

ЭКСПСИ



ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ  
методом «Центр оценки»



# СМОЛЕНЦЕВ СЕРГЕЙ

Директор проектов  
ЭКОПСИ Консалтинг,  
Направление «Центр Оценки»

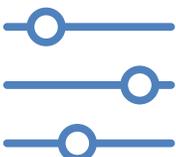
Telegram-канал про экспертную оценку персонала  
«Центр Оценки в лицах для HR»  
[@ecopsy\\_assessment](https://t.me/ecopsy_assessment)



# ЭКОПСИ – ЭТО...

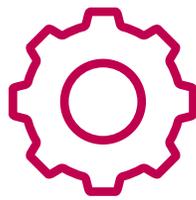
**КТО МЫ:**  
**ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ**

**ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:**  
**БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ**

**№ 1**   
В РЕЙТИНГЕ\*

более  
**500**   
ПРОЕКТОВ В ГОД

**200+**   
КОНСУЛЬТАНТОВ

более  
**30**   
ЛЕТ НА РЫНКЕ

\*По данным рейтингов РА «ЭКСПЕРТ» и WOWHR за 2021 г.  
в направлении «Консалтинг в области управления персоналом»

**НАША МИССИЯ: ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ —**  
**ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ**

- Оценка людей в организациях
- Работа с топ-менеджерами
- Обучение и развитие



- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR на базе SAP SuccessFactors

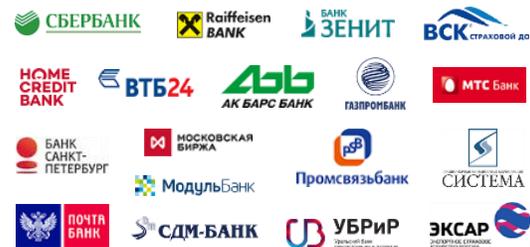
- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии

# НАШИ КЛИЕНТЫ

## ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



## ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



## ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



## ФАРМАЦЕВТИКА



## АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС



## ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА



## ТЭК



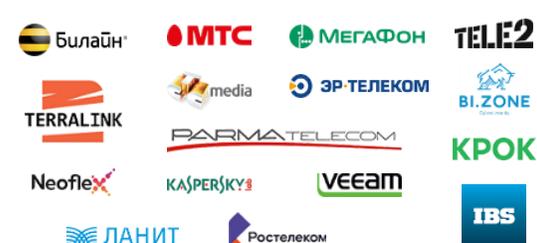
## РИТЕЙЛ



## АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



## ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ



## МЕТАЛЛУРГИЯ



## FMCG



# СОДЕРЖАНИЕ

1. Обзор практик оценки персонала в России
2. Понятие потенциала
3. Подходы к выбору надежных методов оценки
4. Методология проведения Центров оценки
5. Критерии оценки: ЗУН/ компетенции/ роли
6. Шкалы оценки: BARS/ BDI
7. Отчеты: индивидуальный и групповой



**ОЦЕНКА  
ПЕРСОНАЛА  
ЭКСПЕРТНЫМИ МЕТОДАМИ**

## ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ В РОССИИ

# 79%

российских компаний  
проводят формализованную  
оценку персонала

1. Подбор персонала
2. Принятие решений о назначении
3. Обучение и развитие персонала
4. Формирование кадрового резерва

Источник: Исследование ЭКОПСИ  
«Будущее оценки персонала», 2022



# ЧАСТОТА ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА ЗАВИСИТ ОТ РЕШАЕМОЙ ЗАДАЧИ

## В подборе

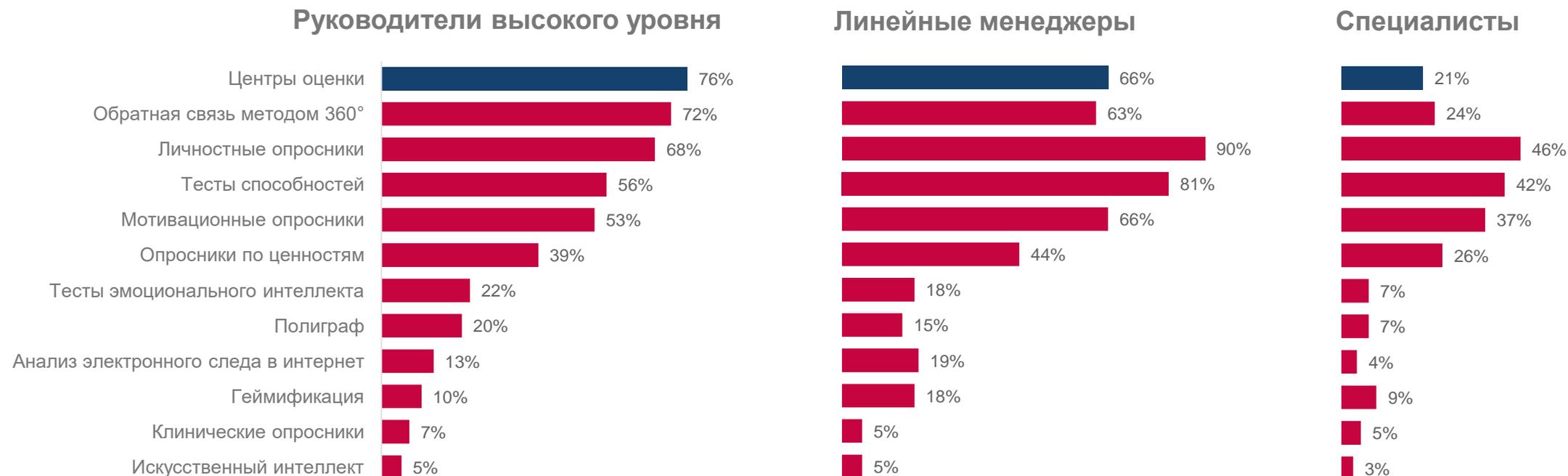


## В управлении талантами



Источник: Исследование ЭКОПСИ «Будущее оценки персонала», 2022

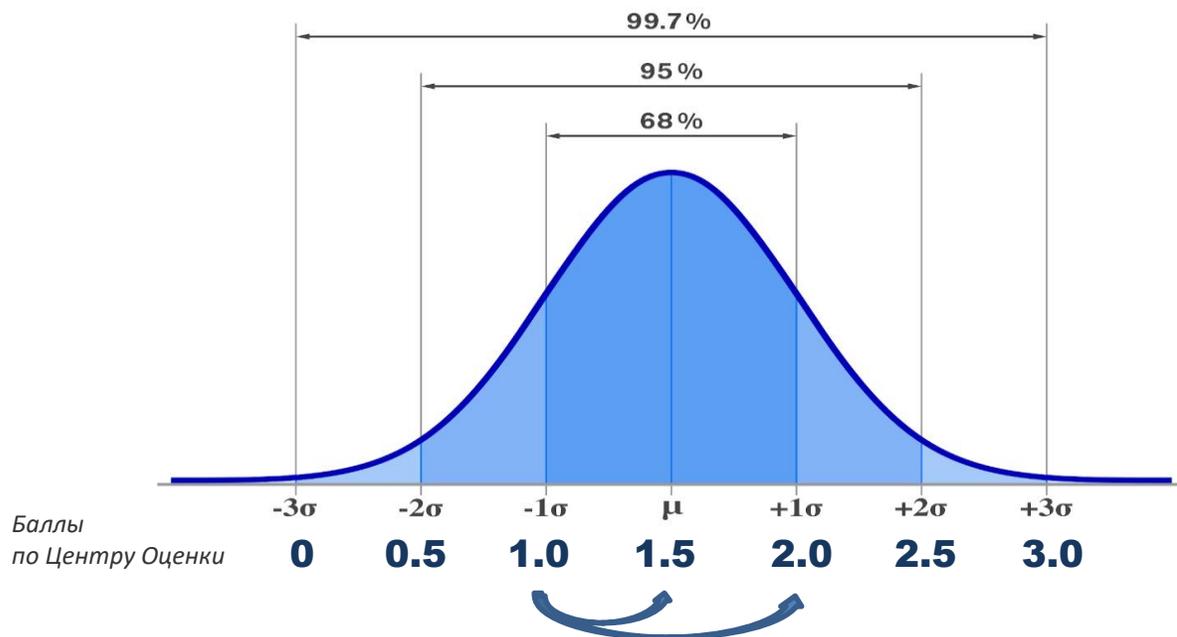
# ЧАСТОТА ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА ЕЩЕ БОЛЬШЕ ЗАВИСИТ ОТ УРОВНЯ ДОЛЖНОСТИ



Источник: Совместное исследование с кафедрой управления персоналом  
«Высшей школы бизнеса» НИУ ВШЭ, 2018

# КАК СВЯЗАНЫ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА И ЕГО РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ?

Кривая нормального распределения продуктивности сотрудников



стандартное отклонение продуктивности сотрудника в денежном выражении

**=40%** от его средней заработной платы

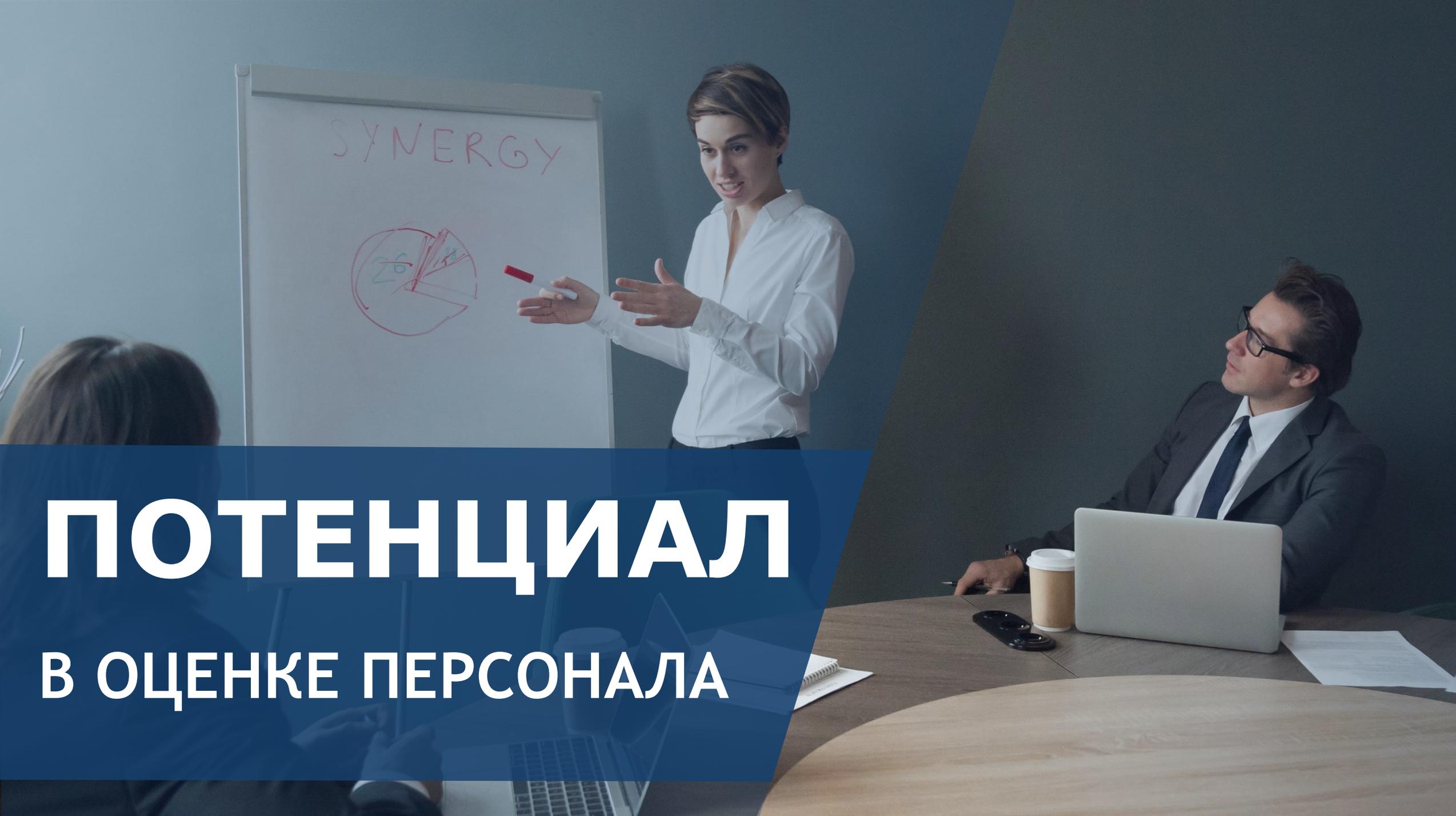


Источник: Frank L. Schmidt, The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology

## ПРИМЕР

Зарботная плата сотрудника = 1 млн. рублей / год



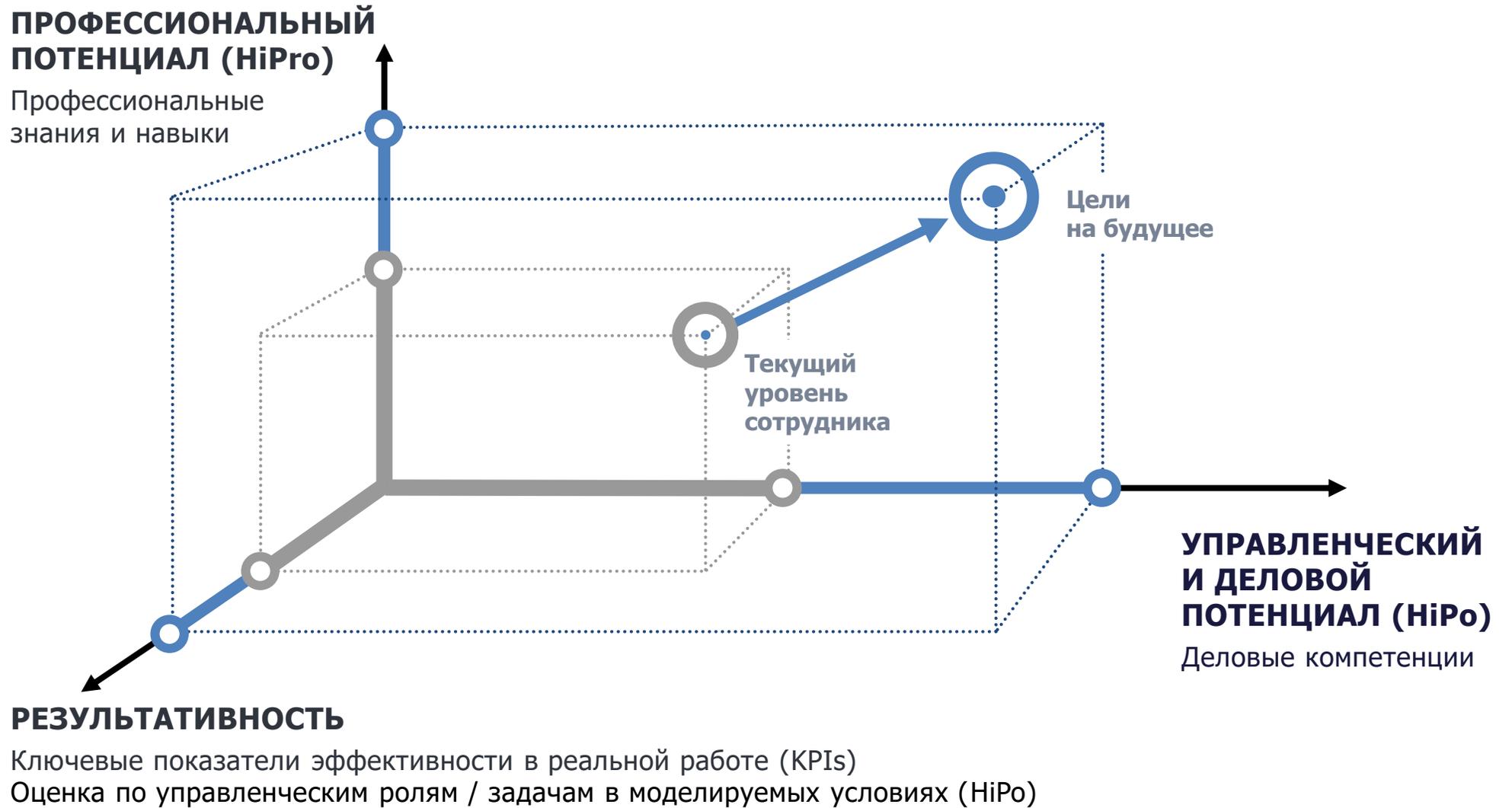


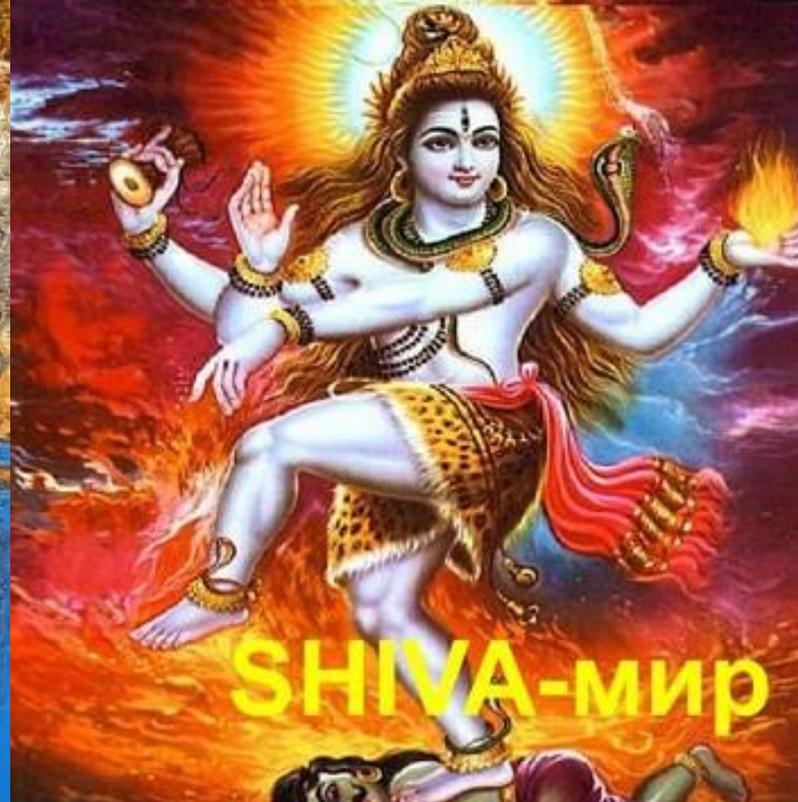
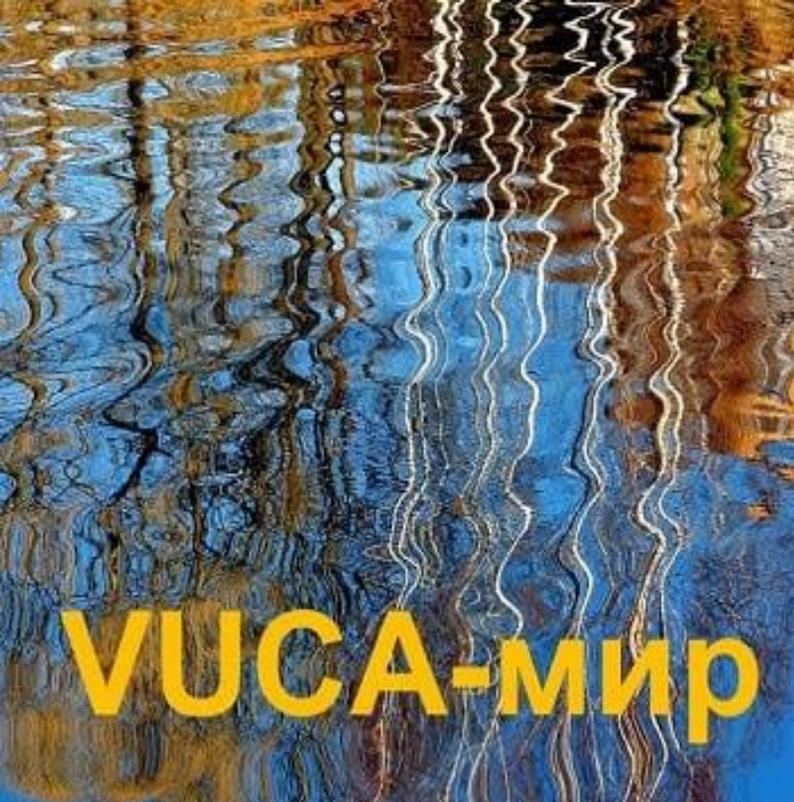
SYNERGY

**ПОТЕНЦИАЛ**

**В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА**

# ВЕКТОРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ





## ПОЧЕМУ ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ВАЖНА?

- Мир стремительно меняется
- Будущее ничего общего не имеет с нашими прогнозами
- Очень быстро устаревают критерии оценки



**ПОТЕНЦИАЛ СВЯЗАН С УСПЕШНОСТЬЮ В УСЛОВИЯХ НЕОРЕДЕЛЕННОСТИ**

**V** Volatility  
нестабильность

**U** Uncertainty  
неопределённость

**C** Complexity  
сложность

**A** Ambiguity  
неоднозначность

**S** Split  
Расщеплённый

**H** Horrible  
Ужасный

**I** Inconceivable  
Невообразимый

**V** Vicious  
Беспощадный

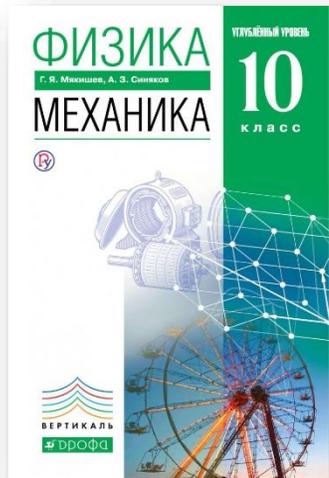
**A** Arising  
Возрождающийся

Автор: М.Розин, ЭКОПСИ

*BANI - Brittle (хрупкий), Anxious (тревожный), Nonlinear (нелинейный), Incomprehensible (непостижимый)*

# ЧТО ТАКОЕ «ПОТЕНЦИАЛ» ИНТУИТИВНО ПОНЯТНО

## Школьный курс физики



### ЭНЕРГИЯ

универсальная мера движения и взаимодействия материи

### РАБОТА

количественная мера передачи энергии от одного тела к другому или превращения энергии из одного вида в другой

# ЧТО ТАКОЕ ПОТЕНЦИАЛ?

В механике: система «Субъект-Среда-Энергия-Работа»



$$E = mgh$$

энергия, обусловленная положением объекта относительно других объектов

$$E = \frac{mv^2}{2}$$

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА В ОЦЕНКЕ ЗАВИСИТ ОТ ПРЕДЛАГАЕМОЙ МОДЕЛИ И РЕШАЕМЫХ ЗАДАЧ

## Завоевавшие доверие психометрические модели потенциала:

- Потенциал эффективности в будущем (Модель **Potential in Focus PIF, ЭКОПСИ**)
- Лидерский потенциал (Модель **Hay Group**)
- Потенциал к развитию / обучаемость (**Learning Agility, Lominger**)

## Также в мире HR выделяют:

- Управленческий потенциал
- Экспертный потенциал
- Потенциал в должности
- Потенциал к определенной деятельности (научный, коммуникативный, аналитический, инновационный)

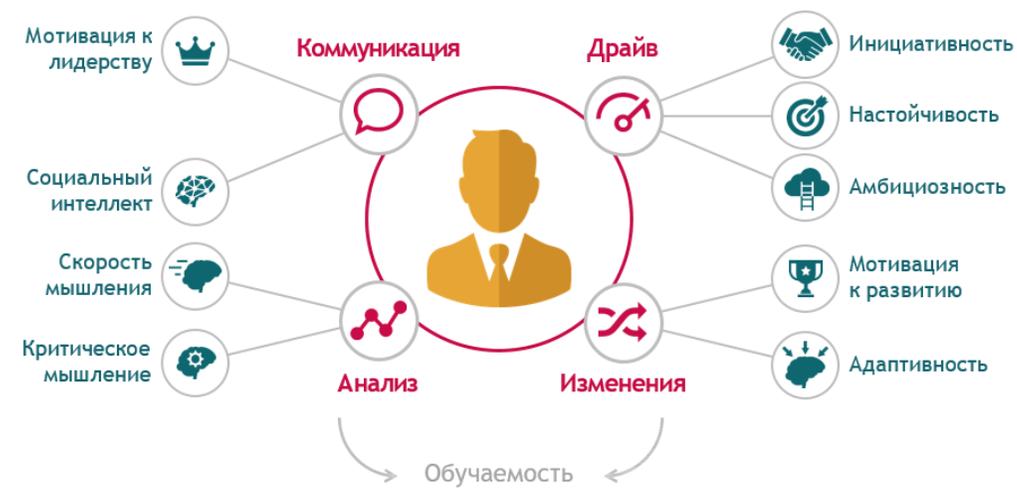


# ПРИМЕР МОДЕЛИ ПОТЕНЦИАЛА ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ (PIF)

## Суть метода

Кандидаты проходят стандартизированные тестовые задания либо отвечают на вопросы, выбирая один из предлагаемых вариантов ответа

## Конструкт теста потенциала PIF



Отчет PIF

# ПРИМЕР МОДЕЛИ ПОТЕНЦИАЛА

## LOMINGER

Думает

### Mental Agility

*Умственная ловкость*

- Критически мыслит, комфортно ощущает себя в сложных ситуациях, внимательно изучает проблему, смотрит на ситуацию широко, обязательно находит причину неудачи, устанавливает новые связи между единицами информации

Организует

### People Agility

*Умение взаимодействовать*

- Превосходно знает себя, свои сильные и слабые стороны, с готовностью взаимодействует с широким кругом людей, в том числе в сложных ситуациях. Политически гибок, умелый коммуникатор

Творит

### Change Agility

*Управление изменениями*

- Любознательный, любит экспериментировать, не удовлетворяется достигнутым, предлагает разные точки зрения, инициирует и осуществляет перемены

Добивается

### Result Agility

*Достижение результатов*

- Работает с энтузиазмом, вдохновляет команду, не сдается (нацеленность на получение результата), находит нужные ресурсы, обеспечивает необходимый уровень доверия окружающих

# ПРИМЕР МОДЕЛИ ПОТЕНЦИАЛА KORN FERRY (АДАПТИРОВАННАЯ)

## *Хочет*

### Мотивация

- Мотивация достижений
- Мотивация к обучению

## *Может*

### Обучаемость

- Скорость мышления
- Критичность мышления

## *Стремится*

### Открытость новому

- Креативность
- Адаптивность
- Поиск поддержки

## *Добивается*

### Реализация

- Последовательность
- Энергия



# ПРИМЕР МОДЕЛИ ПОТЕНЦИАЛА

## ОТЧЕТ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА HOGAN

**Способность** управлять своей карьерой, конструктивно взаимодействовать с окружающими следовать корпоративным правилам и процедурам



### Лидерский фундамент

6

**Следование правилам**  
следование правилам и соблюдение норм

2

**Стратегическое видение**  
решение широкого круга проблем, связанных с бизнесом

1

**Межличностные отношения**  
сотрудничество и продуктивное взаимодействие, приятность в общении

**Вероятность** того, что сотрудники выделятся на фоне коллег, проявят потенциал и будут считаться лидерами в своей организации



### Проявление лидерства

8

**Лидерское позиционирование**  
способность делать так, чтобы другие знали об участии и вкладе

7

**Влияние на окружающих**  
способность убедить окружающих добиваться определенных желаемых результатов

4

**Налаживание связей**  
создание стратегических отношений и сети деловых контактов

**Компетенции**, которые оценивают способность лидера эффективно руководить командой для достижения высоких результатов в бизнесе



### Лидерская эффективность

3

**Управление бизнесом**  
способность достигать высоких результатов в бизнесе

5

**Управление ресурсами**  
обеспечение, оптимизация и использование ключевых активов

9

**Управление людьми**  
мотивирование других на достижение общих целей

Hogan High Potential Model



# ТАК ЧТО ЖЕ ТАКОЕ ПОТЕНЦИАЛ?



# ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОТЕНЦИАЛА ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

## С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КОНТЕКСТА

«Потенциал зависит от конкретной должности и ситуации»

Dries & Pepermans (2008)  
Pepermans et al (2003)

## С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ГОТОВНОСТИ

«Насколько человек готов к занять следующую должность уже сейчас (Ready now/ Ready in future)?»

Silzer & Borman, 2017

## С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАЗВИТИЯ

«Насколько человек способен профессионально расти и развиваться?»

Планирование и преемственность (Silzer & Borman, 2017)  
Рост потенциала (Silzer & Church, 2009)

## С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ АДАПТИВНОСТИ

«Насколько хорошо и быстро человек работает, ориентируется в условиях неопределенности, новых условиях?»

Адаптация к новым условиям (Fernandez-araoz, 2014)  
Эффективная работа в новых условиях (Lombardo & Eichnger, 2000)

# ЧТО МОЖЕТ ВКЛЮЧАТЬСЯ В МОДЕЛЬ ПОТЕНЦИАЛА?

## КОГНИТИВНЫЙ БЛОК

- Системное мышление
- Общие способности
- Логическое мышление
- Критическое мышление
- Аналитические навыки

## БЛОК ОТНОШЕНИЯ К РАБОТОДАТЕЛЮ

- Приверженность
- Лояльность
- Вовлеченность

## ЛИЧНОСТНЫЙ БЛОК

- Ценности
- Мотивация
- Личностные характеристики

### ПОДБЛОК УСТОЙЧИВОСТИ:

- Стрессоустойчивость
- Жизнестойкость
- Готовность к риску
- Осознанность

## СОЦИАЛЬНЫЙ БЛОК

- Социальный интеллект
- Влияние
- Коммуникативные навыки
- EQ

## БЛОК РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

- Нацеленность на результат
- Текущая результативность

## ПРОФ. БЛОК

- Профессиональные знания
- Компетенции

## БЛОК АДАПТИВНОСТИ

- Скорость обучения
- Готовность к обучению
- Адаптивность
- Перенятие опыта
- Открытость новому
- Работа в новых условиях
- Выполнение задач без опыта
- Работа в неопределенности
- Проактивность



## Что такое потенциал?

**ПОТЕНЦИАЛ** (от лат. *potentia* - сила), в широком смысле - *средства, запасы, источники*, которые имеются в наличии у человека и могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определённой цели, осуществления плана, решения какой-либо задачи

# ПОТЕНЦИАЛ И ТЕКУЩАЯ УСПЕШНОСТЬ

Потенциал сотрудника не сводится к оценке текущей успешности или к уровню развития компетенций в определенной компании и на определенной должности

