



Вебинар

20 мая

2025

Создание внутреннего Центра оценки

ЭКОПСИ
оценка и развитие

Камилла Мантаева

Партнер ЭКОПСИ,
руководитель направления
«Центр Оценки»,
к.психол.н.



Юлия Иванова

Партнер ЭКОПСИ

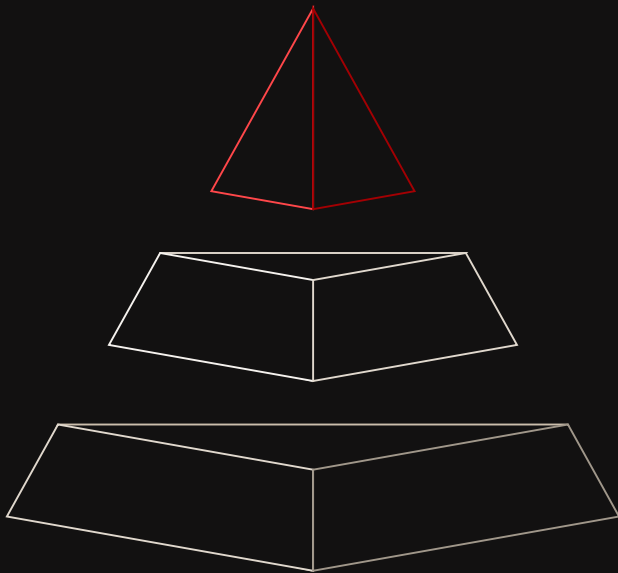


Управленческий консалтинг

работаем на стыке
ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ

★ **ЭКОПСИ в ТОП-5**
по динамике роста выручки
в стратегическом консалтинге
(RAEX, 2023-2024 гг.)

★ **1 МЕСТО**
в области управления
персоналом в 2015-2024 гг.



Стратегия и операционные модели

HR-системы

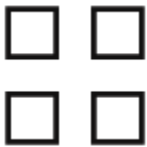
Производственные системы

Производственная безопасность

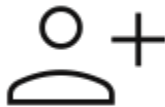
Системы работы с клиентами

Люди: оценка и развитие

20+
отраслей



250+
консультантов



85%
компаний из топ-списков РБК и Forbes

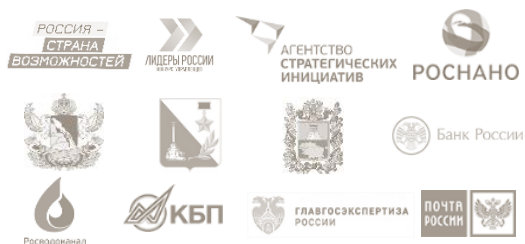


90%
лояльных клиентов

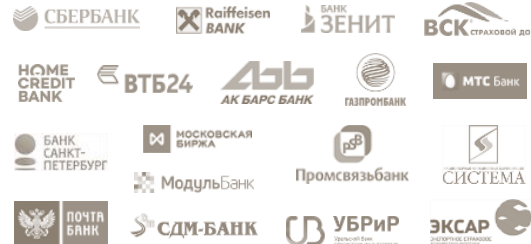


Наши клиенты

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



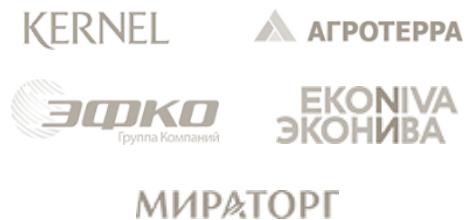
ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



ФАРМАЦЕВТИКА



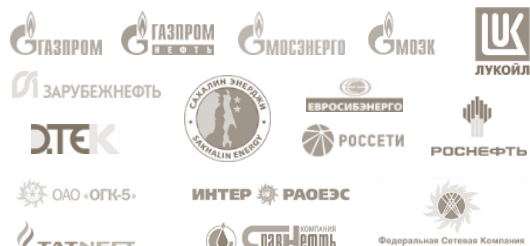
АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС



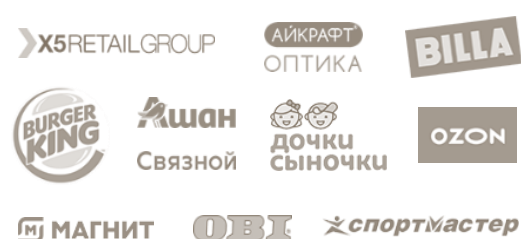
ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА



ТЭК



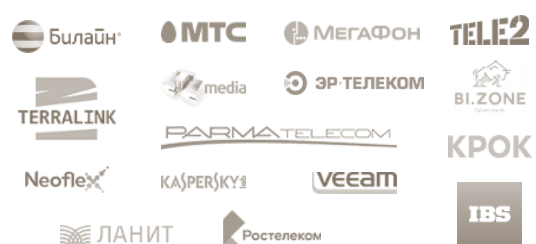
РИТЕЙЛ



АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ



МЕТАЛЛУРГИЯ



FMCG



Преимущества экспертной оценки «Экопси»

- 01 Компания номер 1 в России в сфере HR-консалтинга
 - Мы реализуем более 100 проектов в год для представителей среднего бизнеса, крупнейших российских корпораций, организаций государственного сектора
- 02 Гибкий индивидуальный подход к потребностям клиента
 - Мы находим оптимальные решения под уникальные задачи каждого заказчика
- 03 Целостная системная экспертиза в работе с талантами
 - Мы встраиваем оценку в комплексный подход к работе с людьми на всех этапах их жизненного цикла в организации
- 04 Оценочные проекты под самые разные задачи
 - Мы реализуем оценочные проекты любой сложности и масштаба – от помощи в точечных назначениях до многоступенчатых кадровых конкурсов
- 05 Линейка современных инструментов оценки
 - Мы эффективны как в применении инструментов оценки, проверенных временем, так и в разработке и внедрении новых технологий и подходов



Большой опыт проведения экспертной оценки

За 35 лет мы оценили более 200 тысяч руководителей, которые управляют миллионами сотрудников во всех отраслях бизнеса и госсекторе

Мы искренне верим, что БИЗНЕС делают ЛЮДИ

Правила вебинара



Время

С 11:00 до 12:00
(по московскому времени)



Вопросы

Вопросы ведущим можно
задавать в чате вебинара



Технические вопросы

Если есть технические
проблемы — перезайдите
по ссылке



НЕБОЛЬШОЙ ОПРОС

Чтобы присоединиться, перейдите:



<https://ahaslides.com/EIZ3I>

- Какова Ваша роль в организации?
- Насколько хорошо Вы знакомы с методом «Центр оценки» (ЦО)?
- Какими качествами должен обладать эксперт-наблюдатель в ЦО? (1-3 слова)

Когда внедряют внутренний Центр оценки?

- есть большой регулярный объем оценки, и внутренний ЦО оказывается экономически эффективнее внешнего;
- подразделения компании территориально распределены, удалены от центрального офиса, и в случае привлечения внешнего провайдера сумма накладных расходов может превышать стоимость собственно оценки;
- есть бюджет на ФОТ для внутренней команды оценщиков, но нет бюджета на привлечение провайдеров.



Центр Оценки – это...

- комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, основанный на оценке поведения участников группой экспертов-наблюдателей в моделирующих упражнениях.

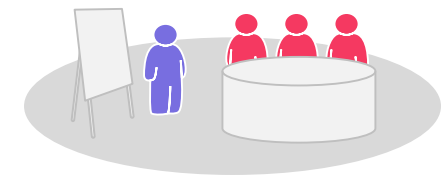
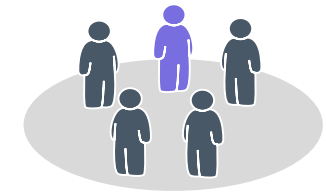
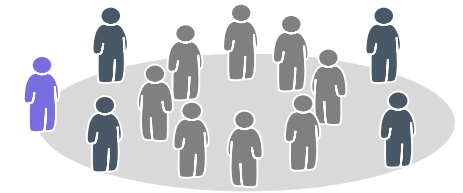


