



Оценка ТОП-менеджеров:

| есть запрос, нет системы

Содержание

Об исследовании	3
Участники опроса	4
Распространённость практики оценки топ-менеджеров в российских компаниях	8
Кто инициирует оценку	12
Кто проводит оценку	14
Цели оценки	15
Цели оценки внутренних кандидатов на топ-позиции	
Форматы результатов оценки	19
Инструменты оценки топ-менеджеров	20
Сложности организации и проведения оценки	23
Выбор эксперта и компании-провайдера для оценки	27
Организация оценки топ-менеджеров	32
Оценка топ-менеджеров: 6 ключевых инсайтов для бизнеса	37
Авторы исследования	39

Об исследовании

Топ-менеджер — высший руководитель компании, который принимает ключевые решения и отвечает за её судьбу. На сегодняшний день дискуссионным остаётся вопрос как о необходимости оценки таких опытных руководителей, так и о критериях и инструментах оценки.

С помощью этого исследования мы хотели узнать:

1. Насколько распространена практика оценки топ-менеджеров в российских компаниях.
2. Кто инициирует и проводит такую оценку.
3. Зачем оценивать топ-руководителей.
4. Какие инструменты оценки использовать.
5. С какими сложностями сталкиваются HR-специалисты при организации и проведении такой процедуры.
6. На что ориентируются топ-менеджеры и HR-специалисты при выборе эксперта и компании-провайдера оценки.

Период проведения: июнь-август 2025

Метод: электронный опрос

Выборка: 21 топ-менеджер и 19 HR-специалистов компаний разной численности и сфер бизнеса

Мы завершили первый этап сбора данных. Для более полного понимания особенностей оценки топ-менеджмента мы продолжаем исследование.

Чем больше людей пройдёт опрос, тем точнее будут выводы.

Будем рады вашему участию!

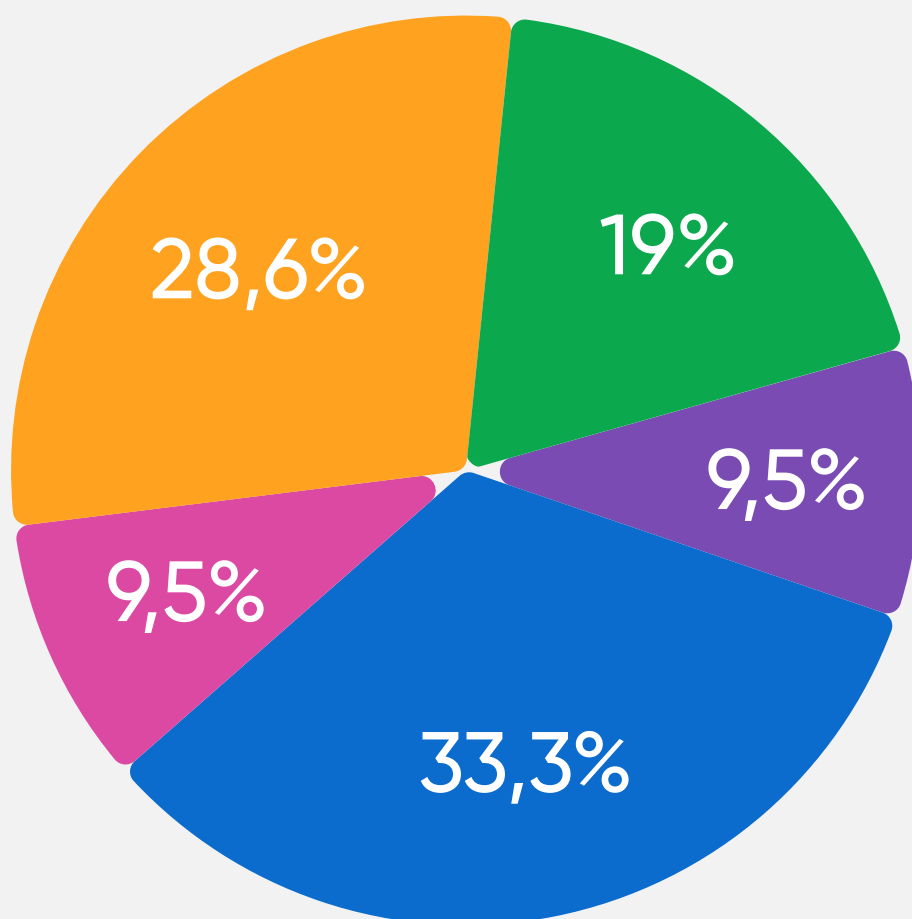
[Опрос для топ-менеджеров ↗](#)

[Опрос для HR-специалистов ↗](#)

Участники опроса

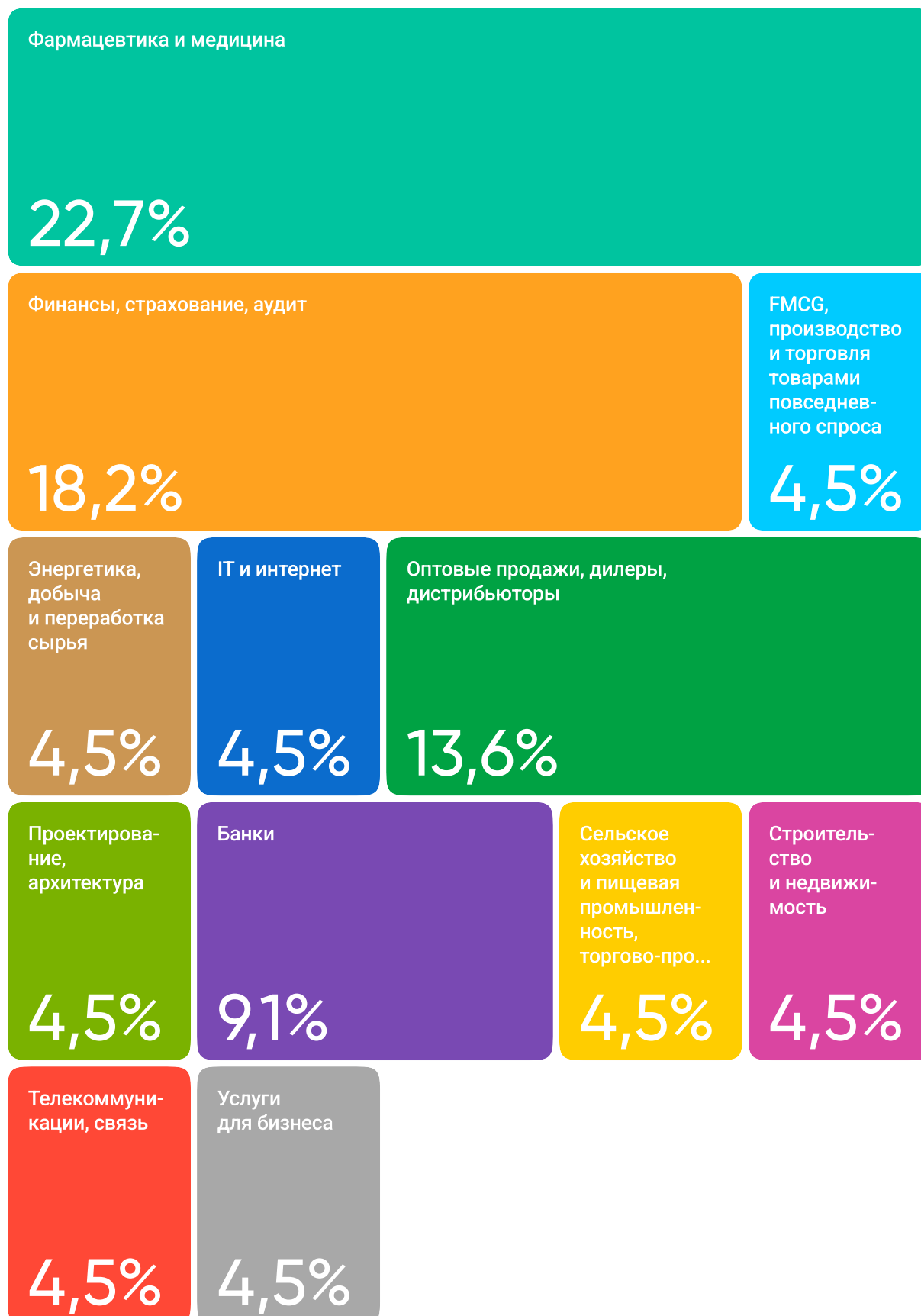
Топ-менеджеры

Укажите численность компании, которую Вы представляете
(количество человек):