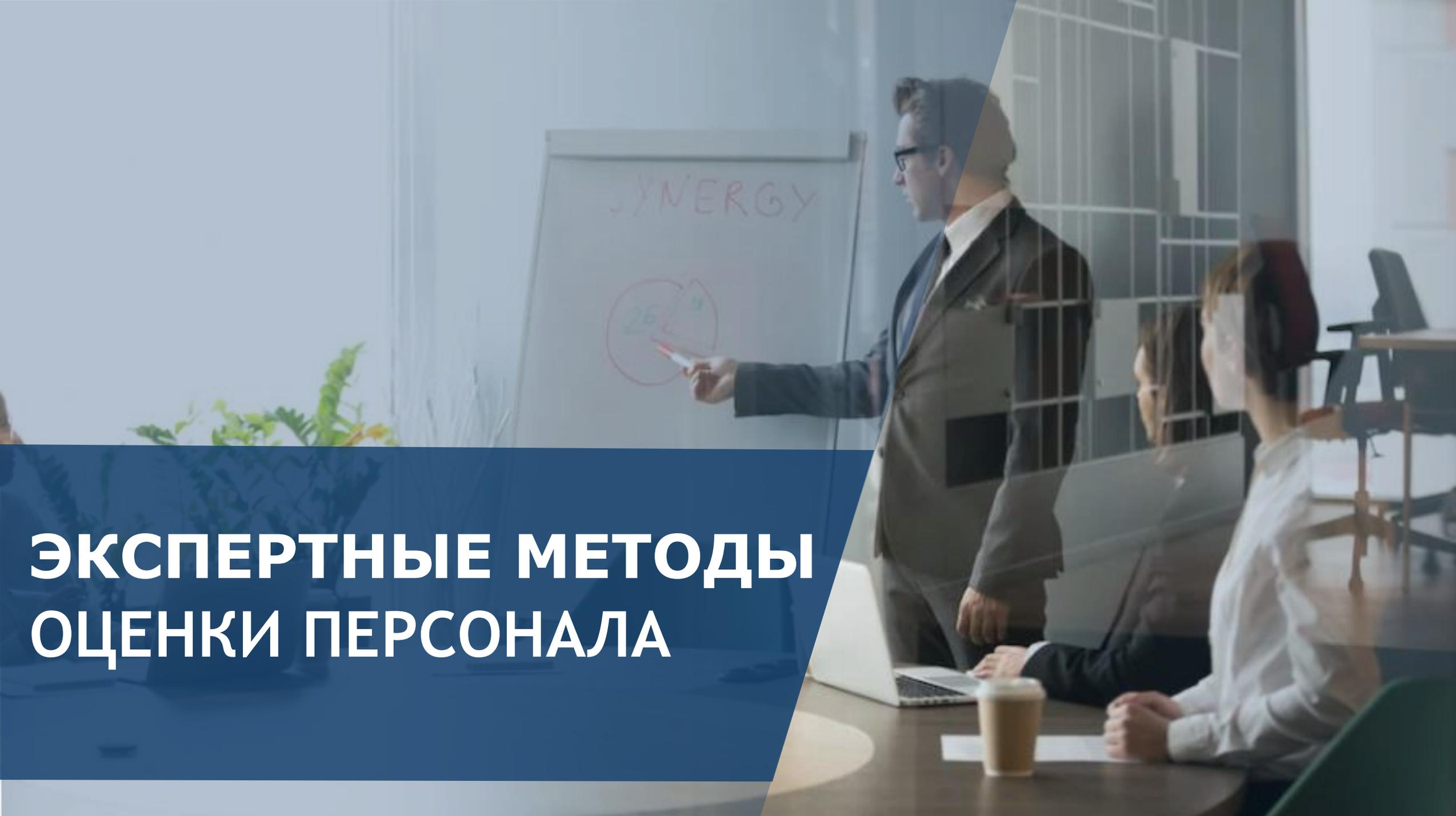


# ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ВСЕГДА ПРЕДПОЛАГАЕТ ПРОГНОЗ

- Когда текущая роль / задачи сотрудника не позволяют нам узнать, как он будет работать на новой позиции
- Когда бизнес-среда предполагает постоянные изменения

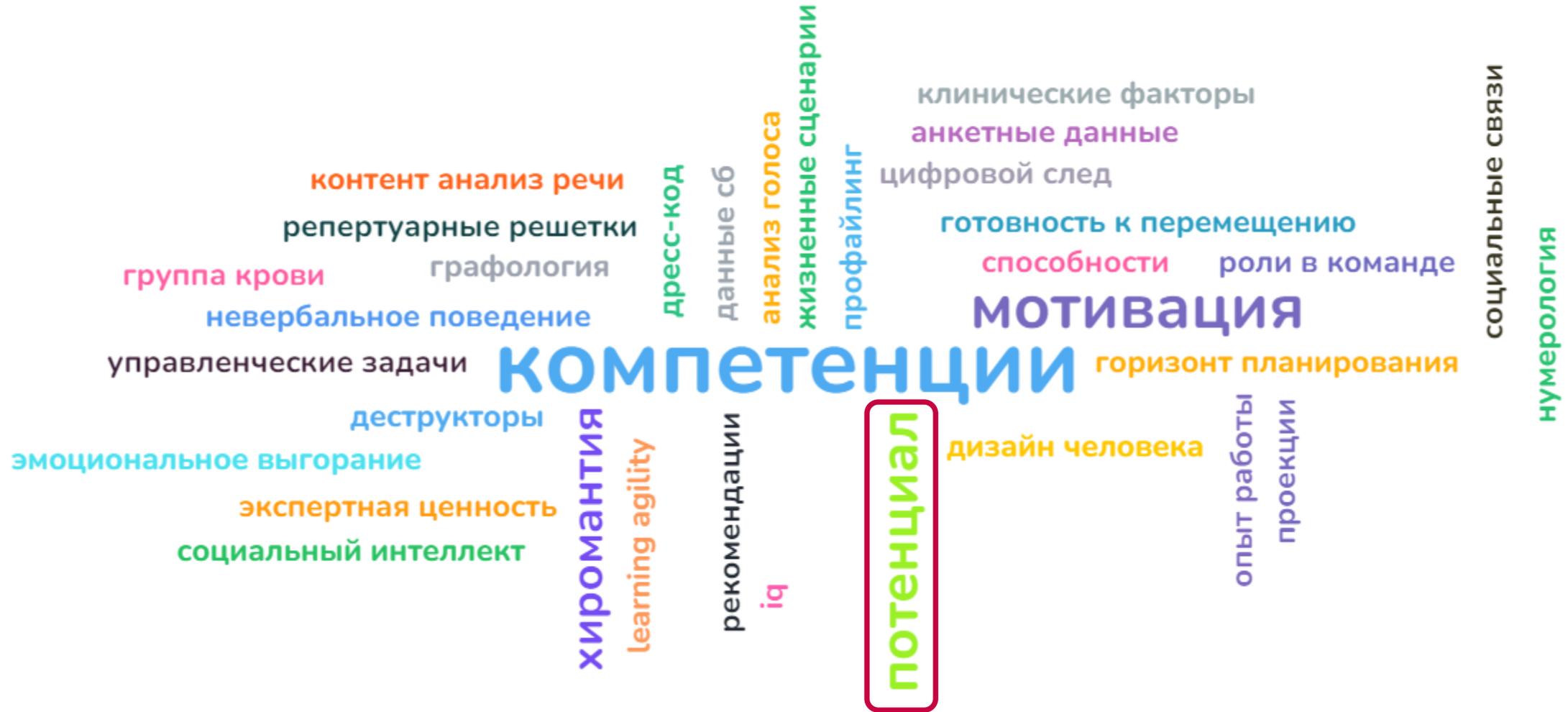
**ЭТО ОЦЕНКА РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ  
«СПРАВИТСЯ ЧЕЛОВЕК ИЛИ НЕ СПРАВИТСЯ»**



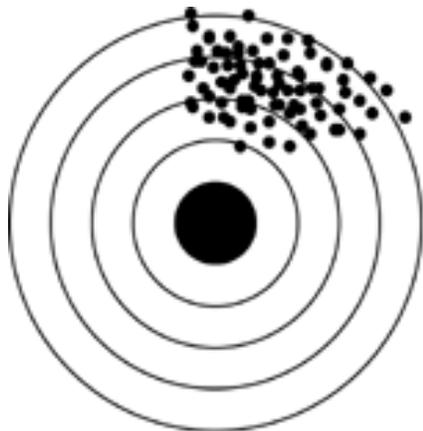


# ЭКСПЕРТНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

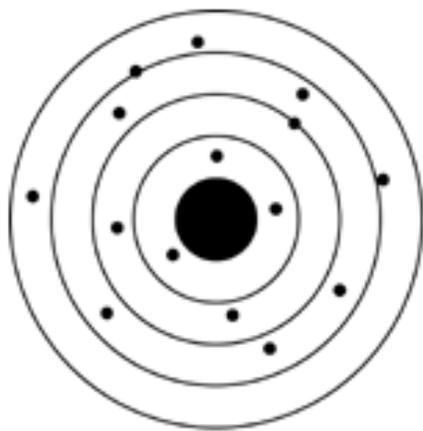
# В ОЦЕНКЕ МОГУТ ПРИМЕНЯТЬСЯ САМЫЕ РАЗНЫЕ ПОДХОДЫ



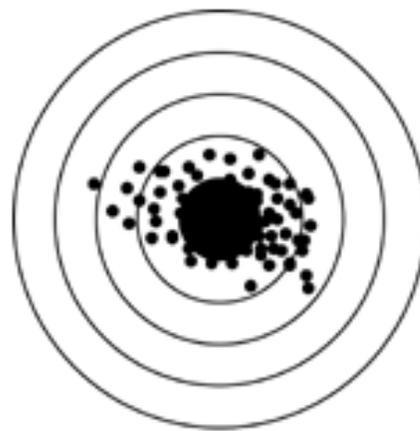
## ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА МЕТОДА ОЦЕНКИ



надежно,  
но не валидно



не надежно,  
не валидно



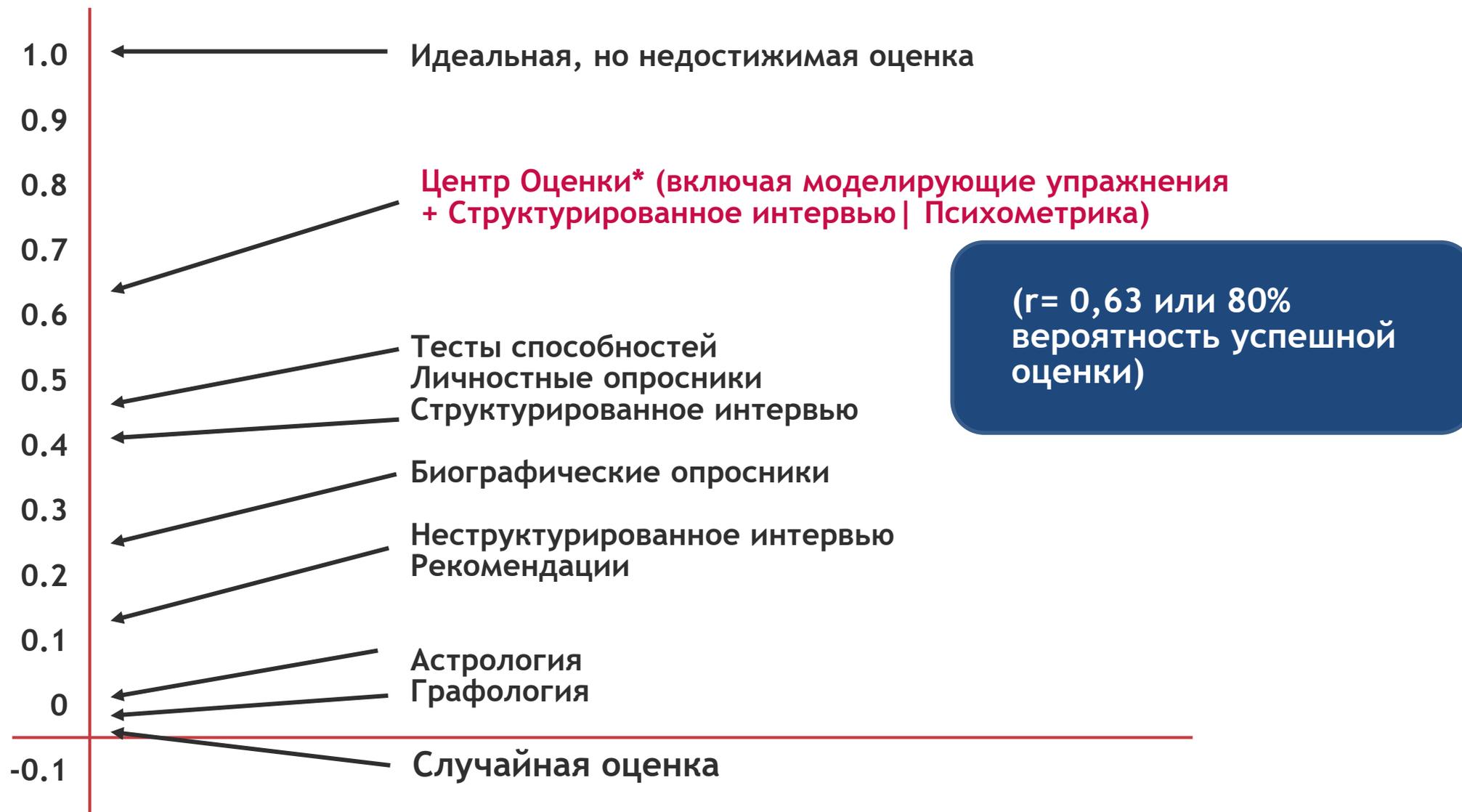
надежно,  
**валидно**

## ВАЛИДНОСТЬ

- Измеряет ли методика то, на что она направлена?
- Насколько хорошо она это измеряет?
- Какова корреляция с другими критериями (например, с успешностью в работе)?



Подробнее:

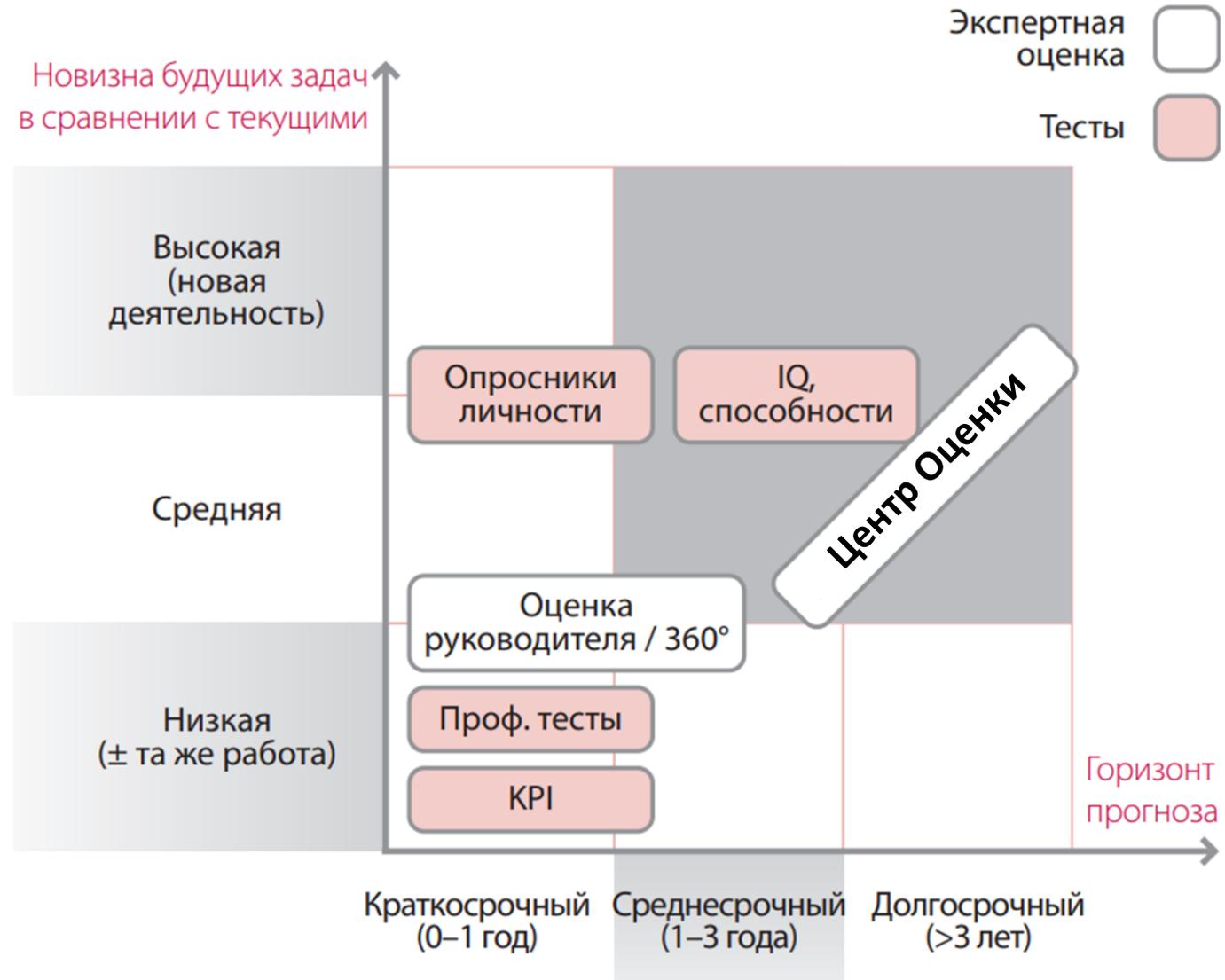


\*Источник: Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological bulletin, 124(2), 262.

# СРАВНЕНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ МЕТОДИК ПО ИНФОРМАТИВНОСТИ И СТОИМОСТИ



# МАТРИЦА ВЫБОРА ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА



## ЦЕНТР ОЦЕНКИ (АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР)

### Суть метода

*комплексный* метод  
диагностики *потенциальной успешности* в  
профессиональной деятельности,  
включающий *набор различных частных методов*,  
основой которого является *оценка поведения участников*  
группой *наблюдателей-экспертов*  
*в моделирующих упражнениях*

Подробнее:





## ОЦЕНОЧНЫЕ КОНФЕРЕНЦИИ

### Суть метода

- Эксперты по оценке выявляют лучших кандидатов (лидеров), наблюдая поведение большой группы участников при выполнении ими моделирующих упражнений
- Проводится ранжирование участников, распределяя их на подгруппы «Лучшие», «Средние» и «Худшие»

### Формат

- Количество участников от 30-500 чел.
- Работа в группах по 7 -10 чел.
- По 2 наблюдателя на группу оцениваемых



Подробнее:



## ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

### Суть метода

Беседа, в которой эксперт по определенной схеме исследует конкретные примеры из прошлой рабочей практики кандидата с целью определения уровня развития необходимых деловых качеств для выполнения рабочих задач в настоящем и будущем

Подробнее:



## EXECUTIVE ASSESSMENT

### Суть метода

- Оценка **руководителей высшего звена** методом глубинного интервью
- Процедура оценки может включать задания в виде кейсов, ситуаций и тестов способностей
- Позволяет оценить потенциал и личностные деструкторы руководителя высшего звена.

Подробнее:





# ИСТОРИЯ

ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ

# Германия (1915 - 1943)

## Цели асессмента

- Отбор кандидатов в офицерскую школу
- Аттестация кандидатов на офицерское звание

## Что оценивалось:

- Интегральная оценка личности кандидата (характерологический подход)
- Выявление общей предрасположенности к профессии
- Измерение «лидерства», а не отдельных способностей или умений

## Используемые методы

- Анализ биографических данных
- Глубинное интервью с анализом индивидуальных особенностей речи
- Графологическое исследование почерка
- Кейс-тестинг для оценки интеллектуальных способностей
- Аппаратное изучение реактивного поведения в стрессовых ситуациях с анализом мимики и пантомимики
  - *стресс вызывали раздражители, не имеющими содержательного значения для профессии испытуемого, например, пропускание тока через обычные предметы обихода, неудобная одежда, монотонное выполнение упражнения, уничижительная критика во время испытания)*

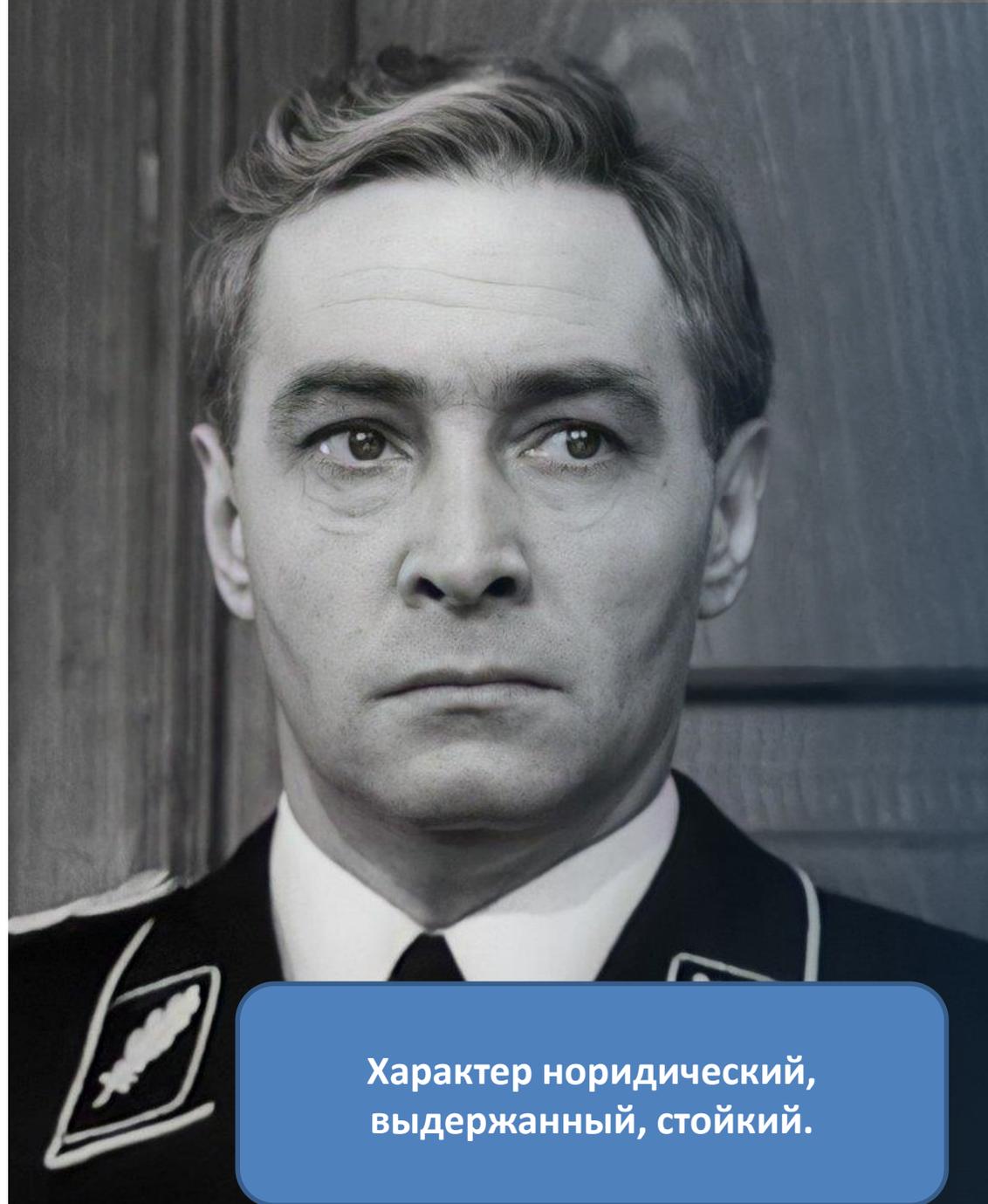
## Организация оценки

- 2 недели (несколько этапов)
- 6 человек (3 сертифицированных психолога с докторской степенью, 1 врач и 2 старших офицера)

## Недостатки подхода

- Не проводилась валидизация методов оценки (не изучалось то, насколько успешны были отобранные кандидаты на практике)
- Отсутствие ситуативности: упражнения не моделировали рабочие ситуации, были оторваны от профессиональной практики целевой должности

Источник: Эффективность центров оценки: историческая перспектива, Жуков Ю.М. «Организационная психология» 2016. Т. 6. № 4. С. 30–5.



Характер норидический,  
выдержанный, стойкий.

## Тестирование кандидата Отборочной комиссией военного министерства УК



## Великобритания (1942- ...)

### Цели ассесмента

- Отбор кандидатов в офицерскую школу
- Аттестация кандидатов на офицерское звание

### Что оценивалось:

- Были выявлены критерии оценки, связанные с успешностью в боевых условиях:
  - умение ориентироваться в практических ситуациях
  - стойкость в трудных условиях
  - установление социальных отношений с руководством, коллегами и подчиненными

### Используемые методы

- Тесты интеллектуальных способностей
- Аппаратные измерения в практических индивидуальных ситуациях
- Групповые (командные) задания с нераспределенными ролями (без лидера) без инструкций
- Структурированное интервью

### Организация оценки

- 1-2 дня
- Групповые упражнения занимали 2.5 часа

### Преимущества подхода

- Моделировались **квазиреальные проблемные ситуации**, которые воспроизводили ролевое поведение офицеров
- **Упражнения «без лидера»** кратно сократили время наблюдения, так как кандидатам уже было не нужно поочередно выполнять роль командира
- Высокая связь результатов оценки с успешностью (76%)

# США (1942 - ...)

## Цели асесмента

- Отбор агентов в созданное в 1942 г. Управление Стратегических Служб (OSS), предшественника ЦРУ

## Что оценивалось:

- Практический интеллект
- Внимательность
- Скрытность
- Лидерство
- Социальные отношения
- Влиятельность/ Умение убеждать
- Эмоциональная стабильность
- Мотивация
- Физические данные

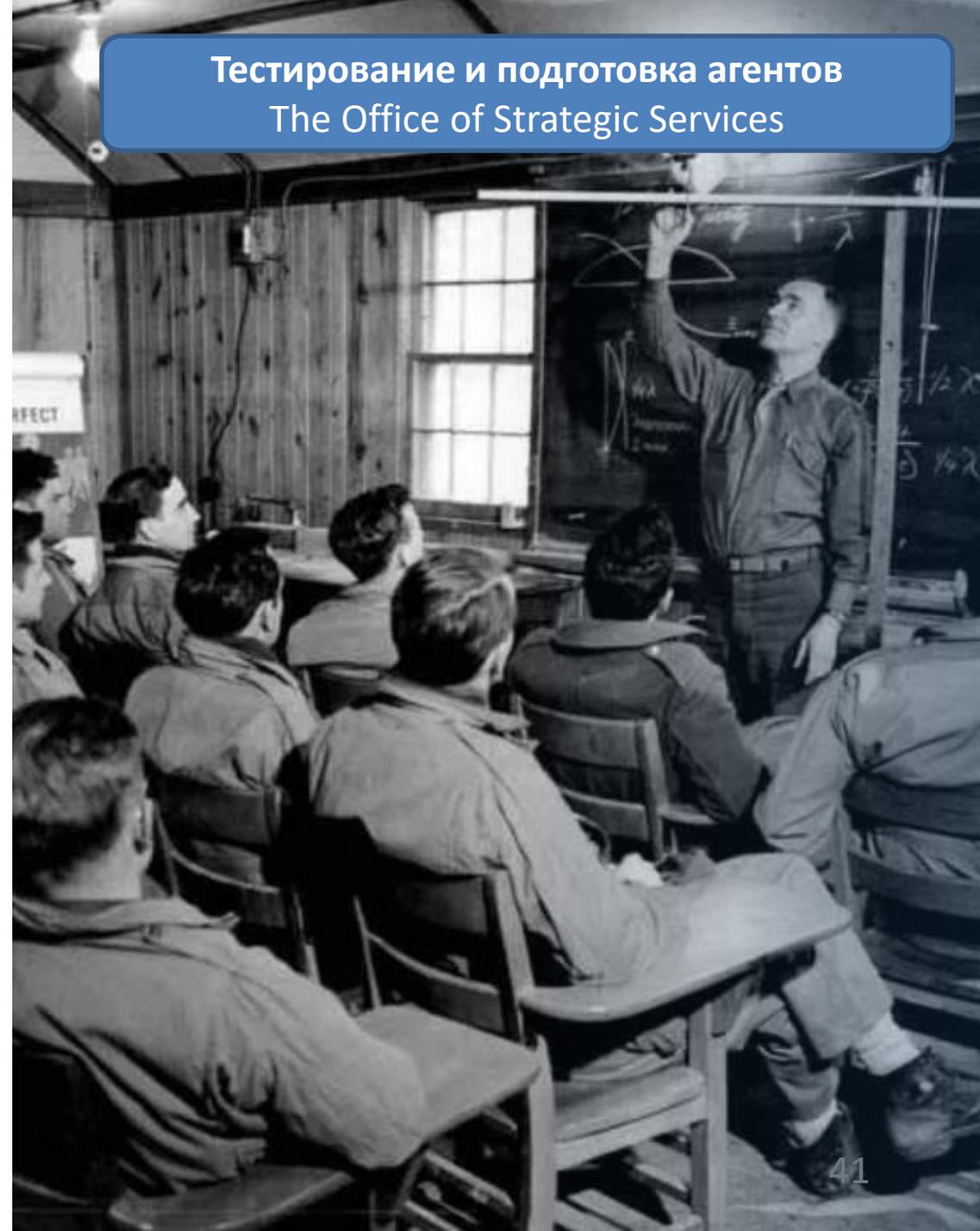
## Используемые методы

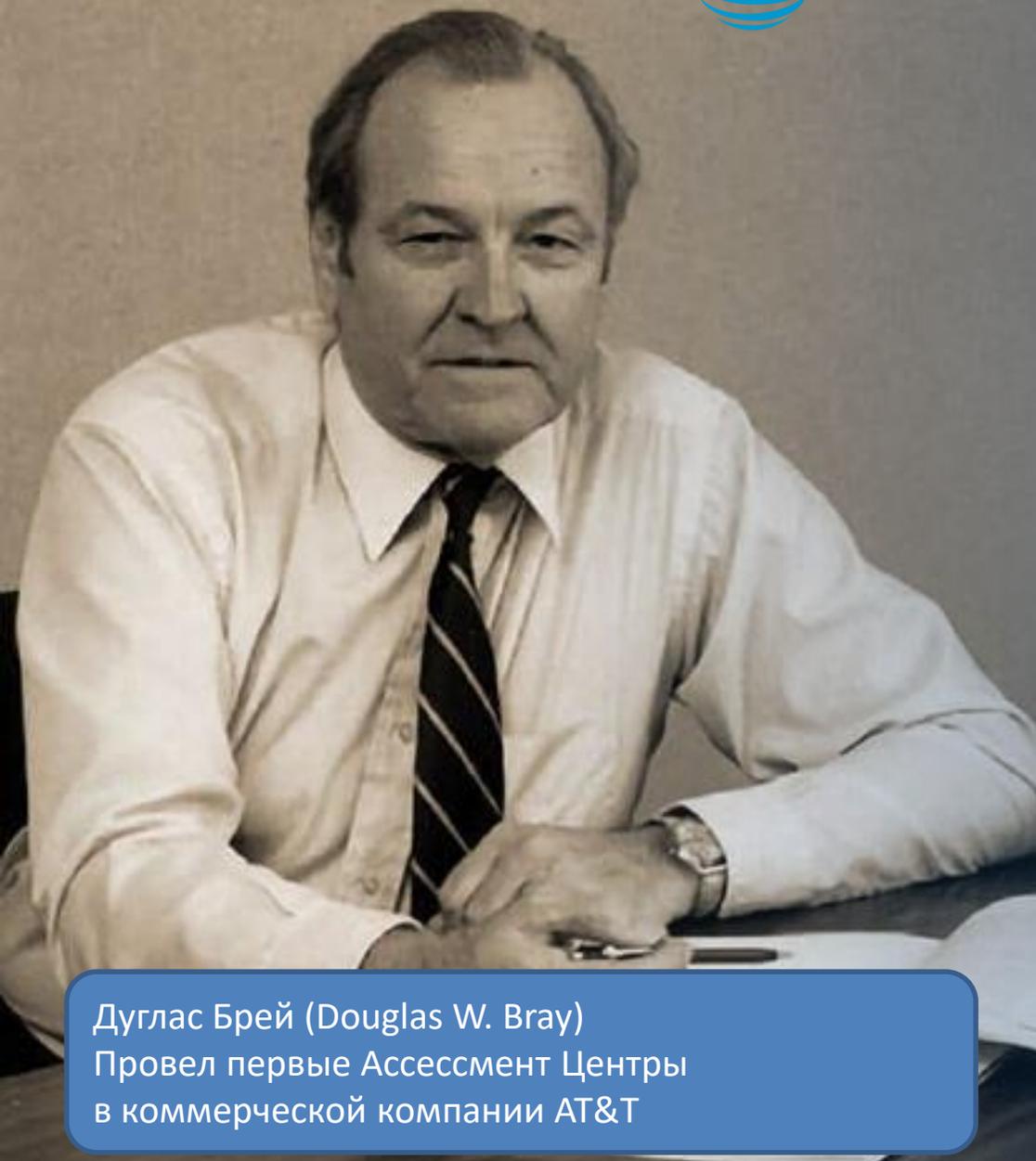
- Батарея психометрических тестов
  - Тесты числовых и вербальных способностей, тест технических способностей Беннета
  - Тест на понимание языка тела, жестов и мимики
  - Тест на память (запоминание предметов, картографический тест)
  - Опросники - личная история, проективный опросник, тест завершения предложений, опросник здоровья, список предпочитаемых условий работы
- Моделирующие упражнения (индивидуальные, групповые задания без лидера, ролевые игры с «подсадными» участниками, стресс интервью)
- Выполнение физических упражнений
- В завершении - глубинное интервью

## Преимущества подхода

- Мультиметодность
- Моделирование проблемных ситуаций

## Тестирование и подготовка агентов The Office of Strategic Services





Дуглас Брей (Douglas W. Bray)  
Провел первые Ассесмент Центры  
в коммерческой компании AT&T

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В КОММЕРЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ В США (1956 - ...)

