

ЭКСПСИ

**ВЕБИНАР**  
**ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ О ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКЕ ЛЮДЕЙ**  
**С ЮЛИЕЙ ИВАНОВОЙ**



# ЮЛИЯ ИВАНОВА

*Партнер  
ЭКОПСИ Консалтинг*



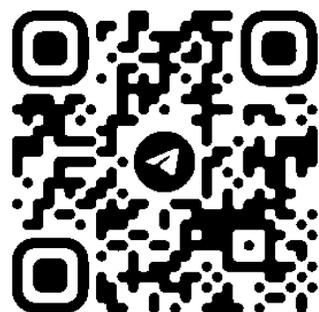


# СЕРГЕЙ СМОЛЕНЦЕВ

*Директор проектов  
Направления «Центр оценки»  
ЭКОПСИ Консалтинг*



Много полезных материалов -  
в Telegram-канале



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

Центр Оценки в лицах

ЭКОПСИ

О КОМПАНИИ ЭКОПСИ

# ЭКОПСИ - ЭТО...

КТО МЫ:  
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:  
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

№ **1**  
В РЕЙТИНГЕ\*



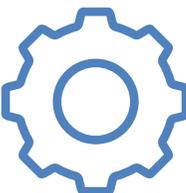
более  
**500**  
ПРОЕКТОВ В ГОД



**250**  
КОНСУЛЬТАНТОВ



**35**  
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

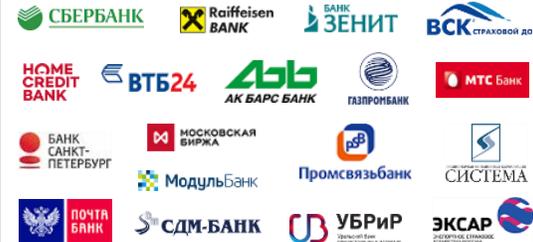
- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии

# НАШИ КЛИЕНТЫ

## ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



## ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



## ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



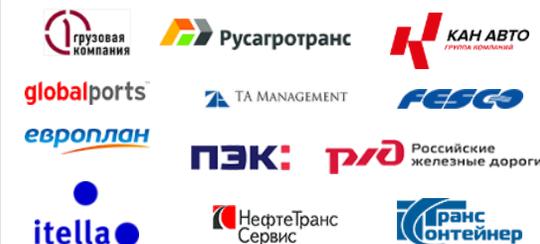
## ФАРМАЦЕВТИКА



## АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС



## ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА



## ТЭК



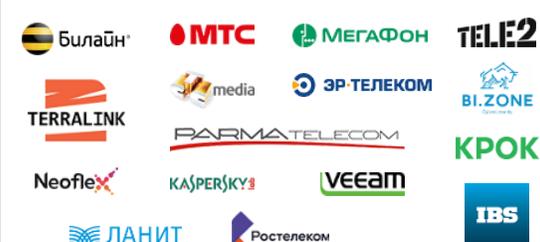
## РИТЕЙЛ



## АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



## ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ



## МЕТАЛЛУРГИЯ



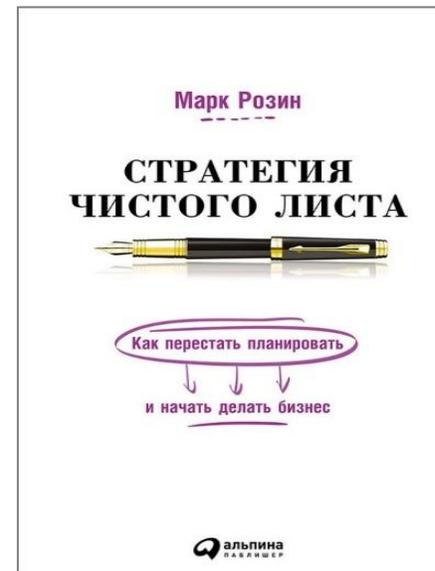
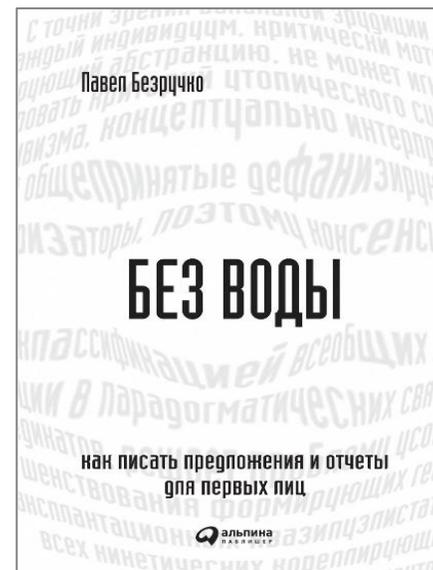
## FMCG



# ЭКОПСИ – РЕЗИДЕНТ СКОЛКОВО



В 2019 году ИТ-платформа **Linkis**, разработанная ЭКОПСИ, успешно прошла многоэтапную оценку экспертной комиссии «Сколково»



**ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ**



<https://ahaslides.com/295MS>

ЭКСПСИ

ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ  
О ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКЕ ЛЮДЕЙ



