

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

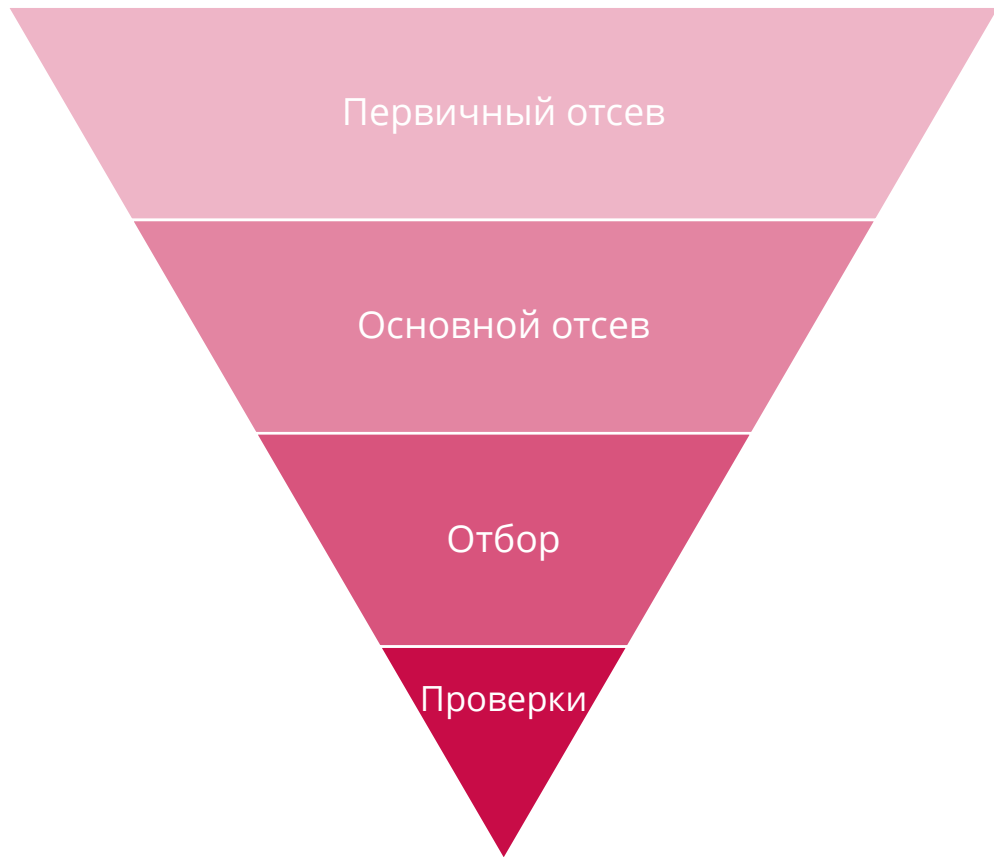
### Особенности ситуации:

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

## Основной отсев: от 40-50%, к 5-10%

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

## Отбор: от 5-10%, к 1-0,25%

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

## Проверки — контроль рисков

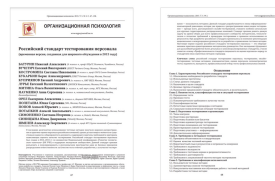
Метод	Самое важное про этот метод
<b>12. Проверка сведений анкеты по документам и рекомендаций по звонкам</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не лениться звонить, и как следует проверять рекомендации (требует квалификации)</li> <li>• Не лениться запрашивать и проверять документы</li> <li>• Таки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

# 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**