



# Экспертная оценка персонала

Гайд по технологии «Тест-Ассесмент»

# Навигация

Нажмите на строчку для перехода в раздел

<b>Введение</b>	<b>3</b>
<b>О технологии</b>	<b>4</b>
Что такое «Тест-Ассесмент»	5
Методы оценки	6
Что оценивает	7
Этапы оценки	8
Какие задачи решает	9
Преимущества технологии	10
Отличия от Ассесмент-центра	11
<b>Индивидуальная и групповая оценка</b>	<b>12</b>
<b>Как подготовиться к оценке</b>	<b>15</b>
<b>Кейсы клиентов</b>	<b>18</b>
<b>Эксперты</b>	<b>23</b>
<b>Об NT Lab</b>	<b>29</b>

# Введение

Существуют разные методы оценки персонала, каждый из которых имеет свои ограничения.

Результат тестирования покажет только потенциал человека, но по тесту мы не увидим, чего реально достиг или не достиг человек в процессе работы.

В свою очередь, Ассесмент-центр оценивает наблюдаемое поведение сотрудника, но не определяет его потенциал к профессиональной или управленческой деятельности.

**Для решения этой дилеммы мы разработали технологию комплексной оценки — «Тест-Ассесмент».**

## **О чём этот гайд:**

- ✓ что такое технология «Тест-Ассесмент»,
- ✓ какие HR-задачи она решает,
- ✓ как её использовать в индивидуальной и групповой оценке,
- ✓ как подготовиться к оценке, чтобы получить максимум пользы.

Приятного чтения!  
Команда HT Lab

# О комплексной технологии

[← Назад](#)

«Тест-Ассесмент» — это комплексная технология оценки топ-менеджеров, ключевых сотрудников и кандидатов.

Технология помогает принять верное кадровое решение о сотруднике на основе объективных данных и экспертных заключений.

# Методы оценки

**«Тест-Ассесмент»** — это взаимное усиление трёх методов оценки персонала: тестирование, интервью и наблюдение.

**Психологическое тестирование** — диагностика потенциала к проявлению компетенций.

**Интервью по компетенциям** — оценка эксперта.

С помощью беседы и смоделированных рабочих ситуаций эксперт оценивает, как потенциал сотрудника реализуется в профессиональной деятельности.

**Наблюдение\*** — применимо к оценке топ-менеджеров. На интервью присутствуют два эксперта: интервьюер и наблюдатель.

\*Метод используется для усиления контроля над процедурой и сокращения ошибок из-за человеческого фактора в процессе оценки.

# Что оценивает

«Тест-Ассесмент» оценивает **личностные и социальные компетенции (soft skills)** — это универсальные навыки, не связанные с определённой профессией или специальностью.

Soft skills отражают личные качества человека: его умение общаться с людьми, эффективно организовывать своё время, творчески мыслить, принимать решения и брать на себя ответственность.

## Примеры компетенций:

- ✓ Лидерство
- ✓ Ориентация на результат
- ✓ Стрессоустойчивость
- ✓ Принятие решений
- ✓ Креативность
- ✓ Стратегическое мышление
- ✓ Клиентоориентированность
- ✓ Проактивность
- ✓ Инновационность
- ✓ Деловая коммуникация
- ✓ Управление изменениями

# Этапы оценки

## Этап 1. Тестирование

Компьютерный тест оценивает потенциал сотрудника.

## Этап 2. Интервью по компетенциям и наблюдение

Эксперт беседует с сотрудником, чтобы понять, какие навыки уже есть у сотрудника, совпадают ли его ценности с ценностями и корпоративной культурой компании.

## Этап 3. Формирование отчёта

Эксперт пишет отчёт с сильными сторонами и зонами роста сотрудника, оценками по компетенциям, мотиваторами, прогнозом эффективности и обучаемости.

## Этап 4. Обратная связь

Это дополнительная опция. Эксперт проводит сессию обратной связи по результатам оценки с сотрудником. Возможно составление индивидуального плана развития после встречи.

# Какие задачи решает

## Выбор кандидата

- ✓ кто подходит на должность лучше других,
- ✓ насколько ценности кандидата совпадают с ценностями компании,
- ✓ чей потенциал раскроется наиболее полно на должности.