# ЮЛИЯ ИВАНОВА

*Партнер  
ЭКОПСИ Консалтинг*

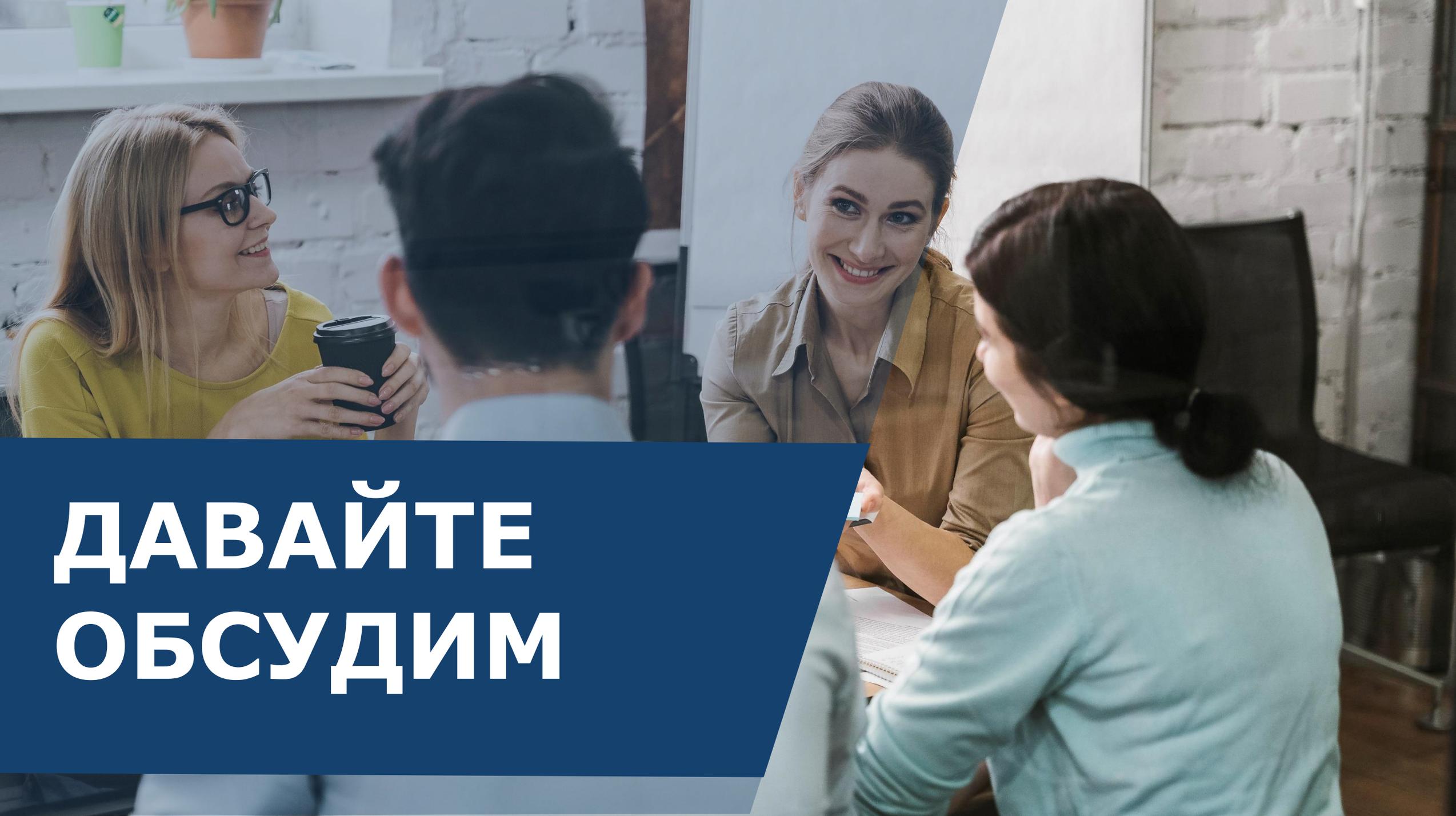




**ЗА 35 ЛЕТ  
МЫ ОЦЕНИЛИ**

**100+ ТЫСЯЧ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

**КОТОРЫЕ УПРАВЛЯЮТ  
>1 МЛН. СОТРУДНИКОВ**



**ДАВАЙТЕ  
ОБСУДИМ**

# ВАШИ ВОПРОСЫ

- Карьера консультанта по оценке. Кому подходит, где и чему учиться?
- Как выбрать методы оценки под задачи HR (подбор, продвижение, развитие и др.)?
- Чем оценка по управленческим ролям отличается от оценки по компетенциям?
- Центры оценки - области применения, методика, лайфхаки, как избежать ошибок?
- Оценочные конференции в кадровых конкурсах: что и как оцениваем?
- Симуляционные упражнения. Что лучше - коробочные решения или разработка под задачу Клиента?
- Особенности поведенческого интервью. Как и когда использовать?
- Когда стоит создавать собственный Центр оценки в организации? Подходы к расчету эффективности.
- Какова базовая технология/ алгоритм проведения биографического интервью по жизненно важным событиям (Executive Assessment)? И где, кто этому учит?



**Карьера консультанта по оценке  
Кому подходит, где и чему  
учиться?**



**ПРИМИТЕ УЧАСТИЕ**



**В ГОЛОСОВАНИИ**

<https://ahaslides.com/295MS>

Чтобы присоединиться, перейдите по: [ahaslides.com/295MS](https://ahaslides.com/295MS)



# Какими качествами должен обладать профессиональный оценщик?

**Как выбрать методы оценки под задачи HR (подбор, продвижение, развитие и др.)?**

**Когда стоит использовать оценку методом 360?**



## 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



# ВИДЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ЛЮДЕЙ

Наблюдаемые  
параметры



Ненаблюдаемые  
параметры

ЧТО ОЦЕНИВАЕТСЯ

КАК ОЦЕНИВАЕТСЯ

КЕМ ОЦЕНИВАЕТСЯ

Поведение в  
процессе оценки

Экспертная  
оценка

Сертифицированные  
наблюдатели

Поведение в  
регулярной работе

Обратная связь  
360/180/90 градусов

Руководитель/  
Коллеги

Самовосприятие

Психометрические  
тесты и опросники

Кандидат/  
Алгоритмы

# СРАВНЕНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ МЕТОДИК ПО ИНФОРМАТИВНОСТИ И СТОИМОСТИ



# МЕТОД ОЦЕНКИ ПОДБИРАЕТСЯ ПОД ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Частота использования инструментов оценки при подборе в российских компаниях