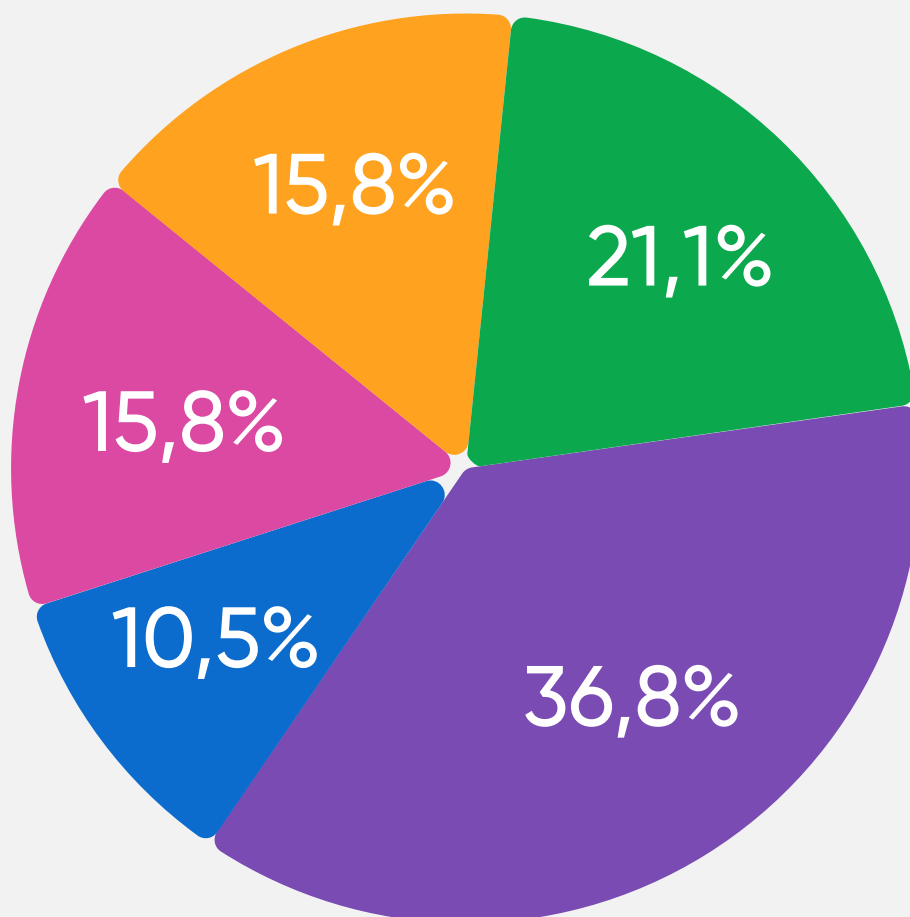
■ до 99 (малый бизнес) ■ 100 – 250 (небольшая компания)
■ 251 – 1000 (средняя) ■ 1001 - 5000 (крупная) ■ более 5001 (крупнейшая)

Сфера бизнеса Вашей компании (%):

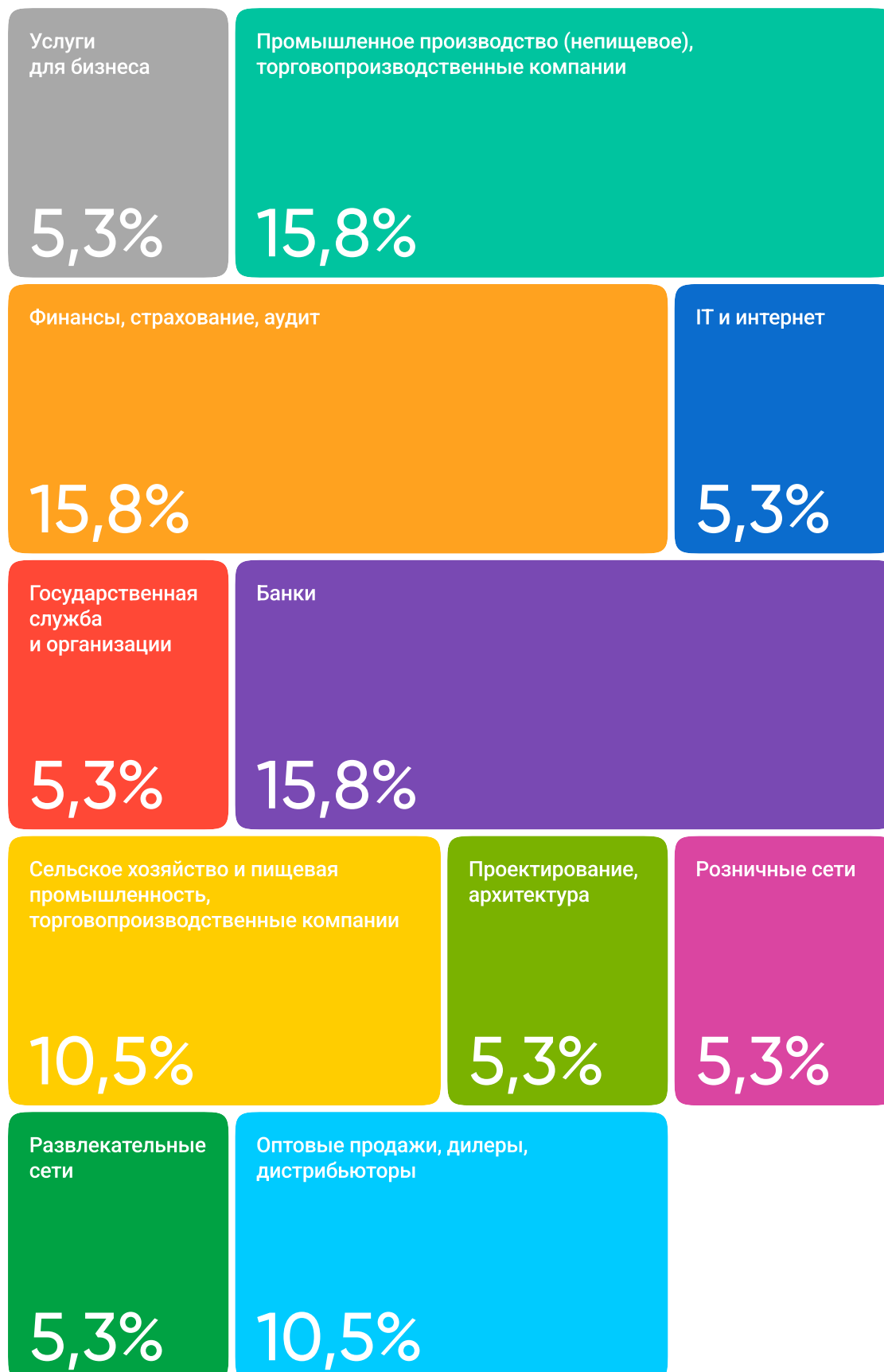


HR-специалисты

Укажите численность компании, которую Вы представляете
(количество человек):



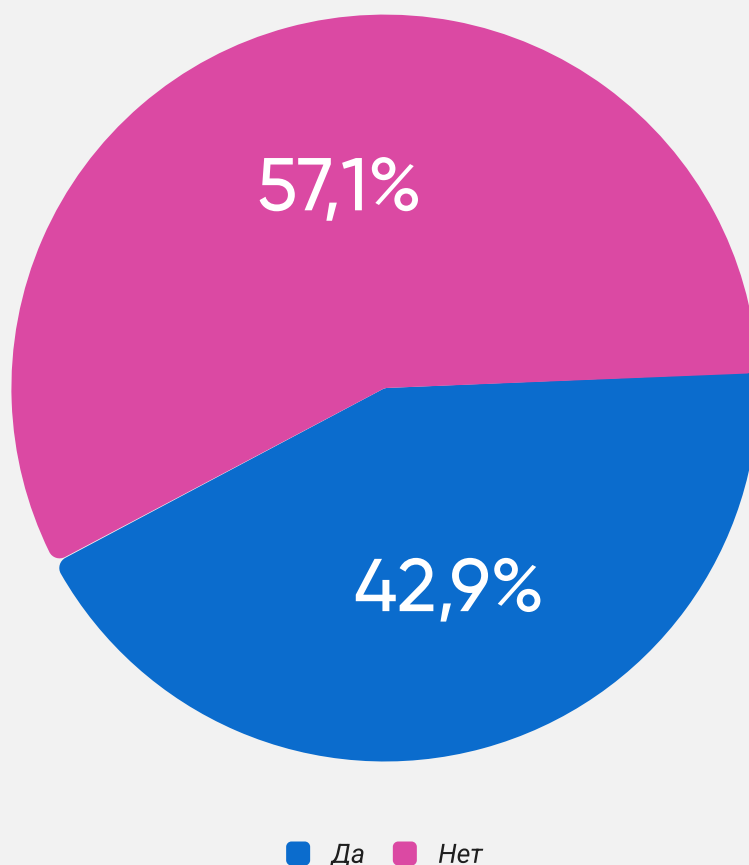
■ до 99 (малый бизнес) ■ 100 – 250 (небольшая компания)
■ 251 – 1000 (средняя) ■ 1001 - 5000 (крупная) ■ более 5001 (крупнейшая)

Сфера бизнеса Вашей компании (%):

