

ЭКСПСИ

КУХНЯ



КАНДИДАТ НАМ ТОЧНО ПОДХОДИТ?



# СЕМЯНИЩЕВА

# ПОЛИНА

Директор проектов  
ЭКОПСИ Консалтинг,  
Направление «Центр Оценки»

Моб: 7 (926) 236-35-75\_

E-mail: [semyanishcheva@ecopsy.ru](mailto:semyanishcheva@ecopsy.ru)



# 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 управлении персоналом»

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

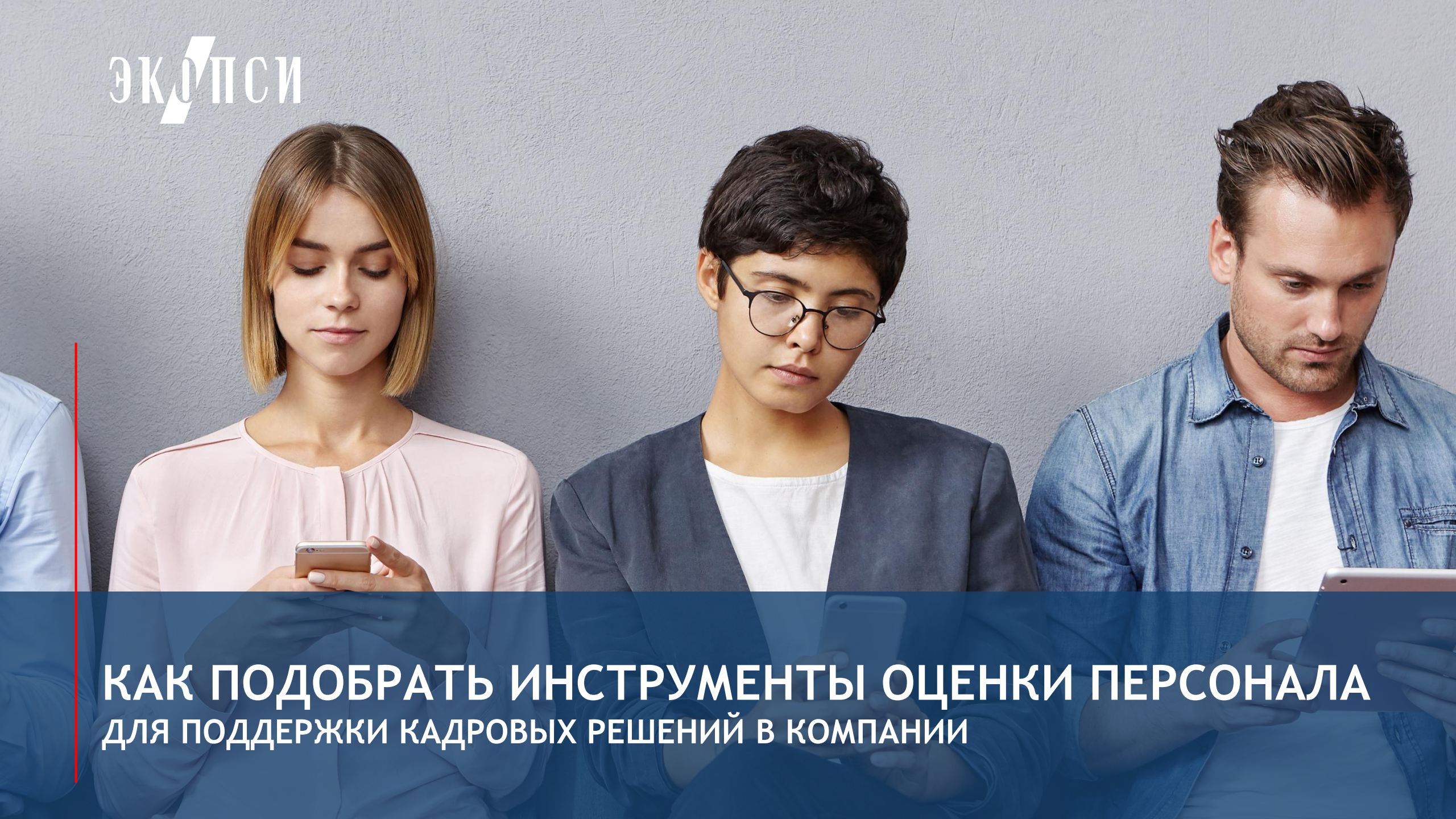
- Оценка людей в организациях
- Работа с топ-менеджерами
- Обучение и развитие



- 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

ЭКСПСИ

A photograph of three people standing against a grey wall, each looking down at a mobile device. On the left, a woman with shoulder-length brown hair in a light pink top holds a smartphone. In the center, a woman with short dark hair and glasses in a dark blazer over a white top holds a smartphone. On the right, a man with short brown hair in a denim shirt over a white t-shirt holds a tablet. A dark blue horizontal bar is overlaid at the bottom of the image, containing white text. A thin red vertical line is on the far left edge.

**КАК ПОДОБРАТЬ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА  
ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ**

**НАПИШИТЕ В КОММЕНТАРИЯХ**

**ПОЧЕМУ ВАЖНО  
ОЦЕНИВАТЬ ЛЮДЕЙ  
В ОРГАНИЗАЦИИ?**



ПОЧЕМУ  
**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**  
ТАК ВАЖНА

# ФАКТОРЫ ПРОИЗВОДСТВА

## экономические ресурсы

- 1 ЗЕМЛЯ**  
Природные ресурсы (плодородная почва, воздух, вода, флора и фауна, полезные ископаемые и т.п.)
- 2 КАПИТАЛ**  
Активы, используемые для получения прибыли (здания, машины, оборудование, инструменты)
- 3 КОЛЛЕКТИВНЫЙ ТРУД**  
Сознательная деятельность человека по преобразованию предмета труда в продукт
- 4 ИНФОРМАЦИЯ**  
Технологии, know-how, патенты, опыт
- 5 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ТАЛАНТ**  
Способность человека сочетать все остальные ресурсы

*\*Макконнелл К.Р., Брю С.Л. «Экономикс: принципы, проблемы и политика»*



# ФАКТОРЫ ПРОИЗВОДСТВА

## экономические ресурсы

### 1 ЗЕМЛЯ

Природные ресурсы (плодородная почва, воздух, вода, флора и фауна, полезные ископаемые и т.п.)

