

Digital Assessment. Цифровая оценка: как быстро и эффективно оценивать персонал

Вебинар



Юрий Шатров

Партнер ЭКОПСИ, руководитель практики.

Психолог (МГППУ, НИУ ВШЭ). Разработчик психологических тестов для оценки персонала. Сфера интересов – самоотчетные опросники, ложь и социальная желательность, бизнес-эффект от оценки персонала.

Считает, что результаты оценки должны быть в первую очередь понятными для использования и принятия решений.

КТО МЫ

КТО МЫ

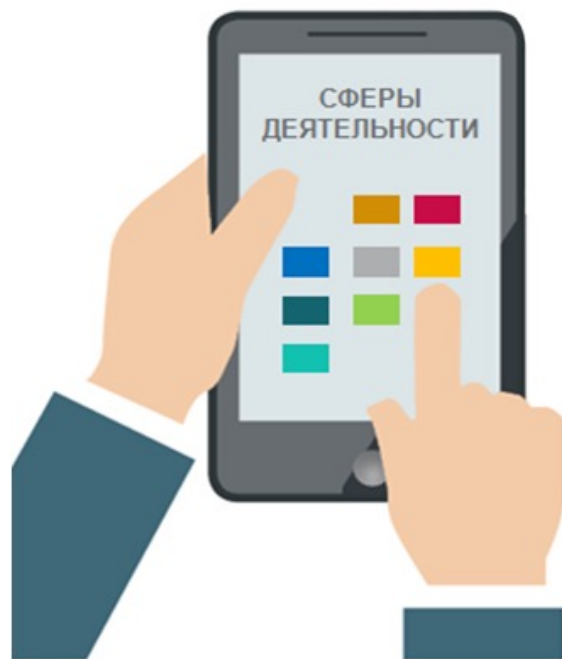
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО ВЕРИМ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

НАША МИССИЯ

ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ -
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ



■ **ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

■ **ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА**

■ **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ**
(УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ И HR-КОНСАЛТИНГ)

■ **ИССЛЕДОВАНИЯ И СОЦИОЛОГИЯ**

■ **АВТОМАТИЗАЦИЯ HR**

В РЕЙТИНГЕ *

№ 1

ЛЕТ НА РЫНКЕ

34

ПРОЕКТОВ В ГОД

500

КОНСУЛЬТАНТОВ

200

ЧТО МЫ СЕГОДНЯ ОБСУДИМ

Объективная оценка персонала

- Как устроена оценка персонала
- «Человечные» и «бесчеловечные» инструменты оценки

Инструменты Digital Assessment

- Потенциал
- Темные стороны личности
- Выгорание
- Мотивация
- Эмоциональный интеллект
- Компетенции

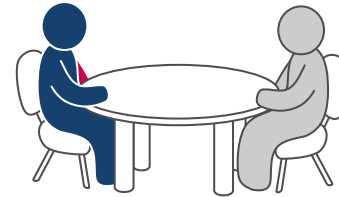
Совмещение тестов и интервью по компетенциям

ИДЕОЛОГИЯ ОЦЕНКИ





**«Бесчеловечные»
(автоматизированные)**

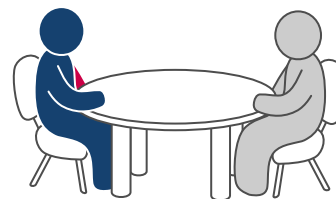


«Человечные» (экспертные)

1. Давайте назовём автоматизированные методы оценки персонала

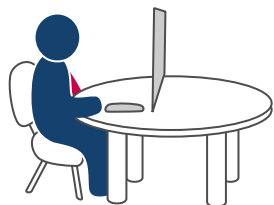


**«Бесчеловечные»
(автоматизированные)**



«Человечные» (экспертные)

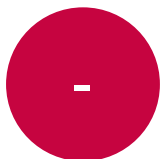
1. Давайте назовём автоматизированные методы оценки персонала
2. Давайте назовем человеческие методы оценки персонала



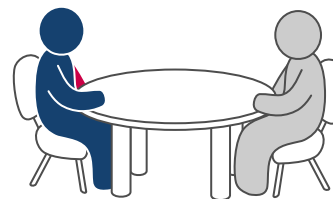
«Бесчеловечные» (автоматизированные)