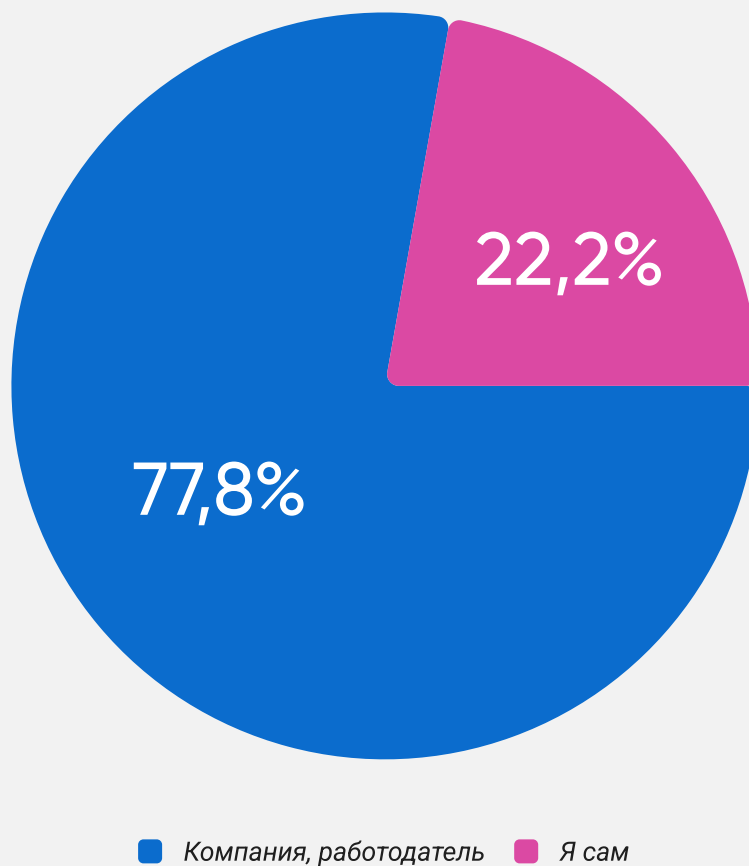
Распространённость практики оценки топ-менеджеров в российских компаниях

Опыт топ-менеджеров

*Есть ли у Вас опыт прохождения оценки
на позиции топ-менеджера?*

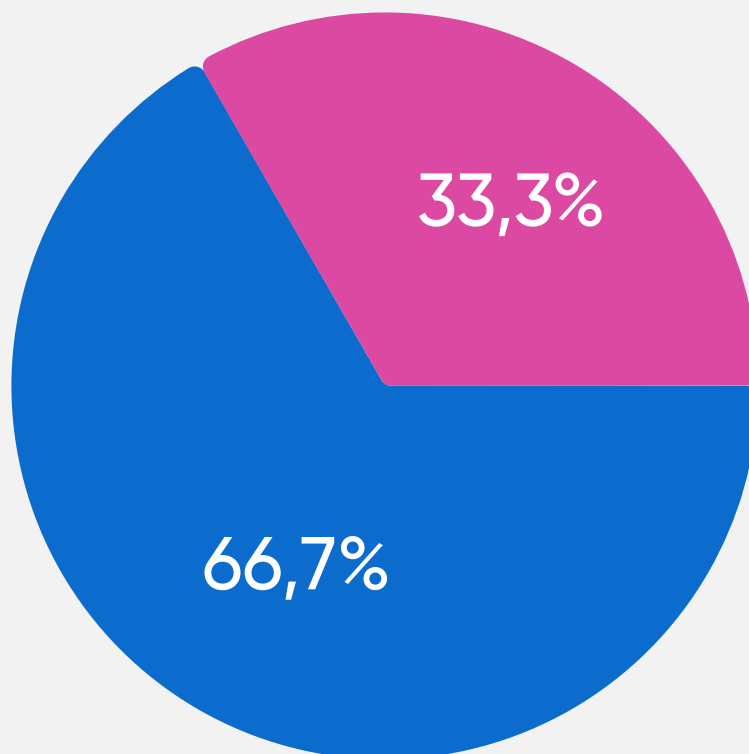


Кто инициировал эту оценку?



Более половины респондентов не имеют опыта прохождения оценки на позиции топ-менеджера. При этом в большинстве случаев оценка была инициирована компанией. Намного реже инициаторами оценки выступали сами топы.

Как Вы оцениваете свой опыт оценки?



- Положительно: ценный опыт, узнал о себе больше/ что-то полезное
- Нейтрально: это была обычная формальная процедура
- Скептически: не совсем понял(а) целесообразность оценки
- Негативно

Топы с опытом оценки чаще рассматривают её как положительную.

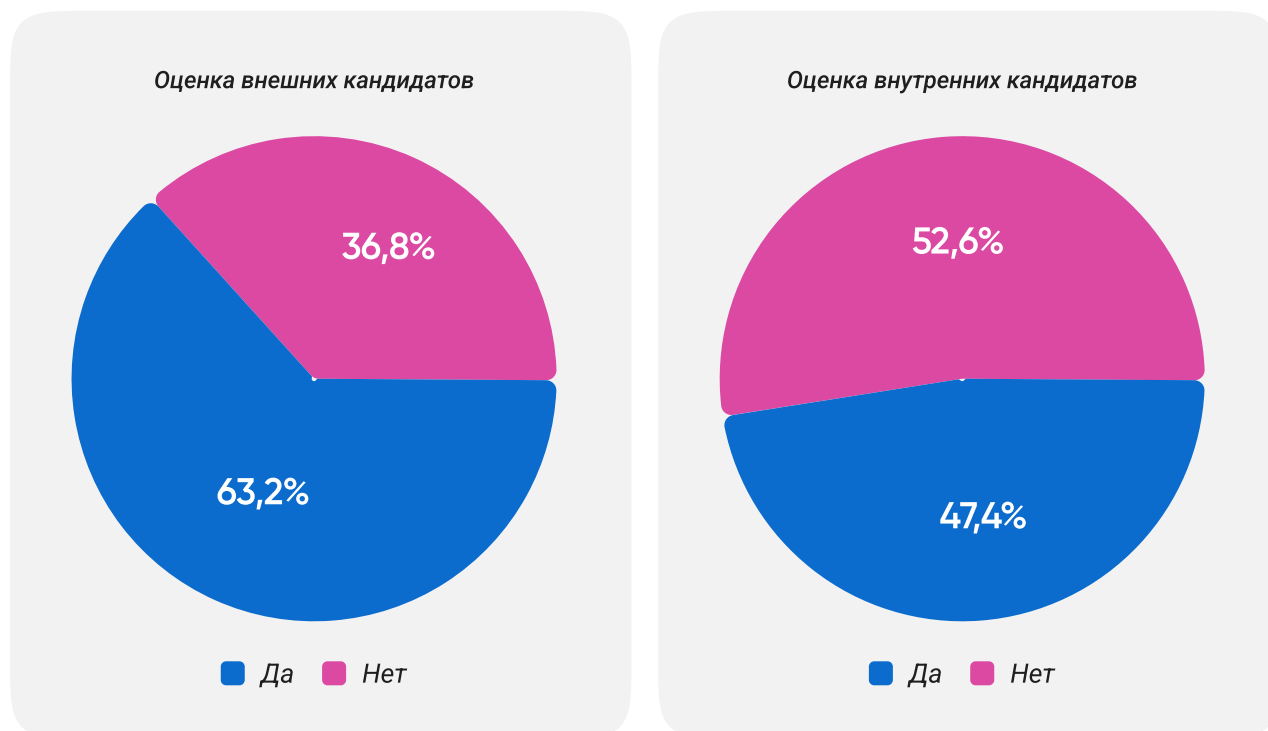
Среди ценных моментов этой процедуры респонденты выделяют:

- понимание самого процесса оценки,
- выявление сильных сторон и зон роста,
- получение рекомендаций по развитию.

Топ-менеджеры готовы к оценке, понимают важность и ценность процедуры, но не всегда готовы сами инициировать её.

Опыт HR

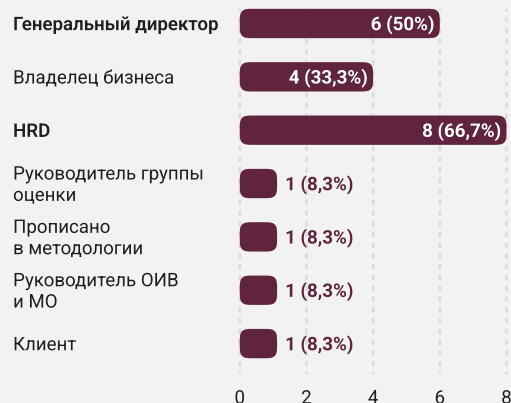
Мы спросили HR-специалистов о том, как они оценивают внешних кандидатов на топ-позиции и внутренних топ-менеджеров. Ситуация с этими двумя видами оценки оказалась разной.



В России компании чаще оценивают внешних кандидатов на топовые должности, чем проверяют своих действующих руководителей. То есть создаётся ситуация, когда компания тщательно проверяет новичков, но может упускать риски и возможности для роста у своих же топ-менеджеров, которые уже влияют на бизнес.

