

Практика кадровой работы: современные платформенные решения для организации лично-профессиональной диагностики и оценки



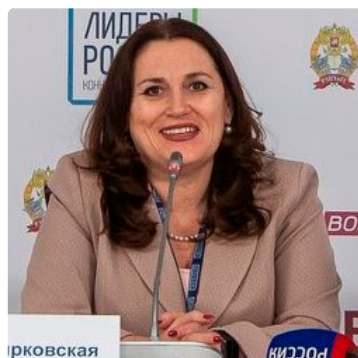
Клычникова Кристина Андреевна

Директор программы Центра оценки руководителей и управленческих команд факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: klychnikova-ka@ranepa.ru



Новожилова Ирина Анатольевна

Ведущий специалист Центра современных кадровых технологий, факультет оценки и развития управленческих кадров факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: novozhilova-ia@ranepa.ru



Чирковская Елена Георгиевна

Кандидат психологических наук, доцент, директор Центра современных кадровых технологий, факультет оценки и развития управленческих кадров факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: chirkovskaya-eg@ranepa.ru

Аннотация

В статье рассматриваются автоматизированные современные платформенные решения российского производства (кадровые платформы), которые представляют собой «экосистему» и содержат различные инструменты и сервисы для реализации широкого спектра задач: проведения личностно-профессиональной диагностики и оценки кадров, привлечения, отбора и подбора кадров, а также для личностного и профессионального развития персонала организации. Представленные материалы полезны как руководителям и специалистам кадровых служб, которые определяют запрос на цифровизацию кадровых процессов, процессов всего цикла управления персоналом, особенно оценки и диагностики кадров, так и специалистам по развитию и оценке персонала.

Ключевые слова

• личностно-профессиональная диагностика • оценка • автоматизированные платформенные решения • кадровые технологии •

Сегодня деятельность специалистов государственной службы весьма сложна, ключевые функции органов управления должны реализовываться бесперебойно на регулярной основе, чтобы принимаемые решения были своевременными и эффективными. Важную роль в этом играет подбор и расстановка кадров, чему способствуют личностно-профессиональная диагностика и оценка, направленные на подбор эффективного руководителя и его команды, определение их ресурсов, траекторий развития в целях повышения продуктивности деятельности и эффективности управления.

Здесь, как и во многих других сферах деятельности, все более востребованными становятся онлайн-услуги. Круглосуточный доступ к необходимым услугам, более удобный вариант индивидуальной диагностики привели к тому, что такая персонализация в HR-деятельности стала трендом последних лет, а благодаря новым технологиям личностно-профессиональная онлайн-диагностика популярна в среде не только рекрутеров, но и пользователей.

Активная цифровизация предоставила массу технологических возможностей организовать индивидуальную диагностику на интернет-ресурсах, которых сегодня уже достаточно много и среди которых наиболее эффективными, являются автоматизированные системы, включающие в себя и оценку, и подбор кадров, и эффективное управление ими, также предоставляя возможности для роста и развития этих кадров.

Современное программное обеспечение организации процедур личностно-профессиональной диагностики и оценки можно условно разделить на две группы: точечные решения и платформенные решения.¹ Эти два типа решений сильно различаются по гибкости и масштабируемости, и у каждого из них есть свои сильные и слабые стороны.

Традиционно точечные решения определяются как программы, созданные для преодоления какой-то одной проблемы, например, автоматизации процесса подбора, оценки и расстановки кадров, т. е. эффективного и действенного решения именно этой точечной задачи.

Плюсы точечного решения:

- 1) незначительный (ограниченный) объем программного пакета, что может ускорить как развертывание и запуск такого ресурса, так и сам процесс будущей диагностики на нем;
- 2) этот вариант обычно дешевле, чем более сложные варианты разработки и содержания платформы;
- 3) целенаправленное (точечное) приложение часто (хотя и не всегда) обеспечивается конкретным значительным опытом их решения, имеющимся у организации этого интернет-ресурса.

Минусом точечного решения является то, что такой вариант работает только для изначально предполагаемого использования (решения одной точечной задачи). Для других задач необходимо другое или дополнительное программное обеспечение, что требует новой разработки ресурсов, взаимодействия с другими решениями и приложениями. Также точечные решения обычно не масштабируются по мере роста задач (в нашем случае - диагностики), поскольку им сложно адаптироваться к новым факторам, добавляющим дополнительные уровни в процессы. Следует учитывать и то, что управление многоточечными решениями является громоздким для такого варианта оценки и может привести к разрыву связи между ее составляющими.

Таким образом, точечные решения создаются для решения одной проблемы, варианты же применения платформы обеспечивают основу для более много-

¹ Platforms vs Point Solutions: Weighing Your Options. URL: <https://www.docuphase.com/blog/point-solutions-vs-platform-solutions> (дата обращения 09.03.2022).

сторонних задач и более массовых и массивных, но при этом гибких инструментов, которые используются для создания пользовательских рабочих процессов и автоматизированных систем и могут заменить практически любые бумажные процессы или повторяющиеся задачи. Эти решения по своей конструкции обладают широкими возможностями настройки, поэтому их можно применять в различных сценариях использования в каждом отделе или отрасли.

Платформенные решения предлагают инструменты, необходимые для систематического пересмотра всех возможных процессов и взаимосвязей этих, казалось бы, отдельных частей, что можно использовать для организации более сложных задач, которые стимулируют рост возникновения новых возможностей при осуществлении поиска, оценки, развития кадров и т.д., а также снижают затраты на диагностику и оценку.