## Индивидуальная оценка

- ✓ какие сильные и слабые стороны сотрудника,
- ✓ как его индивидуальные особенности влияют на результативность работы,
- ✓ как эффективнее развивать потенциал сотрудника.

## Формирование кадрового резерва

- ✓ кто из действующих сотрудников обладает наибольшим потенциалом к руководству,
- ✓ какие программы развития назначать резервистам.

## Создание команд

- ✓ кому доверить исполнение, а кому — управление в новом проекте,
- ✓ смогут ли сотрудники, не работавшие до этого вместе, добиться хороших результатов,
- ✓ как будет справляться команда, если все сотрудники работают на удалёнке и ни разу не встречались лично.

# Преимущества технологии

## **Объективность**

Компьютерный тест не зависит от эмоций и личных предпочтений.

## **Точность**

Сочетание разных методов оценки даёт более полное представление о сотруднике.

## **Снижение рисков**

Помогает выбрать наиболее подходящего кандидата и избежать ошибок.

## **Лёгкость и быстрота**

Вся организация оценки — на нашей стороне.  
Сама оценка занимает около трёх дней для одного сотрудника.

# Отличия от Ассесмент-центра

- ✓ Можно проводить онлайн — удобно, если сотрудник находится в другом регионе и/или нет возможности встретиться лично.
- ✓ Занимает меньше времени — сотруднику нужно уделить максимум 3 часа рабочего времени на оценку.
- ✓ Включает тестовую оценку, которая не зависит от внешнего эксперта — его квалификации, настроения, предубеждений или симпатий.
- ✓ Дешевле — система полностью компьютеризирована и позволяет минимизировать участие эксперта (ассессора).
- ✓ Подходит для оценки сотрудников из любой сферы деятельности.

# Индивидуальная и групповая

оценка

[← Назад](#)

# Индивидуальная оценка

По индивидуальному отчёту можно определить, какими навыками и компетенциями обладает конкретный человек, что его мотивирует и есть ли у него потенциал к руководству.

## Что входит в индивидуальный отчёт:

- ✓ прогноз успешности в должности,
- ✓ психологический портрет сотрудника,
- ✓ перечень сильных и слабых сторон,
- ✓ прогноз обучаемости,
- ✓ оценка уровня развития компетенций.

### Сильные стороны и зоны развития

#### Сильные стороны

- ✓ Административное управление
- ✓ Деловая коммуникация
- ✓ Управленческая ответственность
- ✓ Готовность к изменениям

#### Зоны развития

- ✓ Лидерские качества
- ✓ Техники нематериальной мотивации, развития, вовлечения персонала
- ✓ Принятие быстрых решений
- ✓ Проактивность

### Мотивы

#### Мотиваторы

- ✓ Выполнение роли наставника, ментора
- ✓ Получение управленческих задач, функций
- ✓ Возможность управлять проектами
- ✓ Материальная мотивация: премии, бонусы
- ✓ Наличие четкой программы развития в карьере

#### Демотиваторы

- ✓ Отсутствие четких задач и планов
- ✓ Отсутствие возможности расти вертикально
- ✓ Жестко регламентированная среда
- ✓ Шаблонные задачи, без творческого подхода

Скачать пример отчёта

Доступен [отчёт](#)  
[с индивидуальными](#)  
[рекомендациями](#)  
по мотивации,  
развитию, обучению

# Групповая оценка

**К групповой оценке обращаются, когда** нужно оценить отдельные подразделения — например, их компетенции или эмоциональное состояние.

Либо когда необходимо проанализировать, какие люди работают в отделах, какие у них общие черты, особенности и ценности.

## Что входит в групповой отчёт:

- ✓ рейтинг сотрудников по компетенциям,
- ✓ рейтинг по уровню развития каждой отдельной компетенции,
- ✓ основные групповые мотивы,
- ✓ потенциал в видах профессиональной деятельности,
- ✓ распределение по уровню конфликтности,
- ✓ распределение по командным ролям.

[Скачать пример отчёта](#)

**Через групповую оценку** можно выйти на организационные проблемы компании, если один из критериев оценки снижен у большинства членов команды. Причиной могут быть, например, плохо настроенные бизнес-процессы.