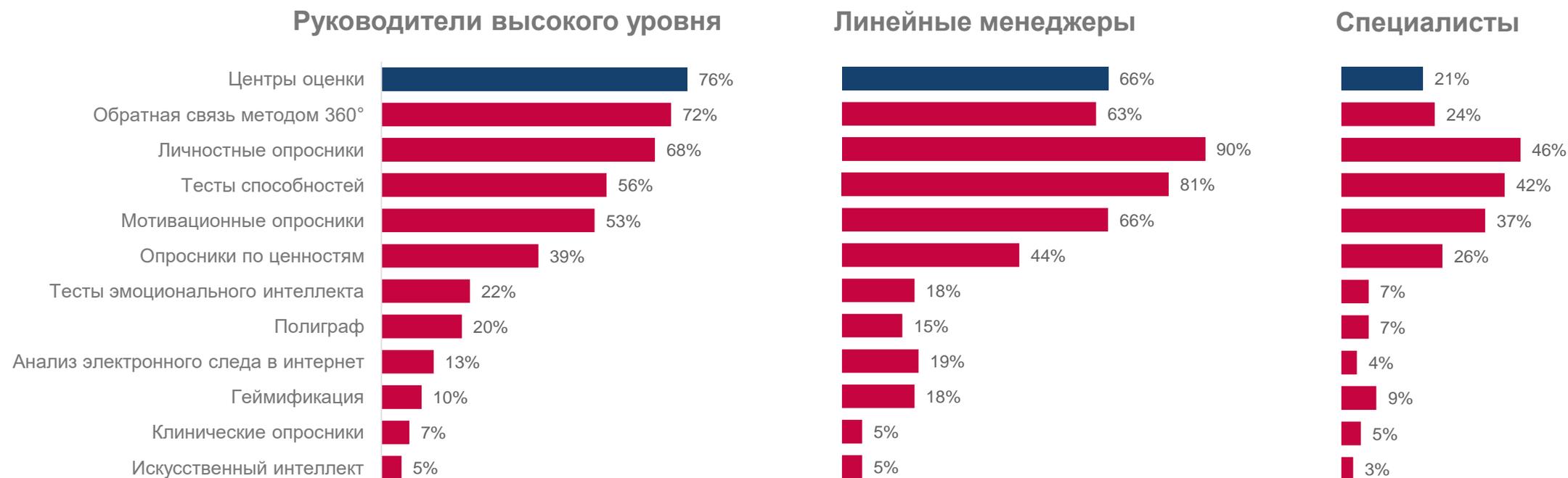
Частота использования инструментов оценки в управлении талантами в российских компаниях



