

The logo consists of the letters 'HR' in black and the number '42' in pink, both inside a pink speech bubble shape.

HR  
42



# Assessment-center: всегда ли это долго и дорого

и что он может дать компании



## Karuna IT-компания из Санкт-Петербурга

Мы разрабатываем крутые инструменты мониторинга, медиатеки, маркетинговые сервисы и антифрод-продукты.

Главная ценность Karuna — люди. Мы объективно и с уважением оцениваем сотрудников. Обмениваемся знаниями внутри компании.



**Наталья Боголюб**

Head L&D Karuna  
психолог, коуч, бизнес-тренер

# СЕГОДНЯ

01

## МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ

Как выбрать необходимые компетенции?

02

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Как построить эффективные критерии оценки и найти нужные поведенческие индикаторы?

03

## СЛОЖНОСТИ

Как выбрать необходимые компетенции?

04

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Расскажу, какие результаты получили мы от введения проведения assessment-center, и, как мы их используем

## Путь героя или как мы пришли к assessment-center?



Джозеф Кэмпбелл  
«Герой с тысячью лицами»

Мономиф — это идея, что у всех мифов есть единая структура сюжета — путь героя. Согласно ему, герой из мифа в миф структурно проходит один и тот же путь с одними и теми же испытаниями.

# 01 ЗОВ

или почему мы решили  
проводить assessment-centre





## Что важнее для эффективного руководителя:

- Развитые hard skills
- Развитые soft skills
- В равной степени hard и soft skills



## Что важнее для эффективного руководителя:

- Развитые hard skills
- Развитые soft skills
- В равной степени hard и soft skills

**HR**  
**42**

## РЕЗУЛЬТАТ

Высококвалифицированный  
специалист = эффективный  
руководитель



## ТРЕБОВАНИЯ

Изменения экономики и  
требований бизнеса

## Зачем компании проводят assessment-center?

- Формирование кадрового резерва;
- Подбор кандидатов на топовые позиции;
- Подбор персонала на руководящие позиции;
- Обучение и развитие персонала.

**Для нас было важно оценить менеджерские компетенции текущих руководителей и понять, чем мы можем им помочь**





# 02

## Страхи и сомнения

## СТРАХИ и СОМНЕНИЯ



### ДОРОГО

Линейный сотрудник – от 15 000 руб.  
Рядовой руководитель – от 25 000 руб.



### ДОЛГО

Минимум 8 часов на проведение  
одной группы + подготовка и  
подведение итогов



### ЧТО ДАЛЬШЕ?

Уволить тех, кто не соответствует?

# 03 ПОРОГ

1ый шаг к  
трансформации



Оценили потенциальные  
расходы



~~Оценили ключевые  
результаты~~

Определили фокус-группу





# 04

## Препятствия и соблазны

## ПРЕПЯТВИЕ 1

Необходима модель компетенций,  
адаптированная под вашу компанию



Оптимально в модели 5–7 компетенций

## ПРЕПЯТСТВИЕ 1

## Необходима модель компетенций, адаптированная под вашу компанию

- Лидерство;
- Личная эффективность;
- Стратегическое мышление;
- Принятие решений;
- Управление командой;
- Убедительность в общении.



## Объективность оценки

- Включение поведенческих индикаторов в модель компетенций

Компетенция «Лидерство»

Баллы	Поведенческие индикаторы
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет убеждать, эффективно работает с возражениями</li> <li>• Подстраивается под собеседника: меняет манеру общения в зависимости от ситуации</li> <li>• Готов брать на себя ответственность, занимает лидирующую позицию в обсуждении</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доводит свою точку зрения до коллег, пользуется уважением и авторитетом</li> <li>• К его мнению прислушиваются</li> <li>• Поощряет высказывание разных точек зрения</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Быстро устанавливает контакт с членами группы</li> <li>• Проявляет тактичность, выслушивает других</li> <li>• Высказанные им идеи принимаются и поддерживаются группой</li> <li>• Хорошо и понятно формулирует свои мысли</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высказывается только тогда, когда его спрашивают</li> <li>• Периодически выключается из работы и теряет нить обсуждения</li> <li>• Высказанные им идеи не находят поддержки в группе</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• При выполнении задания проявляет нетерпимость, нетактичность</li> <li>• Отсутствует желание решать задачу</li> </ul>

Компетенция «Управление командой»