- ▶ Дешевы и удобны в проведении
- ▶ Объективные (непредвзятые)
- ▶ За короткое время можно оценить много критериев



- ▶ Хуже выделяют сильных
- ▶ Возможность списывания
- ▶ Ограничения по критериям (не оцениваем реальное поведение)



«Человечные» (экспертные)

- ▶ Более «глубокая» оценка
- ▶ Широта возможностей — оцениваем любые критерии
- ▶ Лучше воспринимаются сотрудниками

- ▶ Дороги в проведении, особенно в массовых проектах
- ▶ Подвержены субъективизму

ЧТО МОГУТ ОЦЕНИВАТЬ ТЕСТЫ И ОПРОСНИКИ

Потенциал

Деструкторы (темные
стороны личности)

Выгорание

Мотивация

Эмоциональный
интеллект

Компетенции

И еще много других
критериев

B = Brittle = Хрупкий

A = Anxious = Тревожный

N = Nonlinear = Нелинейный

I = Incomprehensible = Непостижимый



ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ УСПЕШНОСТЬ

Potentia (лат.) - ВОЗМОЖНОСТЬ

Потенциальная успешность -
ВЕРОЯТНОСТЬ того, что человек будет
результативен в будущем.



ПОТЕНЦИАЛ - ЭТО ХАРАКТЕРИСТИКИ, КОТОРЫЕ:



Относительно устойчивы (не меняются со временем)



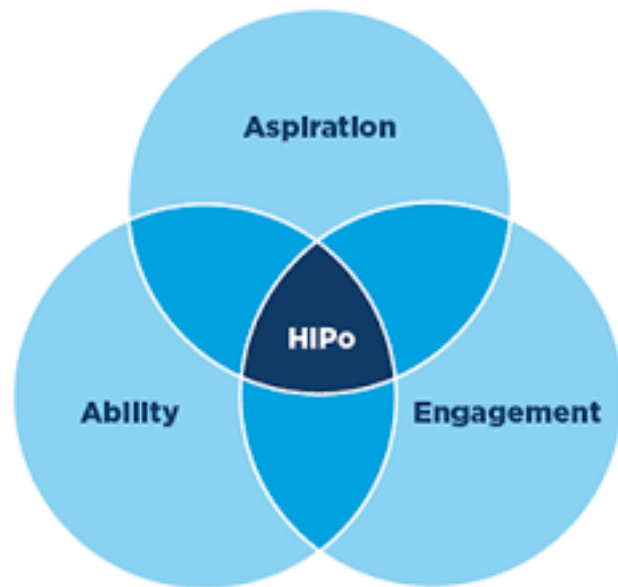
Не связаны с профессиональным опытом и текущими достижениями



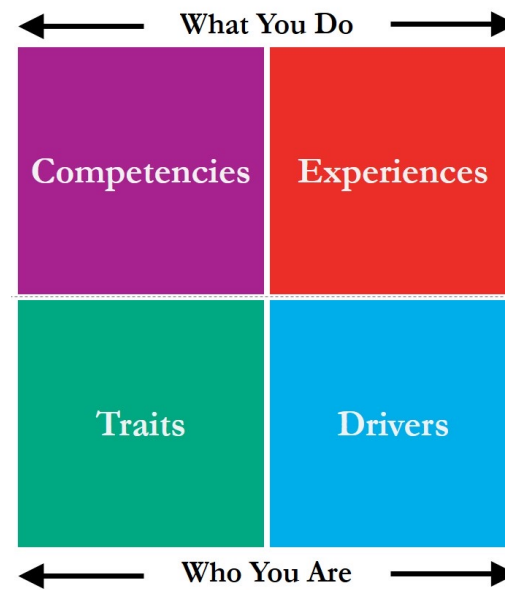
Доказано прогнозируют успешность в решении принципиально новых задач



Прогнозируют в среднесрочной и долгосрочной перспективе



CEB CLC (2005)



Korn Ferry (2014)