# Как ПОДГОТОВИТЬСЯ к оценке

[← Назад](#)

# Что делать перед оценкой

- ✓ Выбрать должности или категорию сотрудников для оценки.
- ✓ Выбрать оцениваемые компетенции: управленческие, профессиональные или корпоративные.  
(либо можно взять одну из моделей HT Lab)
- ✓ Рассказать сотрудникам о целях оценки и их выгоде от участия в процедуре: понимание своих сильных и слабых сторон, профессионального или управленческого потенциала, свои личностные особенности и мотивационные факторы.
- ✓ Объяснить, как будет проходить оценка, кто будет иметь доступ к результатам, когда будет дана обратная связь и какие решения будут приниматься на основе оценки.

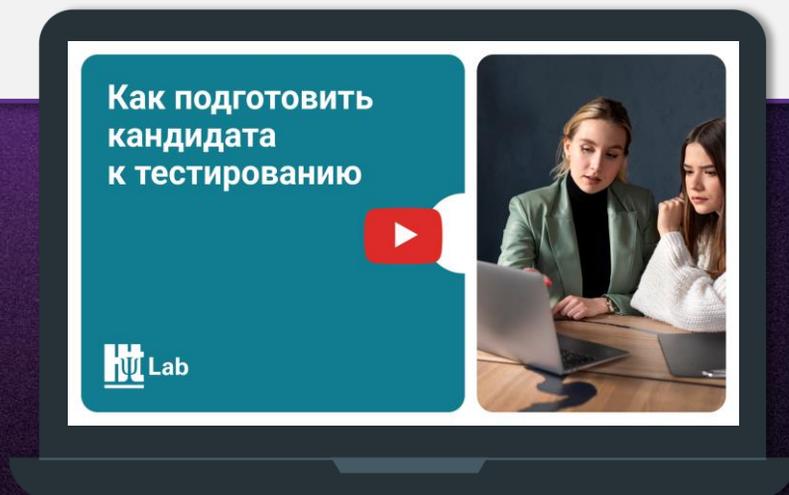
# Что делать перед тестированием

Тестирование — стрессовая процедура, ведь от её результатов могут зависеть важные решения, например, приём на работу или кадровые перестановки.

Чрезмерный стресс может привести к снижению откровенности либо к снижению эффективности интеллектуальной деятельности и попыткам фальсифицировать результаты.

## О чём рассказать участнику оценки:

- ✓ Цели тестирования: зачем оно проводится, какие решения могут быть приняты по результатам, кто будет иметь доступ к данным.
- ✓ Как будет выглядеть тест, какие сроки проведения, какие правила (во время тестирования респондента ничего не должно отвлекать).
- ✓ О физическом состоянии перед тестированием. Если человек не выспался, болен, переживает острые эмоции — всё это может негативно сказаться на достоверности результатов.



# Кейсы

## клиентов

← Назад

# Формирование ИПР для топ-менеджмента в период изменений

## СИТУАЦИЯ

Кейс киностудии анимационных фильмов «Союзмультфильм».

Киностудия растёт и развивается. Руководство планирует открыть новые направления, существенно расширить команду и увеличить количество реализуемых проектов. Чтобы период трансформации в компании прошёл гладко и эффективно, топ-менеджмент должен быть к этому готов.

## ЗАДАЧА

Составить ИПР для развития управленческих компетенций, оценить вероятность выгорания.

## ПРОЕКТ

### Инструмент оценки

«Тест-Ассессмент»,  
тест [«Выгорание»](#)

### Участники оценки

27 топ-менеджеров

### Срок

1,5 месяца

## РЕЗУЛЬТАТ

- ✓ Провели комплексную психологическую оценку команды руководителей.
- ✓ Определили уровень сформированности управленческих компетенций, прогноз эффективности в управленческой роли и прогноз обучаемости, степень выгорания и готовности к изменениям.
- ✓ Сформировали ИПР для руководителей.

[Подробнее](#)

В этом [видео](#) рассказываем, в чём отличия ИПР для руководителя от ИПР для сотрудника

# Как оценка помогла избежать кадровой ошибки и удержать сотрудника

## СИТУАЦИЯ

Кейс крупнейшего производителя канцелярских товаров в России.