Плюсы (превосходства) платформенных решений таковы:

- 1) они могут быть адаптированы для удовлетворения различных отраслевых требований, интеграций, правил или оборудования;
- 2) платформы масштабируются вместе с ростом запросов и расширением задач, удовлетворяя новые потребности и обеспечивая решение новых задач с помощью адаптируемых процедур и рабочих процессов;
- 3) гибкость их программной реализации позволяет с течением времени или по мере надобности проводить дальнейшую оптимизацию в зависимости от результатов;
- 4) весь процесс может быть организован в едином пакете программного обеспечения, повышая прозрачность, эффективность и взаимодействие всех необходимых составляющих;
- 5) новые сотрудники быстрее начнут работать, поскольку им нужно будет изучить только одну систему процессов;
- 6) платформы позволяют хранить пользовательские данные на облачных серверах, что помогает защитить информацию от потери в случае поломки локальных носителей или случайного удаления, сделать данные доступными из любой точки мира при наличии доступа в интернет.

Кроме качества контента, важнейшей характеристикой любой платформы являются вопросы конфиденциальности и безопасности данных. Это еще один важный плюс платформ перед другими интернет-ресурсами. По данным платформы Gartner к 2024 г. 30% предприятий (по сравнению с менее чем 5% в 2019 г.) будут использовать именно платформы для обеспечения безопасности своих данных, поскольку их программные решения предоставляют более высокие уровни безопасности данных и быстрое расширение возможностей в сфере услуг и продуктов.²

Конечно, платформенное решение имеет и минусы, основным из которых являются значительные финансовые затраты за комплексный набор инструментов, что обычно влечет за собой более высокие первоначальные инвестиции, чем покупка одного точечного решения.

Платформа как автоматизированная информационная система позволяет значительному (часто неограниченному) числу пользователей в режиме онлайн и в удобное для них время удовлетворять их функциональные запросы. В области личностно-профессиональной диагностики с помощью платформ можно обеспечить разнообразные виды оценок, интерпретацию их результатов специалистами, консультации экспертов, развитие и обучение, обмен видео-контентом, построение карьерных траекторий и т.п.

К важным характеристикам таких платформ относят в первую очередь то, что пользовательский интерфейс должен быть ярким, привлекательным и простым в применении.³ Все его основные функции должны быть легко доступны,

² Gartner Privacy Policy. URL: <https://www.gartner.com/en/about/policies/privacy> (дата обращения 27.03.2022).

а сам инструмент должен быть прост в эксплуатации и освоении. Интерфейс должен включать функции, предназначенные для диагностических процедур, размещения всего необходимого инструментария, дальнейшего сопровождения и обучения кадров, повышения их вовлеченности и производительности, предоставляя пользователям надежную и безопасную базу данных клиентов и сотрудников и возможность своевременно и последовательно получать обратную связь. Также частью хорошего программного обеспечения для оценки и управления персоналом в режиме реального времени являются аналитика и отчеты, которые должны быть представлены визуально и содержать все необходимые данные. А размещенный на платформе инструмент должен обеспечивать бесшовную интеграцию со сторонними приложениями для повышения удобства работы пользователей.

На данный момент все более распространенной становится практика, когда как государственные, так и негосударственные организации не покупают те или иные цифровые платформенные решения, которые предлагает рынок, а создают собственные разработки, отвечающие конкретному запросу или набору запросов, закрывая все потребности или даже полный HR-цикл компании. Данный факт объясняется тем, что особенности некоторых организаций требуют выхода за рамки стандартного функционала, точечной адаптации платформенных решений под специфику их деятельности, конкретные сервисы и оказываемый набор услуг. В то же время предложения, имеющиеся на рынке, не отвечают данному запросу, поскольку являются стандартными и не гибкими, либо не устраивают с точки зрения обеспечения безопасности и хранения данных. Также приобретение различных ПО для разных целей организации, например, HR-аналитики, системы обучения LMS, является затруднительным при одновременном использовании сотрудником и самостоятельной интеграции информации из этих платформ.

Сравнительный анализ существующих в России практик разработки программных продуктов и технологических решений в области оценки и личностно-профессиональной диагностики, существующих на российском рынке и являющихся как лидерами в области оценки, так и новаторами в области ИКТ-решений, проведен на основе ряда критериев:

- реализация функционала, при котором участник на основе саморегистрации или других конфигураций входа в систему может принимать участие как в текущем проекте, так и в будущих открытых проектах (конкурсах), проводимых другими заказчиками при условии соответствия требованиям и задачам конкурсных процедур;
- реализация функционала участия разных ролей в конфигурации конкурсных мероприятий: Участник, Рекомендатель, Специалист, Администратор, Эксперт по оценке, Заказчик (Работодатель);
- автоматизированный набор специальных инструментов оценки, позволяющих собирать необходимые данные об участнике;
- реализация функционала специализированной обработки результатов оценки и возможность разработки различных методик обработки данных, позволяющего готовить отчеты и резюме для каждого участника в самой системе и загружать отчеты непосредственно в ЛК участника;
- обеспечение обезличенного хранения результатов диагностики каждого проекта в консолидированной базе данных системы, возможность выгружать обезличенные результаты в табличном формате;
- функционал «Обмен данными» с другими платформенными решениями;

³ Top 10 BEST People Management Platforms Of 2022. URL: https://www.softwaretestinghelp.com/people-management-platforms/#People_Management_Software (дата обращения 16.03.2022).

- функционал блока/модуля системы «Статистика и аналитика».