Кто инициирует оценку

Оценка внешних кандидатов



Оценка внутренних кандидатов

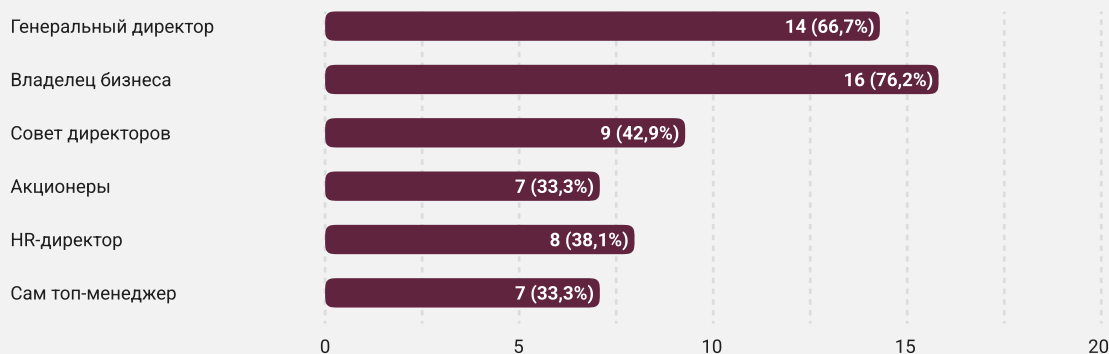


С внешними кандидатами на руководящие посты всё обычно начинается с HR: инициатива чаще исходит от HR-директора или руководителя службы оценки. Генеральный директор или владелец подключаются реже.

А вот когда речь заходит о проверке действующих топ-менеджеров внутри компании, ситуация меняется: здесь гендиректор проявляет активность даже чаще, чем HR.

Это значит, что роль HR смещается от подбора к развитию и аудиту лидерского потенциала по мере роста уровня позиции.

Кто должен выступать заказчиком оценки топ-менеджеров компании?



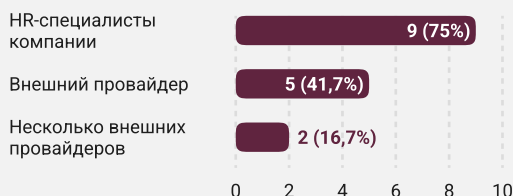
Реальная практика сопоставима с мнением самих топ-менеджеров: инициатором оценки должен выступать генеральный директор или владелец бизнеса.

При этом высшие руководители чаще, чем HR-специалисты, отмечают необходимость проявления собственной инициативы для организации оценочных мероприятий.

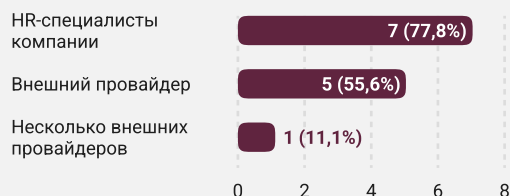
Инициатива оценки на подбор внешнего кандидата может исходить от HR, но для оценки внутренних топов важен запрос бизнеса: генерального директора или самого топ-менеджера.

Кто проводит оценку

Кто в Вашей компании проводит оценку внешних кандидатов на топ-позиции?



Кто в Вашей компании проводит оценку топ-менеджеров?



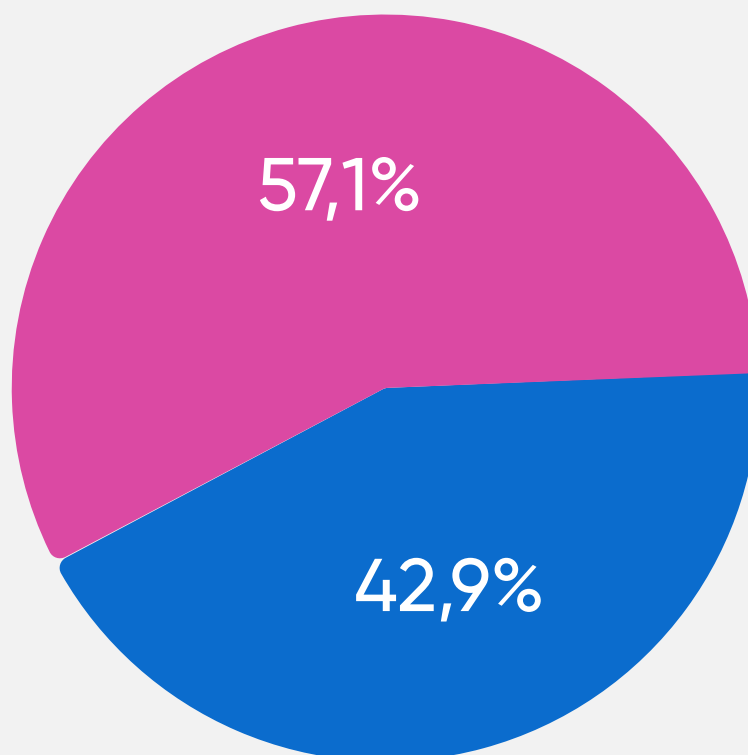
Кто оценивается	Кто инициирует	Кто проводит
Внешние кандидаты	HR-департамент	Чаще внутренние специалисты
Внутренние топы	Генеральный директор	Чаще внешний провайдер

Компании осознанно привлекают провайдеров, чтобы получить объективную картину без внутренней предвзятости. Сторонний эксперт помогает честно оценить риски, потенциал и зоны роста, когда речь идёт о ключевых фигурах, уже влияющих на бизнес.

Цели оценки

Мнение топ-менеджеров

Нужно ли в целом проводить оценку руководителей высшего звена?



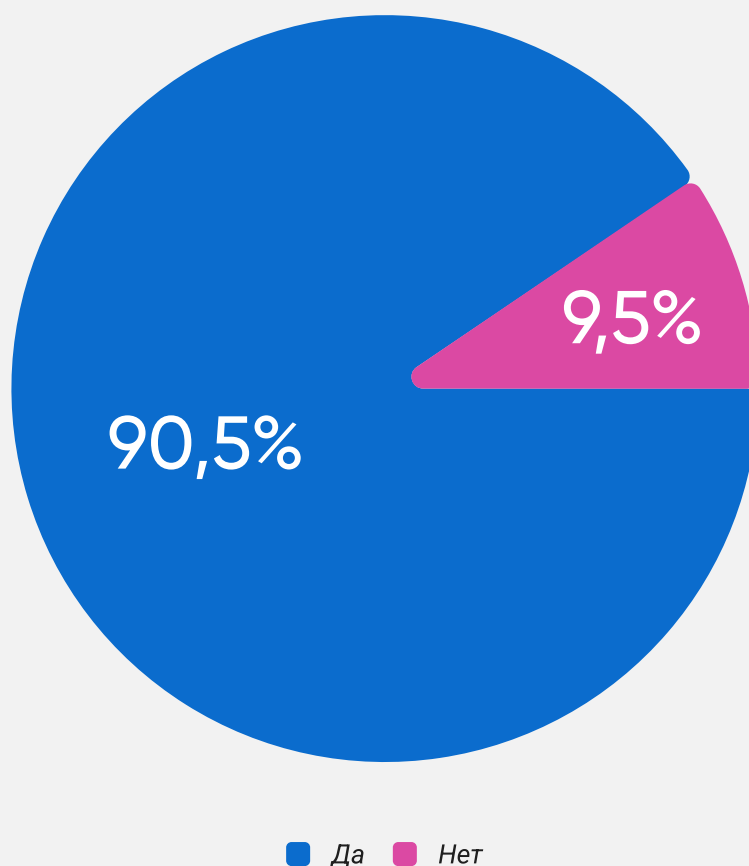
- Да, для конкретной задачи (подбор, ротация, составление плана развития и т.д.)
- Да, регулярная оценка нужна всем топ-менеджерам
- Да, оценка нужна только начинающим топ-менеджерам
- Нет

100% опрошенных руководителей высшего звена признают необходимость оценки для своей должности. При этом большинство настаивает на её регулярности, а не разовости — независимо от их опыта или конкретной позиции.

Меньшая, но значимая часть уточняет: оценка особенно ценна, когда нужен ответ на конкретный вызов — будь то формирование кадрового резерва, ротация или индивидуальный план развития.

Что это даёт: мы видим полную готовность рынка. Запрос от топ-менеджеров есть — теперь дело за выстраиванием системного и регулярного процесса, который удовлетворит их ожидания.

*Рассматриваете ли Вы потенциальную возможность
своей оценки на позиции топ-менеджера?*



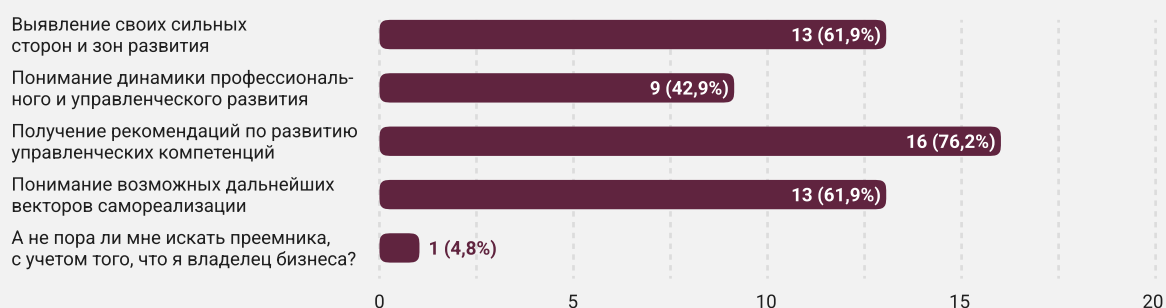
Подавляющее большинство (90,5%) руководителей высшего звена открыто рассматривают возможность пройти оценку. Это говорит не о пассивном согласии, а об осознанной заинтересованности.