МОДЕЛЬ ПОТЕНЦИАЛА POTENTIAL IN FOCUS (PIF): КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ



ТЕСТЫ ПОТЕНЦИАЛА – ЭТО ВСЕГДА КОМПЛЕКСНЫЕ ТЕСТЫ

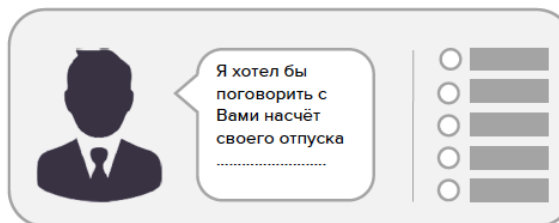
Тесты способностей в PIF измеряют интеллектуальные способности человека к быстрой и глубокой обработке информации, к восприятию нового опыта.



Адаптивные технологии

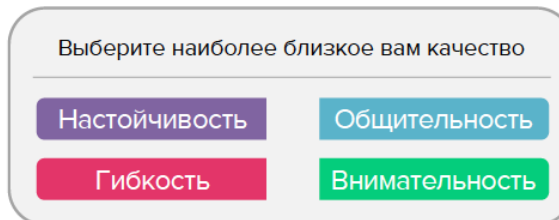
Концепция когнитивных эвристик
Д. Канемана

Кейс-тесты в PIF оценивают социальный и управленческий интеллект человека — его способность понимать других людей и влиять на них.



Концепция General Domain Knowledge
(Lievens, 2016)

Личностные опросники в PIF измеряют мотивацию человека к работе в новых условиях: приобретению навыков, эффективному выполнению более сложных задач.



Ипсативная методология

Модель мотивации к лидерству
Chen (2001)

ГДЕ МОЖЕТ ОЦЕНИВАТЬСЯ ПОТЕНЦИАЛ



Отбор менеджеров на входе

Используйте комплексную оценку потенциала для принятия объективных решений о найме руководителей.



Формирование кадрового резерва и пулов high

Отбирайте высокопотенциальных менеджеров, способных принести пользу бизнесу.



Отбор на программы обучения и развития лидеров

Выявляйте сотрудников, которые быстро усвоят материал программ обучения и развития и далее будут применять его в работе.



Аудит талантов

Прогнозируйте эффективность сотрудников в условиях организационных изменений — введения в должность нового руководителя или реорганизации компании.

ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ НЕДОСТАТОЧНО ИСКАТЬ «ЛУЧШИХ» – НЕОБХОДИМО ОЦЕНИВАТЬ **ДЕСТРУКТОРЫ**

Деструкторы – особенности человека, которые развиты на слишком высоком уровне.

Примеры деструкторов – излишняя осторожность, гиперконтроль подчинённых, поспешное принятие рискованных решений.

Деструкторы вносят вклад в эффективность человека. Но в долгосрочной перспективе они, наоборот, препятствуют профессиональному и карьерному успеху.



87% случаев неэффективного руководства связаны с деструкторами менеджера.



25% высокопотенциальных сотрудников обладают ярко выраженными деструкторами.



Только **15%** сотрудников работают над своими деструкторами.