*Согласно Российскому
стандарту Центров Оценки*



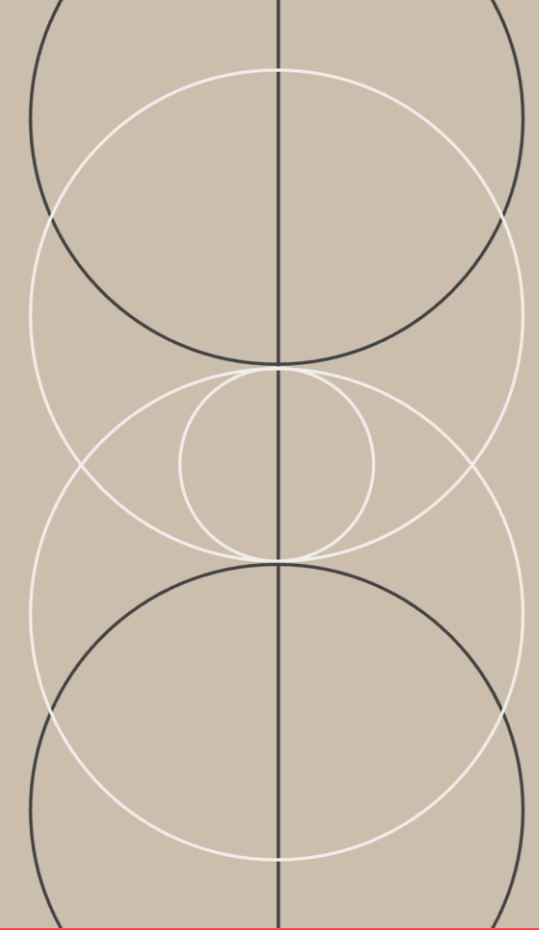
Этапы работы в центре оценки

1	ДЕЛОВАЯ ИГРА (~6-7 часов)  Аналитические кейсы Групповые упражнения Рольвые задания	Участники выполняют моделирующие упражнения Эксперты-наблюдатели оценивают поведение участников
2	ИНТЕРВЬЮ (~1 час)  Индивидуально с каждым участником	Эксперт-наблюдатель запрашивает у участника информацию о ситуациях из его профессионального опыта под заданные критерии оценки (роли, компетенции и т.п.)
3	ФОРМИРОВАНИЕ ВЫВОДОВ  Коллегиально в группе экспертов	Группа экспертов-наблюдателей формирует выводы об уровне развития каждой компетенции/роли и т.п. у каждого оцениваемого
4	ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ (~1 час)  Индивидуально с каждым участником	Эксперт-наблюдатель проводит с участником развивающую беседу (о его сильных сторонах и зонах роста, с обсуждением возможных направлений развития)
5	ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ЗАКАЗЧИКУ  Предоставление сводного отчета по группе, обсуждение результатов оценки с заказчиком	Руководитель проекта обсуждает с заказчиком результаты оценки, дает рекомендации по дальнейшим шагам.



Этапы создания и внедрения внутреннего ЦО

1. Выбор между внутренним ЦО и аутсорсингом
2. Выбор/разработка критериев оценки, разработка оценочной технологии (самостоятельно/с провайдером)
3. Определение численности оценщиков и их профиля
4. Обучение наблюдателей и ведущих ЦО
5. Эксплуатация внутреннего ЦО.



Базовые составляющие внутреннего ЦО

ИНСТРУМЕНТ

- Мануал соответствует специфике бизнеса компании
- Компания имеет возможность регулярно делать апгрейд (своими силами либо с привлечением провайдеров)

ЛЮДИ

- Людей достаточно, чтобы выполнить поставленные задачи
- Оценщики прошли предварительный отбор (выбраны те, кто предрасположен к подобной работе)
- Оценщики прошли полный цикл обучения (теория и практика)

ПРОЦЕСС

- Команда владеет технологией, отчуждаемой от специалистов
- Технология позволяет контролировать качество и вносить своевременно коррективы



Пример расчета численности команды - ситуация

ДАНО

- Численность компании = **30 000 человек**
- Региональная распределенность:
 - центральный офис
 - 4 крупных филиала в разных областях



Пример расчета численности команды - ситуация

ДАНО

- Численность компании = **30 000 человек**
- Региональная распределенность:
 - центральный офис
 - 4 крупных филиала в разных областях

ЧИСЛО ОЦЕНИВАЕМЫХ СОТРУДНИКОВ

- Количество сотрудников разных категорий, которые должны проходить через оценку, **≈ около 3 000 человек**
- Регулярность оценки = **1 раз в 3 года**
- Соответственно, объем оценки составляет **≈ 1 000 человек в год**



Пример расчета численности команды - ситуация

ПРЕДПОЛОЖИМ

HR-цикл выстроен так, что разные категории сотрудников оцениваются в разное время, и ЦО может работать с одинаковой загрузкой практически круглый год.