### 2 КАПИТАЛ

Активы, используемые для получения прибыли (здания, машины, оборудование, инструменты)

### 3 КОЛЛЕКТИВНЫЙ ТРУД

Сознательная деятельность человека по преобразованию предмета труда в продукт

Энергия  
Мотивация  
Вовлеченность

### 4 ИНФОРМАЦИЯ

Технологии, know-how, патенты, опыт

Знания  
Навыки  
Умения

### 5 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ТАЛАНТ

Способность человека сочетать все остальные ресурсы

Управленческие компетенции  
(новаторство, готовность к риску...)

*\*Макконнелл К.Р., Брю С.Л. «Экономикс: принципы, проблемы и политика»*







В КАКИХ СЛУЧАЯХ НЕОБХОДИМА  
ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА



**НАПИШИТЕ В КОММЕНТАРИЯХ**

**ДЛЯ КАКИХ ЦЕЛЕЙ  
ИСПОЛЬЗУЕТСЯ  
ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА  
В ОРГАНИЗАЦИИ?**

## ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ В РОССИИ

# 79%

**российских компаний  
проводят формализованную  
оценку персонала**

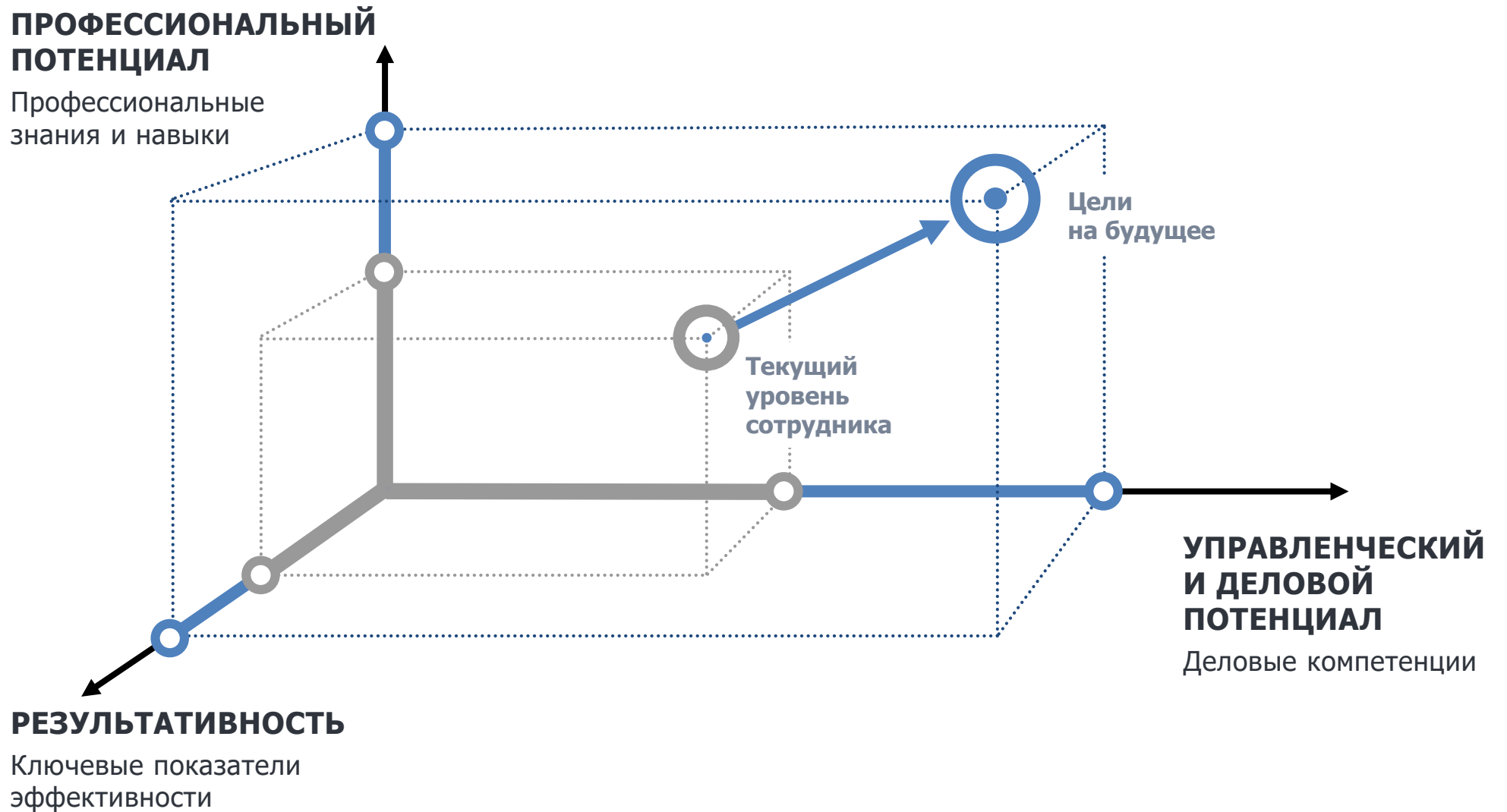
- 1. Подбор персонала**
- 2. Принятие решений о назначении**
- 3. Обучение и развитие персонала**
- 4. Формирование кадрового резерва**

ЭКСПСИ



**КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ**

# ВЕКТОРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ



# КОМПЕТЕНЦИИ КАК КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ



## Компетенция - это...

- Набор поведенческих индикаторов, причинно связанных с успешностью профессиональной деятельности.
- 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.