Баллы	Поведенческие проявления
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирует общий результат и воодушевляет участников дискуссии на его достижение</li> <li>• Внимательно следит за мотивацией других участников, проявляет эмпатию</li> <li>• Берет на себя ответственность за командный результат</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создает возможность высказаться всем участникам дискуссии и принять коллективное решение</li> <li>• Создает и поддерживает командный дух, мотивирует других участников на достижение поставленной цели</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективно распределяет ресурсы и готов координировать действия команды</li> <li>• Видит сильные стороны коллеги и предлагает их использовать для достижения общей цели</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проявляет отсутствие умения работать с сопротивлением других участников</li> <li>• Не побуждает других к действию</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предпочитает действовать самостоятельно</li> <li>• Недостаточно взаимодействует с коллегами при обсуждении предложенных обстоятельств</li> </ul>

Компетенция «Принятие решений»

Баллы	Поведенческие индикаторы
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разрабатывает алгоритмы по принятию решений</li> <li>• Выступает организатором дискуссии по принятию решения</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принимает разумные решения с учетом долгосрочной перспективы, найти оптимальное решение для всех участников</li> <li>• Выступает инициатором решения, вносит изменения в процесс работы</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принимает своевременные обоснованные решения</li> <li>• Быстро ориентируется в возникающих проблемах</li> <li>• Доводит принятые решения до конца, реализует их в процессе ролевой игры</li> <li>• Берет на себя ответственность за решение</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Затрудняется в принятии самостоятельных решений в пределах своей роли, в большинстве случаев предпочитает консультироваться</li> <li>• Испытывает трудности при принятии сложных решений, когда необходимо сделать жесткий выбор или пойти на риск, может «затягивать» принятие решения.</li> <li>• Предпочитает действовать по шаблону, прибегает к традиционным решениям.</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не может определить необходимые ресурсы/усилия на каждом этапе работы</li> <li>• Не отслеживает ход выполнения работы, нарушает сроки выполнения работы</li> </ul>

Компетенция «Личная эффективность»

Баллы	Поведенческие индикаторы
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Закончил работы раньше времени</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддерживает концентрацию внимания</li> <li>• Эмоционально спокоен</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работает по плану, правильно внес и изменил информацию в ежедневнике</li> <li>• Дает четкие распоряжения и указания, указывает кто, что и когда должен сделать</li> <li>• Следит за временем</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выполнена большая часть задания или только одна часть задания</li> <li>• Теряет концентрацию, отвлекается</li> <li>• Выполнено задание, но инструкция не соблюдена (не учтена занятость других персонажей, время и т.п.)</li> <li>• Волнуется, переживает</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не следит за временем</li> <li>• Работает неорганизованно, не может эффективно спланировать работу</li> <li>• Большая часть задания не выполнена</li> <li>• Создает беспорядок</li> </ul>

# Объективность оценки

## ПРЕПЯТСТВИЕ 2

- Эксперты на assessment-centre

Выбор экспертов оценки:

- Топ состав
- Участники с оценкой «в норме» и выше
  
- Инструктаж экспертов
- В каждом assessment-center 3-4 эксперта

Участники	Лидерство			Личная эффективность				Стратегическое мышление				Принятие решений				Управление командой			Убедительность в общении				ИТОГ				
	"Расп"	"Остр"	"Жиз"	ср балл	"Сло"	"Расп"	"Остр"	"Жиз"	ср балл	"Расп"	"Остр"	"Жиз"	ср балл	"Сло"	"Расп"	"Остр"	"Жиз"	ср балл	"Сло"	"Расп"	"Остр"	"Жиз"		ср балл			
Участник 1	4,23	4,00	3,83	4,02	4,10	4,30	3,93	4,11	4,30	4,01	4,10	4,14	3,90	4,00	4,00	4,00	3,98	4,03	4,08	4,00	4,04	4,02	3,83	4,08	4,33	4,07	4,06
Участник 2	2,67	3,17	3,50	3,11	3,67	3,00	3,67	3,45	3,20	3,67	3,75	3,54	3,58	3,00	3,92	3,75	3,56	3,30	3,50	3,33	3,38	3,67	3,25	3,67	3,50	3,52	3,43
Участник 3	3,58	3,33	3,50	3,47	3,82	3,50	3,67	3,66	3,72	3,75	3,73	3,73	3,42	3,50	3,42	3,75	3,52	3,67	3,50	3,50	3,56	4,02	3,92	3,67	3,87	3,87	3,64
Участник 4	4,33	3,75	4,13	4,07	4,03	4,42	4,42	4,29	3,48	3,75	3,75	3,66	4,10	4,17	3,75	4	4,01	4,12	3,42	4,00	3,85	4,08	4,00	4,33	4,00	4,10	4,00
Участник 5	3,33	4,33	3,92	3,86	3,83	4,00	4,33	4,05	3,92	4,08	3,83	3,94	3,67	3,83	3,50	3,92	3,73	3,58	3,50	4,25	3,78	3,76	4,33	3,67	3,75	3,88	3,87