Топ-менеджер компании задумался о повышении менеджера проекта до функционального руководителя отдела. С одной стороны, ему казалось, что сотрудница справится с новыми функциями и станет эффективным управленцем. С другой — он сомневался, что она сможет наладить контакт с подчинёнными и поможет отделу достичь поставленных целей.

## ЗАДАЧА

Оценить потенциал менеджера проекта к проявлению управленческих компетенций до принятия решения о назначении на новую должность.

## ПРОЕКТ

### Инструмент оценки

«Тест-Ассессмент»

### Участник оценки

Менеджер проекта

### Срок

3 дня

## РЕЗУЛЬТАТ

- ✓ Провели комплексную оценку управленческих компетенций сотрудника.
- ✓ Выявили реальные потребности и мотивацию сотрудника. Дали рекомендации по карьерному развитию.
- ✓ Приняли верное кадровое решение по итогам оценки.

[Подробнее](#)

# Как подобрать подходящего кандидата в управленческую команду

## СИТУАЦИЯ

Кейс производственной компании-поставщика продовольственной продукции.

В управленческую команду компании-заказчика подбирали руководителя. В условия подбора входило наличие управленческих компетенций и опыта, но главный критерий — личностные качества. Важно, чтобы руководитель и генеральный директор дополняли и усиливали друг друга, между ними не должно возникать неразрешимых противоречий и конфликтных ситуаций.

## ЗАДАЧА

Подобрать руководителя с управленческим потенциалом, который по своим личностным качествам хорошо впишется в команду топ-менеджеров.

## ПРОЕКТ

### Инструмент оценки

«Тест-Ассессмент»