### Первый Центр Оценки в AT&T

- Лонгитюдное экспериментальное исследование управленческого прогресса (Management Progress Study) для выявления критериев, связанных с успешностью в работе.
- «Чистый эксперимент» - результаты не использовались для принятия кадровых решений (n= 422 выпускника: 274 - закончили колледжи, 148 - среднюю школу).
- Через 8 и 20 лет после оценки отслеживался карьерный прогресс оцениваемых, которые по результатам ЦО получили рекомендацию к назначению в сравнении с контрольной группой прошедших ЦО неуспешно.

### Что оценивалось:

- Оценка по 25 критериям (Dimensions), составленных экспертным путем

### Используемые методы

- Тесты интеллектуальных способностей
- Личностный и мотивационный опросник
- Аналитическое упражнение
- Ролевые игры с распределенными ролями
- Структурированное интервью

### Организация оценки

- 3 дня

### Результаты исследования\* (1966)

- 80% рекомендованных участников оценки - получили карьерные назначения
- 95% неуспешно прошедших ЦО не были успешны в карьере

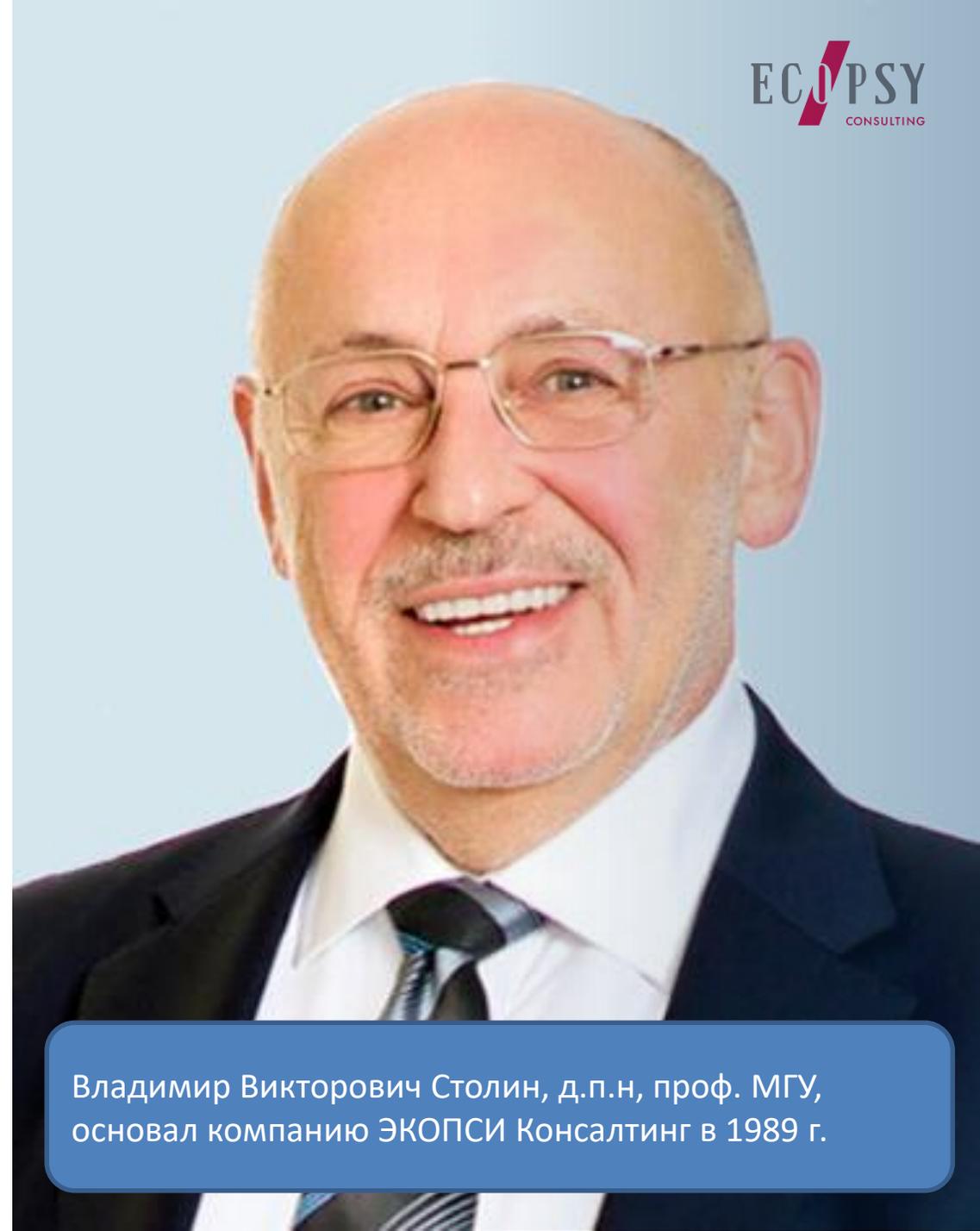
*Источник: Munchus III, G., McArthur, B. "Revisiting the Historical Use of the Assessment Centre in Management Selection and Development", Journal of Management Development, 1991, Vol. 10 No1, pp.5 - 13*

## РОССИЯ (1990е - ...)

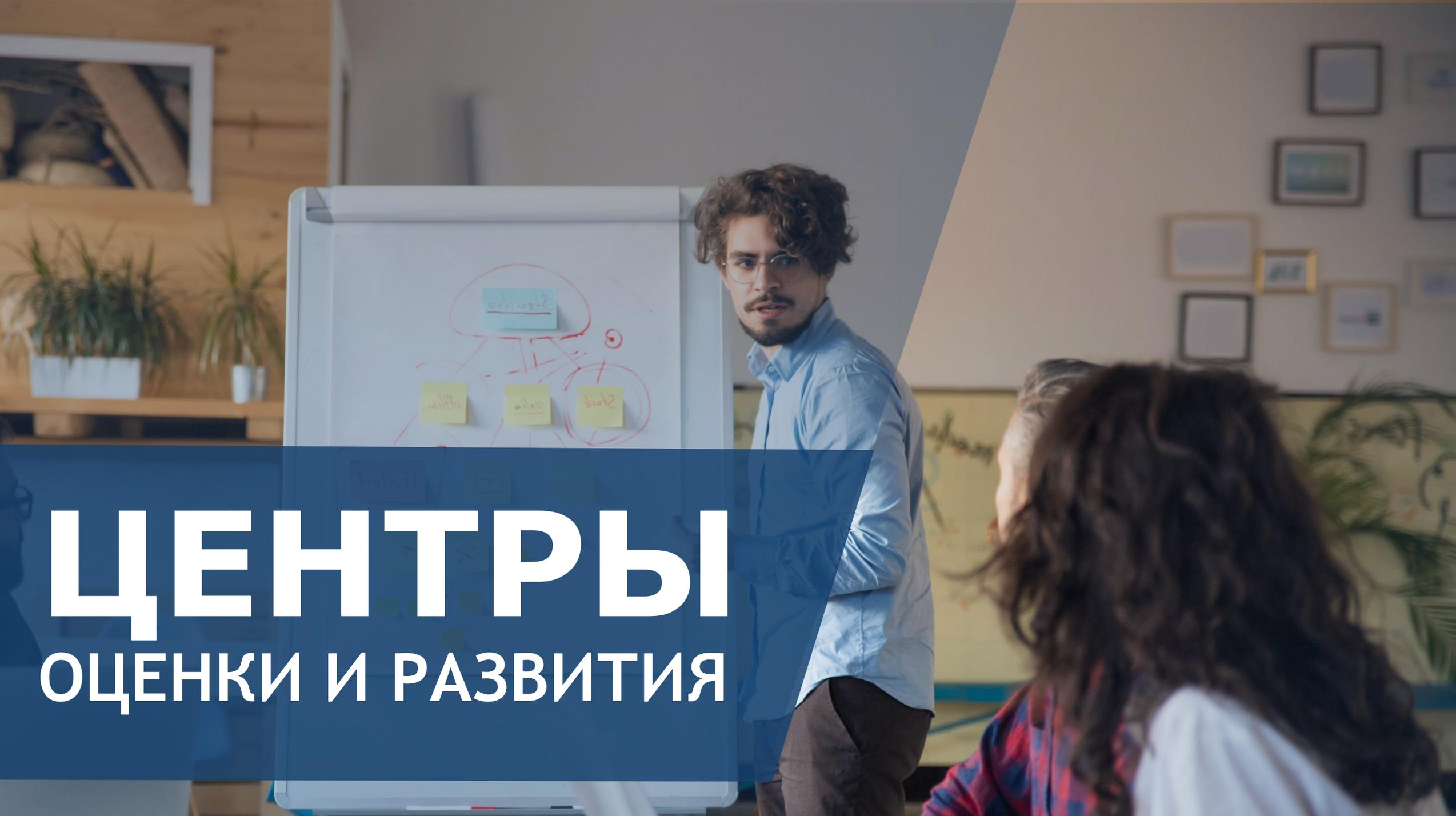
### Некоторые факты

- Первая публикация\* о Центрах Оценки в СССР вышла в 1983 г.
- Первое применение Центров Оценки в РФ было проведено для Банка Развития и Проектного финансирования (Проект ЕБРР) в 1991 году.
- Эксперты компании **«ЭКОПСИ Консалтинг»** осваивали технологию Ассесмент-центров в рамках партнёрства с **RHR International (Чикаго, США)**.
- За 30+ лет работы эксперты ЭКОПСИ оценили более 500 тысяч человек.

\* Маньков В.С. Оценка кадров управления в капиталистическом производстве : (оценочные центры в США) / В. С. Маньков. - Саратов : Изд-во Саратовского ун-та, 1983. - 125 с.



Владимир Викторович Столин, д.п.н, проф. МГУ,  
основал компанию ЭКОПСИ Консалтинг в 1989 г.



# ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ

## Практики оценки персонала

- Евгений Лурье (ЭКОПСИ Консалтинг)
- Сергей Умнов (ЭКОПСИ Консалтинг)
- Евгений Вучетич (EHECT Partners Group)
- Дмитрий Гофман (Axes Management)
- Мария Мальцева (DDI)
- Юрий Михеев (Институт Тренинга - АРБ Про)
- Юлия Полетаева (SHL)
- Светлана Симоненко (Detech)
- Юлия Синицына (TalentQ)
- Татьяна Хватинина (SHL)

## Практикующие академики:

- Александр Шмелев, профессор (НТ, МГУ)
- Александр Ерофеев (Assessment Center LASPI)
- Сергей Сергиенко, профессор (ГУУ)

## а также «первопроходцы»

- Тахир Базаров, профессор (ЦКТ XXI век)
- Марина Барабанова (TalentQ)
- Сергей Маничев (СПбГУ)
- Владимир Столин (ЭКОПСИ Консалтинг)
- Юрий Шипков (SHL)



Под эгидой



Около **2** лет -  
на разработку документа

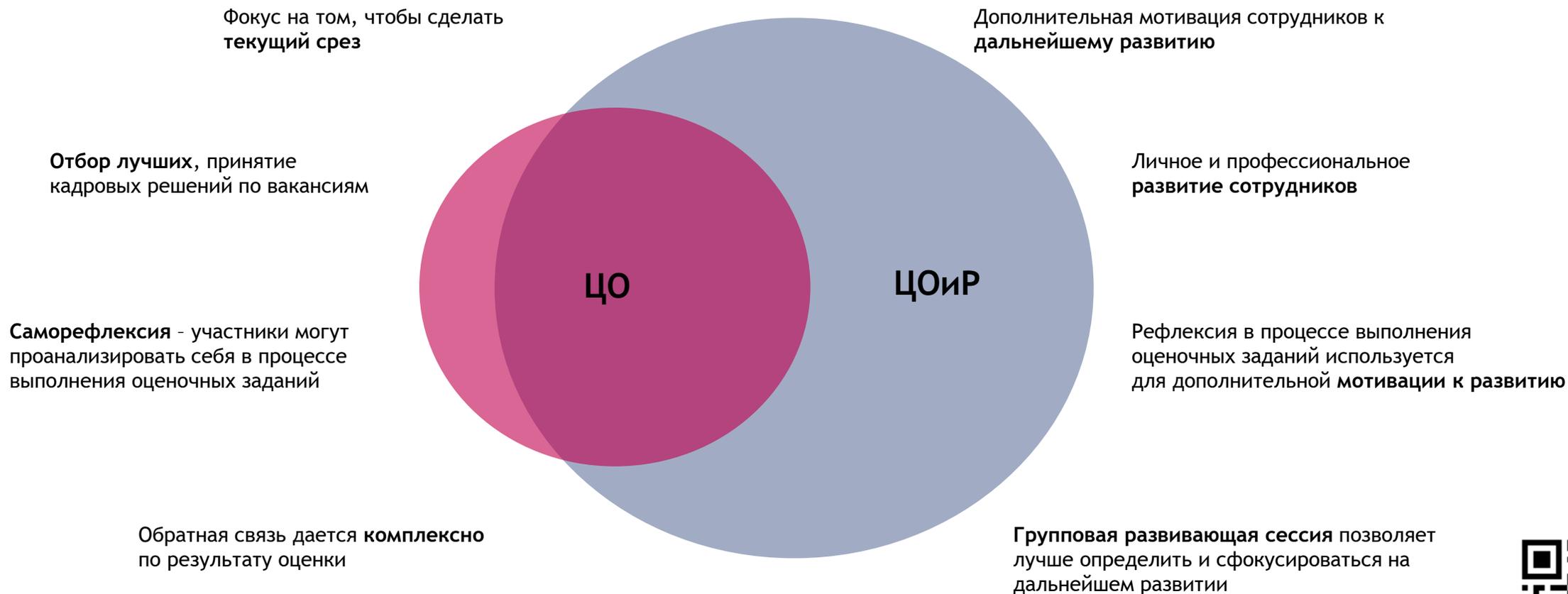
- Цель - оценка потенциальной успешности
- Проводится по компетенциям (критериям)
- Сравнение поведения с поведенческими индикаторами,  
а не сравнение поведения участников друг с другом



- **Используется набор различных методов. Основным методом ЦО являются моделирующие упражнения.**
- **Оценка по каждой компетенции от как минимум двух наблюдателей, прошедших специальное обучение.**
- **Каждая итоговая оценка в ЦО должна быть согласована в ходе совместного обсуждения наблюдателей-экспертов или получена при помощи обоснованной статистической процедуры.**



# ОТЛИЧИЕ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ (ЦО) И ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ (ЦОиР)



Подробнее:



# ПРОЦЕСС ЦЕНТРА ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ



**1. Определение целей  
и архитектуры  
проекта**



**2. Оценка  
с обратной связью  
после каждого  
задания**



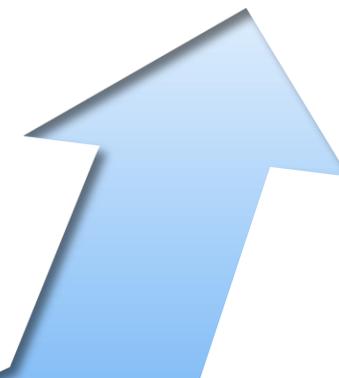
**3. Итоговый  
отчет**

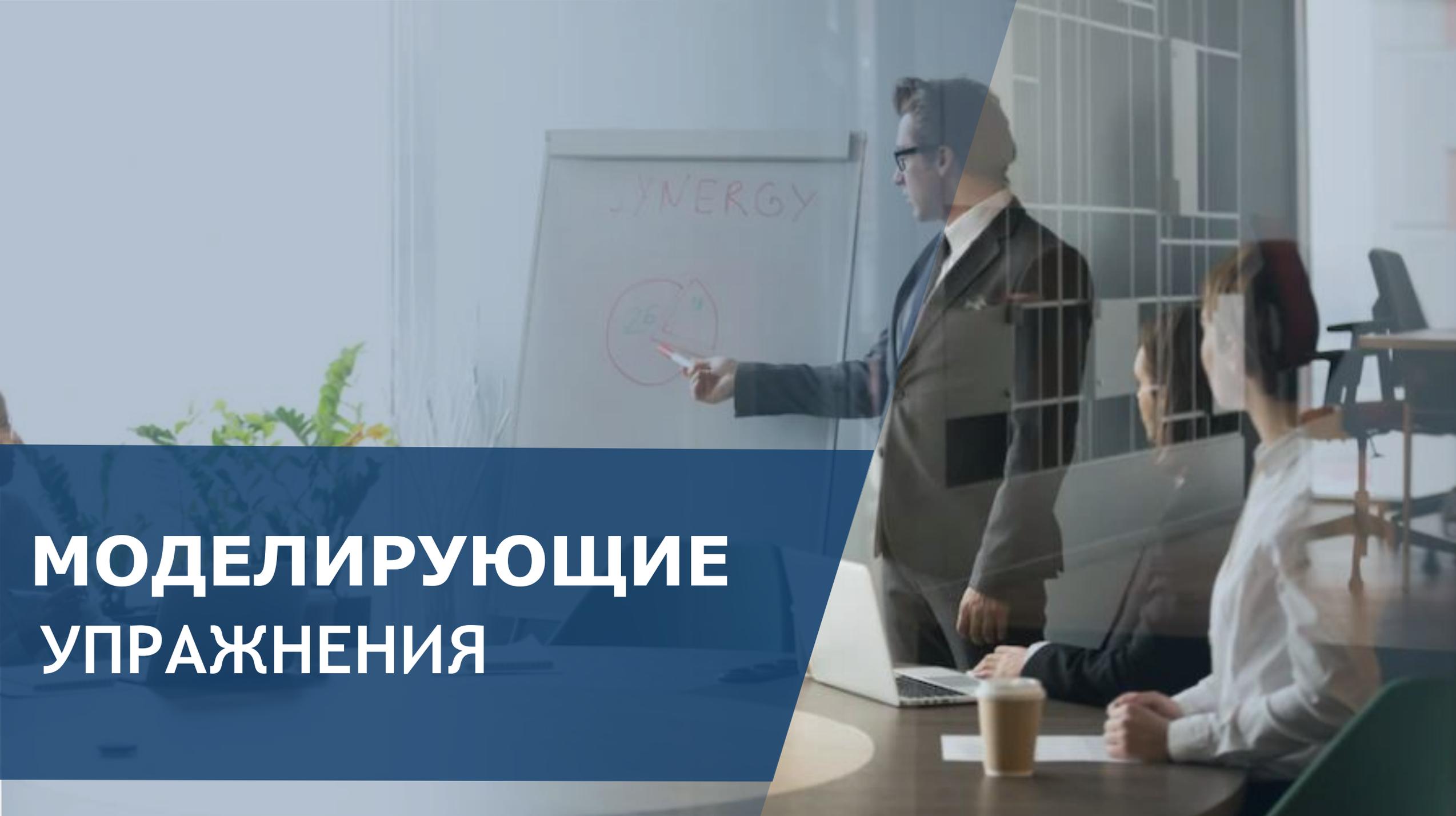


**4. Групповая  
развивающая  
сессия**



**5. Программа  
развития**





# МОДЕЛИРУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ

# МОДЕЛИРУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ

- Примеры моделирующих упражнений по формату:
  - Групповую дискуссию (ГД),
  - Аналитическую презентацию (АП),
  - Упражнение на поиск фактов (ПФ),
  - Ролевую игру (РИ)
- Предпочтительно, чтобы в ЦО применялись упражнения с различной принципиальной схемой постановки задачи, которую иногда называют «движком» кейса. Различная внутренняя логика упражнений позволяет наблюдать более широкую палитру поведения участников
- Контекст ситуации, заданный в упражнении, не моделирует напрямую содержание работы участников оценки для того, чтобы мог быть оценен «чистый» навык без привязки к привычным и знакомым схемам работы

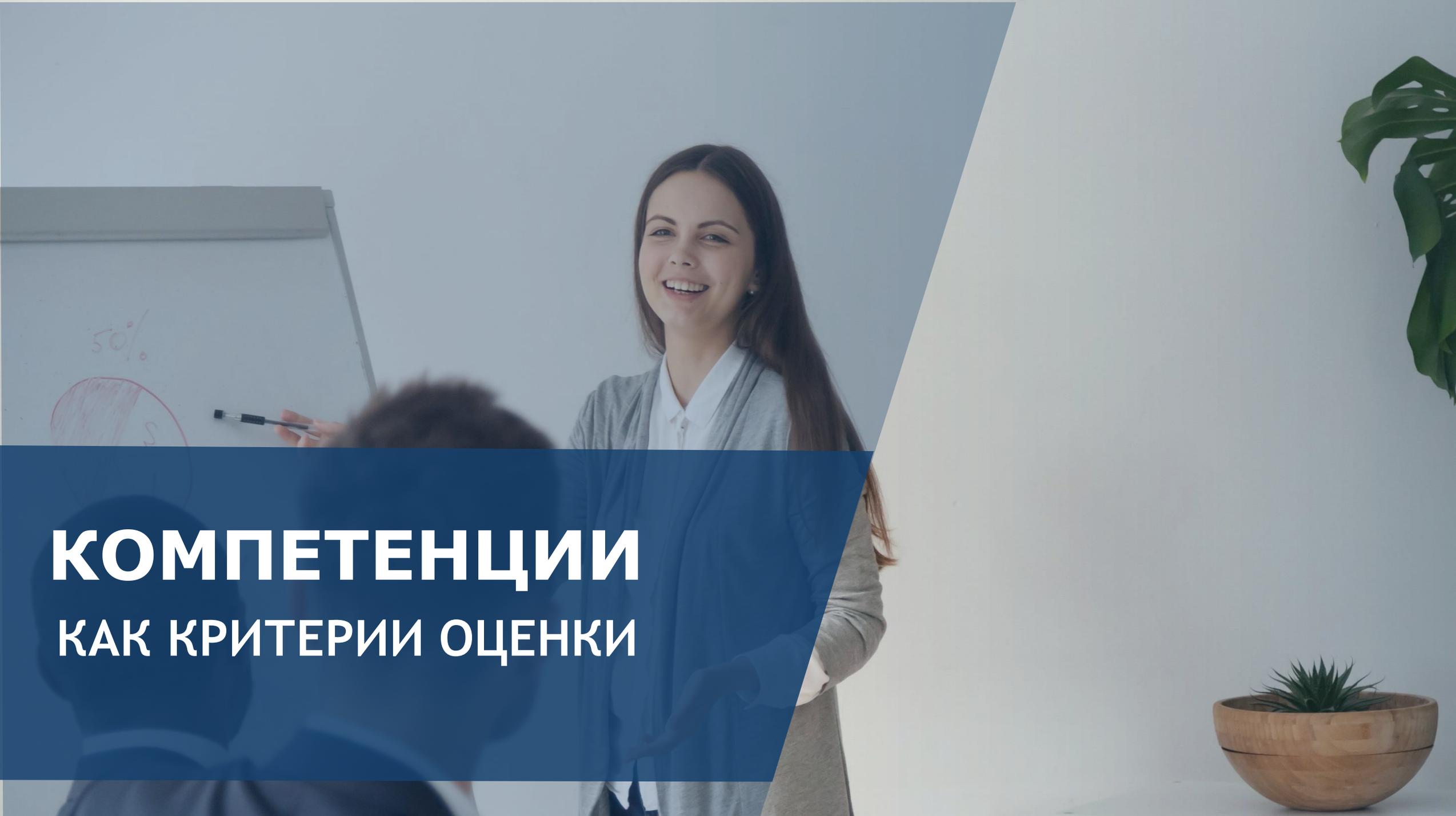


# МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИ/ МОДЕЛИРУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ

КОМПЕТЕНЦИИ*	АНАЛИТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ	ВЫСОКОУРОВНЕВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	СОВЕЩАНИЕ ПО ИНВЕСТИПРОГРАММЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	ВСТРЕЧА С ПОДЧИНЕННЫМ	ВСТРЕЧА С КЛИЕНТОМ	ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ
 СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ	●			●			●
 УПРАВЛЕНИЕ СОТРУДНИКАМИ					●		●
 КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО					●		●
 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ				●			●
 УБЕЖДЕНИЕ И ВЛИЯНИЕ		●	●			●	●
 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ		●	●			●	●
 ЭФФЕКТИВНОСТЬ	●			●			●
 ИНИЦИАТИВНОСТЬ И САМОРАЗВИТИЕ							●
 ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ				●	●		●
 КОМАНДНОСТЬ		●	●				●

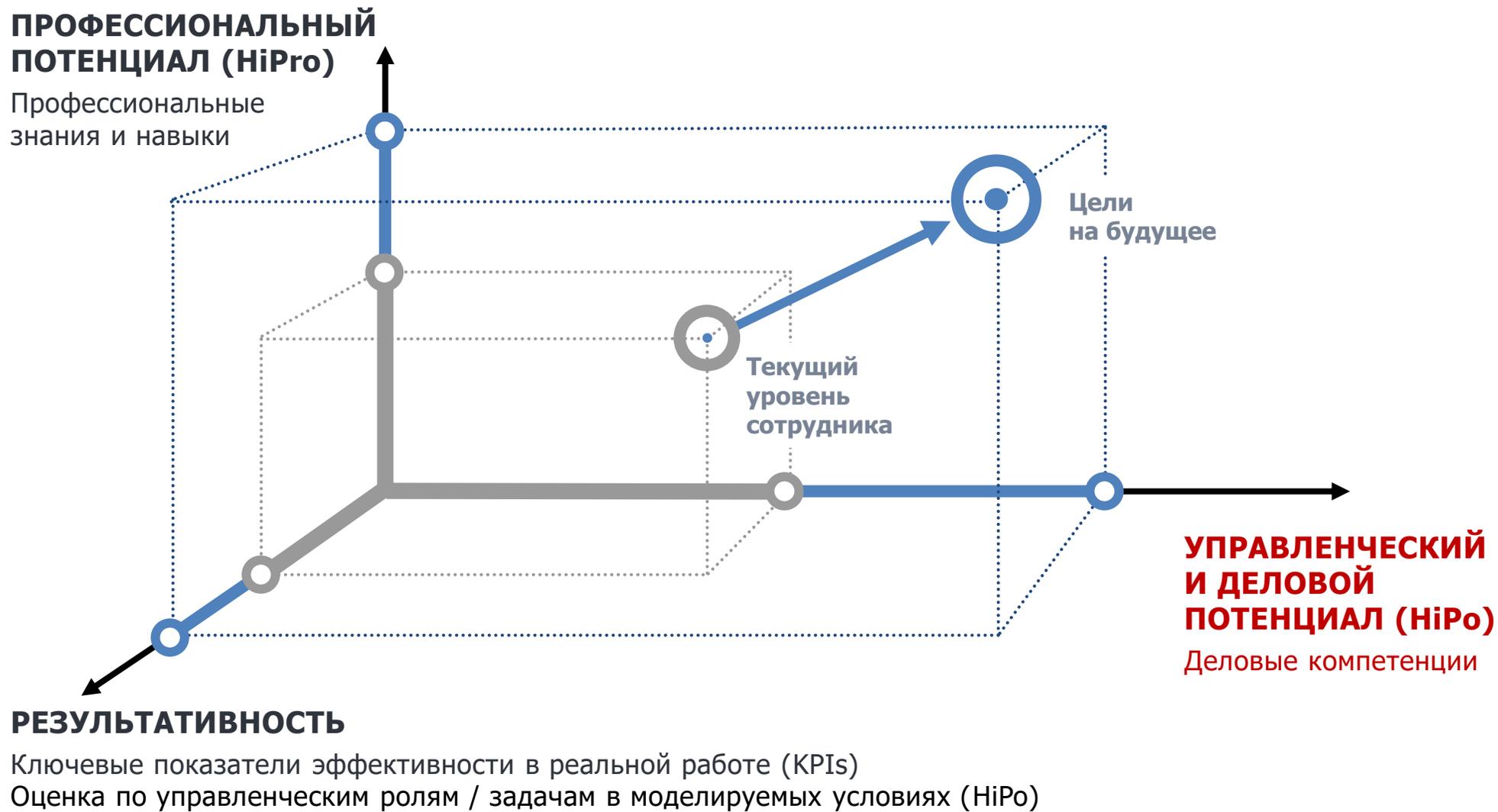
● Основной замер    ● Дополнительный замер

\* В рамках АЦ выбирается 4-7 актуальных компетенций для оценки

A woman with long dark hair, wearing a white shirt and a grey cardigan, is smiling and holding a black marker. She is standing next to a whiteboard. On the whiteboard, there is a hand-drawn diagram consisting of a circle with a shaded segment on the left, labeled '50%' above it and 'S' below it. The background is a light blue wall. In the bottom right corner, there is a small potted plant in a wooden bowl. A large blue diagonal shape is overlaid on the right side of the image, containing the text.

# КОМПЕТЕНЦИИ КАК КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

# ВЕКТОРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ



# КОМПЕТЕНЦИИ КАК КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ



$FC_1, C_2, C_3 \dots C_n$

## Компетенция - это...

- Набор поведенческих индикаторов, связанных с успешностью профессиональной деятельности. Группировка индикаторов делается на основе их смыслового сходства/различия.
- Средство оценки («взвешивания») поведения. Все подходы к оценке компетенций строятся на выявлении поведенческих индикаторов.

## Поведенческий индикатор

- Объективно наблюдаемое, измеряемое и регистрируемое поведенческое проявление человека, наличие которого позволяет считать, что у него сформирована данная компетенция.
- Это устойчивый и регулярно проявляющийся пример успешного или неуспешного поведения.

= result

## ЧАСТО ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Результаты исследования  
Национальной конфедерации  
«Развитие человеческого  
капитала» (n=360)

- Стратегическое/перспективное мышление
  - Системное/аналитическое мышление
  - Планирование и организация работы
  - Принятие решений
  - Коммерческое/ бизнес мышление
- 
- Лидерство и мотивация
  - Командная работа
  - Коммуникация
  - Влияние и убеждение
  - Системное/аналитическое мышление
  - Клиентоориентированность
  - Развитие подчиненных, коучинг
- 
- Ориентация на результат
  - Ответственность
  - Стрессоустойчивость
  - Проактивность, инициативность

# ВИДЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

Условно можно разделить компетенции по степени влияния одной из составляющих самого понятия Компетенция

## ЛИЧНОСТНЫЕ

Компетенции на проявленность которых в наибольшей степени влияют ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ.

*Например, эмоционально-волевая сфера, особенности характера, свойства нервной системы и т.д.*

Ориентация на результат  
Гибкость и адаптивность  
Саморазвитие (в части обучаемости)

## ЦЕННОСТНЫЕ

Компетенции на проявленность которых в наибольшей степени влияют ЦЕННОСТИ И УБЕЖДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА.

*Например, вера в людей, вера в сотрудничество и т.д.*

Ориентация на результат  
Командная работа  
Клиентоориентированность  
Лояльность

## НАВЫКОВЫЕ

Компетенции на проявленность которых в наибольшей степени влияют НАВЫКИ.

*Например, навык постановки задачи, навык ведения переговоров и т.д.*

Управление исполнением  
Эффективная коммуникация  
Мотивация и развитие подчиненных

## ЗНАНИЕВЫЕ

Компетенции на проявленность которых в наибольшей степени влияют ЗНАНИЯ.