## Объективность оценки

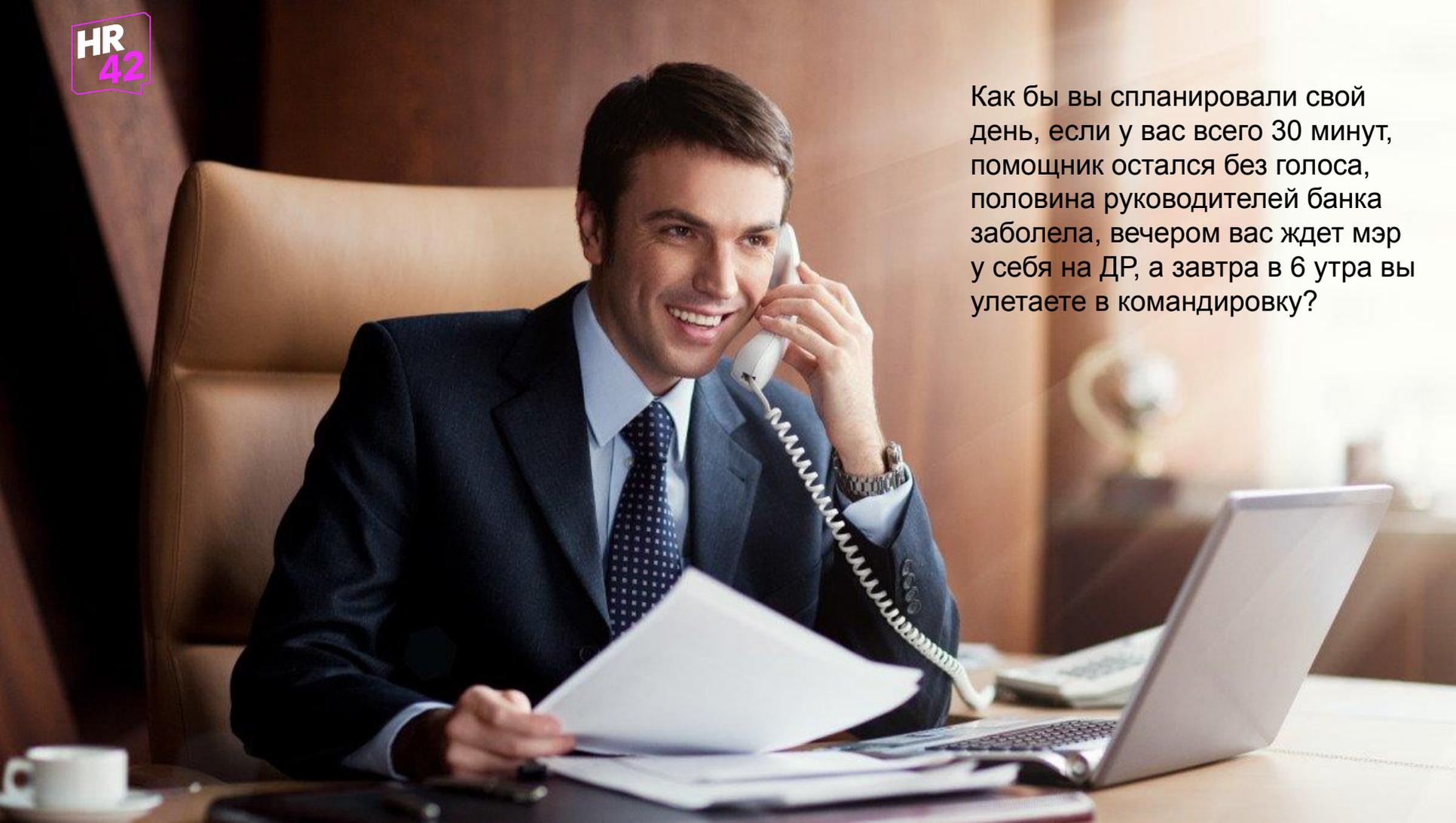
- **Моделирующие упражнения**

В классических assessment-center используются упражнения, моделирующие рабочие ситуации:

- Такие упражнения не всегда отражают реальность;
- Участники выдают «правильное» поведение;
- Сложность подготовки подобных упражнений из-за специфики компании.