Подробнее:



# ПРИМЕР КАРТЫ КРИТЕРИЕВ УСПЕШНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ



## ПРИМЕР ШКАЛЫ ОЦЕНКИ

### Поведенчески привязанная рейтинговая шкала (Behaviourally Anchored Rating Scale, BARS)

3	УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА	<p><i>В дополнение к уровню 2:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции.</li> <li>▪ Компетенция стабильно проявляется в любых нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности.</li> </ul>
2	УРОВЕНЬ ОПЫТА	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сотрудник полностью освоил данную компетенцию.</li> <li>▪ Компетенция полностью стабильно проявляется как в стандартных, так и в новых ситуациях.</li> <li>▪ В ситуациях крайне повышенной сложности компетенция проявляется не полностью.</li> </ul>
1	НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции и понимает ее важность.</li> <li>▪ Некоторые навыки стабильно проявляются в простых, привычных рабочих ситуациях при решении хорошо знакомых задач.</li> <li>▪ В любой нестандартной ситуации компетенция проявляется ограниченно.</li> </ul>
0	УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.</li> <li>▪ Компетенция не проявляется даже при решении простых и хорошо знакомых задач.</li> </ul>

Подробнее:



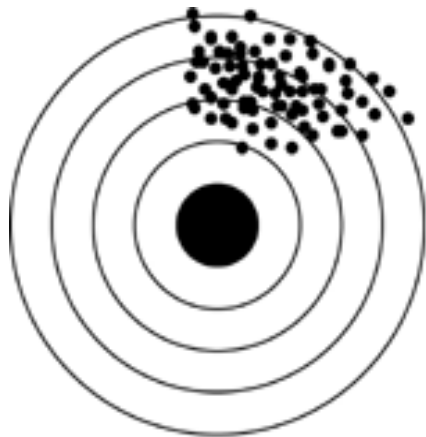


ЭКСПСИ

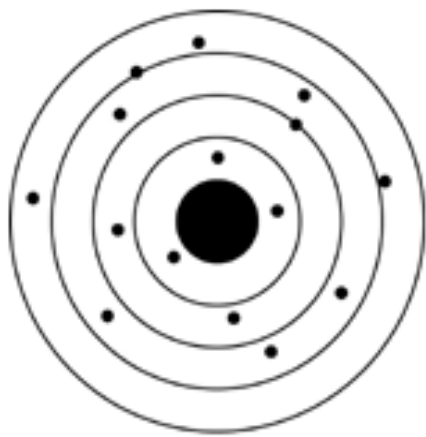


КАКИЕ СУЩЕСТВУЮТ ИНСТРУМЕНТЫ  
ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

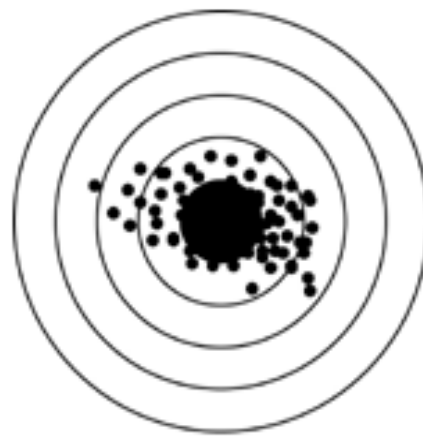
## ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА МЕТОДА ОЦЕНКИ



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:

## ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА МЕТОДА ОЦЕНКИ

*Упрощенное правило «для себя»:*

*Вероятность успешного выбора =  
50% + половина валидности в %*

**ВАЛИДНОСТЬ**



**УСПЕШНОСТЬ  
ВЫБОРА**

## ЧТО ОЗНАЧАЕТ ВАЛИДНОСТЬ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ НА ПРАКТИКЕ?

**При нулевой валидности ( $r = 0$ )**

- Вероятность успешного выбора = 50%
- Это случайный выбор (орел / решка)





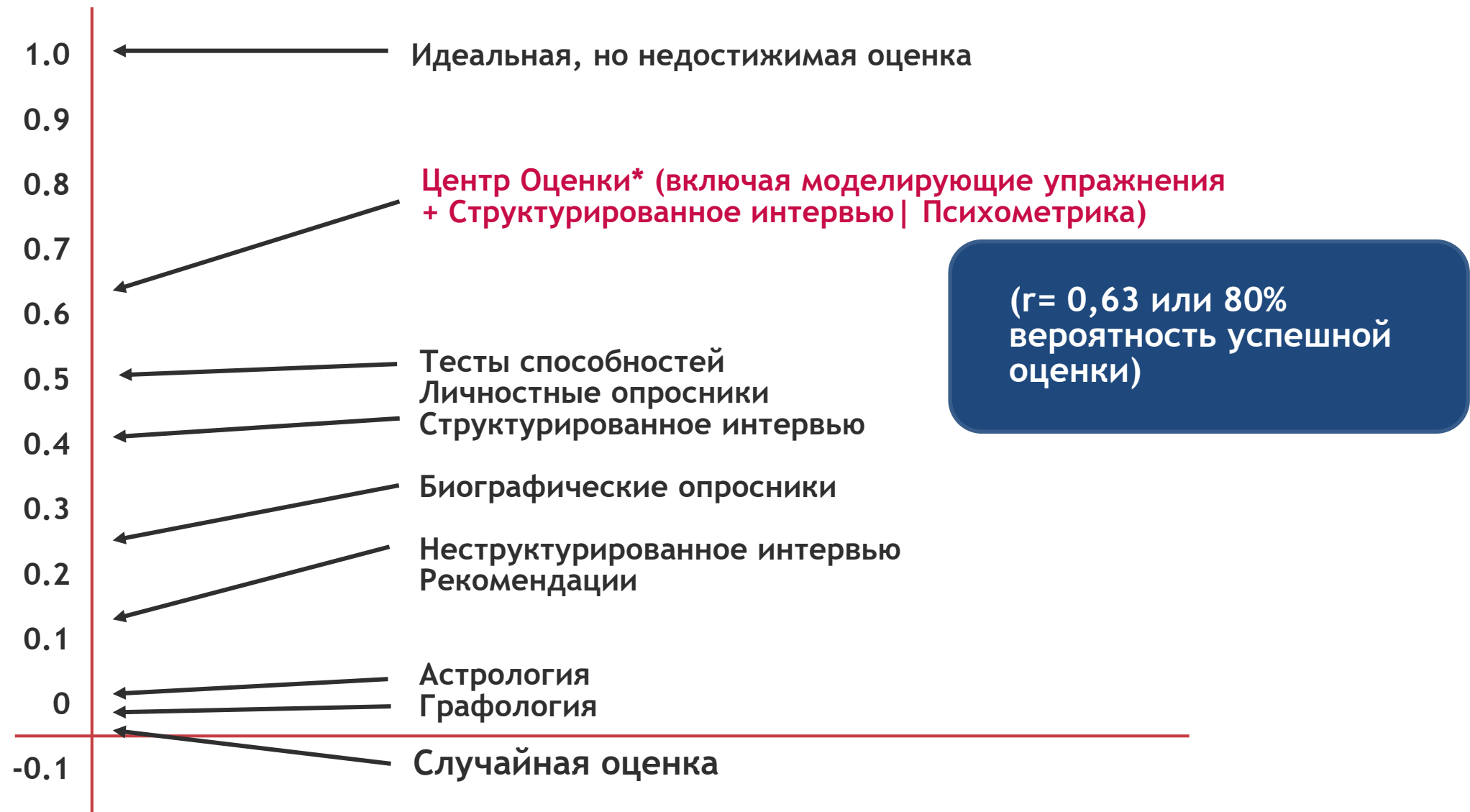
## ЧТО ОЗНАЧАЕТ ВАЛИДНОСТЬ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ НА ПРАКТИКЕ?