ДЕСТРУКТОРЫ ПОМОГАЮТ ВЫЖИВАТЬ

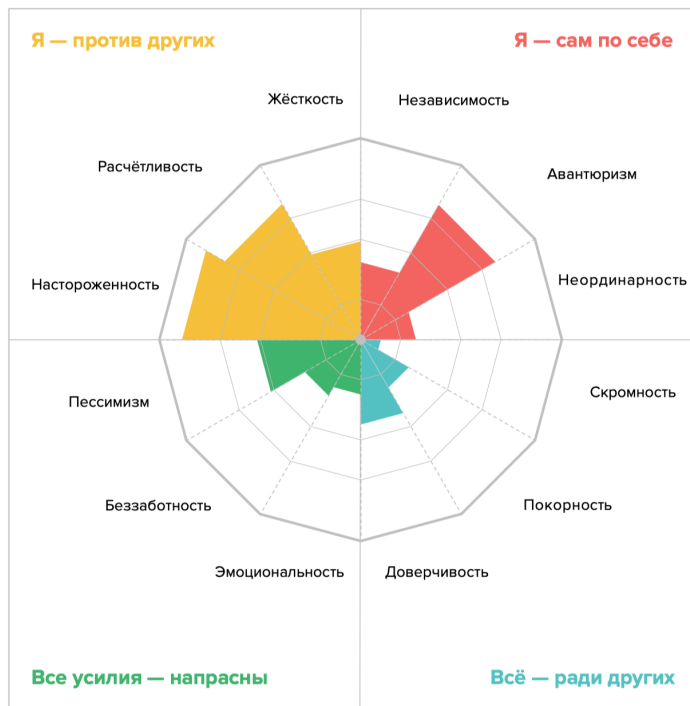


Деструкторы — защитные механизмы личности, которые помогают человеку совладать с проблемной ситуацией.

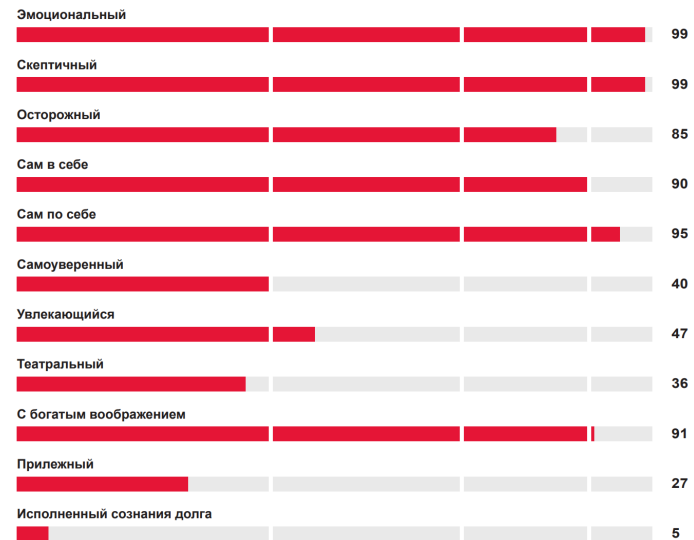
Деструкторы помогают «выживать» (в современной мире - эмоционально, а не физически).

МОДЕЛИ ДЕСТРУКТОРОВ

ЭКОПСИ (опросник DPI)



Hogan (опросник HDS)

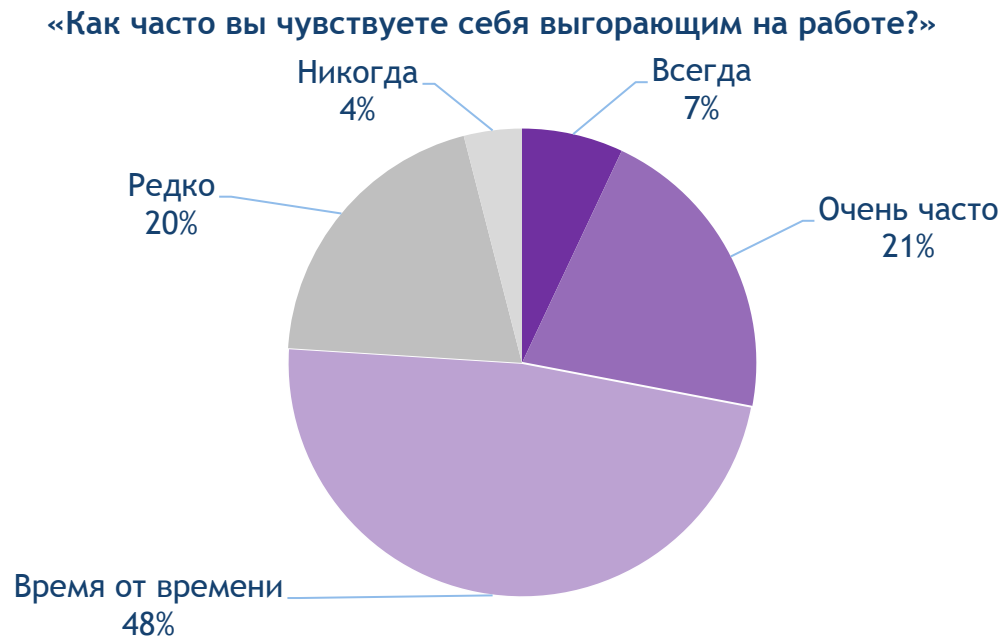


Korn Ferry

Clusters	Career Stallers and Stoppers
Trouble with people	Blocked personal learner
	Lack of ethics and values Political missteps
Doesn't inspire or build talent	Poor administrator
	Failure to build a team Failure to staff effectively
Too narrow	Key skill deficiencies
	Non-strategic
	Overdependence on an advocate Overdependence on a single skill