Что стоит за этими 90,5%:

1. Готовность к развитию и получению обратной связи.
2. Понимание стратегической роли личностного потенциала в успехе компании.
3. Запрос на объективные данные для управления карьерой.

Рынок созрел для системной работы с топ-менеджерами. Руководители ждут не разовой проверки, а профессионального диалога о своих компетенциях и перспективах.

Если бы Вы проходили оценку сейчас, что было бы для Вас хорошим результатом?

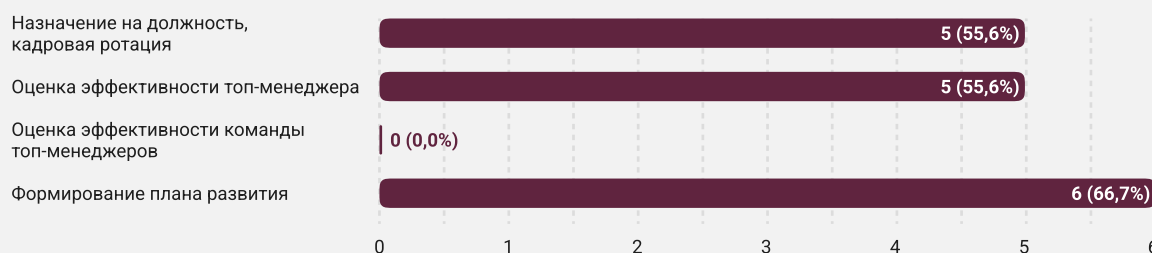


По результатам оценки большая часть руководителей высшего звена ждёт от оценки:

1. Конкретных рекомендаций по развитию управленческих компетенций.
2. Понимания возможных профессиональных и личных направлений самореализации.
3. Выявления свои сильных сторон и зон развития.

Цели оценки внутренних кандидатов на топ-позиции. Мнение HR

Для каких целей в Вашей компании обычно проводится оценка топ-менеджеров?



С внешними кандидатами всё ясно — главная задача — выбрать лучшего. А вот с внутренними топами фокус смещается с отбора на развитие.

Единство взглядов: и HR, и сами топ-менеджеры сходятся в главном — оценка нужна, чтобы:

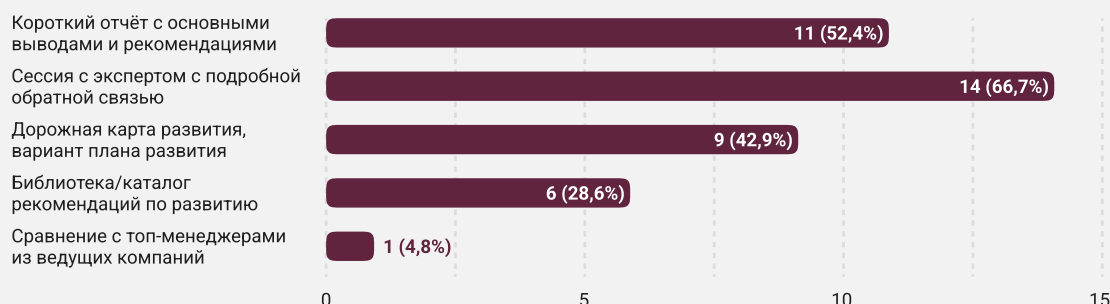
1. Определить вектор развития — понять, куда руководителю расти и в каком направлении прикладывать усилия.
2. Создать чёткий план — превратить инсайты в конкретные шаги для роста, а не просто получить красивый отчёт.

Оценка внутренних лидеров — это не «проверка на прочность», а инвестиция в стратегический ресурс компании. Инструмент один, но задачи принципиально разные.

Форматы результатов оценки

Мнение топ-менеджеров

В какой форме Вы хотели бы получить результат своей оценки?



Чтобы оценка была не просто процедурой, а реальным инструментом роста, её итоги должны быть поданы в правильном формате.

Топ-3 востребованных формата:

1. Диалог с экспертом — личная сессия с подробной обратной связью и возможностью задать вопросы.
2. Сфокусированный отчёт — краткий документ с ключевыми выводами, без «воды».
3. Конкретные рекомендации — чёткие ориентиры для работы над собой.

Что менее ценно:

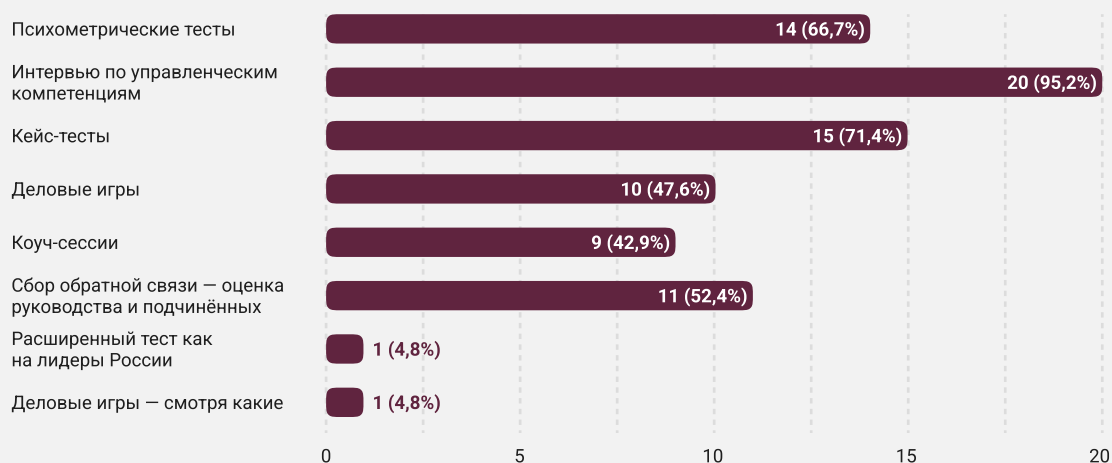
1. Детализированная дорожная карта развития.
2. Обширный каталог общих рекомендаций.

Для топ-уровня критически важен не объём данных, а их суть и возможность личного обсуждения. Фокус — на качестве диалога, а не на количестве бумаг.

Инструменты оценки топ-менеджеров

Мнение топ-менеджеров

Какие методы кажутся Вам наиболее подходящими для оценки топ-менеджера?



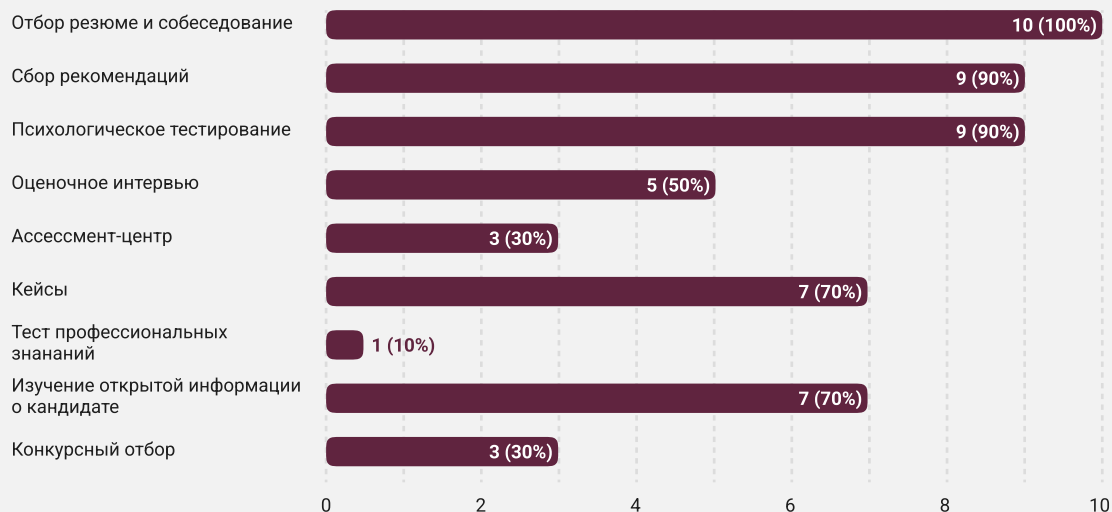
Интервью по управленческим компетенциям — наиболее подходящий метод оценки, по мнению самих топ-менеджеров.

Также среди релевантных инструментов респонденты отмечают:

- Кейс-тесты
- Психометрические тесты

Мнение HR

Какие инструменты используются в Вашей компании для оценки внешних кандидатов на топ-позиции?