Источник: Исследование ЭКОПСИ «Будущее оценки персонала», 2022

# МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПОДБИРАЮТСЯ ПОД УРОВЕНЬ ДОЛЖНОСТИ

## Частота использования инструментов оценки в российских компаниях



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



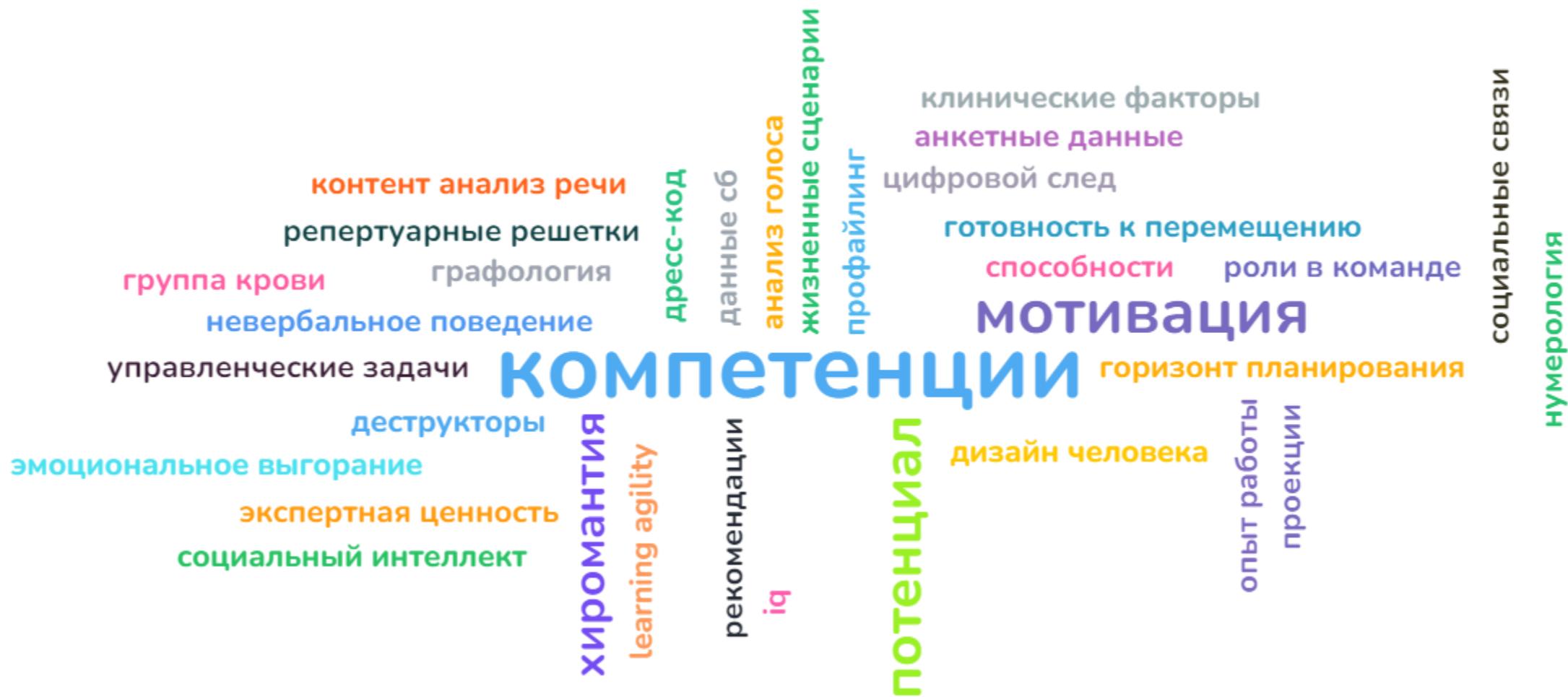
**Чем оценка по управленческим  
ролям отличается от оценки по  
компетенциям?**





- **Роль** - совокупность связанных между собой задач, относящихся к определённой области или цели деятельности
- Когда сотрудник или руководитель решает эту совокупность задач, преследуя эти цели, он выполняет роль

# В ОЦЕНКЕ МОГУТ ПРИМЕНЯТЬСЯ САМЫЕ РАЗНЫЕ КРИТЕРИИ



## ОЦЕНКА ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

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

$$F(C1, C2, C3 \dots Cn) = \text{result}$$

## Оценка по ролям

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

$$R1 + R2 \dots + RN = \text{result}$$



# ЧТО НОВОГО ДАЕТ ОЦЕНКА ПО РОЛЯМ?

- Оценивает **результат**: успешность в роли, а не соответствие «идеальному профилю компетенций», которому в жизни никто полностью не соответствует
- На понятном бизнесу языке отвечает на вопрос «Насколько успешно сотрудник или руководитель 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**: 4-5 ролей, а не 9-12 компетенций на одну должность
- Одну и ту-же роль можно выполнять успешно **за счет разных** компетенций (легче искать людей)