МОДЕЛИ ДЕСТРУКТОРОВ

76%
сотрудников
чувствуют себя
выгоревшими хотя
бы время от
времени



По материалам: Gallup's Perspective on Employee Burnout: Causes and Cures // Gallup, Inc. 2019.

МОДЕЛИ ДЕСТРУКТОРОВ

Это состояние имеет негативные последствия как для сотрудника, так и для организации.

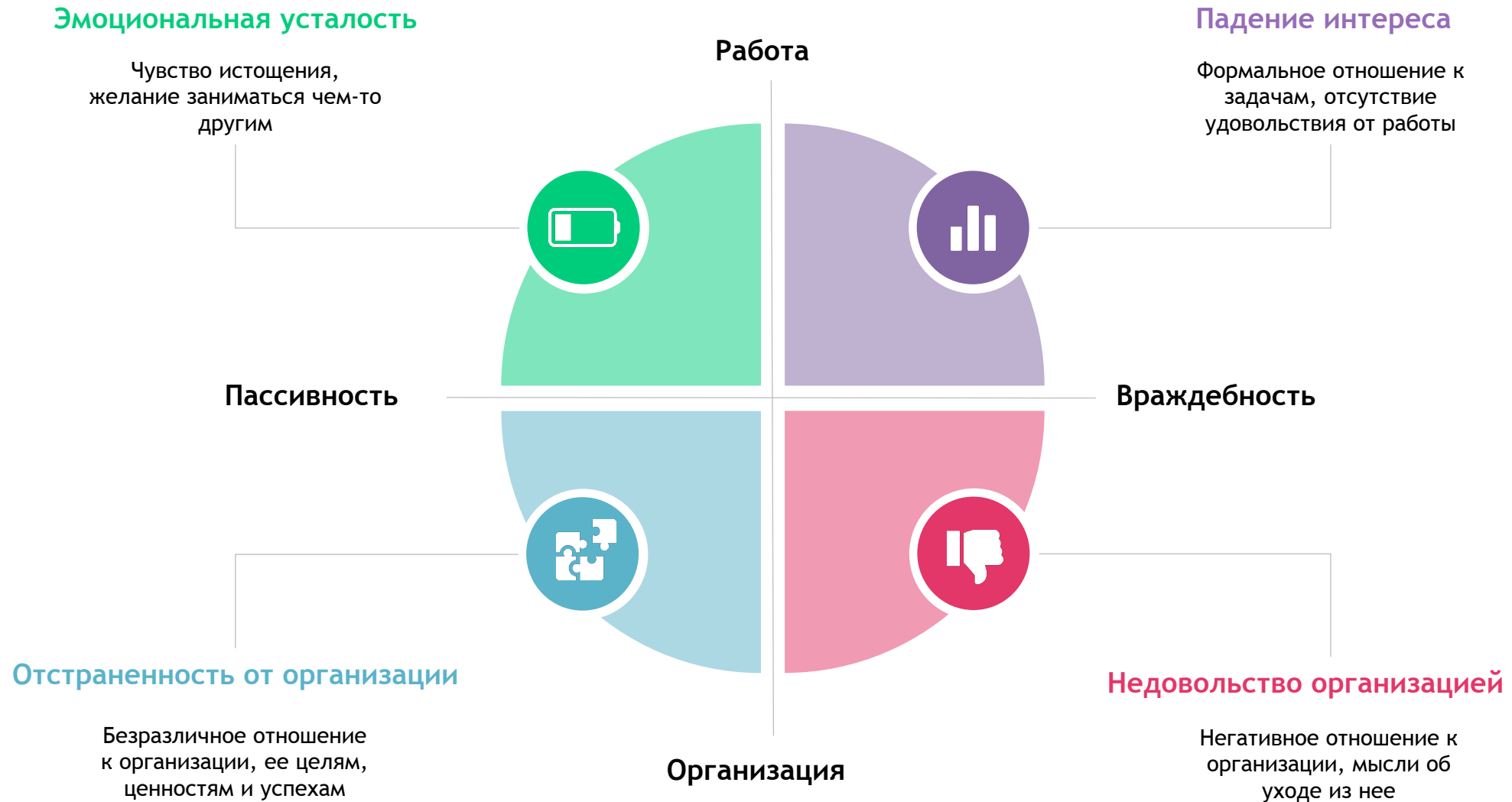
Для сотрудника

- Депрессивные симптомы (0,52)
- Повышенная тревога (0,46)
- Физические симптомы: головные боли, сердечные нарушения и пр.
- Социальные сложности: конфликты, ухудшение отношений с окружающими

Для организации

- Снижение эффективности работы (0,36)
- Уход из организации (0,33)
- Абсентеизм, т.е. уклонение от работы (0,23)
- Травматизм (0,13)
- Ошибки и неблагоприятные события (0,29)

МОДЕЛЬ ВЫГОРАНИЯ ЭКОПСИ (ТЕСТ FADE)



МОТИВИРОВАННЫЕ СОТРУДНИКИ БОЛЕЕ РЕЗУЛЬТАТИВНЫ

Важным условием эффективности сотрудников на рабочем месте являются не только их способности и компетенции, но и уровень их вовлеченности в работу — **мотивация**. Научно доказано, что мотивированные сотрудники лучше работают и меньше стремятся покинуть организацию



Мотивированные сотрудники **более эффективны в работе**