*Например, знания технических регламентов, процессов и т.д.*

Планирование  
Подготовка коммерческих предложений  
Знание рынка труда

Оценка управленческого потенциала

Оценка профессионального потенциала

# ВАЖНОСТЬ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО УРОВНЮ ДОЛЖНОСТИ

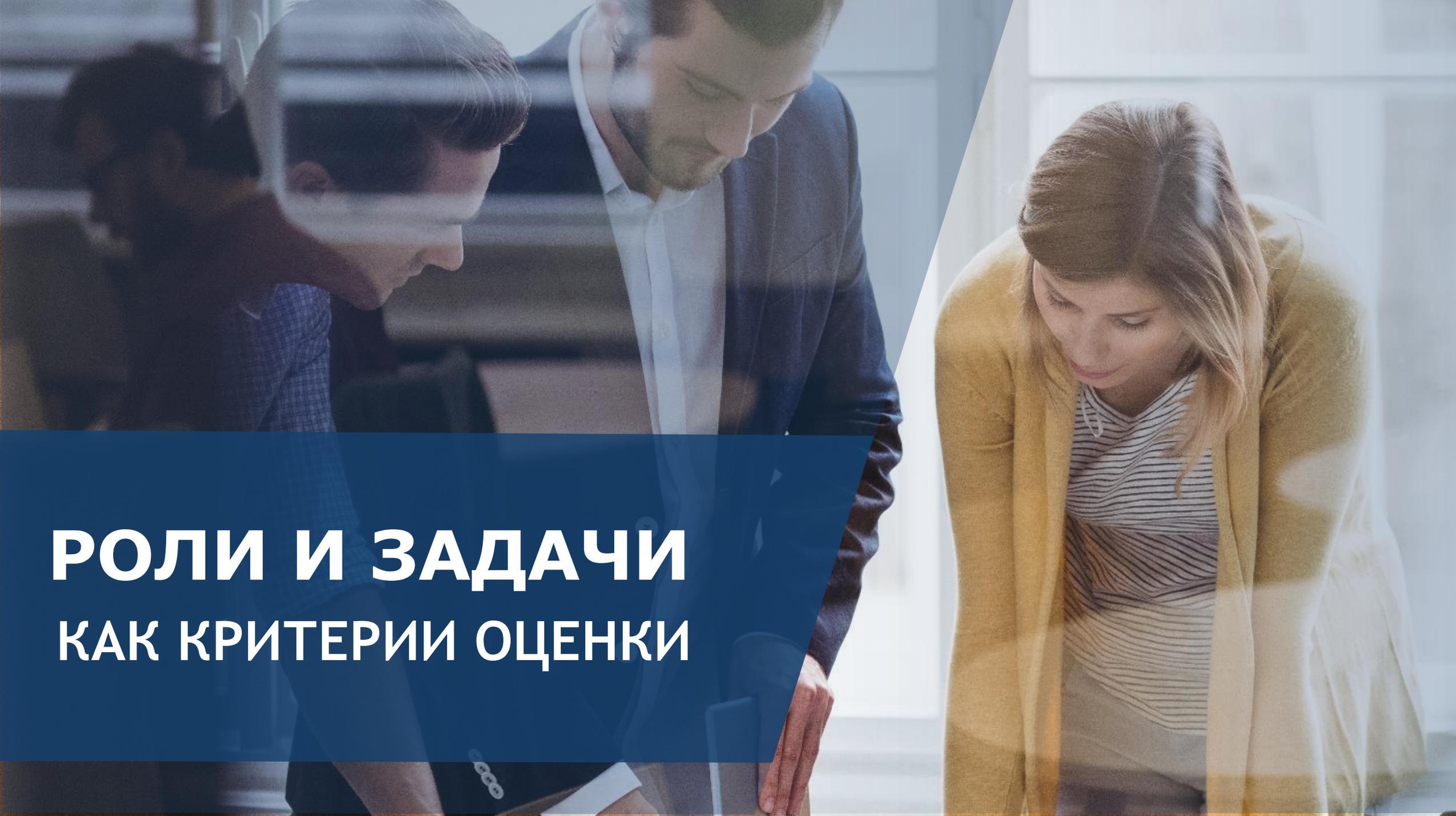


ХАРАКТЕРИСТИКА	МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ИХ ИНДИКАТОРЫ ДОЛЖНЫ...
<i>полнота</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ покрывать все типовые рабочие ситуации.</li> </ul>
<i>органичность</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ отражать организационную культуру и язык.</li> </ul>
<i>устремленность в будущее</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ содержать элемент стратегии, а не просто отражать существующее status quo.</li> </ul>
<i>универсальность</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ использоваться как в ежегодной оценке результатов работы, так и в ситуации Центра оценки (Развития) с неспецифическими для организации смоделированными ситуациями</li> </ul>
<i>удобство для использования</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ не быть избыточными (рекомендуемое количество компетенций – 6-8, индикаторов к каждой компетенции – 3-4)</li> </ul>
<i>измеримость</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ описаны так, что их объективно возможно наблюдать эксперту.</li> </ul>
<i>непротиворечивость</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ быть согласованы, не пересекаться/ не отрицать друг друга.</li> </ul>

Перед оценкой необходимо провести ревизию МК на предмет противоречивости, объема, качества описания и внести корректировки

# КАЖДАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ ЗАМЕРЯЕТСЯ КАК МИНИМУМ В 2 РАЗНЫХ УПРАЖНЕНИЯХ

	Упражнение 1	Упражнение 2	Упражнение N
Компетенция 1	XXX	X	X
Компетенция 2	XXX	X	X
Компетенция N	XXX	X	X

The image is a composite of two photographs. The left side shows two men in business attire leaning over a table, looking at a laptop. The right side shows a woman in a yellow cardigan leaning over a table, looking at a laptop. A dark blue diagonal banner is overlaid on the bottom left, containing white text.

# **РОЛИ И ЗАДАЧИ КАК КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ**

# КОРРЕЛЯЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ЗАМЕРОВ ВНУТРИ И МЕЖДУ РАЗНЫМИ УПРАЖНЕНИЯМИ

	Упражнение 1	Упражнение 2	Упражнение N
Компетенция 1	XXX	X	X
Компетенция 2	XXX	X	X
Компетенция N	XXX	X	X

- Наблюдатели мыслят о человеке не в терминах компетенций, а в терминах ситуации: насколько он эффективно решает задачу

# КОРРЕЛЯЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ЗАМЕРОВ ВНУТРИ И МЕЖДУ РАЗНЫМИ УПРАЖНЕНИЯМИ

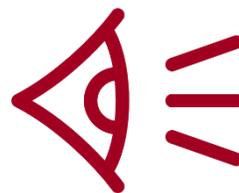
ИССЛЕДОВАНИЕ	Корреляция замеров по <b>одному</b> критерию в <b>разных</b> упражнениях	Корреляция замеров по <b>разным</b> критериям в <b>одном</b> упражнении
Bowler & Woehr (2006)	0,25	0,53
Bowler & Woehr (2009)	0,15	0,31
Wirz et al. (2020)	0,12	0,33

## Научный обзор



- Замеры по одной компетенции внутри разных упражнений имеют меньшую связь, чем замеры по разным компетенциям внутри одного упражнения

# ДВА РАЗНЫХ ВЗГЛЯДА НА ЧЕЛОВЕКА В КОНТЕКСТЕ РАБОТЫ



	Роль 1			Роль 2			Роль N		
	Задача 1	Задача 2	Задача N	Задача 1	Задача 2	Задача N	Задача 1	Задача 2	Задача N
Компетенция 1	X			X		X		X	
Компетенция 2	X	X			X	X		X	X
Компетенция 3			X	X			X		X
Компетенция N	X		X			X			X



Компетенция 1  
Компетенция 2  
Компетенция 3  
Компетенция N

## ОЦЕНКА ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Assessment Based on Competences (ABC)

Оценивать  
**свойства личности,**  
которые важны для успешного  
выполнения работы

Научный обзор



## ОЦЕНКА ПО РОЛЯМ И ЗАДАЧАМ

Task-based Assessment (TBA)

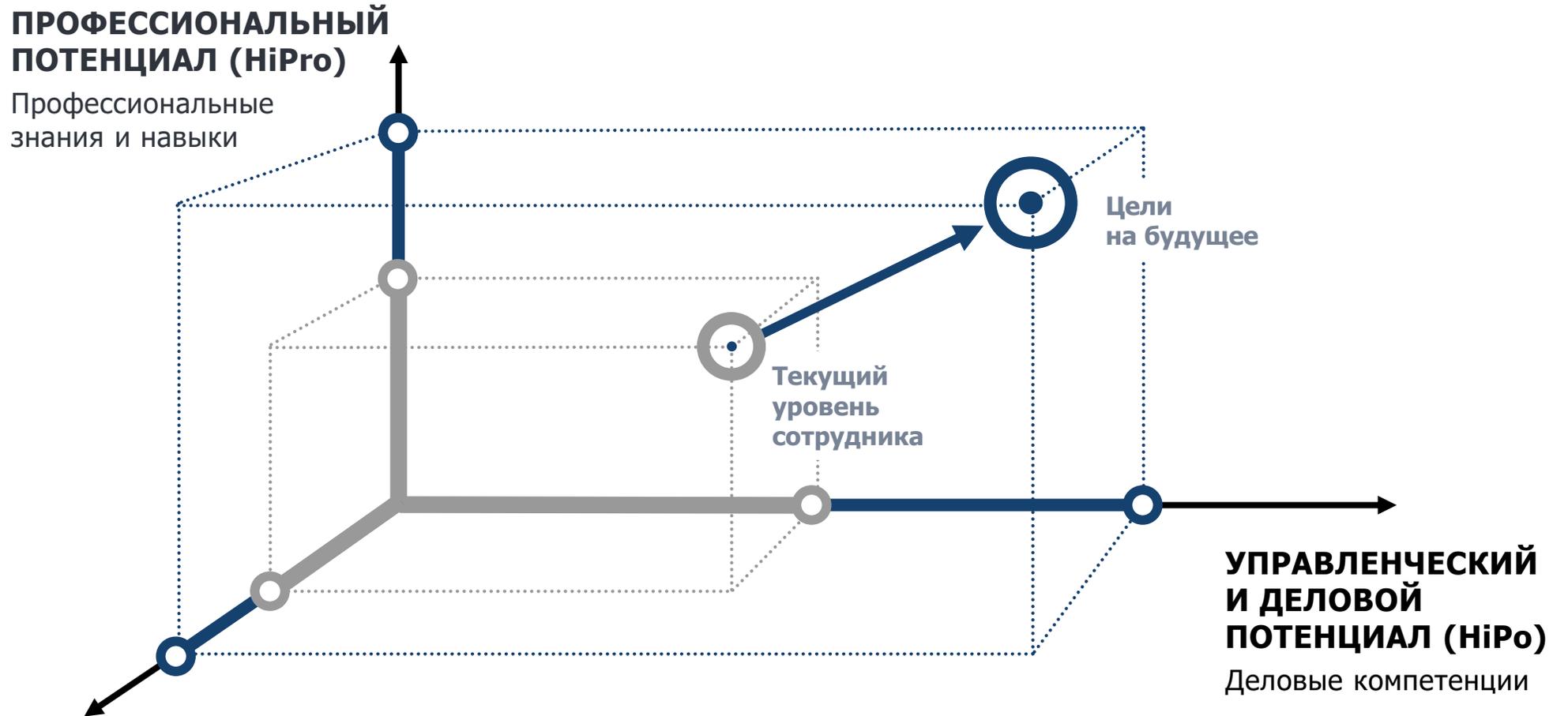
Оценивать по уровню  
**эффективности в решении**  
типовых задач



$$R_1 + R_2 \dots R_N =$$

*result*

# ВЕКТОРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ



# МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ ЭКОПСИ

	Операционная деятельность		Изменения	Люди
	Run		Change	People
Первое лицо	Корпоративный стратег			Политик
	Инвестор			
Руководитель высшего звена	Функциональный стратег			Представитель по внешнему миру
	Куратор процессов		Спонсор изменений*	Внутренний коммуникатор
Руководитель среднего звена	Выстраиватель процессов		Лидер изменений	Главный по талантам*
Руководитель начального звена	Организатор работы*		Проводник изменений	Лидер команды*
Исполнитель-эксперт	Исполнитель		Инноватор	Член команды*
				Сервис

\* Сквозные управленческие роли, распространяющиеся и на более высокие уровни управления

## А КАК ЖЕ ЛИЧНОСТЬ?

В ролевом подходе личность человека не в фокусе внимания,

**ЧТОБЫ** индивидуальные особенности, ограничения, деструкторы человека

**НЕ БЫЛИ** токсичными для организации

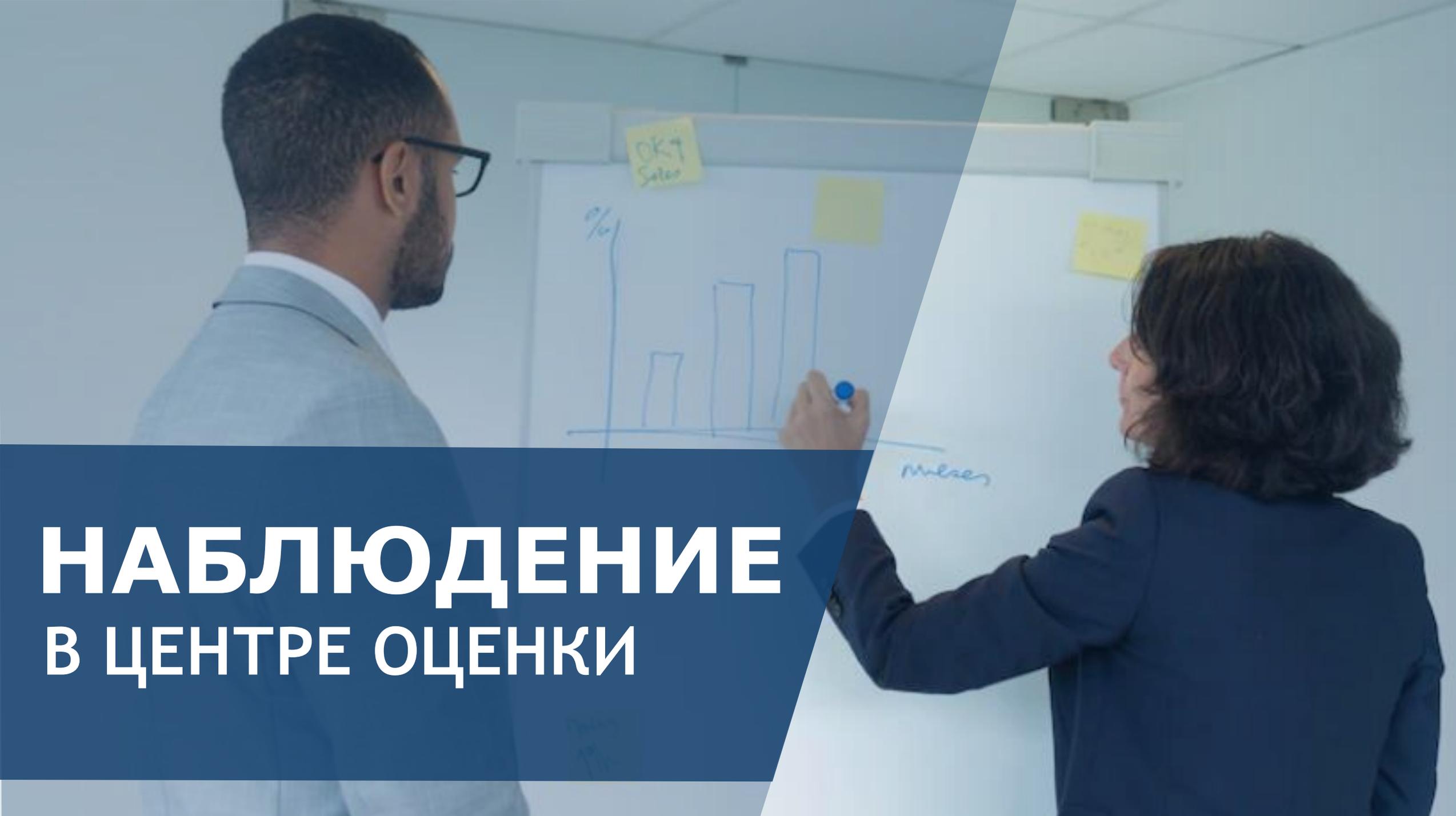
**СООТВЕТСТВОВАЛИ** культуре и ценностям организации

Ключевое требование к человеку -  
**УСПЕШНОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ РОЛЕЙ**

## ПРЕИМУЩЕСТВА ОЦЕНКИ ПО РОЛЯМ

- Оценивает **результат**: успешность в роли, а не соответствие «идеальному профилю», которому в жизни никто полностью не соответствует
- На понятном бизнесу языке отвечает на вопрос «Насколько успешно сотрудник делает **свою основную работу?**»
- Позволяет моделировать **более высокий иерархический контекст** (в смысле уровня должности) для отбора в кадровый резерв и принятия решений
- Позволяет **развивать то, что мы оцениваем**: учить исполнять роль - проще и быстрее, чем развивать компетенции
- Делает модель требований **более компактной**: 5-6 ролей, а не 9-12 компетенций





# НАБЛЮДЕНИЕ В ЦЕНТРЕ ОЦЕНКИ

# СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ НАБЛЮДЕНИЯ

**Деловая игра (6-8 часов)**  
Бизнес-кейсы/ Ролевые упражнения

1

**Интервью (1 час)**  
Индивидуально с каждым оцениваемым

2

**Формирование выводов (2-4 часа)**

- Коллегиально в группе экспертов

3

**Обратная связь (1-1,5 часа)**  
Индивидуально с каждым оцениваемым

4

**Презентация результатов (1,5 -2 часа)**  
Индивидуальный отчет по каждому участнику  
По всей группе

5

**Трудоемкость**  
1-2 консалтинговых дня



## БАРС-ШКАЛА

(Behaviorally Anchored Rating Scale | Рейтинговая шкала оценки по закрепленным показателям поведения)