# МОДЕЛЬ УНИВЕРСАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ (ЭКОПСИ)

	Операционная Деятельность	Изменения	Люди
	Run	Change	People
Первое лицо V-VI	Корпоративный стратег		Политик
	Инвестор		
Руководитель высшего звена IV-V	Функциональный стратег		Коммуникатор (внутренний, внешний)
	Куратор системы	Спонсор изменений ↑	
Руководитель среднего звена III-IV	Выстраиватель процесса	Лидер изменений (руководитель проектов)	Главный по талантам ↑
Руководитель начального звена II-III	Организатор работы ↑	Проводник изменений	Лидер команды ↑
Исполнитель I-II*	Исполнитель-эксперт	Инноватор	Член команды ↑
			Сервис

↑ Сквозные роли, распространяющиеся и на более высокие уровни управления

I-VI Стратегия должности в крупной организации по Э.Джексу, концепция Requisite organization

**Формируем кадровый резерв.  
Цели, методика, с чего начать?**



# ВОРОНКА КОНКУРСНОГО ОТБОРА (ПРИМЕР)



# СРАВНЕНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЛЮДЕЙ



# 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 /**



**Центры оценки - области  
применения, методика,  
лайфхаки, как избежать ошибок?**



## 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:*



# ЦЕНТР ОЦЕНКИ (АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР)

## Суть метода

- Наблюдатели-эксперты проводят оценку поведения участников АЦ при выполнении ими упражнений, моделирующих рабочую ситуацию
- Проводится профессиональными психологами, сертифицированными в области оценки персонала
- Полностью соответствует Российскому стандарту Центра Оценки

## Преимущество

- В отличие от тестов и опросников, метод оценивает именно наблюдаемое поведение в рабочих ситуациях, а не представляет собой самоотчет кандидата о предпочитаемых способах действий

## Назначение

- Применяется для оценки **руководителей и высококвалифицированных специалистов**
- Позволяет сделать прогноз потенциальной успешности участника в профессиональной деятельности для принятия кадровых решений
- Выявляет разницу между актуальным уровнем развития компетенций сотрудника и требуемым уровнем согласно профилю должности для формирования планов развития

## Технология

- Проводится индивидуально либо в группах по 6 -10 участников
- Продолжительность 1,5 -2,5 дня
- Оценка возможна как по компетенциям (Competency-based), так и по задачам (Task-based)
- Набор моделирующих упражнений может включать аналитический кейс и презентацию, интервью по компетенциям, упражнение на поиск фактов, деловую игру, групповую дискуссию и другие задания
- Заказчик получает индивидуальные письменные отчеты на каждого из участников и общий групповой отчет с выводами и рекомендациям по развитию
- Участникам предоставляется развивающая обратная связь



# ПРИМЕР ИНДИВИДУАЛЬНОГО ОТЧЕТА

ЦЕНТР ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ

**ИВАНОВ**  
**ИВАН ИВАНОВИЧ**

Заместитель директора дирекции  
важного подразделения



АНАЛИЗ

78



КОММУНИКАЦИЯ

65



ИЗМЕНЕНИЯ

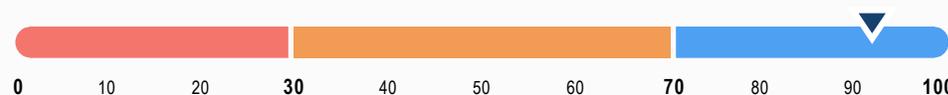
56



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.

