



План проведения  
Центра оценки

# План проведения Центра оценки



## Этап 1. Инициация проекта

Согласование целей, сроков ЦО, списка участников и формы отчетов  
Информирование сотрудников о проведении ЦО



## Этап 2. Определение критериев оценки

Подготовка списка оцениваемых компетенций  
Определение уровня требований к компетенциям по должностям



## Этап 3. Разработка оценочных процедур

Выбор инструментов ЦО  
Разработка конкретных заданий для каждого инструмента



## Этап 4. Обучение наблюдателей-экспертов

Определение объема и сложности ЦО  
Проведение обучения экспертов



## Этап 5. Проведение оценки и обработка результатов оценки

Определение участников ЦО  
Определение последовательности действий наблюдателей-экспертов



## Этап 6. Подготовка отчетов

Сбор и согласование оценок от наблюдателей  
Оформление индивидуальных заключений и общего отчета



## Этап 7. Завершение проекта

Передача отчетов заказчику  
Обсуждение результатов ЦО, предоставление рекомендаций

# Этап 1. Инициация проекта

**Согласованное Видение** проекта уменьшает степень ошибок и увеличивает скорость принятия решений. Поэтому на данном этапе создается паспорт проекта, в котором отражаются:

- Зоны ответственности со стороны заказчика и со стороны Samolov Group
- Формы коммуникации
- Предварительный план и ход проекта
- Списки участников и формы отчетов.

Также, чтобы руководители приняли осознанное решение о своем участии в ЦО, необходимо оповещать их о предстоящем проекте, обосновывать его необходимость и безопасность, отражать промежуточные результаты. В связи с этим перед началом проведения ЦО **участники информируются** о специфике метода, целях и его преимуществах.

## Шаблон паспорта проекта

Паспорт проекта (образец составления проекта)

Дата заполнения: число месяц год

- 1 Название проекта:
- 2 Краткое описание (аннотация) проекта
- 3 Цель и Задачи проекта
- 4 Участники проекта и их обязанности (со стороны заказчика и со стороны провайдера)
- 5 Сроки реализации проекта:  
 краткосрочный (до 4-х недель)  
 среднесрочный (от 1 месяца до 3-х месяцев)  
 долгосрочный (от 3-х месяцев до одного года)
- 6 Ресурсы проекта
- 7 Ожидаемые результаты проекта: ожидаемые результаты составляются из задач
- 8 Полная стоимость (бюджет) проекта тыс. руб.
- 9 Этапы и контрольные точки

№ п/п	Наименование	Тип (завершение этапа/контрольная точка результата/контрольная точка показателя)	Срок
1.			
2.			
3.			
- 10 Ключевые риски и возможности

№ п/п	Наименование риска/возможности	Мероприятия по предупреждению риска/реализации возможности
1.		
2.		
3.		

## Этап 2. Определение критериев оценки

Для получения достоверной информации необходимо правильно выделить критерии, по которым производится оценка. В качестве критериев могут выступать компетенции и результативность сотрудников. Так как одним из самых эффективных способов оценки компетенций является решение ситуационных задач, в ЦО в качестве критериев рассматриваются именно **компетенции управленцев**.



### Компетенции

Это набор навыков, умений и личностных характеристик для выполнения непосредственных должностных обязанностей, которые выявляются по действиям и поведению человека.



### Компетенции в ЦО

При ЦО руководителей чаще всего оцениваются навыки оперативного управления, лидерские качества, работа в команде, ответственность, направленность на результат, мотивационный потенциал.



### Форматы ЦО

В зависимости от формата оценивается разное количество компетенций. В индивидуальном и групповом форматах от 5 до 10 компетенций. В связи с большим количеством участников в массовом формате оцениваются 2-3 ключевые компетенции.



### Существующая модель компетенции

Как правило, в компании уже может быть своя модель компетенций. Но бывает так, что существующие требуемые компетенции не соответствуют потребностям компании и не отражают реальные факторы успеха деятельности сотрудника.