### При валидности $r = 0,5$

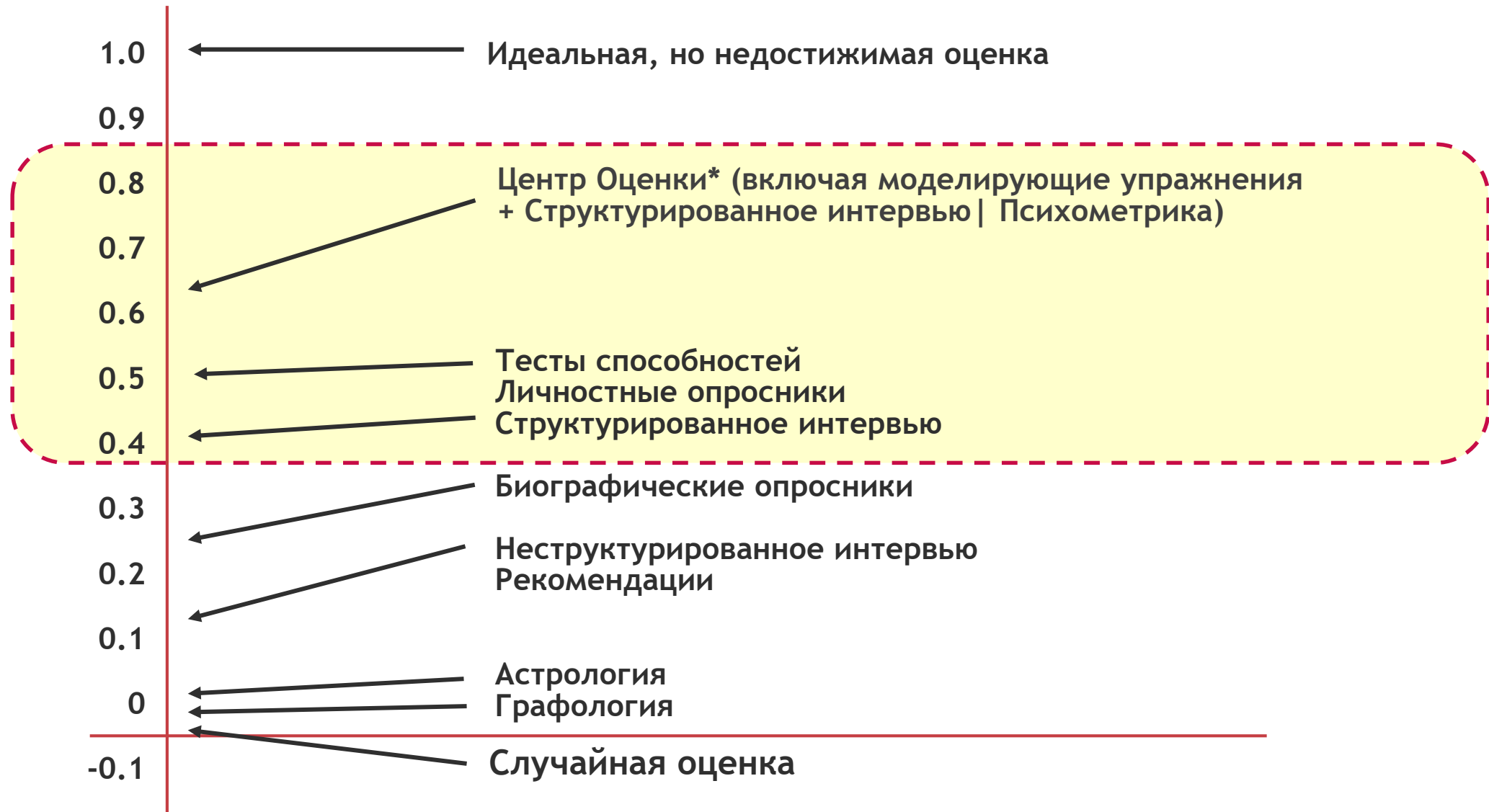
- Вероятность успешного выбора = 75%

### При валидности $r = 1,0$

- Вероятность успешного выбора = 100%
- Великолепно, но так не бывает на практике 😊



\*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.



\*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 ВАЛИДНЫХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПО ЗАТРАТАМ И ИНФОРМАТИВНОСТИ