Для внешних кандидатов на топ-позиции, как отмечают HR-специалисты, чаще всего используются следующие инструменты:

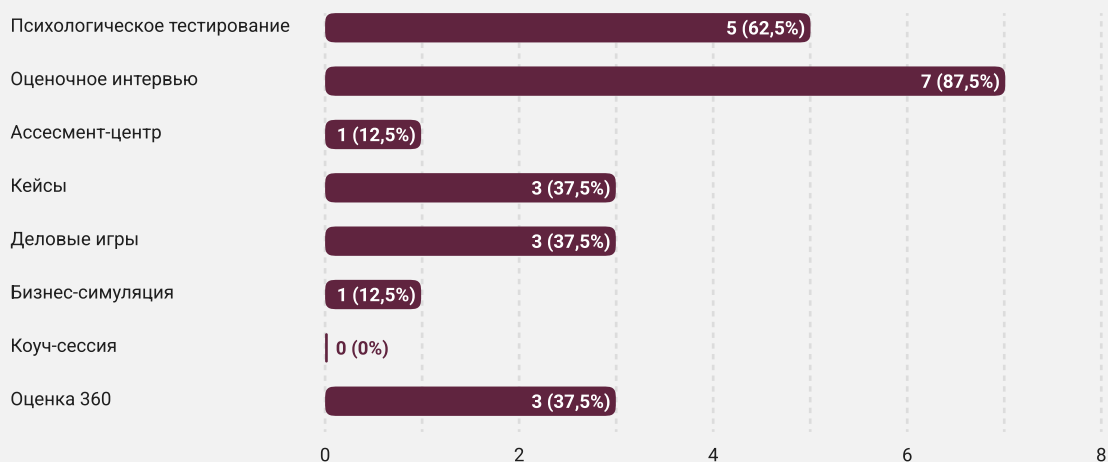
- Традиционные отбор резюме и собеседование
- Психологическое тестирование
- Сбор рекомендаций
- Кейсы
- Изучение открытой информации о кандидате

Наименее популярны:

- Оценочное интервью
- Ассесмент-центр
- Конкурсный отбор

90% HR отметили наличие в их компаниях разработанных критериев оценки внешних кандидатов на топ-позиции.

Какие инструменты используются в Вашей компании для оценки топ-менеджеров?



Для внутренних топ-менеджеров применяются:

- Оценочное интервью
- Психологическое тестирование
- Кейсы
- Деловые игры
- Оценка 360

Наименее популярны:

- Ассесмент-центр
- Бизнес-симуляции и коуч-сессии

Внешний подбор. Ключевые методы — это классика: анализ резюме, тестирование, собеседование и сбор рекомендаций. Кейсы используются активно как способ проверить навыки в деле.

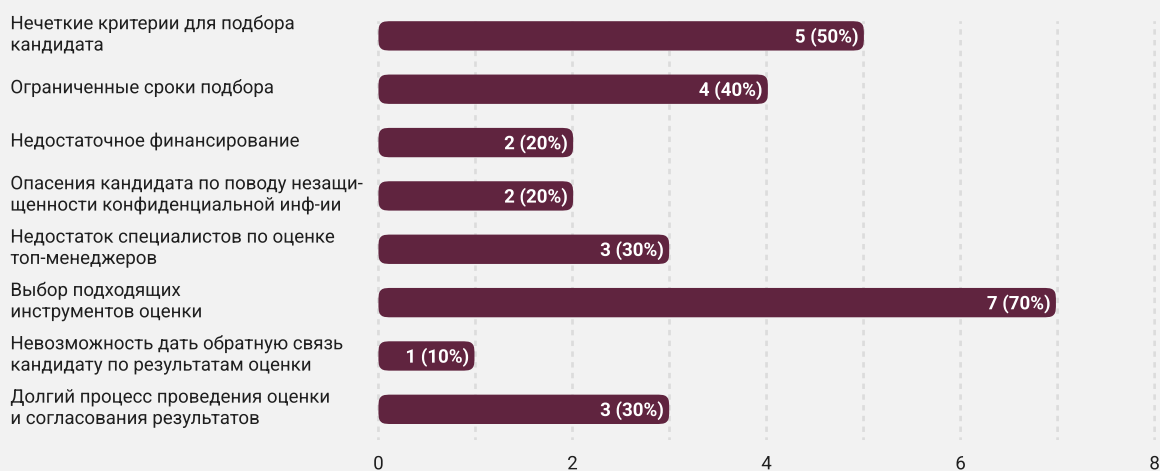
Оценка внутренних топов. Здесь на первый план выходит оценочное интервью. Этот метод считают наиболее удобным и релевантным как HR, так и сами руководители, так как он позволяет глубоко понять мотивацию и потенциал без стресса «как на экзамене».

Что интересно: Ассесмент-центр и сложные симуляции остаются нишевыми инструментами для обеих задач, уступая место более гибким и точечным методам оценки.

Сложности организации и проведения оценки

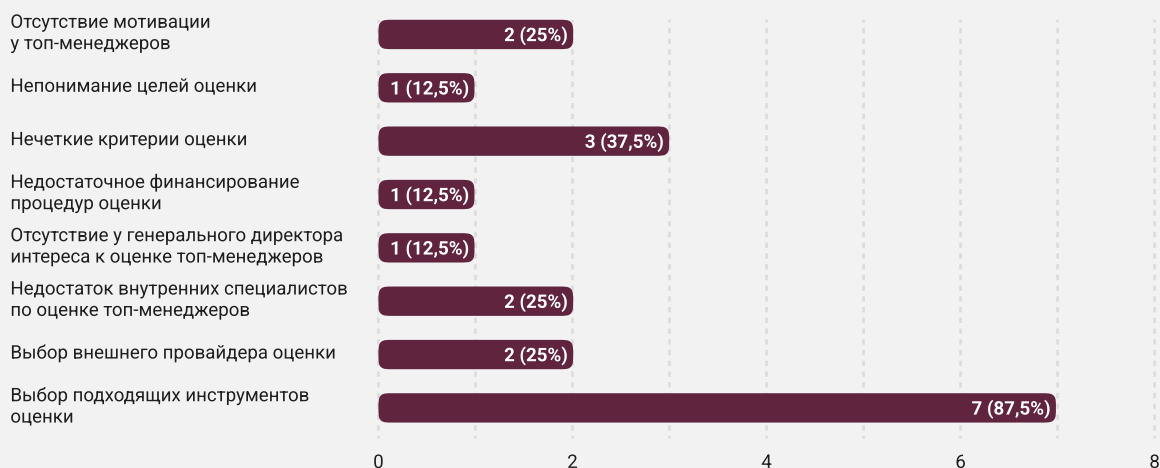
Оценка внешних кандидатов

С какими сложностями Вы сталкиваетесь при проведении оценки внешних кандидатов на топ-позиции?



Оценка внутренних кандидатов

С какими сложностями Вы сталкиваетесь при проведении оценки топ-менеджеров?



Основные сложности, которые возникают у HR-специалистов в процессе как внешней, так и внутренней оценки, совпадают.

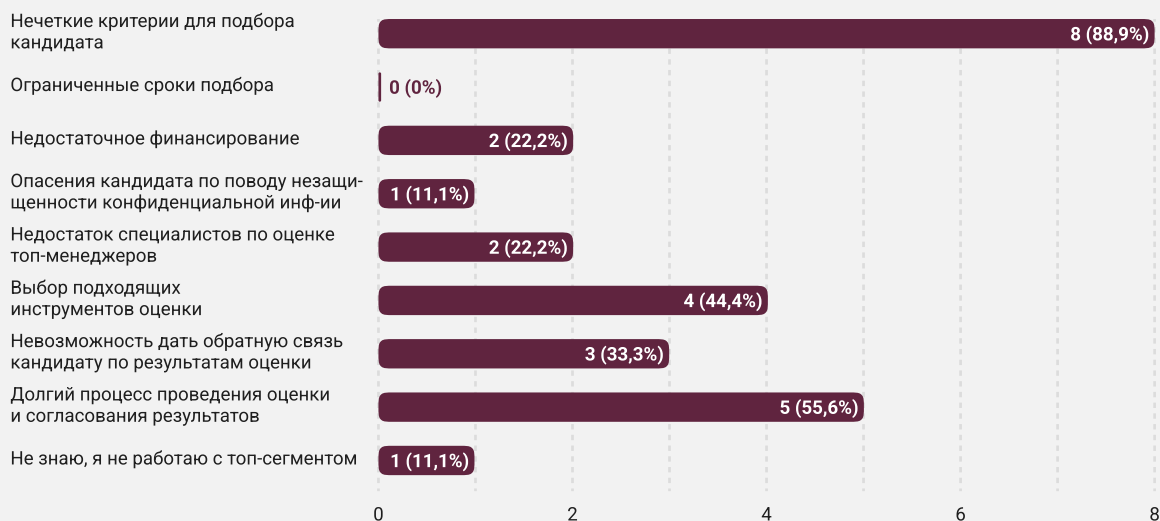
Несмотря на использование разных инструментов, по мнению HR, основной сложностью остаётся выбор подходящего способа оценки топ-менеджера.

Дополнительная трудность — критерии, в соответствии с которыми проводятся оценочные процедуры. С другими сложностями HR-специалисты сталкиваются реже.

Таким образом, для HR-специалистов при оценке топ-менеджмента не всегда понятно, что именно и как оценивать.