Рассмотрим ряд платформенных решений российского производства, которые будут интересны и полезны для понимания трендов разработок в данной сфере и определения направлений для «создания «кадровой» платформы» в госсфере, а также различных полезных сервисов для ее обновления и развития. Представленные аналитические материалы полезны также и руководителям кадровых служб госорганов, которые определяют запрос на цифровизацию кадровых процессов, процессов всего цикла управления персоналом, особенно оценки и диагностики кадров. Понимание возможностей российских платформенных решений и их ограничений взаимодействие с «провайдерами услуг» в данной сфере будет более профессиональным и содержательным.

Одной из таких организаций на российском рынке является Публичное акционерное общество «Сбербанк России» и их собственная разработка – платформенное решение, которое еще находится на стадии доработки: HR-платформа «Пульс».⁴ Данное платформенное решение не похоже на стандартные и привычные HR-системы, поскольку имеющиеся в нём сервисы затрагивают почти все существующие процессы в компании, а искусственный интеллект помогает руководителям при принятии тех или иных решений на основе алгоритмов и моделей.

Платформенное решение «Пульс» затрагивает весь спектр задач, которые входят в HR-цикл (от оценки и личностно-профессиональной диагностики до непрерывного обучения и личностно-профессионального развития сотрудников на основе полученных оценок) и позволяет любому члену организации иметь доступ ко всем кадровым сервисам в режиме реального времени в одном интерфейсе на каком угодно устройстве.

Данное платформенное решение является экосистемой, которое содержит следующий набор сервисов:

- поиск, подбор и найм персонала (интеграция с сайтами вакансий, такими как HeadHunter, Работа.Ру);
- разграничение уровней доступа к цифровому процессу отбора для нанимающего руководителя, бизнес-партнера по персоналу, рекрутера, будущих коллег;
- оформление внутренних документов (отпуска, справки);
- аналитика о состоянии команды;
- прогноз модели поведения сотрудника (выгорание, возможное увольнение) исходя из встреч, времени в офисе, динамики доходов и т.д.;
- отчеты о выполнении целей, рейтинги эффективности;
- развитие навыков и компетенций сотрудников;
- управление карьерой, рекомендации путей для карьерного роста и обучения на основе моделей поведения пользователя;
- цифровой профиль сотрудника;
- элементы геймификации, викторины и квесты;
- образовательный портал;
- система виртуальных и материальных наград (трата баллов в мерчандайзинговом магазине, конвертация баллов в «СберСпасибо»);
- тестирование участников (например, психометрические тесты, собственная разработка – SberQ);
- алгоритмы искусственного интеллекта (например, компьютерное зрение, которое распознает информацию в отсканированных документах и сокращает длительность процесса оформления; рекомендации о повышении сотрудника или направлении на обучение).

⁴ <https://sber.ru/legal/pulse/> (дата обращения: 18.03.2022).

Еще одним платформенным решением, затрагивающим ответвление экосистемы в части оценки и подбора, разработанным компанией Midot, является оценочная платформа Podium.⁵ Данное цифровое платформенное решение управляет процессом подбора кадров от назначения тестирования и оценки до решения о найме, позволяет сторонним организациям формировать и размещать оценочные тесты, выгружать сформированные отчеты с результатами, а также управлять всем циклом отбора и найма.

Платформа обладает следующим набором функций:

- приглашение участников тестирования с применением самостоятельной или предварительной регистрации; рассылка массовых приглашений;
- просмотр результатов тестирования, комментариев и заметок рекрутеров, справочной информации, прикрепленных документов участника;
- контроль за тестированием участников с помощью веб-камеры, который позволяет проверять личность кандидатов;
- возможность одновременного тестирования тысяч кандидатов;
- размещение собственных тестовых разработок; возможность интеграции с имеющейся базой данных тестов.
- автоматизация расчета баллов и принятия решений по найму.

Зачастую цифровые платформенные решения имеют различные сертификаты, подтверждающие соответствие стандарту информационной безопасности. Оценочная платформа Podium обладает сертификатом ISO 27001 с 2008 г., а также соответствует требованиям Общего регламента ЕС о защите данных (GDPR) и национального законодательства.

Организацией, которая относит свои разработки к передовым технологиям HR-автоматизации и управления талантами, является компания «Websoft» и ее одноименное платформенное решение WEBSOFT HCM (Human Capital Management).⁶ Под системой управления талантами подразумевается функционал, как и на платформе Podium, подбора, а также адаптации сотрудников, их обучения, развития и управления знаниями организации.

Цифровое платформенное решение WEBSOFT HCM позволяет автоматизированно управлять карьерой, дает сотрудникам возможность оценивать перспективы своего роста и развития, предлагает помощь в выстраивании планов личностно-профессионального развития. Платформа также позволяет формировать и визуализировать карьерные маршруты пользователей платформы на основе оценённых компетенций и уровня требований по ним для каждой позиции, т.е. у сотрудников есть возможность сравнивать свои результаты с так называемыми «эталонными» показателями. Сформированные карьерные планы включают как обучение и адаптационные программы, так и работу с наставниками и кураторами, стажировки и перемещения между разными должностями.

Достаточно редким функционалом на платформенных решениях является функционал формирования планов преемственности, который реализован на платформе WEBSOFT HCM. Данный план заключается в том, что для начала оценке подлежат ключевые должности организации в контексте возможных рисков, далее происходит оценка потенциальных преемников данных топ-менеджеров. Для потенциальных преемников формируется план обучения и подготавливается релевантная система наставничества.

WEBSOFT HCM также обладает функционалом формирования и ведения кадрового резерва организации и сопровождения кандидатов в резерв на всех этапах отбора (самовыдвижение в резерв, оценка, определение степени готовности к назначению, автоматизированные организационные вопросы по фор-

⁵ <https://midot.com/russian/product/podium/> (дата обращения 03.06.2022).