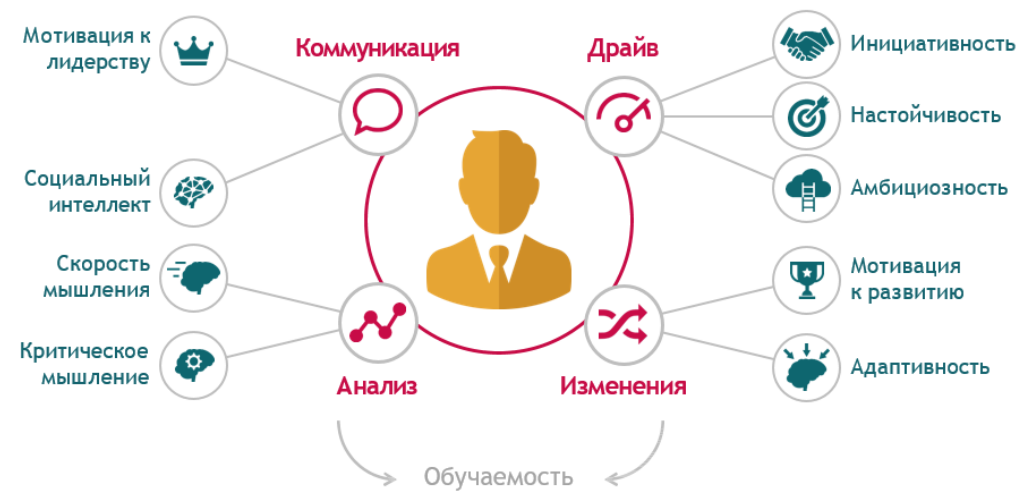


# ТЕСТЫ И ОПРОСНИКИ ПСИХОМЕТРИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА

## Суть метода

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

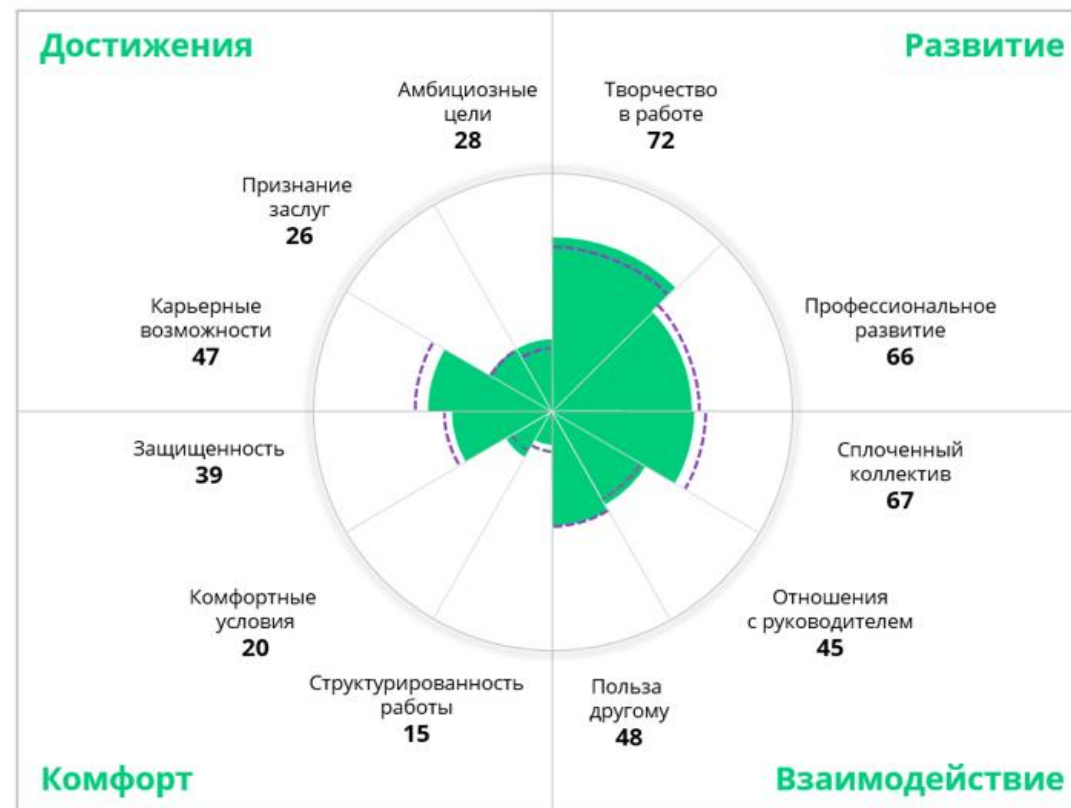
## Конструкт теста потенциала PIF



Отчет PIF

# ТЕСТЫ И ОПРОСНИКИ ПСИХОМЕТРИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА

## Конструкт опросника выгорания FADE



Отчет FADE

## СБОР ОБРАТНОЙ СВЯЗИ МЕТОДОМ 360

### Суть метода

- Сбор информации о работе сотрудника, получаемой от других сотрудников, заинтересованных в его работе и имеющих опыт взаимодействия с ним.

Подробнее:



# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ТЕСТЫ И КЕЙС-ТЕСТЫ

## Пример оцениваемых проф.областей Менеджера отдела продаж

### Техники продаж и переговоров

Использование техник и инструментов продаж и переговоров для максимизации возможностей сбыта и повышения эффективности бизнеса.

### Управление рисками

Выявление, оценка и управление рисками в процессе взаимоотношений с клиентами на всех стадиях.

### Проведение презентационных мероприятий

Определение цели презентации. Умение создавать презентации. Умение выступать публично.

### Анализ рынка

Собирает внешнюю и внутреннюю информацию, понимает для каких выводов и решений она предназначена, отслеживает изменения и динамику рынка. Знает и регулярно отслеживает активность конкурентов.

### Управление клиентским опытом

Клиентоориентированность. Своевременное и качественное реагирование на обратную связь и претензии клиента. Реализация комплекса мер для увеличения лояльности клиента.

### Планирование и прогнозирование продаж

Знание процедуры бизнес-планирования в Компании. Формирование прогноза потребности клиентов. Формирование плана. Анализ итогов продаж и отклонений «план/факт». Проработка мероприятий для прироста продаж.



*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:





## 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:



## 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:



## 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.

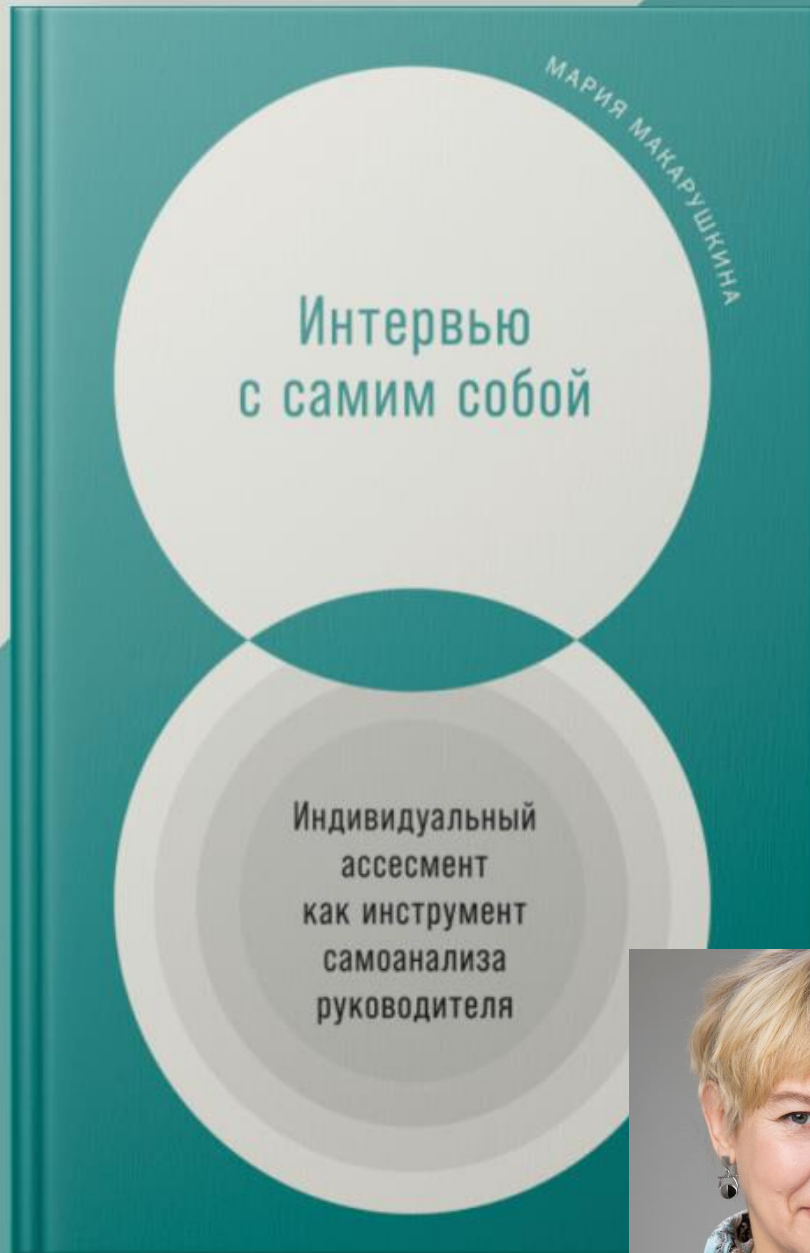
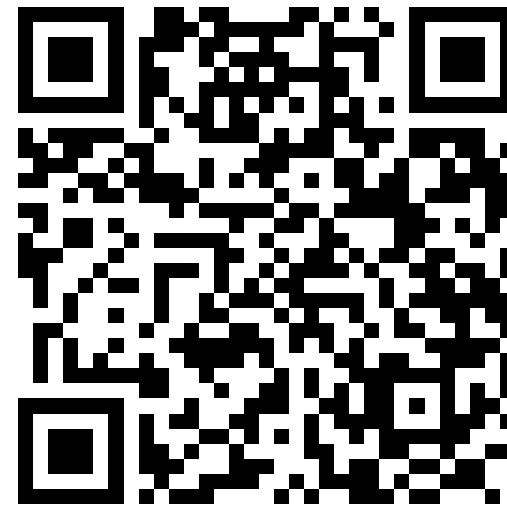
Подробнее:





## РЕКОМЕНДУЕМ КНИГУ АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР

### ОБ ОЦЕНКЕ ПЕРВЫХ ЛИЦ В ОРГАНИЗАЦИИ



Мария МАКАРУШКИНА  
Партнер, руководитель практики  
«VIP консультирование» ЭКОПСИ Консалтинг

ЭКСПСИ

КАК СФОРМИРОВАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ  
АРХИТЕКТУРУ ОЦЕНКИ?

# МАССОВЫЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ

<i>Метод оценки</i>	<i>Задача HR</i>	Подбор	Принятие решений о продвижении	Обучение и развитие персонала	Формирование кадрового резерва
Тесты и опросники					ПЕРВИЧНЫЙ ОТСЕВ
Проф. тесты		ПЕРВИЧНЫЙ ОТСЕВ			
Сбор обратной связи 360				ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ	
Оценка руководителя			ОСНОВНОЙ	ОСНОВНОЙ	
Интервью по компетенциям		ФИНАЛЬНЫЙ ОТБОР	ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ		
Оценочные конференции					ВЫБОР ЛУЧШИХ
Центры оценки					
Executive Assessment					

# ПРИМЕР МАССОВЫЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ

## ПСИХОМЕТРИКА ПРИ ПОДБОРЕ



### ЗАДАЧА

- Оценка кандидатов при подборе на различные должности

### РЕШЕНИЕ

- Для администраторов клиента создан доступ в проект с возможностью назначать оценки и получать отчеты по различным тестам ЭКОПСИ:
  - ✓ Potential in Focus
  - ✓ Switch
  - ✓ Learning Agility

### РЕЗУЛЬТАТ

- Клиент самостоятельно оценил почти 300 кандидатов
- Результаты оценки сохраняются в HRM-системе на базе Битрикс24:
  - Мониторинг успешности прохождения испытательного срока
  - Проектирование ежегодных программ аттестации