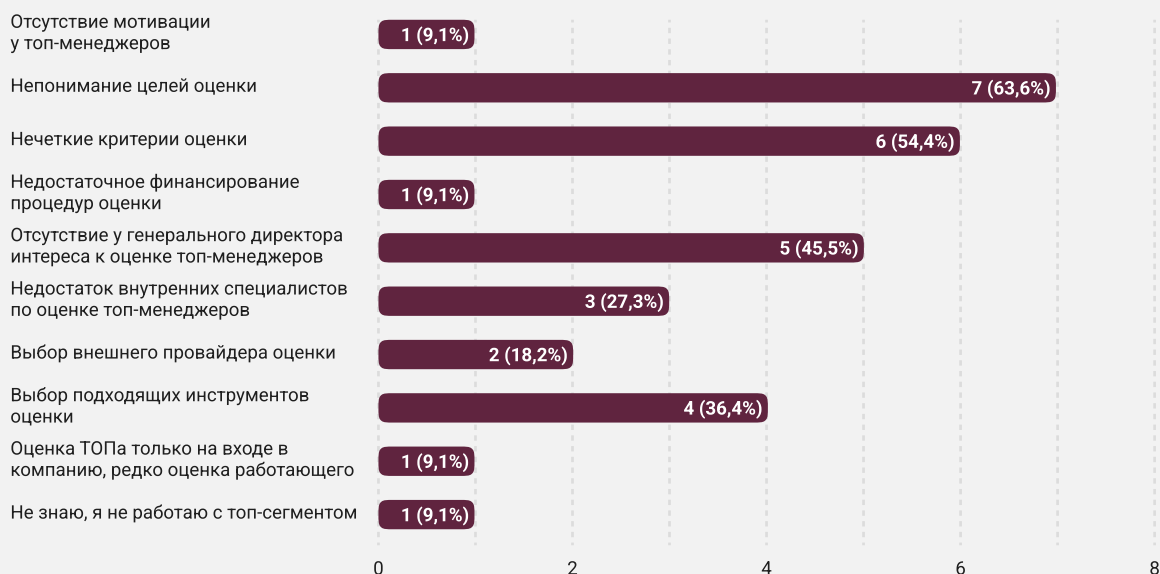
Так как не у всех респондентов HR-сферы есть опыт организации или проведения оценки топ-менеджмента, мы спросили об их предположениях относительно сложностей такой оценки:

Как Вам кажется, с какими сложностями сталкиваются Ваши коллеги из HR-сферы при проведении оценки внешних кандидатов на топ-позиции?



Внешние кандидаты. Предположения HR-специалистов совпадают с реальными сложностями, которые испытывают коллеги при оценке внешних кандидатов топ-менеджеров. Это может указывать на наличие общего понимания смыслов такой оценки вне зависимости от опыта её проведения.

Как Вам кажется, с какими сложностями сталкиваются Ваши коллеги из HR-сферы при проведении оценки топ-менеджеров?



Внутренние топ-менеджеры. А вот предположения HR-специалистов по поводу сложностей оценки внутренних топов с реальной ситуацией совпали не во всём: на первом месте оказалось непонимание целей оценки.

Мы предполагаем, что такой ответ может указывать на ещё одну сложность, в связи с которой оценка топ-менеджеров не проводится во многих российских компаниях.

Также среди вероятных сложностей оценки HR-специалисты выделяют отсутствие чётких критериев и заинтересованности генерального директора в оценке топ-менеджмента.

Анализ показывает, что ключевые сложности оценки топ-менеджеров лежат не в области методов, а в области смыслов. Проблема носит системный характер.

Что происходит на самом деле

Главная преграда — неясность целей и критериев. HR-специалисты, независимо от опыта, чувствуют: самое сложное — понять, что именно оценивать во внутренних топ-менеджерах и как это измерить.

Подтверждённый барьер — недостаток поддержки. Предположения HR подтвердили ещё одну реальную проблему: часто отсутствует заинтересованность генерального директора в оценке своих первых лиц.

Почему это важно

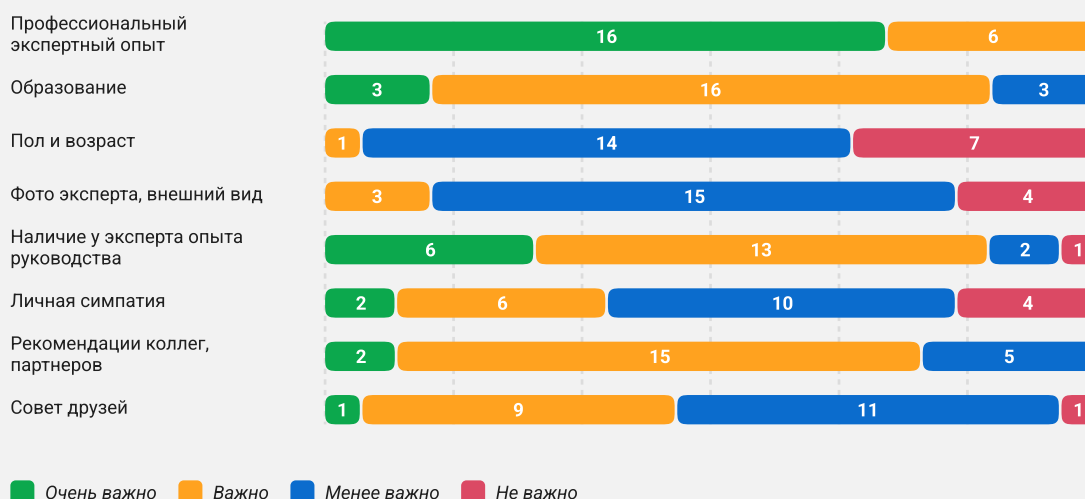
Ситуация с внутренней оценкой сложнее, чем с внешней. Для внешнего подбора цель («найти лучшего») и критерии («соответствие требованиям вакансии») обычно ясны. Когда же речь заходит о действующих топ-менеджерах, возникает вопрос: а зачем мы это делаем? Без ответа на него любой, даже самый продвинутый инструмент, становится бесполезным.

Пока в компании не будет чёткого ответа на вопрос «Зачем мы оцениваем наших лидеров?», не появится ни ясных критериев, ни поддержки со стороны первого лица. Это и есть корень проблемы, с которой сталкивается большинство HR-команд.

Выбор эксперта и компании-провайдера для оценки

Топы о выборе эксперта

На что бы Вы ориентировались при выборе эксперта, проводящего оценку?



Наиболее важными критериями для топ-респондентов оказались:

- Профессиональный экспертный опыт специалиста: 100% респондентов отметили его как очень важный критерий.
- Наличие у эксперта опыта руководства.

С одной стороны, ожидание топов наличия у эксперта управленческого опыта может объясняться потребностью в разговоре с ним на одном языке, т.е. со специалистом, имеющим представление о специфике деятельности руководителя высшего звена, степени его ответственности и круге решаемых задач.

С другой стороны, мы хотели бы развеять миф о том, что хороший эксперт обязательно должен иметь опыт руководства:



Управленческий опыт эксперта-оценщика может быть полезен для понимания контекста, но не является гарантией качества оценки. Эксперт работает не из личных представлений о «правильном руководстве», а опирается на методики, объективную оценку поведенческих индикаторов и анализирует данные. Он профессионально распознаёт механизмы проявления компетенций, а это специфический навык.

Более того, собственный управленческий опыт иногда может помешать: возникает риск проекции, оценки респондента через призму своего управленческого опыта и знакомой корпоративной культуры.



Елена Подойницына,

HR-эксперт, wingwave-коуч, эксперт по оценке и развитию персонала

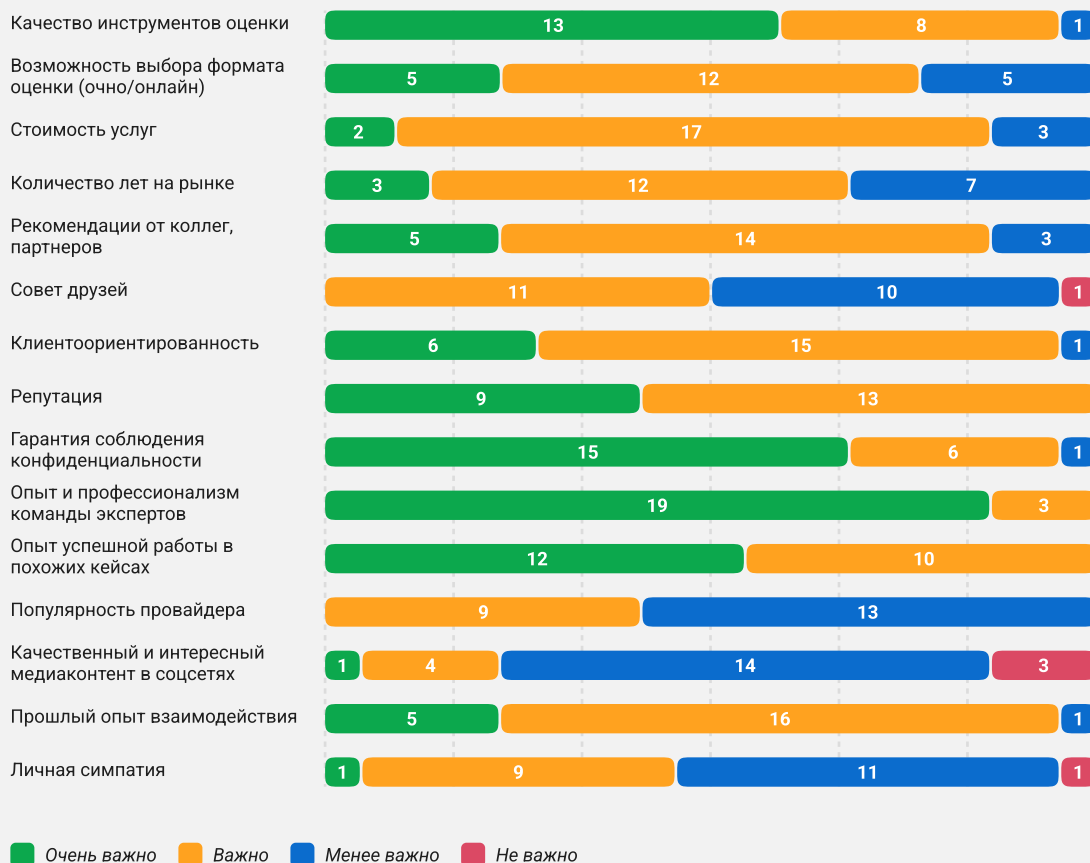
Высокий уровень значимости для топов при выборе эксперта также имеет его образование и рекомендации от коллег и партнёров.