Пример расчета численности команды - ситуация

ОЦЕНИВАЕМЫХ

- HR-цикл 1000 чел./ 12 мес. = **83 чел.**
- То есть ежемесячно должно оцениваться примерно 80-90 чел.
или **8-10 групп по 8-10 участников**



Пример расчета численности команды - ситуация

ОЦЕНЩИКОВ

- Одна команда оценщиков в месяц может оценить **4-6 групп**
 - По нашему опыту: необходимо заложить время на подготовку индивидуальных отчетов по результатам оценки, а также на командировки в филиалы
- Значит, нам необходимо не меньше **2 команд по 6 человек:**
 - 1 ведущий и 5 наблюдателей
 - при условии их полной занятости только на оценочных проектах
- С учетом резерва рекомендуемая численность команды при условии его дислокации в центральном офисе – **16 человек**
 - Из них квалификацию ведущего должны иметь – минимум **3 человека**



Пример проекта 1. Крупный российский банк

Цель

- Согласно новой HR стратегии банка кадровые решения должны были приниматься на основе данных объективной оценки
- Планируемый бюджет на оценку превышал сумму в 1 млрд. руб., был запрос на оптимизацию

Задачи проекта

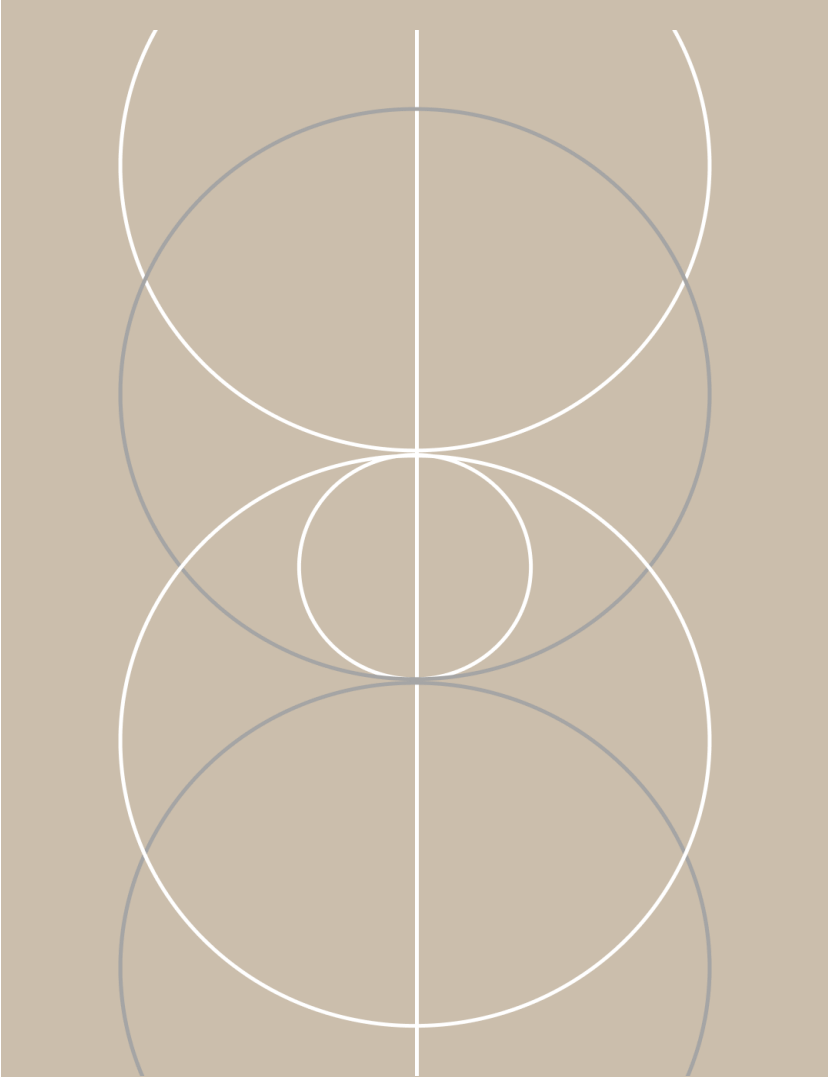
- Передать технологию экспертной оценки вовнутрь компании
- Выстроить внутренний центр оценки в компании

Что сделано

- ЭТАП 1. Тренинги внутренних оценщиков
- ЭТАП 2. Супервизия работы внутренних экспертов с одновременной оценкой сотрудников компании
- ЭТАП 3. Консалтинговое сопровождение: мастерские по обмену опытом, апдейт инструментов, модели компетенций, дополнительное обучение для новых внутренних наблюдателей и т.д.

