul style="list-style-type: none"> • Не лениться звонить, и как следует проверять рекомендации (требует квалификации) • Не лениться запрашивать и проверять документы • Таки – отсеивать явных «врунов» даже, если они сильные и нравятся
13. Полиграф	<ul style="list-style-type: none"> • Предупреждать про полиграф на входе в оценку! • Квалификация оператора определяет точность. Не экономить на этом • Оценивается лишь вероятность инцидентов, а не деловые качества • В самом идеальном случае, точность не более 70% (возможны ошибки!)
14. Проверки «СБ»	<ul style="list-style-type: none"> • Идеальных людей нет. Есть «недорасследованные» (если человек кажется идеальным, значит он врет больше и успешнее, чем остальные) • Есть разница между фактами (судимость, досудебное урегулирование), вероятностью (открытое уголовное дело, свидетельства, напр. в сети), и слухами • Не верить слухам. Проверять их с самим кандидатом (просить пояснить)

Регламентирующие документы в оценке государственных гражданских служащих

Обязательные к следованию документы

Документ	На какую часть следует обращать внимание	Что следует делать
Трудовой кодекс РФ	Глава 14 (+ ФЗ N 152). Посвящена персональным данным	Следовать закону «О персональных данных»
	Статья 64, часть 5	В случае запроса со стороны кандидата — давать письменное разъяснение причин отказа при приеме на работу
	Статья 3	Не использовать практики оценки, которые могут дискриминировать людей по полу, возрасту и другим признакам
	Статья 8	Зафиксировать процедуру оценки в локальном нормативном акте
	Статья 81	Не использовать результаты оценки для увольнений (исключение — аттестация)
Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 17 марта 2004 г. № 2	Пункт 10	Не использовать психологические тесты в качестве единственного инструмента отбора

Документы, имеющие рекомендательный характер (но с ними обязательно нужно ознакомиться)



**Российский стандарт
центра оценки**



**Российский стандарт
тестирования персонала**