### Участник оценки

Руководитель

### Срок

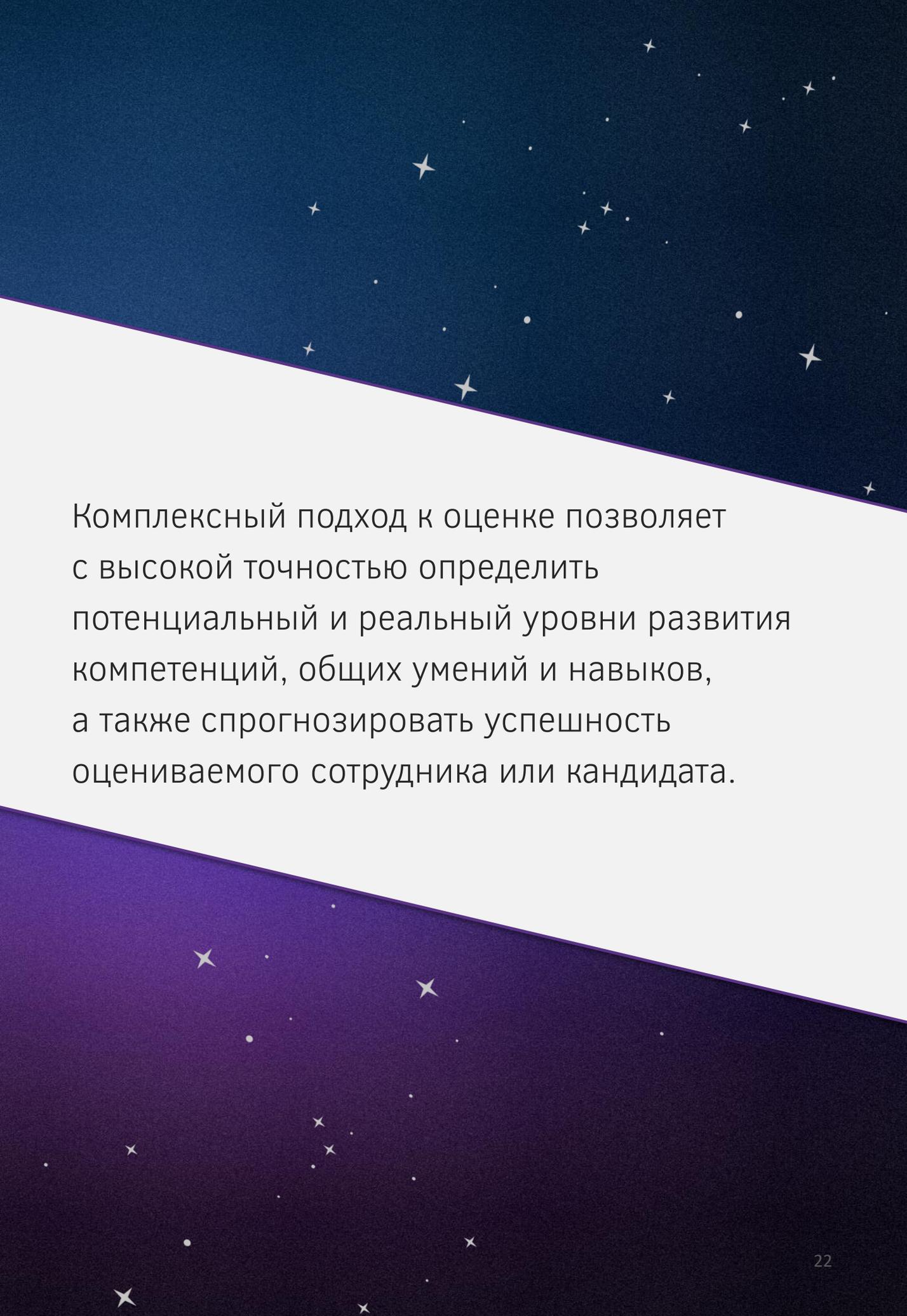
2 недели

## РЕЗУЛЬТАТ

На основе объективных данных выбран кандидат, который по своим характеристикам максимально подходит для этой позиции и потенциально сможет выстроить эффективное взаимодействие с генеральным директором.

[Подробнее](#)

Как выбрать кандидата, который быстро впишется в команду — [запись вебинара](#)



Комплексный подход к оценке позволяет с высокой точностью определить потенциальный и реальный уровни развития компетенций, общих умений и навыков, а также спрогнозировать успешность оцениваемого сотрудника или кандидата.

# Эксперты технологии

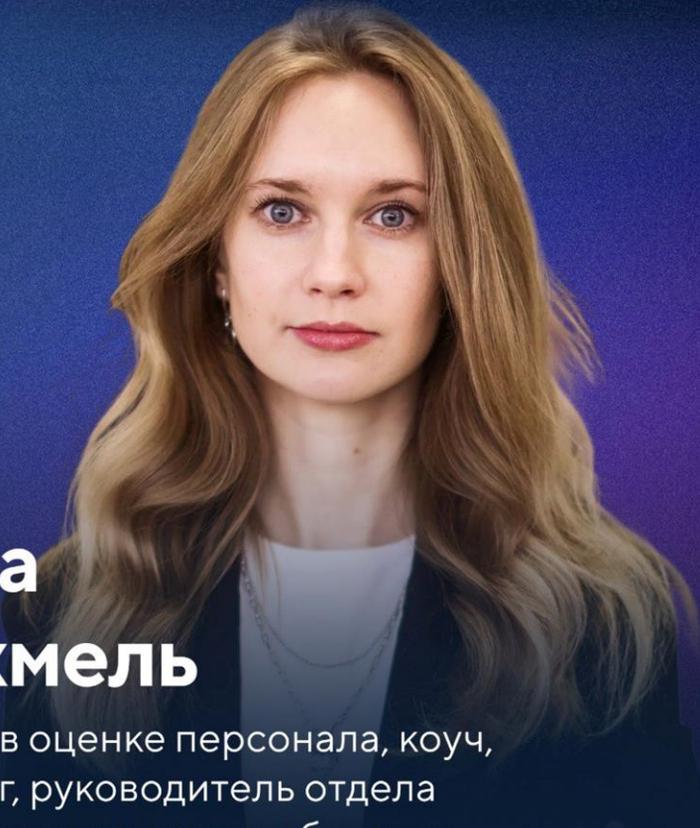
[← Назад](#)



A portrait of Alexander Gorbachev, a middle-aged man with a beard and balding head, wearing a dark suit, light blue shirt, and patterned tie. He is looking directly at the camera against a dark blue background with a subtle light gradient. Three white starburst graphics are visible in the upper right corner of the page.