УРОВЕНЬ	ЗАДАЧА: УПРАВЛЕНИЕ ЦИКЛОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТОМ
<p>УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА</p> <p><b>3</b></p>	<p>В дополнение к уровню 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Использует собственный опыт, знания норм и общепринятых практик для прогнозирования возможных запросов клиентов для формирования концепции развития актива</li> <li>Предлагает план действий, методы и индикаторы для более глубокого изучения потребностей различных целевых групп</li> <li>Вырабатывает различные сценарии адаптации концепции развития на основе полученной обратной связи от клиентов</li> </ul>
<p>УРОВЕНЬ ОПЫТА</p> <p><b>2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Умело использует информацию в кейсе для сегментации клиентов на основе их описания</li> <li>Может сформулировать «усредненный набор» потребностей и ожиданий клиентов в различных сегментах</li> <li>Выделяет приоритетные целевые группы клиентов и предлагает набор действий, учитывающих их интересы</li> </ul>
<p>НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ</p> <p><b>1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Описывает целевого клиента в общем виде, не выделяя особенностей поведения и потребностей</li> <li>Не полностью учитывает специфику клиентов при разработке концепции развития актива</li> </ul>
<p>УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ</p> <p><b>0</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не способен выделить целевого клиента</li> <li>Не может сформулировать набор дополнительной информации для сегментирования клиентов</li> <li>Не готов делать разумные предположения о возможных потребностях клиентов на основе своего опыта и знаний</li> </ul>

## ВДИ-ШКАЛА

(Behavior Description Index | Чеклист)

ЗАДАЧИ	ДА/ НЕТ
<p><b>Предложил большое количество идей</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Выдвинул наибольшее в группе количество различных по смыслу, а не только по названию причин проблемы, относящихся к разным областям проблемы</li> </ul>	
<p><b>Выдвинул нетривиальные идеи</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Высказал наиболее оригинальные, интересные формулировки проблемы и идеи по ее решению, о которых не подумали другие участники</li> <li>Осмыслил и указал «корневые причины», а не только те, которые очевидны, лежат на поверхности</li> </ul>	
<p><b>Провел переговоры</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Четко и ясно отстоял переговорную позицию (заданную ролью), привел убедительные аргументы, учитывающие интересы других сторон.</li> <li>Быстро определил сторонников, и сформировал с ними коалицию</li> <li>Предлагая или соглашаясь на уступки, требовал встречных шагов (не делал односторонних или явно-невыгодных уступок)</li> <li>Благодаря его усилиям, его команда получила желаемый (или близкий к желаемому) результат</li> </ul>	
<p><b>Модерировал дискуссию</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Взял на себя роль модератора/организатора обсуждения</li> <li>Группа приняла его в этой роли</li> <li>Участник успешно справился с ролью:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>все смогли высказаться</li> <li>группа вовремя договорилась</li> <li>участник как медиатор помог найти компромисс</li> </ul> </li> </ul>	

# ПРАВИЛА НАБЛЮДЕНИЯ, ОПИСАНИЯ, КЛАССИФИКАЦИИ И ОЦЕНКИ (НОКО)

Наблюдатели должны **НЕЗАВИСИМО** друг от друга провести точную оценку поведения участников в соответствии с определенными компетенциями.

Последовательность действий в каждом моделирующем упражнении:



# СВЕДЕНИЕ ОЦЕНОК И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

- **Сведение оценок** – процедура интеграции индивидуальных экспертных оценок.
- В основе экспертного сведения оценок лежит их совместное **обсуждение и согласование**.
- Допустимо также **использование статистических методов** при определении итоговой оценки по отдельным компетенциям и интегрального оценочного рейтинга.





# ПОДГОТОВКА ОТЧЕТА

# ПРИМЕР ИНДИВИДУАЛЬНОГО ОТЧЕТА

ЦЕНТР ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ

## ИВАНОВ

### ИВАН ИВАНОВИЧ

Заместитель директора дирекции  
важного подразделения



АНАЛИЗ

78



КОММУНИКАЦИЯ

65



ИЗМЕНЕНИЯ

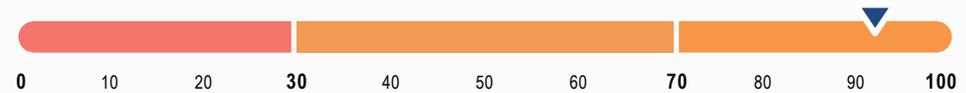
56



ДРАЙВ

63

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА



92

#### СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Широкий взгляд на бизнес-ситуацию. Умение качественно анализировать информацию, работать с цифровыми показателями, делать обоснованные выводы.

Интерес к новому. Инициативность во внесении предложений по повышению эффективности предприятия. Понимание процесса внедрения изменений.

Активный вклад в формирование сильной команды, правильная оценка потенциала сотрудников.

Стремление к открытому и честному взаимодействию с коллегами, партнерами. Нацеленность на решение приоритетных общекомандных задач и проектов.

Амбициозность, настойчивость, способность стойко преодолевать трудности.

Активный вклад в формирование сильной команды, правильная оценка потенциала сотрудников.

#### ЗОНЫ РОСТА

Недостаточная комплексность и проработка решений в долгосрочном горизонте планирования, отсутствие четких КПЭ промежуточных этапов, недостаточная координация рабочих групп.

Ограниченные навыки влияния и убеждения. Неумение эффективно «продать» свои идеи.

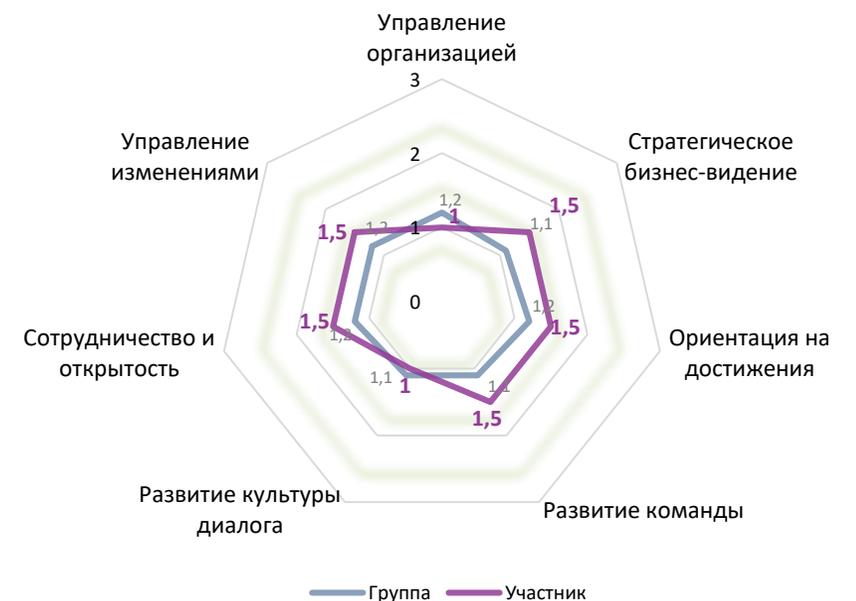
Недостаточный навык работы с межличностными конфликтами.

Небольшой спектр развивающих и воодушевляющих методов работы с персоналом.

Ограниченные навыки влияния и убеждения. Неумение эффективно «продать» свои идеи.

Недостаточный навык работы с межличностными конфликтами.

#### ОЦЕНКИ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

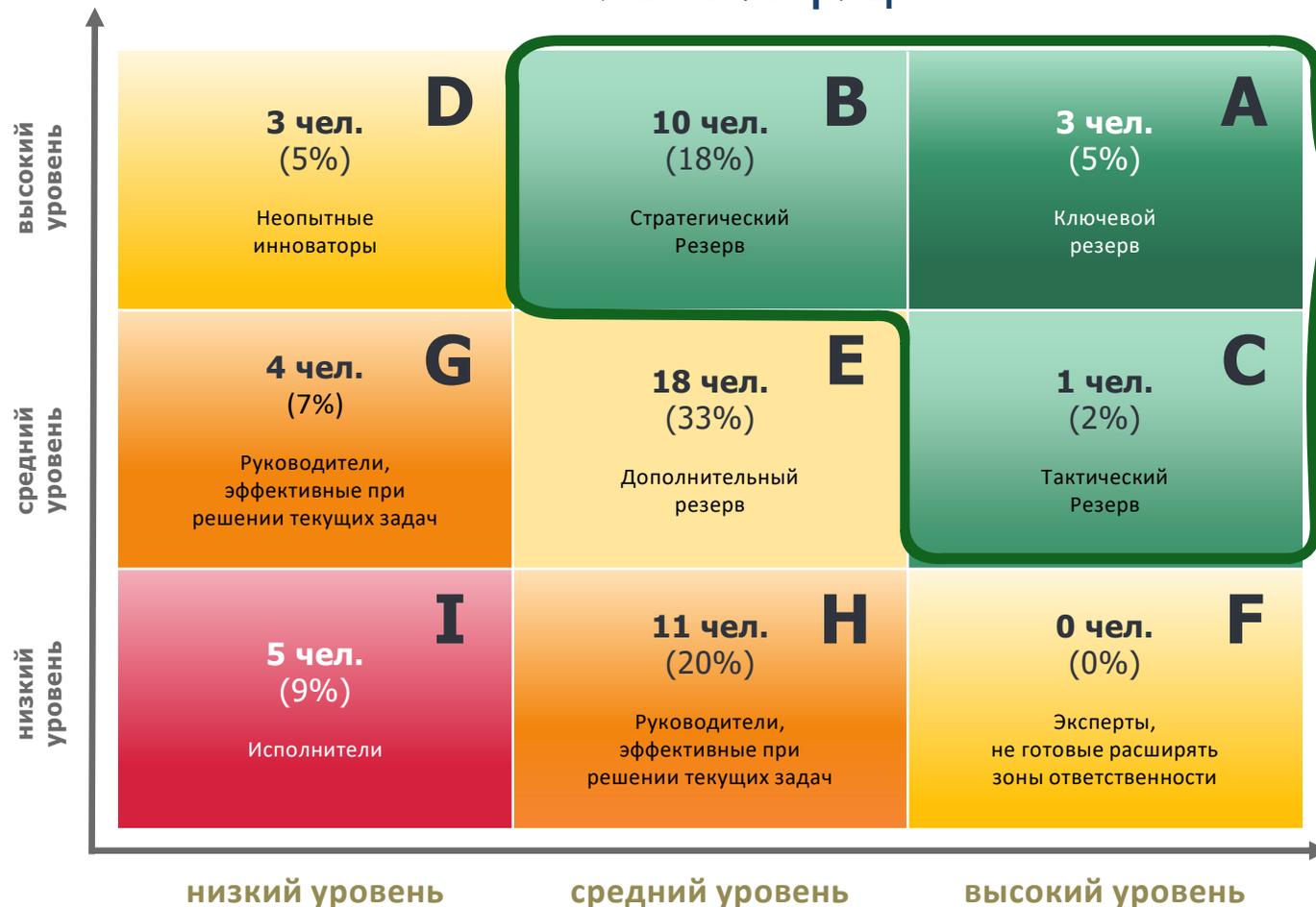


# ПРИМЕР ГРУППОВОГО ОТЧЕТА

Практический инструмент оценки команды

## 9-Вох Матрица

- ПОТЕНЦИАЛ**
- Результаты психометрического тестирования (PIF)
  - Результаты Центра Оценки
  - Отдельные компетенции
  - Оценка руководителем (90)
  - Оценка 360



**ТЕКУЩАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ (PERFORMANCE APPRAISAL) /  
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ /  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ /**

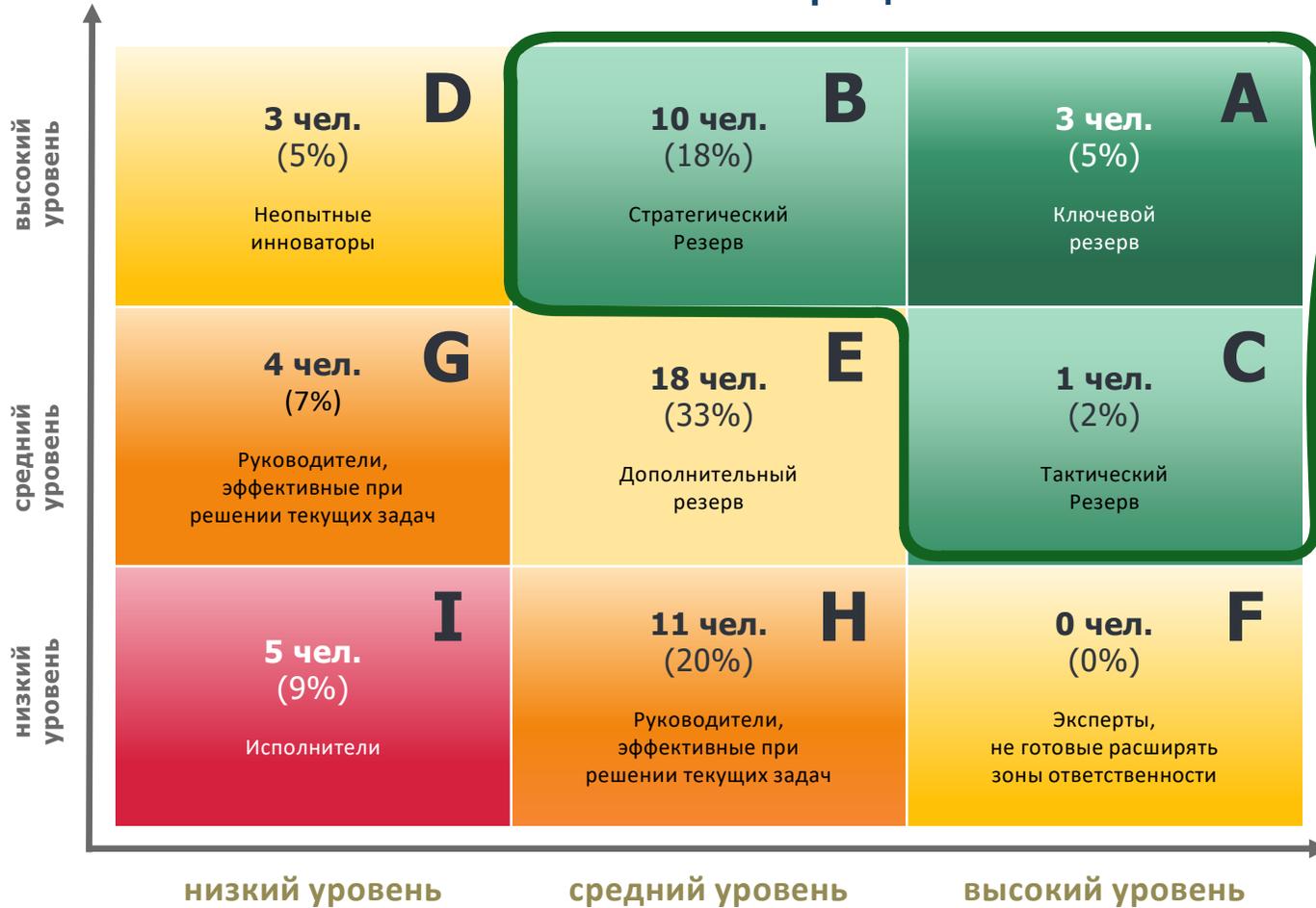
# ПРИМЕР ГРУППОВОГО ОТЧЕТА

Практический инструмент оценки команды

## 9-Вох Матрица

**ТРУДНО  
РАЗВИВАЕМЫЕ  
КОМПЕТЕНЦИИ**

*Системное мышление  
Аналитическое мышление  
Стратегическое мышление*



**ОТНОСИТЕЛЬНО ЛЕГКО  
РАЗВИВАЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

*Управление исполнением  
Коммуникация  
Профессиональные Знания-Умения-Навыки*

ЭКСПСИ

Подпишитесь на наш Telegram-канал:

[https://t.me/ecopsy\\_assessment](https://t.me/ecopsy_assessment)

«ЦЕНТР ОЦЕНКИ В ЛИЦАХ»