⁶ <https://hcm.websoft.ru/hcmhome> (дата обращения 03.06.2022).

мированию кадровых комитетов).

WEBSOFT HCM имеет настраиваемый уровень доступа и индивидуальный интерфейс у рекрутера и руководителей подразделений при поиске, подборе и оценке персонала. WEBSOFT HCM обладает функционалом, позволяющим интегрироваться с существующими карьерными платформами через API, а также с социальными сетями, поддерживает функцию чат-ботов для взаимодействия с кандидатами.

Особое внимание на данном платформенном решении уделяется вопросам обучения и его организации. Например, разработан функционал автоматизации любых форматов обучения – очного, дистанционного, мобильного, существует возможность построения смешанных программ, индивидуальных траекторий, учебных событий и модульного обучения, встраивание элементов геймификации, а также присутствует набор стандартных отчетов, которые позволяют осуществлять мониторинг и просматривать результаты обучения.

Возможности платформы WEBSOFT HCM:

- единое решение для подбора персонала;
- постановка и оценка целей на период испытательного срока;
- формирование модели компетенций с привязкой учебных программ, и электронных курсов;
- планирование обучения кадрового резерва;
- подбор кандидатов по базе резервистов;
- оценивание компетенций претендентов.

Плюсы:

- содержит единую базу данных всех HR-процессов;
- единый интерфейс для сотрудников/руководителей/HR;
- возможно выбрать автоматизацию только необходимых HR процессов за счет гибкой комплектации;
- быстрая настройка системы;
- работает на устройствах и в браузере, есть мобильное приложение для оф-лайн-доступа;
- чат-боты: viber, telegram, skype.

Минусы:

- излишнее количество функций в настройках;
- курсы разрабатываются в конструкторе CourseLab (приобретается отдельно).

Далее мы рассмотрим платформенное решение Mirapolis HCM, разработанное российской IT-компанией «Mirapolis».⁷ Данное платформенное решение способствует созданию передовых IT-решений для трансформации существующих HR-процессов. В основу платформенного решения положена идея реализации комплексного подхода в управлении развитием человеческого капитала и автоматизации HR-процессов компаний среднего и крупного бизнеса.

Данное платформенное решение предназначено для цифровизации и повышения эффективности процессов:

- подбора и найма сотрудников – автоматизация полного цикла подбора с момента появления потребности до выхода на работу нового сотрудника;
- адаптации сотрудников – автоматизированный и понятный процесс адаптации новых сотрудников;
- обучения – автоматизированное решение для организации и управления всеми видами и формами обучения для компаний любого масштаба;
- оценки деятельности (оценка KPI) – автоматизированная оценка эффек-

⁷ <https://www.mirapolis.ru/> (дата обращения: 03.06.2022).

тивности деятельности персонала и их роли в достижении стратегических целей компании;

- управления вознаграждениями – управление процессами льгот и вознаграждений, планами премирования и пересмотром заработных плат сотрудников;
- оценки потенциала, оценка компетенций;
- управления развитием сотрудников и построения кадрового резерва компании (кадровый резерв на ключевые должности, HiPo и пр.) – автоматизация карьерных целей, управление развитием сотрудников, преемственностью по ключевым должностям;
- управления коммуникациями.

Платформенное решение Mirapolis HCM интегрируется с системой дистанционного обучения Mirapolis LMS, которая позволяет организовать мультиформатное обучение, сформировать базу знаний, развивать и контролировать компетенции сотрудников. В систему обучения также внедрены элементы геймификации, которые выражаются в опыте и игровой валюте за прохождение курсов, тестов или другие действия в системе. Кроме того, платформенное решение имеет конструктор кейсов.

Платформенное решение Mirapolis HCM позволяет формировать глубокую аналитику и отчёты. Для пользователя доступно более 40 шаблонных готовых отчетов, которые направлены на контроль результатов обучения, получение разнообразной аналитики, в том числе по активности пользователей.

Система Mirapolis HCM зарегистрирована в Реестре российского программного обеспечения (Приказ Минкомсвязи от №538 от 08.11.2016).

Организация VK цифровые технологии и платформенное решение VK People Hub⁸ развивает экосистему сервисов, которые способствуют социализации сотрудника и управлению его опытом. Данная платформа разработана для повышения вовлеченности и эффективности персонала компании. Решение обеспечивает единое коммуникационное пространство, доступ к сервисам самообслуживания, возможности для формирования команд, обучения, создания кадрового резерва, построения индивидуальной траектории развития сотрудников.

VK People Hub также зарегистрирована в Едином реестре российских ПО. Разработана на программно-аппаратной платформе российского производства и готова к установке на оборудование компании.

TalentTech ООО «Севергрупп ТТ» и платформенное решение Potok.io⁹ — это программный комплекс, который позволяет автоматизировать процесс поиска кадров в организации, а также вести аналитику по вакансиям и рекрутерам. У Potok.io имеется интеграция с рекрутинговыми сервисами.

Potok.io относится к семейству ATS и имеет соответствующие функциональные возможности, такие как:

- добавление, удаление, редактирование и публикация вакансий;
- синхронизация вакансий и кандидатов с ресурсами по поиску;
- работы;
- добавление, редактирование, продвижения по этапам подбора и удаление кандидатов;
- обработка персональных данных кандидатов, а также деперсонализация последних;
- назначение событий: встреч, напоминаний;
- формирование и выгрузка аналитики подбора.