*Подробнее:*

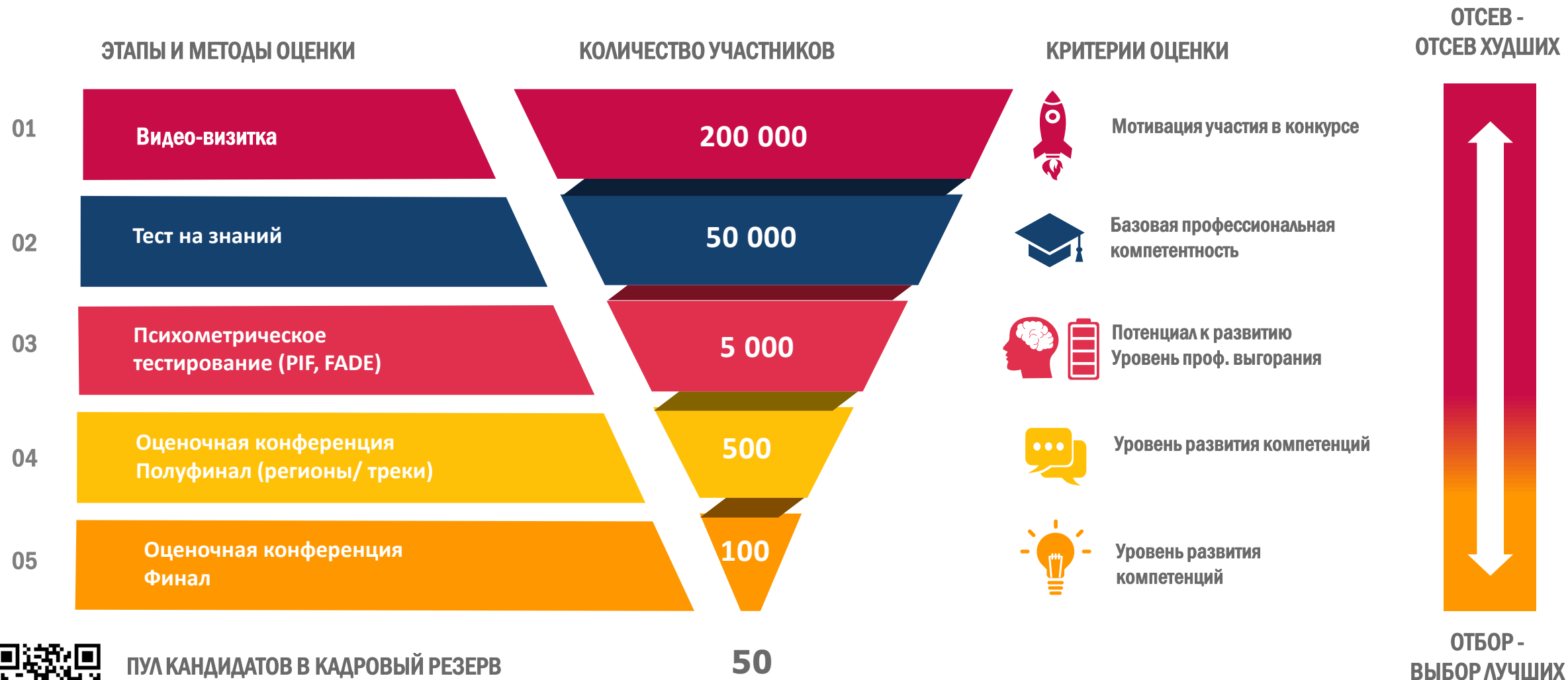


# ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ

<i>Метод оценки</i>	<i>Задача HR</i>	Подбор	Принятие решений о продвижении	Обучение и развитие персонала	Формирование кадрового резерва
Тесты и опросники		ПЕРВИЧНЫЙ ОТСЕВ			ПЕРВИЧНЫЙ ОТСЕВ
Проф. тесты					
Сбор обратной связи 360				ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ	
Оценка руководителя					
Интервью по компетенциям		ФИНАЛЬНЫЙ ОТБОР	ФИНАЛЬНЫЙ ОТБОР		
Оценочные конференции					ВЫБОР ЛУЧШИХ
Центры оценки		КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА	КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА	ОСНОВНОЙ	
Executive Assessment					

# ПРИМЕР.ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ

## ВОРОНКА ОТБОРА В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ



ПУЛ КАНДИДАТОВ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

50

ОТБОР -  
ВЫБОР ЛУЧШИХ

# ВЫСШИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<i>Метод оценки</i>	<i>Задача HR</i>	Подбор	Принятие решений о продвижении	Обучение и развитие персонала	Формирование кадрового резерва
Тесты и опросники					
Проф. тесты					
Сбор обратной связи 360					
Оценка руководителя					
Интервью по компетенциям					
Оценочные конференции					
Центры оценки		ВОЗМОЖНО	ВОЗМОЖНО	ВОЗМОЖНО	ВОЗМОЖНО
Executive Assessment		ОСНОВНОЙ	ОСНОВНОЙ	ОСНОВНОЙ	ОСНОВНОЙ

ЭКСПСИ



ОШИБКИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ  
ДИЗАЙНА ОЦЕНКИ



## ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ ОШИБОК

- 1 НЕКОРРЕКТНЫЕ ЦЕЛИ ОЦЕНКИ**  
Заказчик не раскрывает истинные цели оценки кандидатам/ консультантам либо меняет их во время/ после оценки.
- 2 НЕАДАПТИРОВАННЫЕ КРИТЕРИИ**  
Критерии оценки заимствуются без должного критического анализа и адаптации под цели/ задачи компании и особенности проекта.
- 3 «СУПЕР-ИНСТРУМЕНТЫ»**  
Не учитываются объективные преимущества и ограничения существующих методов оценки. Ищется «волшебный» инструмент, который может оценить «сразу все».
- 4 ТРЕУГОЛЬНИК «ВЫБИРАЙ ДВА ИЗ ТРЕХ»**  
Заказчик не соотносит бюджет/затраты с ожидаемым качеством/ глубиной оценки и временем на оценку.
- 5 ДИСБАЛАНС УРОВНЯ СЛОЖНОСТИ**  
При составлении оценочных заданий не учитывается профиль оцениваемых кандидатов (уровень профессиональной подготовки, опыт, грейд, специфика работы).





# 1 НЕКОРРЕКТНЫЕ ЦЕЛИ ОЦЕНКИ

Заказчик не раскрывает истинные цели оценки кандидатам/ консультантам либо меняет их во время/ после оценки.

## СИТУАЦИЯ

- Крупная производственная компания.
- Провела оценку (психометрика + ЦО) с целью развития сотрудников
- На основе полученных результатов были приняты решения об увольнении.

## В ЧЕМ ИМЕННО ОШИБКА

- Сотрудникам не была транслирована важность оценки
- Сотрудников не снимали с рабочих задач, им поступали звонки от начальства, они занимались делами параллельно оценочной процедуре.
- Один кандидат пришел на оценку на второй день после операции под общим наркозом, находясь на больничном.

## КАКОВЫ ПОСЛЕДСТВИЯ

- Возможно, приняты неверные решения.
- Демотивирован коллектив предприятия, снижен командный дух
- Подорвано доверие к методам оценки и к HR как функции

## КАК МОЖНО БЫЛО ПРЕДОТВРАТИТЬ ОШИБКУ?

- Обозначить участникам корректные цели и важность оценки
- Обеспечить участникам условия для прохождения оценки (освободить от рабочих задач, обеспечить инструментарием и т.п.)

**УЧИТЫВАЙТЕ РЕАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ ПРОЕКТА  
ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ И ИНТЕРПРЕТАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ**

## 2.1 НЕАДАПТИРОВАННЫЕ КРИТЕРИИ

Критерии оценки заимствуются без должного критического анализа и адаптации под цели/ задачи компании и особенности проекта.