Мотивированные сотрудники **меньше хотят уйти из организации**

Необходимо оценивать содержание мотивации сотрудника, чтобы повысить его результативность и предотвратить уход из организации



Достижения

Признание заслуг

Карьерные возможности

Амбициозные задачи



Развитие

Самостоятельность

Творчество

Профессиональное развитие



Комфорт

Структурированность

Комфортные условия

Доход



Сплоченность

Сплоченная команда

Польза для клиента

Социальная польза

ГДЕ МОЖНО ОЦЕНИВАТЬ ВЫГОРАНИЕ И МОТИВАЦИЮ?

Подбор и адаптация

- Поймите, какие условия работы важны сотруднику до его найма (можно использовать вместе с интервью для повышения качества кадровых решений)
- Спрогнозируйте, насколько сотрудник «приживется» в организации
- Повысьте скорость адаптации сотрудника

Вовлечение

- Узнайте ключевые факторы вовлеченности сотрудника и настройте подходящую систему мотивации
- Создайте комфортную рабочую среду для сотрудника

Развитие

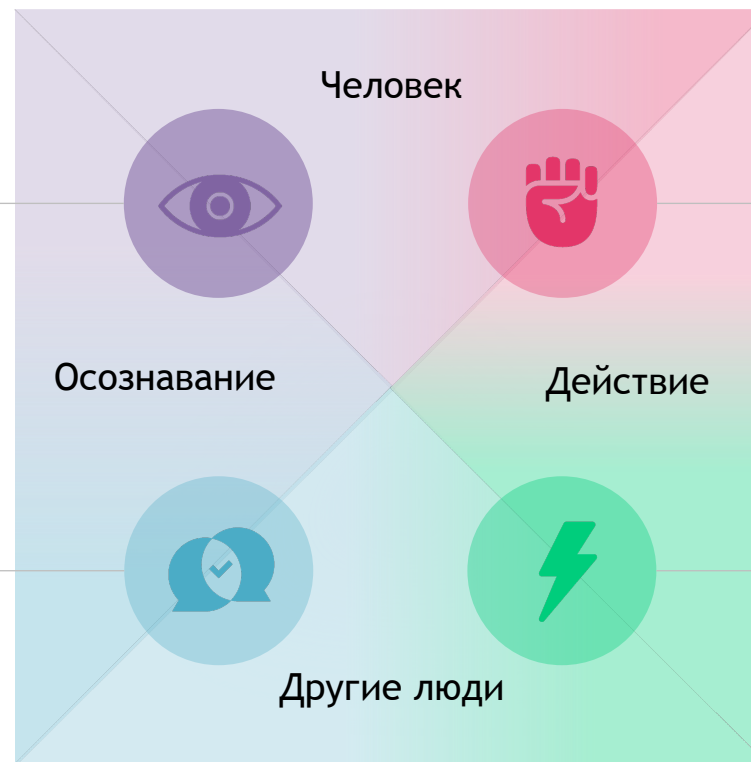
- Используйте опросник вместе с Центрами оценки и Развития для построения программ развития и обучения
- Встраивайте опросник в систему оценки потенциала для выявления основных факторов мотивации кадровых резервистов