⁸ <https://tech.vk.com/product/vk-people-hub> (дата обращения: 18.03.2022).

⁹ <https://idnetwork.potok.io/open/jobs> (дата обращения: 18.03.2022).

Таким образом, Potok.io позволяет вести отчетность на всех этапах подбора кадров по конкретно взятым вакансиям, а также вести аналитику подбора по каждому сотруднику кадровой службы.

Компания Detech рекомендует для проведения максимально эффективной оценки персонала использовать на начальной стадии отбора онлайн-тестирование и интервью и, если речь идет о руководящих позициях, то на финальной стадии сочетать с центрами оценки. Для этих целей компания Detech разработала полностью дистанционную систему тестирования персонала ONTARGET.¹⁰

Преимущества применения онлайн-оценки:

- кандидаты могут входить в систему с любого компьютера вне зависимости от его месторасположения;
- кандидаты могут самостоятельно заполнять тесты (не нужен администратор);
- сотрудник компании сможет увидеть результаты тестирования любого кандидата сразу после его завершения;
- результаты кандидатов представляются в рейтинговом порядке;
- есть возможность генерировать индивидуальные отчеты по итогам тестирования для каждого кандидата;
- тестирование кандидатов может проводиться в любое время и в любом порядке.
- как и в бланковой версии тестов, у кандидатов есть возможность перед началом теста в удобном для них темпе поработать с примерами;
- автоматическая рассылка кандидатам приглашений на тестирование;
- онлайн-оценка объединяет в себе доступность, скорость обработки информации и высокую надежность методов;
- инструменты системы переведены и адаптированы на различные иностранные языки, включая английский, французский, турецкий, сербский и др.

Основным диагностическим инструментом являются тесты ONTARGET: тесты разработаны командой психологов, обладающих опытом разработки и адаптации к использованию в России зарубежных методик оценки персонала, в том числе тестов профессиональных способностей. Тесты ONTARGET – это тесты профессиональных способностей (другое их название – тесты на профпригодность), которые делятся на разные группы по уровням сложности и рассчитаны на специалистов разных уровней. Тесты профессиональных способностей ONTARGET имеют три уровня сложности, а их комбинации модифицируются в зависимости от квалификации кандидатов. Уровень сложности напрямую зависит от того, на какую должность претендует кандидат. Основой профессиональных тестов ONTARGET является проверка базовых способностей сотрудников: умение работать с информацией, текстами, таблицами, диаграммами, проверяются навыки работы с приказами, отчетами, прайс-листами, статьями в прессе, аналитическими записками.¹¹

Возможности тестов ONTARGET:

- две формы тестирования: на бланках (в очном формате) и в электронной (онлайн) версии;
- рандомный выбор вопросов из банка заданий;
- все тесты выполняются на время (от 10 до 25 минут в зависимости от типа теста);
- наличие возможности без ограничения времени решить тренировочные задания (примеры), которые позволяют познакомиться с типовыми вопро-

¹⁰ <https://ontarget.ru/> (дата обращения: 18.03.2022).

¹¹ Assessing Data Silos: The Good, The Bad, and The Ugly. URL: <https://www.protegrity.com/resource-center/assessing-data-silos-the-good-the-bad-and-the-ugly> (дата обращения 27.03.2022).

- сами каждого профессионального теста;
- наличие в тестах нескольких вариантов ответов, из которых кандидату необходимо выбрать один правильный ответ;
- сотрудники компании-работодателя могут видеть результаты тестирования любого кандидата сразу после завершения тестирования;
- заполнив тесты, каждый кандидат получает индивидуальное электронное сообщение о своих результатах (если этого хочет работодатель);
- по результатам оценки готовится комплексный отчет;
- если оценку проходят несколько кандидатов, то по ним делается сравнительный анализ;
- система тестирования имеет возможность оперативной интеграции с системами заказчика.

Несмотря на преимущества системы, все же стоит отметить и ее недостатки:

- тесты имеют узкую направленность на проверку базовых способностей – умения анализировать числовую и вербальную информацию;
- функционал участия разных ролей в конфигурации оценочных мероприятий не прописан;
- нет данных о роли эксперта по оценке.

Виртуальный центр оценки (ВЦО)/Digital Assessment компании АО «ЭКОПСИ-консалтинг».¹² Разработанные АО «ЭКОПСИ-консалтинг» тесты адаптированы для российского рынка и используются в кадровой практике как государственных, так и частных российских компаний, а также для аудита сотрудников или формирования кадрового резерва.

В рамках Виртуального центра оценка осуществляется с помощью набора инструментов.

- Cut-e – это инструмент оценки поведенческих характеристик, способностей и профессиональных качеств. Переведен на 40 языков и адаптирован для российского рынка.
- Тесты способностей SWITCH разработаны для набора линейного персонала и менеджеров среднего звена. Тесты оценивают умение быстро ориентироваться в большом объеме вербальной, числовой и графической информации.
- Тест Potential in Focus (PiF) – это расширенный набор инструментов по выявлению человеческого потенциала, используемый при отборе кандидатов на работу, стажировки, кадровые конкурсы. С его помощью оценивают качества, которые могут прогнозировать успех на новой должности.
- Dark personality inventory test (DPI) выявляет три деструктивные черты характера: нарциссизм, макиавеллизм, психопатия.
- Web@ssessment– дистанционный центр оценки (онлайн ассессмент-центр).
- DEEP – выстраивание компетенций.
- ENGAGE – определение мотивации сотрудников.
- BOND – определение паттернов совместной работы сотрудников и орг. структуры.
- Предоставление обратной связи методом 360 градусов.
- Индивидуальное интервью.