## Александр Горбачёв

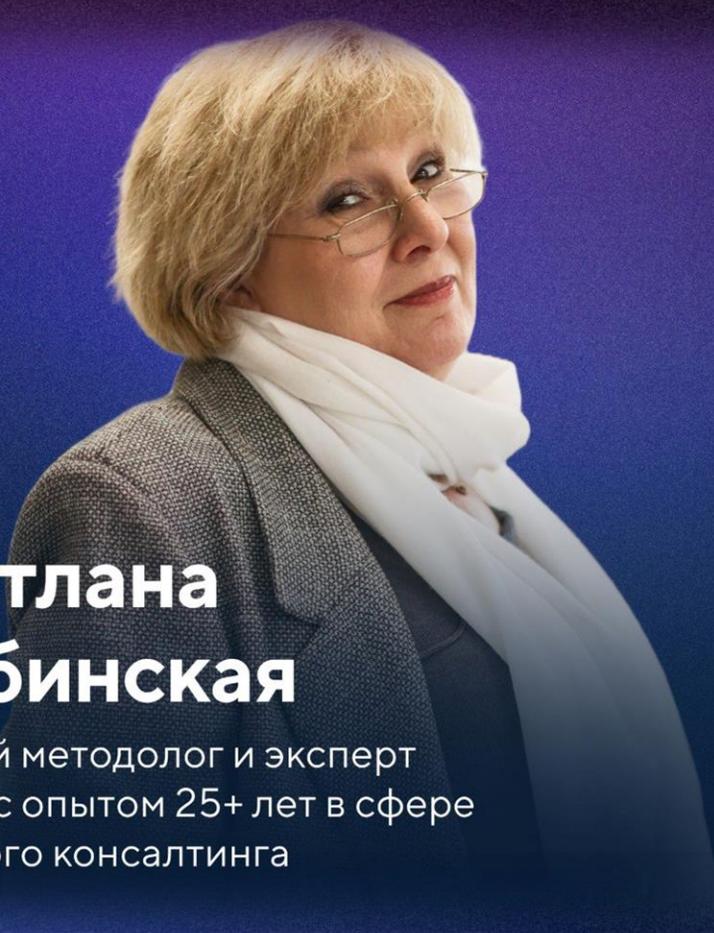
ведущий эксперт в оценке  
персонала, коуч,  
генеральный директор HT Lab



A portrait of Anna Mikhmel, a woman with long, wavy blonde hair and blue eyes, wearing a dark blazer over a light-colored top. She is looking directly at the camera against a dark blue background with a subtle light gradient. Three white starburst graphics are visible in the lower left corner of the page.

## Анна Михмель

эксперт в оценке персонала, коуч,  
психолог, руководитель отдела  
оценки, консалтинга и обучения

A portrait of Svetlana Zhabinskaya, a woman with short blonde hair and glasses, wearing a grey blazer and a white scarf. She is looking slightly to the right. The background is a dark blue gradient with white starburst graphics on the right side.

## Светлана Жабинская

ведущий методолог и эксперт  
оценки с опытом 25+ лет в сфере  
кадрового консалтинга

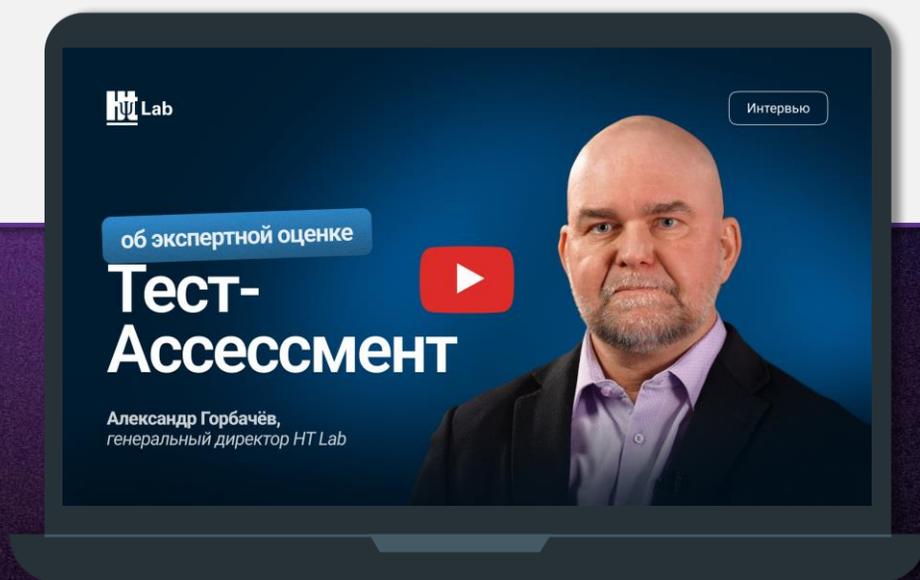
A portrait of Elena Podoinitsyna, a woman with shoulder-length brown hair and blue-rimmed glasses, wearing a dark blazer over a purple top. She is looking directly at the camera. The background is a dark blue gradient with white starburst graphics on the left side.