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Эмоциональный интеллект — важный навык сотрудника в современном мире.

Эмоциональная осознанность

Понимание своих эмоций, причин их возникновения, умение описать их словами



Управление эмоциями

Контроль своих эмоций, умение справляться с эмоциями, не соответствующими рабочему контексту

Понимание эмоций

Понимание эмоций других людей, их причин и возможных последствий

Влияние на эмоции

Управление эмоциями других людей для достижения рабочих целей

ГДЕ МОЖНО ОЦЕНИВАТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ



Кадровый резерв

- Оценивайте эмоциональный интеллект будущих руководителей, встраивайте рекомендации в программу развития



Подбор

- Оценивайте специалистов, работа которых связана с людьми (руководители, менеджеры по продажам, бизнес-тренеры, консультанты)



Развитие руководителей

- Развивайте эмоциональный интеллект руководителей



Формирование команд

- Учитывайте уровень эмоционального интеллекта сотрудников в процессе формирования и сплочения команд

КОМПЕТЕНЦИИ

Это поведение, которое отличает эффективных сотрудников от неэффективных.

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ DSM ОТ ЭКОПСИ

Организованность

Ставит перед собой четкие цели и планирует работу. Быстро адаптируется к изменениям на работе.

- Четкое целеполагание
- Адаптивность
- Планирование
- Стремление к порядку

Стремление к совершенству

Ставит перед собой амбициозные цели. Обучается новому и совершенствует рабочие процессы.

- Стремление к достижениям
- Стремление к развитию
- Инновационность

Надежность

Берётся за дополнительные задачи. Выполняет работу своевременно и несёт ответственность за результаты.

- Дисциплинированность
- Исполнительность
- Ответственность
- Решительность

Принятие решений

Интересуется тенденциями рынка и конкурентами. Ставит стратегические цели и управляет рисками на основе анализа информации.

- Системное мышление
- Бизнес-мышление
- Перспективное мышление

Управленческое мастерство

Берётся за дополнительные задачи. Выполняет работу своевременно и несёт ответственность за результаты.

- Управление исполнением
- Мотивация подчиненных
- Организация работы
- Управление изменениями

Приверженность

Следует целям и ценностям компании в своей работе. Делится своим опытом с коллегами и партнерами.

- Лояльность
- Взаимовыручка

Командность

Объединяет людей и открыто обсуждает рабочие проблемы.

- Готовность к компромиссу
- Сотрудничество
- Открытость
- Открытость обратной связи

Ориентация на клиента

Выясняет потребности клиентов и учитывает их в своей работе. Выстраивает долгосрочные отношения с клиентами.

- Ориентация на потребности клиента
- Партнерство

Эффективная коммуникация

Налаживает контакт с другими людьми и находит индивидуальный подход к собеседнику. Четко и уверенно отстаивает свою позицию.

- Четкая коммуникация
- Убеждение и влияние
- Ведение переговоров
- Неформальное лидерство

ПРИМЕР ОТЧЁТА ПО DELTA.AI

Профиль компетенций

Ниже представлены баллы по компетенциям. Описание результатов представлено на следующих страницах.