Полученные результаты

- Разработан и передан заказчику полный пакет методологических материалов:
 - модель компетенций с индикаторами
 - моделирующие упражнения
 - мануалы наблюдателей с инструкциями по проведению Центров оценки
 - набор рекомендаций по развитию для участников Центров оценки
- Подготовлены и переданы заказчику обучающие материалы по темам «Центр оценки», «Интервью по компетенциям», «Обратная связь»
- Проведены тренинги и практическое обучение наблюдателей
- В ходе обучения были проведена оценка реальных сотрудников, подготовлены индивидуальные и групповые отчеты, предоставлена обратная связь участникам и их руководителям
- Обучены 120 наблюдателей компании, которые ежегодно оценивали более 10 тыс. внутренних сотрудников и внешних кандидатов



Пример проекта

Пример проекта 2. Metallургический комбинат

Цель

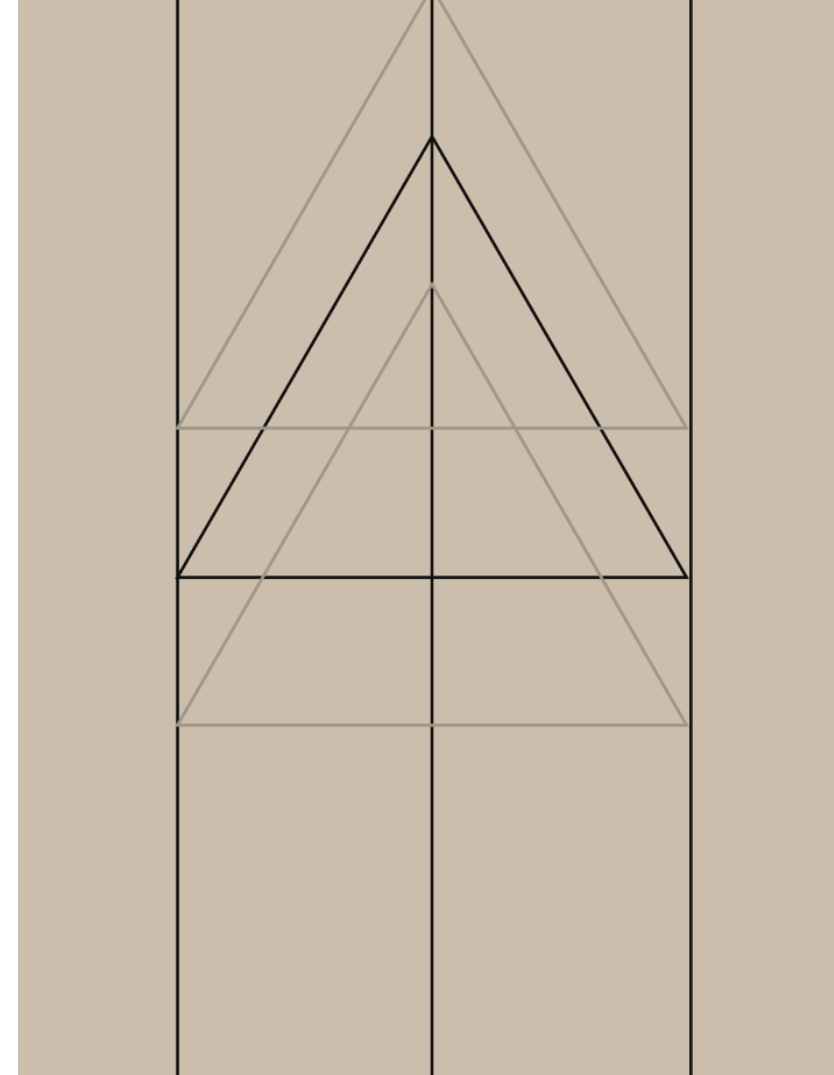
- Закрывать управленческие позиции внутренними кандидатами, что позволит сократить срок адаптации сотрудника
- Повысить прозрачность процесса карьерного продвижения, как следствие – сократить текучесть за счет гарантий развития роста внутри компании, удержание талантов