## Елена Подойницына

эксперт в оценке персонала,  
методолог, wing-wave коуч

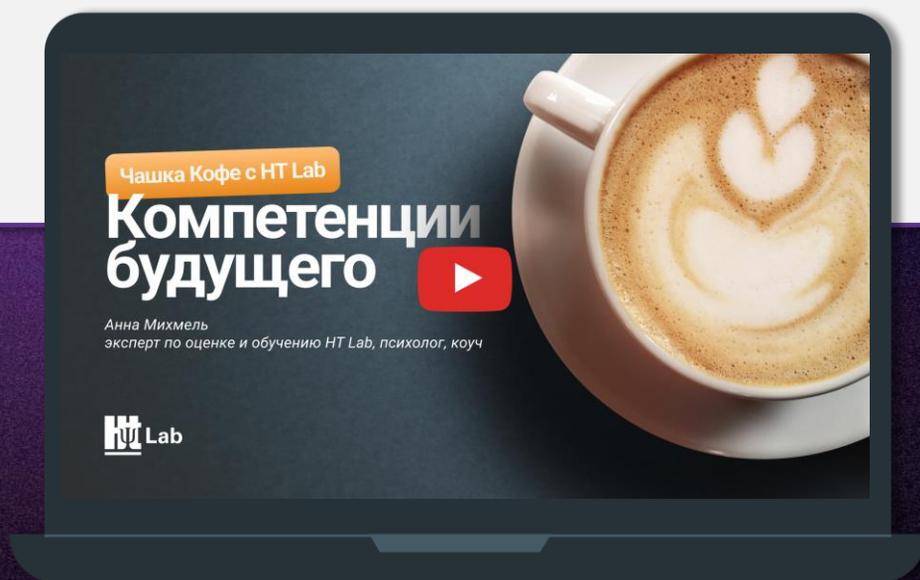
# Александр Горбачёв о «Тест-Ассесменте»

- [0:05](#) - Что такое Тест-Ассесмент и в чем уникальность технологии?
- [0:35](#) - Какие задачи решает Тест-Ассесмент?
- [0:56](#) - Что получает клиент по результатам Тест-Ассесмента?
- [1:50](#) - Можно ли назвать Тест-Ассесмет заменой центра оценки?
- [2:17](#) - Когда появилась технология и какой был первый проект?
- [3:10](#) - Кейсы с применением Тест-Ассесмента
- [6:16](#) - С какими запросами обычно обращаются клиенты?
- [7:10](#) - Как менялась технология за время своего существования?
- [8:16](#) - Изменились ли требования и ожидания со временем?
- [8:45](#) - Команда экспертов, кто они?
- [9:10](#) - Какие планы по развитию Тест-Ассесмента?
- [10:37](#) - За что вы любите технологию Тест-Ассесмент?
- [11:15](#) - Есть ли рабочий вдохновляющий девиз у вашего проекта?