Сильные стороны участника

- Мотивация подчиненных**
 [УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МАСТЕРСТВО] | 89
 Поддерживает в команде позитивный эмоциональный настрой и воодушевляет подчиненных при возникновении трудностей. Использует эффективные способы командной и индивидуальной мотивации.
- Убеждение и влияние**
 [ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ] | 88
 Легко устанавливает контакт с незнакомыми людьми и активно развивает сеть профессиональных контактов. Умеет найти нужные аргументы, чтобы повлиять на мнение других людей.
- Адаптивность**
 [ОРГАНИЗОВАННОСТЬ] | 88
 Легко адаптируется к изменениям на работе и быстро осваивает навыки, знания и модели поведения, необходимые в новых рабочих условиях.

Слабые стороны участника

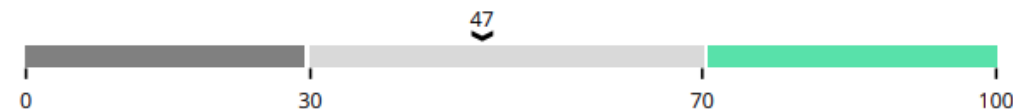
- Четкая коммуникация**
 [ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ] | 3
 Не может ясно обозначить свою позицию и аргументировать ее. Испытывает сложности в составлении содержательных и понятных другим людям документов.
- Взаимовыручка**
 [ПРИВЕРЖЕННОСТЬ] | 10
 Не считает нужным помогать коллегам при возникновении у них сложностей в работе. Не делится с коллегами своими знаниями и опытом.
- Планирование**
 [ОРГАНИЗОВАННОСТЬ] | 12
 В ситуации многозадачности ошибается в расстановке приоритетов и отходит от намеченного плана при выполнении работы.

Оценка компетенций delta.ai / 720903



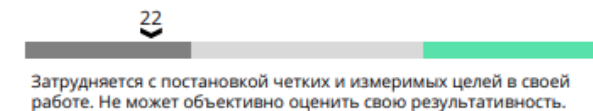
Организованность

Стремление ставить перед собой четкие цели и планировать работу. Умение быстро адаптироваться к изменениям на работе.

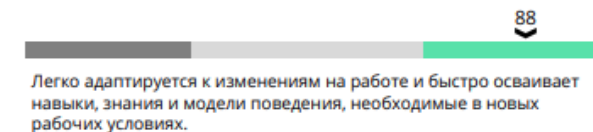


Данная компетенция выражена у участника на том же уровне, что и большинства других людей.

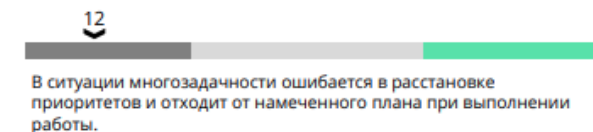
Четкое целеполагание



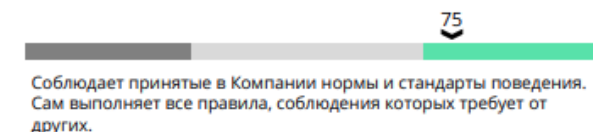
Адаптивность



Планирование



Стремление к порядку

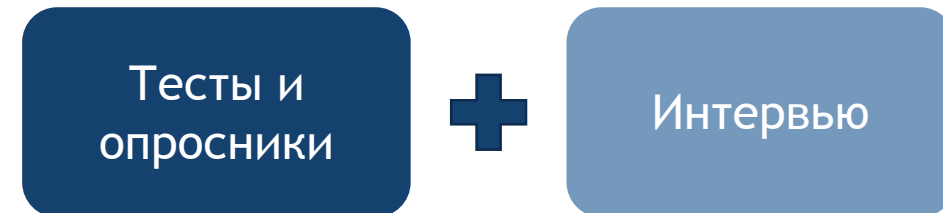


ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ. КАК КОМБИНИРОВАТЬ ТЕСТЫ И ИНТЕРВЬЮ

Вариант 1. Воронка



Вариант 2. Дополнение



КАКИЕ ТЕСТЫ ЛУЧШЕ ВСЕГО КОМБИНИРОВАТЬ С ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Тест оценки
потенциала

Компетенции			
	Потенциал		

Опросники
компетенций

Планирование и организация

Опросник

Интервью

Опросники
мотивации

Компетенции
(что умеет)



Потребности
(что мотивирует)



ГОЛОСОВАНИЕ