### Подготовка списка компетенций

Совместно с руководством компании корректируется и подготавливается список оцениваемых компетенций, которыми должны обладать участники ЦО, формулируются поведенческие индикаторы, соответствующие выбранным компетенциям и должностям.

## Этап 3. Разработка оценочных процедур

После формирования списка компетенций необходимо выбрать инструменты, с помощью которых они будут оцениваться. Каждая компетенция должна быть оценена как минимум два раза с помощью разных инструментов оценки. Для каждого инструмента разрабатываются конкретные задания.

### Пример процесса оценки руководителя



#### Основные инструменты, применяемые в Центрах оценки:

- **Ролевые игры** – упражнения, в которых участники попадают в ситуацию, схожую с их профессиональной деятельностью, и могут проявить свое типичное рабочее поведение. Играя закрепленную роль, участники лучше раскрываются и проявляют свои качества и навыки.
- **Кейсы** – формат, в котором участникам даются входные данные – описание ситуации, проблемы – и ставится задача. Группе необходимо провести анализ ситуации и найти решение за определенное время.
- **Интервью по компетенциям** – метод оценки, на котором собирается информация о предыдущем опыте работы участника для оценки компетенций;
- **Тесты** – стандартизированные задания, позволяющие определить актуальный уровень развития у человека необходимых навыков, знаний и личностных характеристик. Тесты позволяют быстро получить необходимую информацию при минимальных затратах.

**Samolov Group** в Центре оценки использует собственные разработки тестов, основанные на многолетнем опыте оценки персонала.

- **Опросники** – это набор заранее отобранных вопросов, с помощью которых собираются неструктурированная информация и мнения от респондентов.
- **Публичные выступления** – в ходе взаимодействия выступающего с аудиторией оцениваются презентация и содержание речи оратора, невербальные формы коммуникации, самопрезентация.

## Этап 4. Обучение наблюдателей-экспертов

Перед проведением оценки важно подготовить наблюдателей. В зависимости от объема и сложности ЦО определяется формат обучения. Это может быть как технический инструктаж по наблюдению и заполнению бланков, так и тренинг с моделированием различных ситуаций.



### Содержание обучения

При обучении наблюдателям мы рассказываем об оцениваемых компетенциях, о процессе проведения ЦО, распределении ролей, принципах наблюдения и заполнении бланков, а также сведения и обсуждении полученных оценок.



### Совместная работа наблюдателей со стороны заказчика и SG

В обучении могут участвовать и сотрудники со стороны заказчика. Работая совместно с экспертами, участники со стороны клиента смогут расставить акценты при выборе компетенций и оценке сотрудников. Они разбираются в специфике бизнеса и знают потенциальные «зоны роста» компании и сотрудников.

Также они обучатся технологиям и смогут в дальнейшем использовать их при оценке персонала.

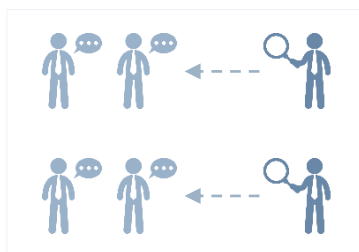
## Этап 5. Проведение оценки и обработка результатов

Перед проведением оценки наблюдатели распределяются по группам и закрепляются за участниками.

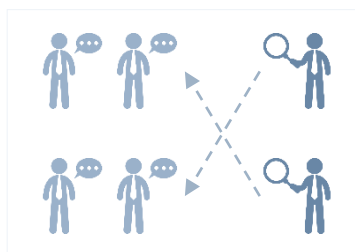
В каждом упражнении наблюдатели отслеживают **примеры поведения** участников и заносят их в протокол. Далее относят примеры поведения к компетенциям и определяют уровень их выраженности на основе используемой шкалы.

**Итоговая оценка** по каждой компетенции/критерию, полученная участником в результате ЦО, согласовывается как минимум двумя разными наблюдателями-экспертами в ходе совместного обсуждения.