### СИТУАЦИЯ

- Крупная логистическая компания.
- Использовала для оценки универсальную модель компетенций.
- Для подтверждения уже принятых решений о назначении кандидатов.

### В ЧЕМ ИМЕННО ОШИБКА

- Модель не адаптировалась и не уточнялась.

### КАКОВЫ ПОСЛЕДСТВИЯ

- Ожидания внутреннего клиента-заказчика от оценки не совпали с результатов.
- Например, оценка по компетенции «Системное мышления» не давала ответ на вопросы, связанные со стратегическим и перспективным планированием.
- Подорвано доверие к методам оценки и к HR как функции.

### КАК МОЖНО БЫЛО ПРЕДОТВРАТИТЬ ОШИБКУ?

- Уточнить и обсудить каждый оцениваемый критерий на уровне каждого индикатора, соответствие критериев уровню должности.
- Разработать критерии под ситуацию оценки.

**РАЗРАБАТЫВАЙТЕ СОБСТВЕННУЮ МОДЕЛЬ КРИТЕРИЕВ  
ИЛИ АДАПТИРУЙТЕ ЕЕ ПОД ПРОЕКТ/ ЗАДАЧИ**



## 2.2 НЕАДАПТИРОВАННЫЕ КРИТЕРИИ

Критерии оценки заимствуются без должного критического анализа и адаптации под цели/ задачи компании и особенности проекта.

### СИТУАЦИЯ

- Крупная торговая компания-монополист в своем сегменте.
- Использовала для оценки универсальную модель компетенций.
- Для разработки индивидуальных планов развития топ-команды.

### В ЧЕМ ИМЕННО ОШИБКА

- Модель не адаптировалась и не уточнялась.

### КАКОВЫ ПОСЛЕДСТВИЯ

- На уровне группового отчета стало понятно, что полученный профиль не соответствует стратегическим задачам компании.
- Например, оценка по компетенции «Клиентоориентированность» не соответствовала монопольному положению компании на рынке, не была критичной для успешности предприятия.
- В то же время оценки по компетенции «Оказание влияния в переговорах» не проводилось.

### КАК МОЖНО БЫЛО ПРЕДОТВРАТИТЬ ОШИБКУ?

- Сформулировать образ конечного результата (кого ищем/ кто «не наш кандидат»).

**РАЗРАБАТЫВАЙТЕ СОБСТВЕННУЮ МОДЕЛЬ КРИТЕРИЕВ  
ИЛИ АДАПТИРУЙТЕ ЕЕ ПОД ПРОЕКТ/ ЗАДАЧИ**



## 3 «СУПЕР-ИНСТРУМЕНТЫ»

Не учитываются объективные преимущества и ограничения существующих методов оценки. Ищется «волшебный» инструмент, который может оценить «сразу все».

### СИТУАЦИЯ

- Крупная транспортная компания.
- Провела Центры Оценки.
- Было изъявлено желание оценить результативность наиболее слабых кандидатов для подготовки к увольнению.

### В ЧЕМ ИМЕННО ОШИБКА

- Вместо оценки по KPIs компания предложила разработать психометрический инструмент для оценки результативности.

### КАКОВЫ ПОСЛЕДСТВИЯ

- Вторая часть проекта не была реализована, поскольку нет ни психометрических, ни экспертных методов, оценивающих результативность.

### КАК МОЖНО БЫЛО ПРЕДОТВРАТИТЬ ОШИБКУ?

- Более глубоко ознакомиться с возможностями оценочных инструментов.
- Для оценки результативности использовать объективные данные о производительности / выполнении годового плана.

**УЧИТЫВАЙТЕ ВАЛИДНОСТИ И НАДЕЖНОСТЬ  
ВЫБРАННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ**





## 4

### ТРЕУГОЛЬНИК «ВЫБИРАЙ ДВА ИЗ ТРЕХ»

Заказчик не соотносит бюджет/затраты с ожидаемым качеством/ глубиной оценки и временем на оценку.

#### СИТУАЦИЯ

- Крупная производственная компания.
- Планировала провести Оценочную конференцию для формирования кадрового резерва и принятия решений о назначениях.

#### В ЧЕМ ИМЕННО ОШИБКА

- В качестве результатов ожидался развернутый отчет по каждому кандидату (такой же как при проведении Центра Оценки).

#### КАКОВЫ ПОСЛЕДСТВИЯ

- Проект не был реализован в виду несоответствия бюджета ожидаемому результату.

#### КАК МОЖНО БЫЛО ПРЕДОТВРАТИТЬ ОШИБКУ?

- Подготовить более глубокую оценку 10% наиболее «ярких».
- Провести дополнительно глубинное интервью с каждым кандидатом.

**БАЛАНСИРУЙТЕ БЮДЖЕТ И ТЕХЗАДАНИЕ  
С УЧЕТОМ РЕШАЕМЫХ ЗАДАЧ**

## 5 ДИСБАЛАНС УРОВНЯ СЛОЖНОСТИ

При составлении оценочных заданий не учитывается профиль оцениваемых кандидатов (уровень профессиональной подготовки, опыт, грейд, специфика работы).

### СИТУАЦИЯ

- Крупная нефте-химическая компания.
- Провела открытый кадровый конкурс с Оценочной конференцией в финале для формирования кадрового резерва.

### В ЧЕМ ИМЕННО ОШИБКА

- В один поток были приглашены кандидаты уровня N-1 и N-4,5.
- Разрыв в уровне подготовки кандидатов был огромен.

### КАКОВЫ ПОСЛЕДСТВИЯ

- Демотивация кандидатов уровня N-4,5.
- Излишние затраты на оценку заведомо неподготовленных кандидатов.

### КАК МОЖНО БЫЛО ПРЕДОТВРАТИТЬ ОШИБКУ?

- Разделить потоки топ-менеджмента и линейного менеджеров.
- Подобрать моделирующие упражнения в соответствии с объективным уровнем подготовки и опыта.

**ДИФФЕРЕНЦИРУЙТЕ СЛОЖНОСТЬ  
ЗАДАНИЙ С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ АУДИТОРИИ**



ЭКСПСИ

Подпишитесь на наш Telegram-канал:

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

«ЦЕНТР ОЦЕНКИ В ЛИЦАХ»







# ВОПРОСЫ