Возможности тестов:

- автоматически генерируемые задания, которые имеют больше 3 тысяч возможных комбинаций;
- адаптивность, сложность задач меняется в зависимости от ответов кандидата, если человек отвечает неправильно, следующая задача будет легче, если правильно – сложнее;

¹² <https://www.ecopsy.ru/services/ocenka-personala> (дата обращения: 15.04.2022).

- время установлено для всего тестирования, а не для каждой задачи;
- результаты оцениваются в автоматическом режиме, исключая человеческий фактор;
- по результатам тестирования, кандидат получает персональный отчет с решением работодателя; отказы мотивируются; даются рекомендации по дальнейшему развитию.

Отметим некоторые ограничения данной системы виртуального центра оценки (ВЦО)/Digital Assessment:

- основной упор делается на проведение разного вида тестирования;
- в основе всех методик лежат зарубежные аналоги;
- прохождение теста PiF занимает около 120 минут, достаточно долгое время;
- платформа не дает понимания функционала участия разных ролей в оценочных мероприятиях;
- не ясен функционал «Обмена данными» с другими платформенными решениями.

Система оценки компетенций NAVIGATOR компании Талант Q.¹³ Talent Q (Талант Кью) – это одна из организаций, которая разрабатывает психометрические тесты для различных компаний, использующих тесты при приеме на работу. Такие российские компании как Росатом, Сибур, Газпромбанк, сети Пятерочка и Магнит, и другие используют тесты этого провайдера. Talent Q также является одним из разработчиков тестов конкурса Лидеры России.

Возможности тестов Talent Q Aptitude:

- адаптивность, вопросы задаются в зависимости от уровня сложности, который подходит тестируемому;
- тесты Talent Q используют алгоритм сравнения всех соискателей и выявления лучших из них;
- опросники разработаны как конструктор, критерии оценки подбираются под Заказчика из библиотеки;
- существует ипсативный механизм предъявления вопросов для защиты от социальной желательности;
- доступ к системе участник получает через web-браузер, не требуется установка дополнительных программ;
- по окончании тестирования формируется индивидуальный отчет для участника с результатами тестирования и рекомендациями по развитию компетенций.

Некоторые ограничения цифровой автоматизированной системы оценки компетенций NAVIGATOR:

- большей частью тесты используются для таких отделов, как продажи, поддержка клиентов и маркетинг, в наименьшей степени для тестирования госслужащих;
- это набор стандартных тестов: вербальные, числовые и логические, для оценки для оценки навыков чтения, понимания и анализа текстовой информации;
- опросник расположен на платформе разработчика опросника и не интегрируется с другими системами;
- широкого внедрения опросник еще не имеет, так как представлен на рынок в 2020 г.

Тесты и опросники Saville Assessment компании Formatta.¹⁴ Методология Formatta использует инструменты оценки персонала, разработанные совмест-

¹³ <https://talent-q.ru/online-instruments/for-personals/onlayn-otsenka-kompetentsiy-pri-podbore-sistema-otsenki-kompetentsiy-navigator-lite/> (дата обращения: 18.03.2022).

но с британским агентством Saville Assessment. Исходя из конкретных задач, оцениваются молодые специалисты, директора по работе с ключевыми клиентами, топ-менеджеры.

Набор инструментов оценки Formatta:

- личностные опросники и психометрические тесты. Тест Wave Professional Styles, при помощи которого можно спрогнозировать успех человека на работе;
- тесты способностей FORtitude, для различных категорий персонала и профессиональных групп при помощи которых исследуется склонность и готовность сотрудника проявлять имеющиеся навыки;
- скрининговый опросник Work Strengths, который оценивает сильные стороны, ограничения и прогноз успеха в работе менеджеров и специалистов;
- центр оценки и развития – ассесмент-центр;
- интервью по профкомпетенциям, которое проводится внешними отраслевыми экспертами или менеджерами клиента.

Возможности тестов Wave Professional Styles:

- набор вербальных, числовых и абстрактных тестов способностей для топ-менеджеров, среднего менеджмента, профессионалов, выпускников вузов, для торгового, административного персонала и сотрудников сферы обслуживания клиентов;
- по итогам оценки заказчик получает профиль способностей и потенциала сотрудника в разрезе 36 компетенций, структурированных по 4 кластерам: решает проблемы, влияет на людей, адаптирует способ действия, достигает результатов;
- есть возможность сформировать индивидуальный профиль личности с точки зрения командных ролей;
- формируется индивидуальный профиль, который позволяет охарактеризовать уникальный стиль лидерства и осознать ограничения и преимущества этого стиля.

Сервис онлайн-оценки персонала Hrscanner.¹⁵ Hrscanner – это интернет-сервис для оценки кандидатов и персонала для малого и среднего бизнеса, персонала, находящегося на фрилансе, ИП, направленный на повышение эффективности подбора персонала и снижения ошибок в процессе найма. Программный продукт Hrscanner от компании Langes Pils предназначен для проведения тестирования и измерения знаний и навыков у кандидатов, а также у текущих сотрудников, путём ответов на текстовые вопросы и при помощи видеointервью. Hrscanner включает набор из пяти специализированных тестов и платформу для проведения видеointервью.

Набор инструментов оценки Hrscanner:

- набор из пяти специализированных тестов (экспресс-оценка эффективности кандидата, оценка личности соискателя по 10 показателям, оценка способности разумно мыслить и принимать решения, универсальный тест для подбора менеджеров по продажам);
- платформа для проведения видеointервью.