Задачи проекта

- Создать внутренний Центр оценки
- Проводить ежегодно порядка 14 центров оценки (общий объем оценки – до 55 кандидатов в год)
- Сформировать кадровый актив для управленческих позиций уровня N-2 – N-5

Полученные результаты

- Проведена передача технологий Центра оценки (4.5 месяцев)
- За три года через внутренние ЦО прошло оценку более 150 человек уровня N-2 – N-5
- Повысилась прозрачность назначений на руководящие позиции
- 90% стартовых управленческих позиций закрываются внутренними кандидатами
- Расход бюджетов на развитие сотрудников стал более точечным (учитывает актуальные области для развития)



Пример проекта

У компании есть эффективный внутренний центр оценки, если:

- Разработан инструмент, позволяющий оценить корпоративные/менеджерские/функциональные компетенции, принятые в компании
- Обучено достаточное количество специалистов (экспертов-оценщиков, наблюдателей и ведущих)
- Обеспечена возможность мониторинга и контроля качества работы оценщиков, проводится дополнительное обучение, регулярная супервизия
- Обеспечена возможность мониторинга и контроля качества инструмента оценки, проводится своевременный апгрейд сценария, кейсов, упражнений

Когда нужен внутренний ЦО

- Внедрение системы регулярной оценки персонала в организации
- Оптимизация расходов на оценку и развитие сотрудников



Этапы проекта
по передаче технологии Центра оценки



Разработка пакета методических материалов

- Набор критериев (роли/компетенции) с поведенческими индикаторами
- Моделирующие упражнения (не менее двух для каждого оцениваемого критерия)
- Матрица замеров «Оценочные критерии/ Упражнения»
- Сценарий / расписание оценочного мероприятия
- График наблюдений / распределение ролей наблюдателей
- Инструкции по наблюдению
- Интервью-гайд
- Блокнот наблюдателя
- Формат индивидуального отчета и др.



Экспертные семинары

Экспертные семинары включают в себя лекционную часть и практическую отработку навыков, разбор сложных случаев и т.д.

Формат обучения:

- Группа обучаемых – до 15 чел.
- Длительность - 5-7 дней (онлайн/офлайн)

Программа экспертных семинаров

- Часть 1. Методология Центра оценки
- Часть 2. «Разбор» критериев
- Часть 3. Навык наблюдения в Центре оценки
- Часть 4. Интеграционная сессия по согласованию оценок
- Часть 5. Навык интервью по критериям
- Часть 6. Навык предоставления обратной связи по итогам Центра оценки
- Часть 7. Навык подготовки отчета по итогам оценки



Практическое обучение наблюдателей

Задачи этапа:

Применить на практике полученные в ходе экспертных семинаров знания, отработать навыки в ходе проведения реальных ЦО (оцениваются сотрудники Заказчика) под супервизией консультантов ЭКОПСИ

Этапы практического обучения:

1. Первый ЦО:

- Каждый обучаемый эксперт от заказчика работает в паре с коучем/супервизором от ЭКОПСИ
- На всех этапах ЦО 100% работает коуч/супервизор, эксперт учится на его опыте
- Ведущий ЦО – консультант ЭКОПСИ