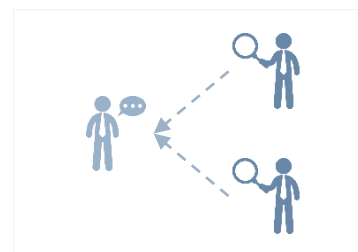
### Наблюдение и согласование оценок



Замер 1



Замер 2



Согласование оценок

При определении **итоговой оценки** первостепенную роль играют оценки поведения в моделирующих заданиях. Информация, полученная с помощью других методик (например, психометрических тестов, интервью), рассматривается как вспомогательная. В случае недостоверных данных, выявленных на одном из этапов, пересматриваются результаты всего ЦО.

# Этап 6. Подготовка отчетов

После того как все данные собраны и выставлены оценки, составляются отчеты.

## Индивидуальный отчет по каждому участнику оценки

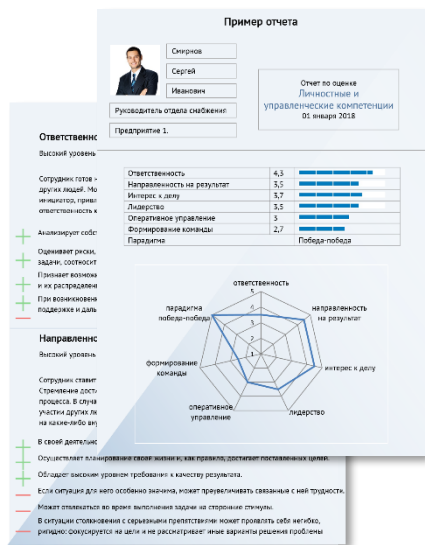


Описание проявлений оцениваемых критериев, сильные и слабые стороны участника. А также конкретные рекомендации по развитию и необходимые действия для повышения мотивации сотрудника. На основании этой информации можно составить индивидуальный план развития для каждого сотрудника.

## Письменный сводный отчет по всем участникам оценки



В отчете содержится сравнительная информация по уровню развития компетенций всех участников и уровню их мотивации. Его удобно использовать для сравнения показателей потенциальных руководителей и для принятия решения о повышении/ротации сотрудников.





## Этап 7. Завершение проекта

На данном этапе происходит передача отчетов, обсуждение с заказчиком результатов ЦО.



### Обратная связь заказчику

Устная обратная связь заказчику дается по всем участникам, в ходе которой консультант расскажет, на что стоит обратить внимание в развитии оцениваемых сотрудников и ответит на возникающие вопросы. В зависимости от поставленных целей даются рекомендации по принятию решений на основе результатов ЦО. Например, решения в области обучения персонала, постановки задач для карьерного роста, выбора подходящего кандидата.



### Обратная связь участникам

При необходимости устная обратная связь может быть дана и участникам оценки. Обратная связь включает в себя **результаты оценок** по компетенциям и обсуждение примеров поведения в упражнениях ЦО. Также по предварительной договоренности с заказчиком ЦО могут предоставляться **рекомендации по развитию** участника в профессиональной деятельности. Рассказать участнику ЦО о личностных результатах могут как сторонние эксперты, так и наблюдатели со стороны заказчика.

Обратная связь способна значительно повысить **эффективность решений**, основанных на результатах ЦО. Поскольку их принятие позволяет мотивировать как сотрудника, так и компанию-заказчика использовать полученную информацию для дальнейшего развития.



## Свяжитесь с нами

Москва: +7 (495) 660-01-05

Санкт-Петербург: +7 (812) 313-40-50

[samolov.ru](http://samolov.ru)

ООО Бизнес-школа «Самолов и Самолова»  
Сеченовский переулок, д.6, стр. 3  
Москва, Россия, 119034  
Тел.: +7 (495) 660-01-05  
[www.samolov.ru](http://www.samolov.ru)