Возможности инструментов оценки Hrscanner:

- система Hrscanner может быть установлена на Облако (SaaS);
- информация по кандидатам хранится в едином облачном хранилище, доступном 24/7 без необходимости установки дополнительных программ;
- в системе могут работать несколько HR-специалистов, а в случае увольнения сотрудника ценная информация о соискателях остается в компании;

¹⁴ <https://formatta.ru/service/ocenka-personala> (дата обращения: 18.04.2022).

¹⁵ <https://hrscanner.ru/> (дата обращения: 18.04.2022).

- вся информация по тестированию хранится в карточке соискателя;
- поддерживает в своём интерфейсе следующие языки: русский, английский, латвийский, китайский;
- возможна интеграция с работными площадками (HH.ru, SuperJob, Huntflow, Корпоративные CRM);
- в результате тестирования формируется график и расшифровка к нему с описанием и рекомендацией;
- онлайн-система автоматического проведения собеседований позволяет провести в день любое количество собеседований;
- указываются вопросы, на которые должен ответить соискатель и выставляется время на ответ;
- готовый видеответ (интервью) кандидата можно посмотреть в любое удобное время;
- наличие блока статистических данных по итогам прохождения тестирования.

Слабые стороны облачной системы Hrscanner:

- сервис рассчитан на узкий сегмент: малый и средний бизнес;
- нет опыта проведения оценки госслужащих, руководителей высшего звена;
- минимальный набор инструментов для проведения оценки;
- система видео-интервью не предполагает «живого» общения с кандидатом, что приводит к потере сенсорных наблюдений.

Платформенные решения процедур личностно-профессиональной диагностики и оценки не только упрощают работу по подбору, оценке и назначению специалистов, представляя также возможности для их развития, но и позволяют вести более масштабные работы по поиску кандидатов. По данным, приведенным на диагностической платформе компании Criteria, в среднем на каждую открытую вакансию подается не менее 250 резюме. Некоторые лица, ищущие работу, известные как «рассылатели резюме», распространяют свои резюме массовыми рассылками, не обращая внимания на требуемую квалификацию или пригодность для работы. Кандидаты тратят в среднем всего 76,7 секунды, читая описание каждой вакансии, а рекрутеры потом сообщают, что более 50% претендентов на работу не соответствуют основным требованиям, изложенным в описании вакансии. Поэтому автоматизация процедуры оценки и назначения специалистов может иметь огромную ценность для организаций, стремящихся найти подходящие кадры, и существенно облегчает труд рекрутеров.¹⁶

Как было отмечено выше, хорошую платформу характеризуют показатели соблюдения конфиденциальности и безопасности данных. Развитие технологий, несмотря на все усилия и разработки по защите баз данных и приложений, децентрализация инфраструктуры и сложные взаимозависимости существенно усложняют меры по безопасности контента, расположенного на платформах. Этому же подвержены и современные многооблачные среды, сторонние интеграции и новые архитектуры на основе API (интерфейсов прикладного программирования) и контейнеров – все они из-за своей сложности и многозадачности подвержены риску потери конфиденциальности и нарушения безопасности. Лишь специалисты в области безопасности и управления рисками могут значительно снизить такие риски за счет упрощения использования данных и повышения их ценности, в том числе и за счет перехода от точечных предложений по обеспечению конфиденциальности и безопасности данных к платформам, обеспечивающим более простую и согласованную комплексную защиту.

¹⁶ What are Pre-Employment Tests? URL: <https://www.criteriacorp.com/resources/definitive-guide-validity-of-preemployment-tests/what-are-pre-employment-tests> (дата обращения 15.03.2022).

При этом следует учитывать, что согласно недавнему опросу DZone, только 2% организаций заявляют, что они полностью эффективны в защите и обмене данными.¹⁷

Чтобы избежать ряда проблем, важно, чтобы на платформе было четко указано, как компания использует данные и соблюдает конфиденциальность. Политика конфиденциальности данных важна не только для соблюдения различных законов о конфиденциальности, но и для формирования позитивного мнения посетителей веб-сайта: она дает понимание, какие типы данных собираются на платформе, зачем их собирают и как можно или нельзя их использовать.

Таким образом, политика конфиденциальности данных — это юридический документ, который находится на платформе и подробно описывает все способы использования личных данных ее посетителей: как данные собираются, как могут использоваться и какие законы и правила применяются для их сохранности.

Важно, чтобы политика конфиденциальности данных компании была легко доступна посетителям платформы с любой страницы, которую они посещают. Вот почему ее часто размещают в нижнем колонтитуле каждой страницы платформы или веб-сайта.

Чтобы соответствовать требованиям конфиденциальности:

- 1) следует детализировать виды информации, которая собирается,
- 2) необходимо описать логику, закономерность и процедуру, как эта информация будет собрана или может быть передана,
- 3) важно разъяснить, как посетитель платформы может просматривать и вносить изменения в сохраненную им информацию.

Недостаточно только иметь политику конфиденциальности данных. Также необходимо знать, что посетители платформы понимают и принимают эту политику. Для этого рекомендуется:

- разработать тест совместно с юридическим отделом, используя простой язык и избегая специальных терминов – технический или юридический жаргон может оттолкнуть многих посетителей;
- добавить раздел «Часто задаваемые вопросы», чтобы посетители могли быстро и легко находить ответы на часто задаваемые вопросы, не отнимая времени у специалистов и не покидая платформу из-за возникших недопониманий;
- структурировать политику конфиденциальности для пользователя, чтобы она не пугала и не отталкивала его, используя для этого короткие абзацы, маркеры и внутренние ссылки на разные разделы.