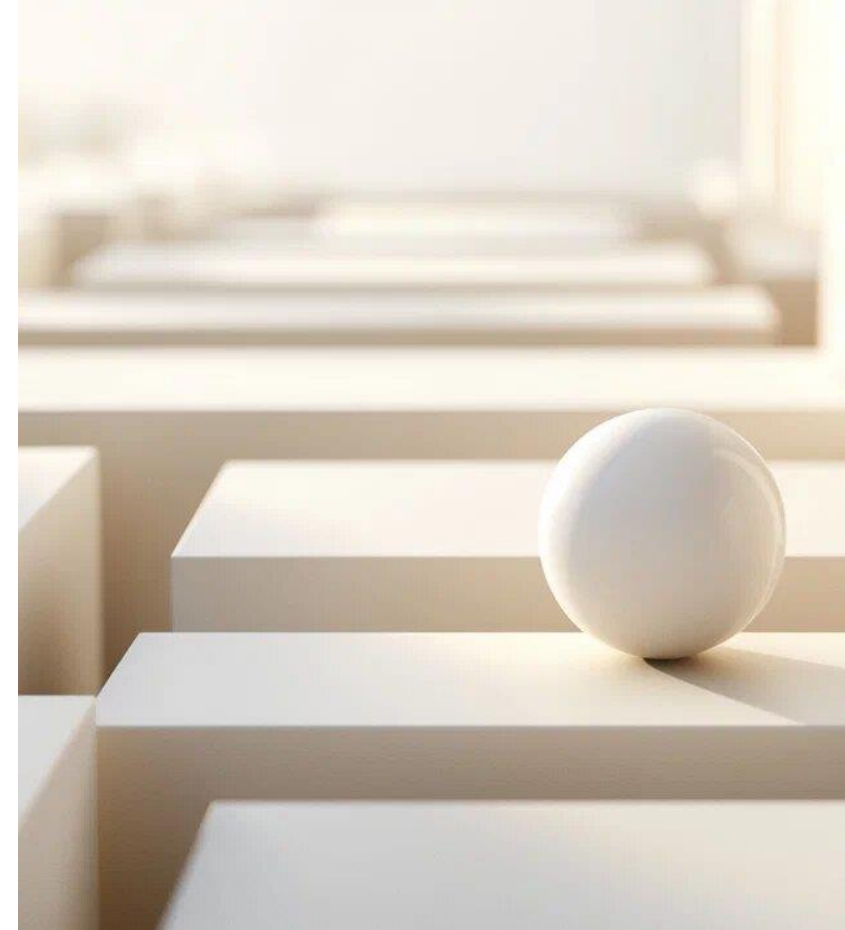
2. Второй ЦО:

- Каждый обучаемый эксперт от заказчика работает в паре с коучем/супервизором от ЭКОПСИ
- Распределение задач в паре – 50/50
- Ведущий ЦО – консультант ЭКОПСИ

3. Третий ЦО:

- Эксперты от заказчика работают как самостоятельные наблюдатели, один консультант ЭКОПСИ супервизирует работу всей команды наблюдателей
- Ведущий ЦО – консультант ЭКОПСИ

4. Сертификация экспертов от заказчика



Подготовка ведущего Центра оценки

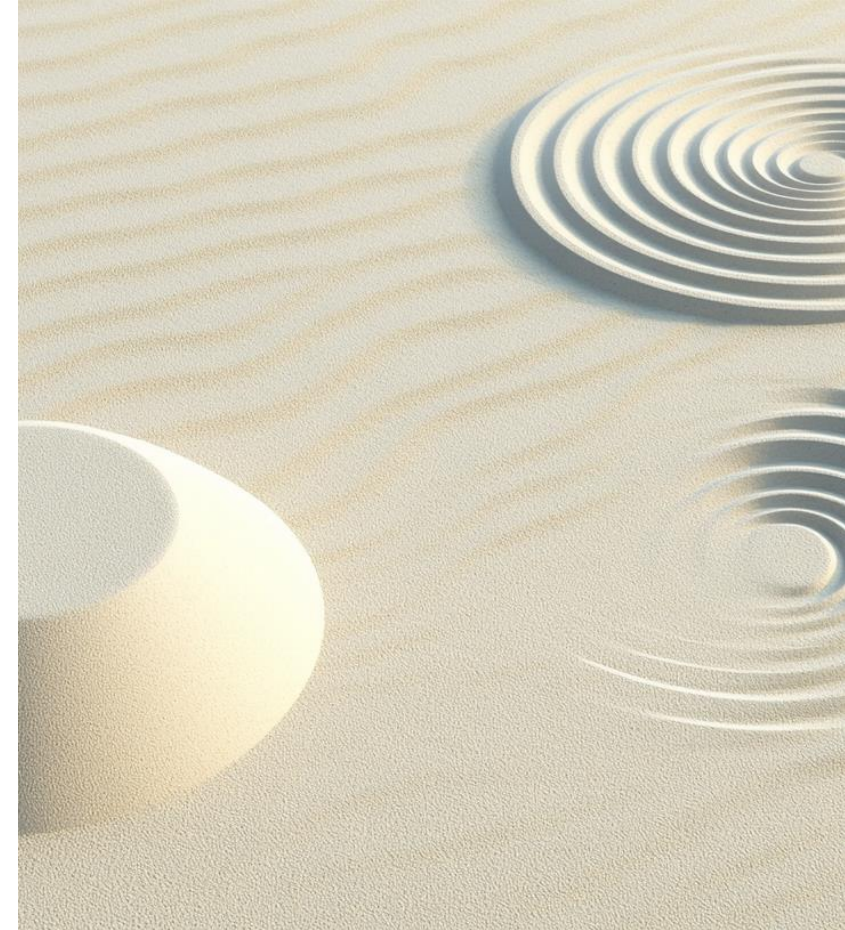
В дополнение к обучению на этапах 2-3 ведущему ЦО необходимо овладеть следующими навыками:

- организации работы группы в ходе ЦО
- проведения интеграционной сессии по согласованию оценок наблюдателей
- супервизии отчетов наблюдателей по итогам оценки

Этапы обучения:

1. Экспертный семинар: 1 день
2. Практическое обучение – 2 Центра оценки
 - Первый ЦО – наблюдает за работой ведущего ЭКОПСИ
 - Второй ЦО – работает самостоятельно под супервизией консультанта ЭКОПСИ
3. Сертификация ведущего

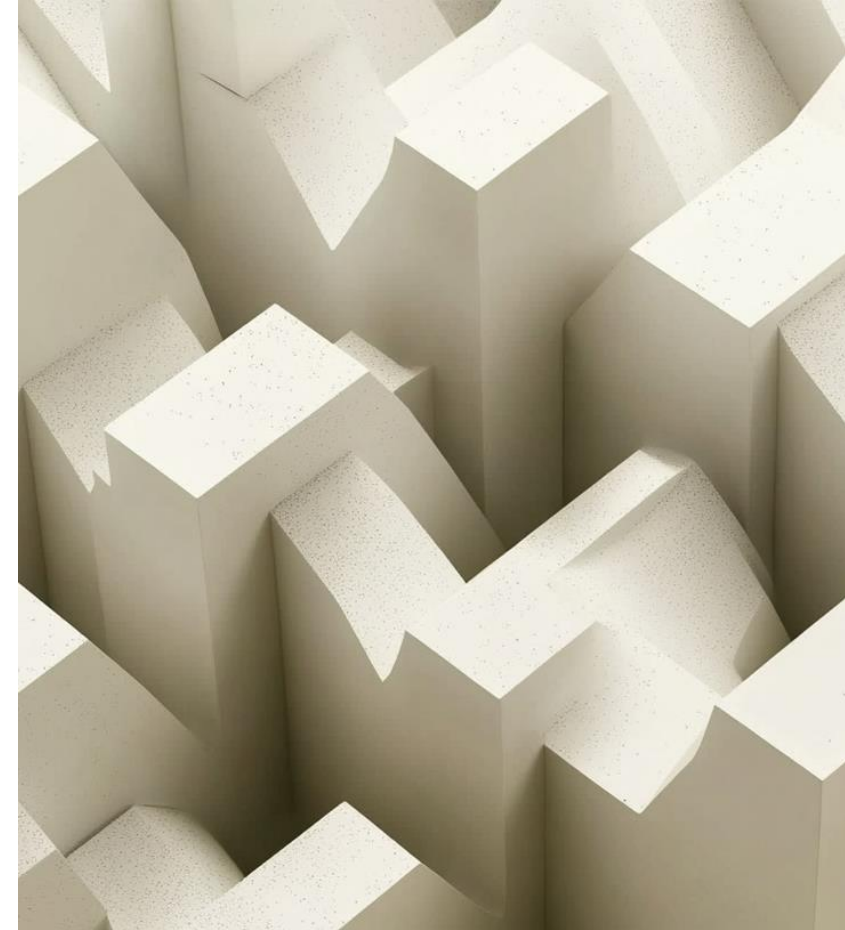
**Возможно не включать подготовку ведущего в проект по передаче технологии Центра оценки, если заказчик планирует в дальнейшем привлекать на эту роль внешних консультантов.*



Пост-проектное сопровождение

Помощь экспертам от заказчика в сложных ситуациях, возникающих в процессе самостоятельной работы

- разбор нестандартных случаев
- дополнительная супервизия
- коучинг для развития в роли наблюдателя/ведущего и др.



ЭКОПСИ

Примите участие в исследовании

https://linkis.pro/ecopsy_mid_management_assessment



Практики оценки
руководителей среднего
звена - 2025



ЭКОПСИ

Ваши вопросы



Продолжим общение
в Telegram-канале

«Пришел. Увидел. Оценил»