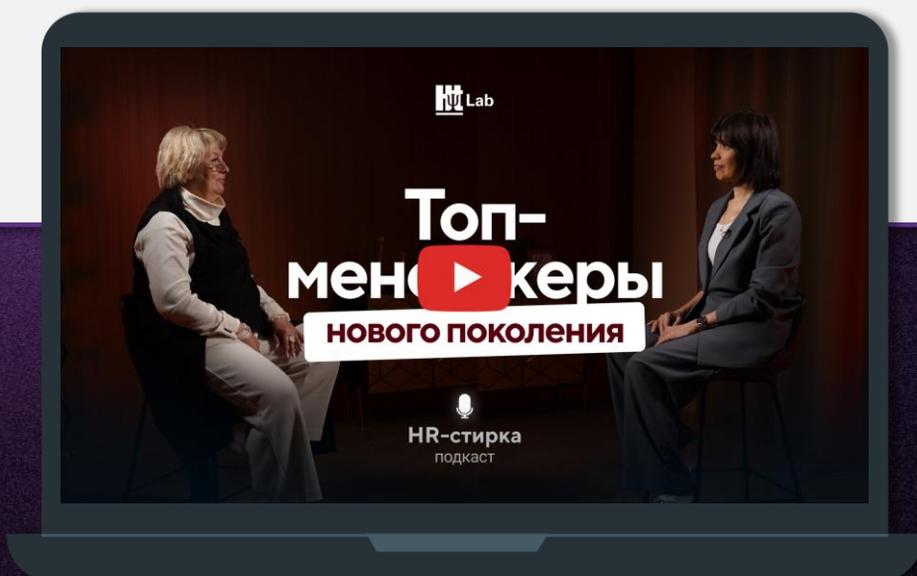
# Анна Михмель о компетенциях будущего

- [0:50](#) – О компетенциях будущего из доклада всемирного экономического форума «Будущее рабочих мест 2020», которые будут востребованы в 2025 г. и далее.
- [01:03](#) – О наиболее популярной и востребованной группе навыков — критическое мышление и анализ информации.
- [01:29](#) – Топ-10 компетенций будущего из доклада всемирного экономического форума.
- [02:32](#) – О навыке самообучения.
- [03:27](#) – О метанавыках.
- [04:08](#) – Почему метанавыки становятся такими востребованными?
- [05:43](#) – Что относится к метанавыкам.
- [06:58](#) – Как оценить критическое мышление.



# Светлана Жабинская о топ-менеджерах нового поколения

- [01:06](#) Ключевые вызовы для современных лидеров: геополитическая нестабильность, дефицит кадров, ускорение принятия решений, цифровая трансформация.
- [06:18](#) Новые ожидания от лидеров: скорость и нестандартность решений, глубокое системное мышление, толерантность к изменениям, социальный интеллект, социальная ответственность.
- [09:35](#) Роль лидера: от точки А к точке Б.
- [11:40](#) Разница между целью и результатом.
- [15:16](#) Критически важные качества топ-менеджера: созидательная энергетика, жизнестойкость, проактивность.
- [18:46](#) Отличие топ-менеджера от мидл-менеджера.
- [23:10](#) Отбор и поиск топ-менеджера. Ошибки в подборе топ-менеджеров.
- [29:19](#) Оценка эффективности топ-менеджера. Финансовые показатели, работа с персоналом, обратная связь.
- [31:53](#) Будущее лидерства.



# О компании и контакты

[← Назад](#)

# О компании

**HT Lab** — российский разработчик инструментов оценки и развития персонала

**Предлагаем готовые психологические тесты**

для оценки сотрудников: тесты мотивации, интеллекта, личности, выгорания, лидерского потенциала, компетенций

**Самостоятельно проводим оценку сотрудников:**

интервью по компетенциям, Тест-Ассесмент, индивидуальный и групповой коучинг

**Обучаем разработке корпоративных тестов,** проводим обучающие семинары и мастер-классы для HR

**Проектируем ИПР,** модели компетенций и профили должностей

**Проводим аналитику** HR-данных в компании клиента

**Разрабатываем** оценочные инструменты под заказ

С 1990 года помогаем компаниям в поиске **лучших решений** в оценке персонала

[На сайт](#)

# Контакты



127018, г. Москва, Сущёвский Вал, дом 16, строение 3



+7 (495) 669-67-19



[ht-lab.ru](http://ht-lab.ru)



[info@ht-lab.ru](mailto:info@ht-lab.ru)



<https://t.me/htlab1>



[vk.com/htlaboratory](https://vk.com/htlaboratory)

Заказать консультацию