В качестве примера назовем платформу защиты данных Protegrity, которая имеет современную систему защиты данных (потребительские данные, данные о клиентах и сотрудниках, их персональная информация – кредитные карты, адреса, телефоны, коммерческие тайны и др.). Через шифрование, токенизацию или применение методов конфиденциальности платформа защищает данные многих операционных систем, управляющих повседневными бизнес-функциями, а также аналитических систем, лежащих в основе принятия решений, оценки и персонализированного обслуживания клиентов.

По результатам анализа описанных выше платформ можно сделать ряд выводов.

Проектирование и внедрение цифровых продуктов, обеспечивающих оценку и диагностику кандидатов на замещение вакантных должностей, оптимизирует процесс организации и проведения оценочных процедур:

- обеспечивает быстрый поиск и отбор кандидатов;

¹⁷ Assessing Data Silos: The Good, The Bad, and The Ugly. URL: <https://www.protegrity.com/resource-center/assessing-data-silos-the-good-the-bad-and-the-ugly> (дата обращения 27.03.2022).

- позволяет получить автоматизированные выводы по первичным данным, автоматизированные отчеты дают наглядность представления информации по оценке;
- снижает вероятность возникновения ошибок в работе;
- позволяет планировать работы и организацию взаимодействия всех участников диагностики;
- дает возможность формировать индивидуальную отчетность.

К особенностям систем, вызывающим к себе критическое отношение, следует отнести:

- «коробочные» версии, существенные архитектурные и технические изменения которых не возможны;
- ограниченный набор шаблонов для реализации оценочных инструментов, ограниченный функционал;
- отсутствие автономности системы, отсутствие возможности предоставлять доступ для использования ее не только в качестве инструмента оценки, но и в качестве создания собственных инструментов под разные задачи;
- отсутствие мобильных версий и возможности пользоваться на разных видах устройств (экран телефона, планшета).

Отдельно следует отметить создание различных сервисов в области решения кадровых задач в системе государственного управления, например, практику Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

РАНХиГС с 2014 г. применяет и внедряет в российскую систему работы с персоналом в сфере государственного управления методологию и технологию личностно-профессиональной диагностики, имея для этого собственную разработку цифрового платформенного решения.

Автоматизированный комплекс личностно-профессиональной диагностики и развития «Лидерство. Потенциал. Достижения» (LPD), который эксплуатируется с 2020 г., является:

- программным обеспечением для организации и проведения личностно-профессиональной диагностики и оценки под вариативные задачи проектов;
- программным обеспечением не только для сбора необходимой информации (и иных материалов) об участниках, но и для коммуникации с ними, анализа и обработки данных диагностики, подготовки материалов для лиц, принимающих решения;
- цифровой площадкой для предоставления сервисных возможностей органам публичной власти и иным организациям для проведения оценочных мероприятий под свои задачи работы с персоналом с возможностью интегрировать разные системы и платформенные решения;
- цифровой площадкой (основанием) для предоставления сервисных возможностей участникам личностно-профессиональной диагностики в области оценки, личностно-профессионального развития и карьерного роста;
- программным обеспечением для исследовательских проектов в области разработки и внедрения в систему государственного и муниципального управления инструментов оценки и личностно-профессиональной диагностики, тестирования и психологического измерения личности – отечественных продуктов, отвечающих психометрическим требованиям и релеванности применения.

В 2022 г. было разработано цифровое решение, позволяющее осуществлять интеграцию платформы РАНХиГС с другими системами для обеспечения кастомизации предоставляемых сервисов под разные проектные задачи.

В рамках научно-исследовательских работ по теме «12.11 Развитие методологии оценки и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы: методики, алгоритмы, процедуры и сопровожде-

ние», выполненной по государственному заданию 2022 года были разработаны и автоматизированы для последующей апробации, нормирования и стандартизации новые диагностические инструменты для проведения оценки и диагностики кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы: тест базовых знаний по основам государственного и муниципального управления и государственной гражданской службы; кейс-тесты на оценку степени владения государственным (русским) языком и компьютерной грамотности; тест интеллектуальных и аналитических способностей; опросник профессионально-личностных качеств гражданского служащего.

Проведенный краткий обзор современных платформенных решений организации процедур личностно-профессиональной диагностики и оценки показал, что наличие платформы – один из лучших способов, с помощью которого HR-специалисты могут оставаться в курсе новых тенденций, не отставая от лучших практик и внедряя цифровые технологии оценки и развития специалистов, в том числе для системы государственного управления.

Human resources practice: modern platform solutions for organization of personal and professional diagnostics and evaluation

Klychnikova Kristina Andreevna

Program director, the Scientific-Educational Center of Assessment of Executives And Management Teams, Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: klychnikova-ka@ranepa.ru

Novozhilova Irina Anatolyevna

Leading Specialist, Center of Modern Personnel Technologies, Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: novozhilova-ia@ranepa.ru

Chirkovskaya Elena Georgievna

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Director of the Center of Modern Personnel Technologies, Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: chirkovskaya-eg@ranepa.ru

Abstract

The article discusses automated modern Russian-made platform solutions (personnel platforms) as an «ecosystem» which contain various tools and services used to implement a wide range of tasks: personal and professional diagnostics, assessment, attracting / selecting personnel and development of participants. The presented materials are useful both for managers and specialists of personnel services, who determine the request for digitalization of personnel processes, processes of the entire personnel management cycle, especially personnel assessment and diagnostics, and specialists in personnel development and assessment.

Key words

- personal and professional diagnostics • assessment • automated platform solutions
- personnel technologies •