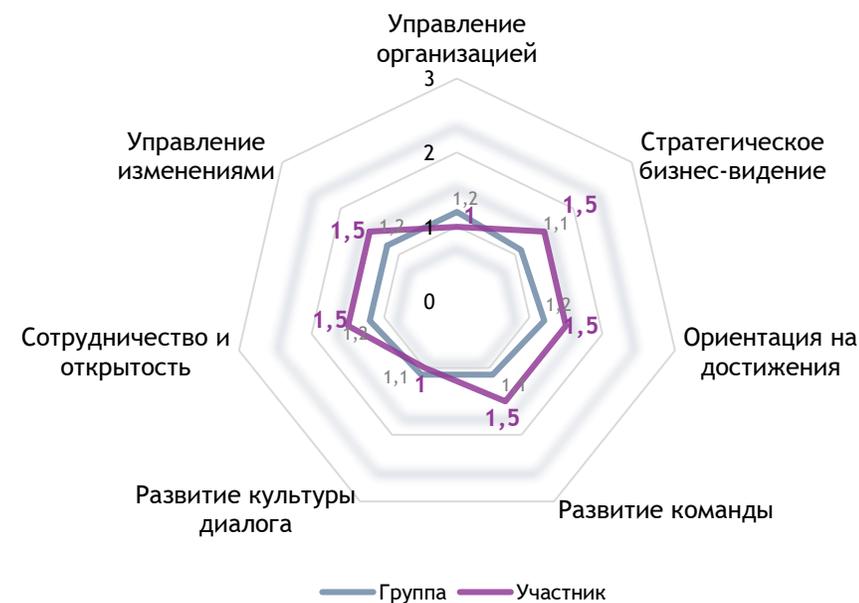
Недостаточный навык работы с межличностными конфликтами.

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



**Оценочные конференции в  
кадровых конкурсах: что и как  
оцениваем?**





## 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:



# 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»
- На наиболее сильных кандидатов составляется краткая персональная характеристика

## Преимущество

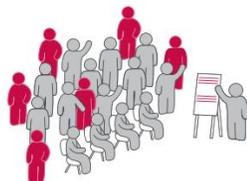
- Обеспечивает самый широкий охват участников при минимальных затратах на одного кандидата

## Назначение

- Применяется **для массовой оценки кандидатов** при отборе в кадровый резерв

## Технология

- Рекомендуемое общее количество участников оценочной конференции от 20 до 200 человек
- Участники работают в подгруппах 6-12 человек
- Оценка проводится по компетенциям (Competency-based) либо по задачам (Task-based)
- Число оцениваемых критериев не более 4х
- Набор моделирующих упражнений может включать аналитический кейс и презентацию, интервью по компетенциям, упражнение на поиск фактов, деловую игру, групповую дискуссию и другие задания
- Заказчик получает общий групповой отчет с ранжированием участников и краткие индивидуальные письменные отчеты на наиболее сильных участников
- Участникам НЕ предоставляется развивающая обратная связь





**Симуляционные упражнения. Что лучше - коробочные решения или разработка под задачу Клиента?**



## Решение

Моделирующие упражнения создают ситуации, позволяющие экспертам наблюдать поведение участников в рабочих ситуациях и для его оценки по заявленным критериям/ компетенциям. Согласно «Российскому стандарту Центра оценки» Ассесмент центр обязательно должен содержать моделирующие упражнения

## Преимущества

Компания EcorpSy разрабатывает симулирующие упражнения под задачи Заказчика, что позволяет тонко настроить оценку под специфику/содержание работы участников и учесть особенности модели компетенций компании

## Назначение

- Проведение Ассесмент центров, Центров Развития
- Проведение оценочных конференций

## Технология

- Описание каждого моделирующего упражнения состоит из **комплекта материалов** для участников и специалистов, проводящих АЦ
- В каждом моделирующем упражнении оценивается 3-5 компетенций/критериев, причем одна и та же компетенция/критерий обязательно оценивается как минимум в двух различных упражнениях
- Моделирующие упражнения **по формату** могут представлять собой в том числе: Аналитическую презентацию (АП), Упражнение на поиск фактов (ПФ), Групповую дискуссию (ГД), Ролевую игру (РИ)
- Предпочтительно, чтобы в АЦ 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 знакомой работы