В своих assessment-center мы используем ситуации, не связанные с работой участников:

- Снижается напряжение участников;
- Мы видим поведенческие проявления soft skills без профессиональной специфики.

A man in a dark suit and tie is sitting in a leather office chair, smiling while talking on a white corded telephone. He is holding a white document in his left hand. On his desk, there is a laptop, a white coffee cup, and some papers. The background is a blurred office setting with wood paneling.

Как бы вы спланировали свой день, если у вас всего 30 минут, помощник остался без голоса, половина руководителей банка заболела, вечером вас ждет мэр у себя на ДР, а завтра в 6 утра вы улетаете в командировку?

**А как выжить на необитаемом острове  
18 дней пока до вас идут спасатели?**

**Как защититься от аборигенов и  
хищников?**



# Объективность оценки

## ПРЕПЯТСТВИЕ 2

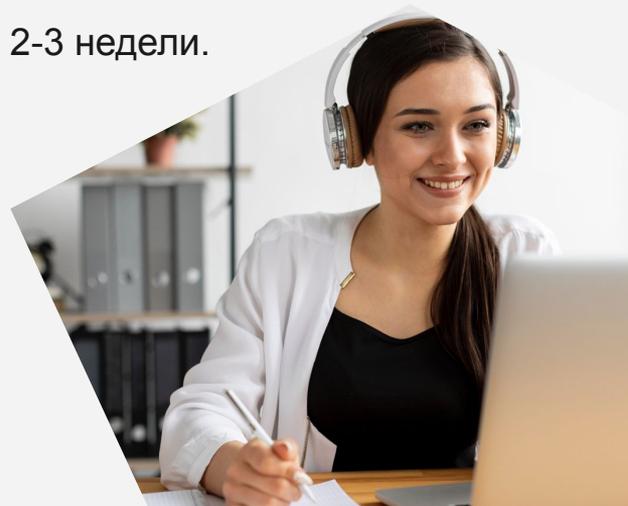
	«Сложный понедельник»	«Распределение бюджета»	«Остров»	«Жизнь Ивана Николаевича»
Лидерство				
Личная эффективность				
Стратегическое мышление				
Принятие решений				
Управление командой				
Убедительность в общении				

## ПРЕПЯТСТВИЕ 2

# Объективность оценки

- **Распределенные команды**
  - ❑ Оптимальное количество участников assessment – 6 человек;
  - ❑ Информирование участников и их руководителей;
  - ❑ Поиск экспертов;
  - ❑ Бюджетирование календаря за 2-3 недели.

**Точность оценок в оффлайн и онлайн не отличается**



# 05

ПЕРВОЗДАННЫЙ  
ХАОС



# Результаты после фокус-групп

Провели пробные  
5 assessment  
-center

Подвели  
результаты и  
сравнили с другими  
оценками

Приняли решение  
масштабировать  
assessment-center  
на всех  
руководителей  
компании

Разработали  
программу  
обучения для  
руководителей

6 теоретических  
вебинаров

6 круглых столов  
для отработки  
практических  
навыков

Базовый курс для  
руководителей



# 06

## ТРАНСФОРМАЦИЯ И ДОРОГА ДОМОЙ



## Путь героя или как мы пришли к assessment-center?



У самурая нет цели,  
есть только путь

- **Каждый руководитель ежегодно проходит assessment-center**  
в 2022 году мы провели 19 assessment-center  
в 2023 году - 15 assessment-center и они продолжаются
- **Немного цифр**  
70% руководителей увеличили свои показатели  
37% руководителей не достигают показателей “норма”
- **Assessment-center включены в программу по развитию кадрового резерва**  
Каждый потенциальный руководитель проходит assessment-center  
Сформирован 2ой уровень кадрового резерва



The logo consists of the letters 'HR' in white, bold, sans-serif font, positioned above the number '42' in a pink, stylized font. The entire logo is enclosed within a pink, hand-drawn style square border.

HR  
42

A photograph of a railway station platform under a clear blue sky. The platform has a black roof supported by black pillars. There are several red signs with white numbers '4' and '2' on the pillars. In the background, there are multiple railway tracks, overhead power lines, and a distant landscape with some buildings and trees.

# ВАШИ ВОПРОСЫ

Контакты:  
**Telegram: @NataBogolyub**