# 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 КРИТЕРИЙ / МОДЕЛИРУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ

КОМПЕТЕНЦИИ*	АНАЛИТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ	ВЫСОКОУРОВНЕВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	СОВЕЩАНИЕ ПО ИНВЕСТИПРОГРАММЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	ВСТРЕЧА С ПОДЧИНЕННЫМ	ВСТРЕЧА С КЛИЕНТОМ	ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ
 КРИТЕРИЙ 1	●			●			●
 КРИТЕРИЙ 2					●		●
 КРИТЕРИЙ 3					●		●
 КРИТЕРИЙ 4				●			●
 КРИТЕРИЙ 5		●	●			●	●
 КРИТЕРИЙ 6		●	●			●	●
 КРИТЕРИЙ 7	●			●			●
 КРИТЕРИЙ 8							●
 КРИТЕРИЙ 9				●	●		●
 КРИТЕРИЙ 10		●	●				●

● Основной замер    ● Дополнительный замер

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

**Особенности поведенческого интервью. Как и когда использовать?**



## ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ

### 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:



## ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ

### Суть метода

- Индивидуальное интервью с кандидатом, проводимое экспертом по структурированной серии вопросов для оценки по конкретным критериям, напрямую связанным с содержанием работы

### Преимущество

- Высокая точность оценки соответствия кандидатов определенной должности, выявления его сильных сторон и ограничений

### Назначение

- Оценка **кандидатов различных уровней** для принятия кадровых решений

### Технология

- Эксперт по оценке проводит с участником индивидуальное интервью по структурированной серии вопросов
- Продолжительность – 1 час
- Заказчик получает индивидуальный письменный отчет на каждого из участника
- Обратная связь кандидату не предоставляется





**Какова базовая технология/  
алгоритм проведения  
биографического интервью по  
жизненно важным событиям  
(Executive Assessment)?  
И где, кто этому учит?**



## 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:





**Когда стоит создавать  
собственный Центр оценки в  
организации?**

**Подходы к расчету  
эффективности (ROI).**



## Какого размера должна быть компания для полной загрузки собственного ЦО?

### 1 команда оценщиков

x 4-6 групп участников  
8-10 человек в месяц

---

x 600-700 человек в год  
3 (оценка 1 раз в 3 года)

---

x 2000 руководителей  
10 -15 подчиненных

---

**> 30 000 сотрудников**



*Подробнее*

## Интервью по компетенциям или Центр оценки?

Стоимость рабочего времени топ-менеджера на 1 интервью при отборе на управленческую позицию, тыс. руб.

		Годовая EBITDA компании, млрд.руб				
		0,5	1,0	2,0	4,0	8,0
↑ Годовой ФОТ компании, млн.руб.	125	70	125	237	459	905
	250	42	70	125	237	459
	500	28	42	70	125	237
	1000	21	28	42	70	125

→

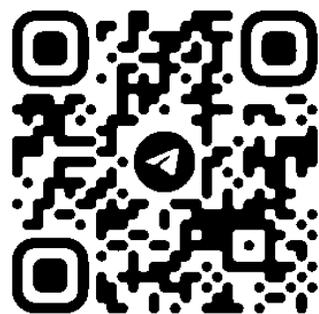
Стоимость 1 часа «топ»-менеджера учитывает

- Уровень его компенсационного пакета
- Долю его дохода в общем ФОТ компании
- Предполагает, что доля от ФОТ пропорционально влияет на вклад в EBITDA



Подробнее

Много полезных материалов -  
в Telegram-канале



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

Центр Оценки в лицах

# ЭКОПСИ — №1 В СФЕРЕ HR КОНСАЛТИНГА

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ

**ЭКО**НОМИКИ И **ПСИ**ХОЛОГИИ

**500+**

проектов в год

**120+**

консультантов

**30+**

лет на рынке

## Люди

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами

## Системы работы с персоналом

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR

## Системы управления организацией

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