Наименее значимые критерии:

- Пол и возраст эксперта
- Личная симпатия респондента к нему

Топы о выборе компании-провайдера

На что бы Вы ориентировались при выборе провайдера оценки?



Самыми значимыми критериями отбора компании-провайдера оценки респонденты-топы отметили:

- Опыт и профессионализм команды экспертов
- Гарантия соблюдения конфиденциальности
- Опыт успешной работы в похожих кейсах
- Качество инструментов оценки

Как важные критерии отмечают:

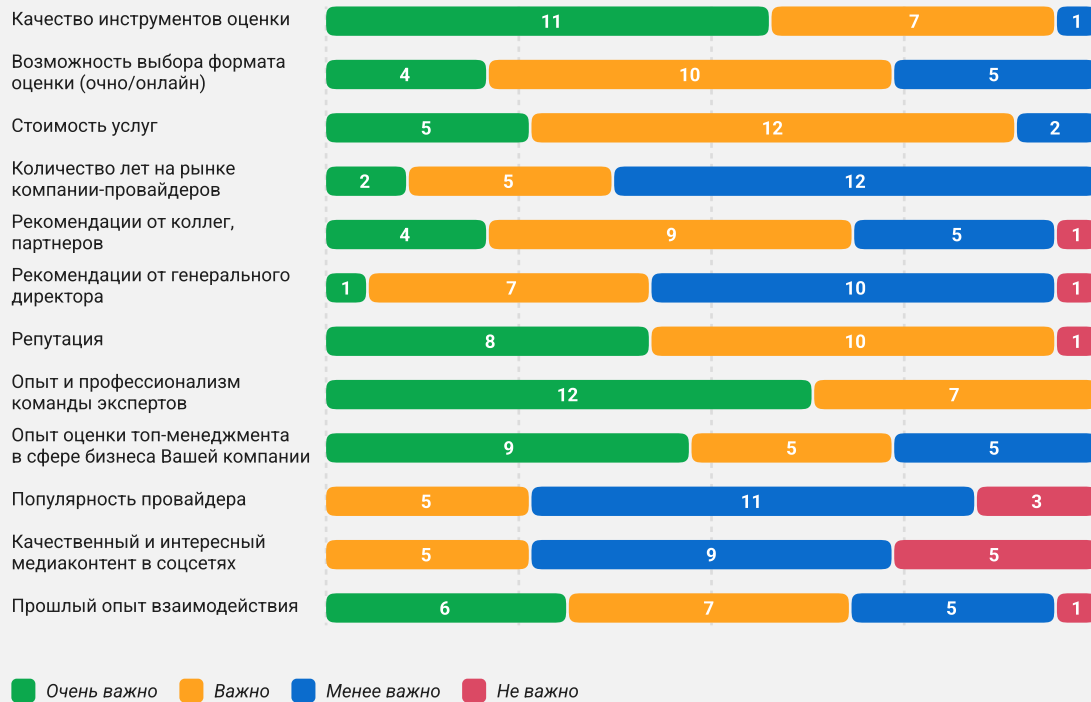
- Стоимость
- Рекомендации коллег и партнёров
- Клиентоориентированность
- Репутацию компании

Менее значимые критерии:

- Популярность провайдера
- Качество контента в соцсетях

HR-специалисты о выборе компании-провайдера

На что Вы ориентируетесь (ориентировались бы) при выборе провайдера оценки?



Как «очень важные» критерии выбора провайдера оценки

HR-специалисты выделяют:

- Опыт и профессионализм команды экспертов
- Качество инструментов оценки
- Опыт оценки топ-менеджмента в сфере бизнеса компании

Как «важные»:

- Стоимость услуг
- Возможность выбора формата (очно/онлайн)
- Рекомендации от коллег и партнёров

«Менее важно»:

- Количество лет на рынке компаний-провайдеров оценки
- Рекомендации от генерального директора

Не так значим для HR, как и для топ-менеджеров:

- Качественный и интересный медиаконтент в соцсетях
- Популярность провайдера

Отметим, что медиаконтент может быть одним из способов рассказа об уровне профессионализма экспертов, качестве инструментов оценки, а также о других важных для них критериях.

Один из дополнительных ответов, данный респондентами в свободной форме отражает ещё одну боль многих HR-специалистов — подтверждение выводов эксперта после прохождения тестирования в реальной работе тестируемого.

Для HR значима не оценка сама по себе, а «приземлённость» результатов на реальные условия работы.

И топ-менеджеры, и HR-специалисты сходятся в главном: на первом месте стоит человеческий фактор — профессионализм и релевантный опыт экспертов, а не внешние атрибуты провайдера.

Единство в критериях:

1. Абсолютный приоритет: профессионализм команды и качество методологии.
2. Ключевое доверие: опыт в похожих кейсах и гарантии конфиденциальности.
3. Второй план: популярность бренда и активность в соцсетях.

Нюансы, которые важны:

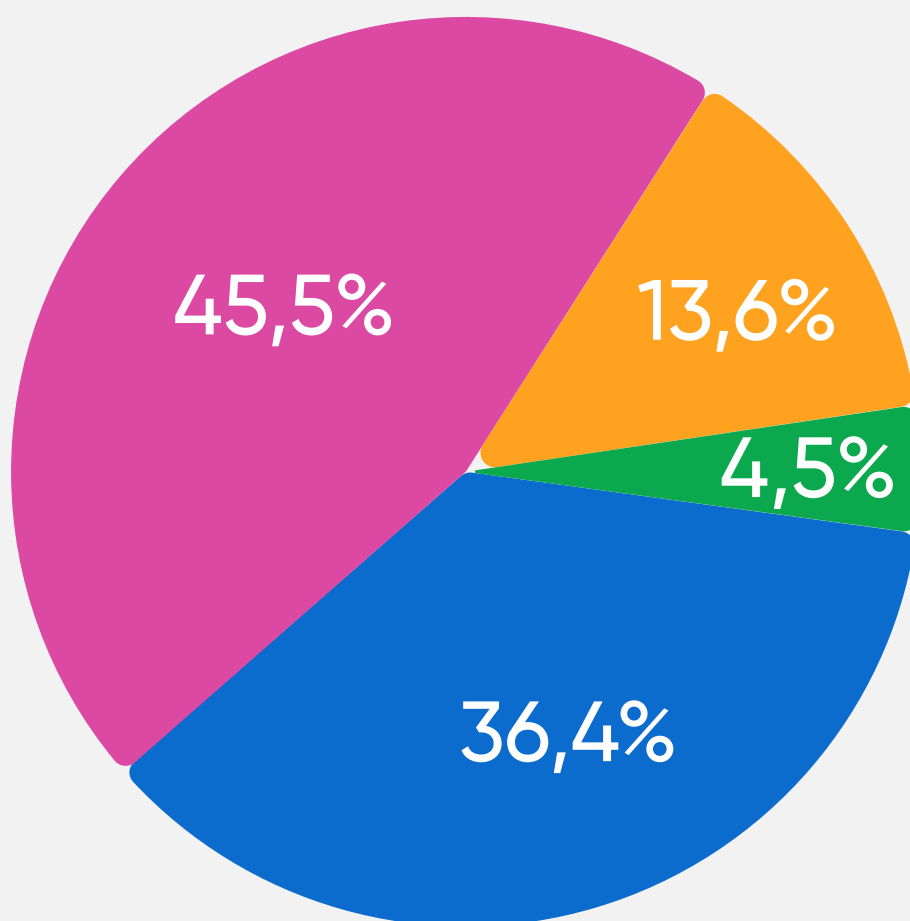
- Для топов: критически важен экспертный и управленческий бэкграунд консультанта. Они хотят говорить на одном языке с тем, кто сам знает груз ответственности и специфику решений на высшем уровне.
- Для HR: ключевой запрос — «приземлённость» результатов. Итоги оценки должны быть верифицируемы и транслироваться в реальные рабочие процессы и планы развития.

Успех оценки определяется не яркостью бренда провайдера, а глубиной понимания им контекста. И топы, и HR ищут партнёра, который говорит на языке бизнес-реальности и может дать не просто отчёт, а осмысленный и применимый на практике результат.

Организация оценки топ-менеджеров

Время оценки:
Мнение топ-менеджеров

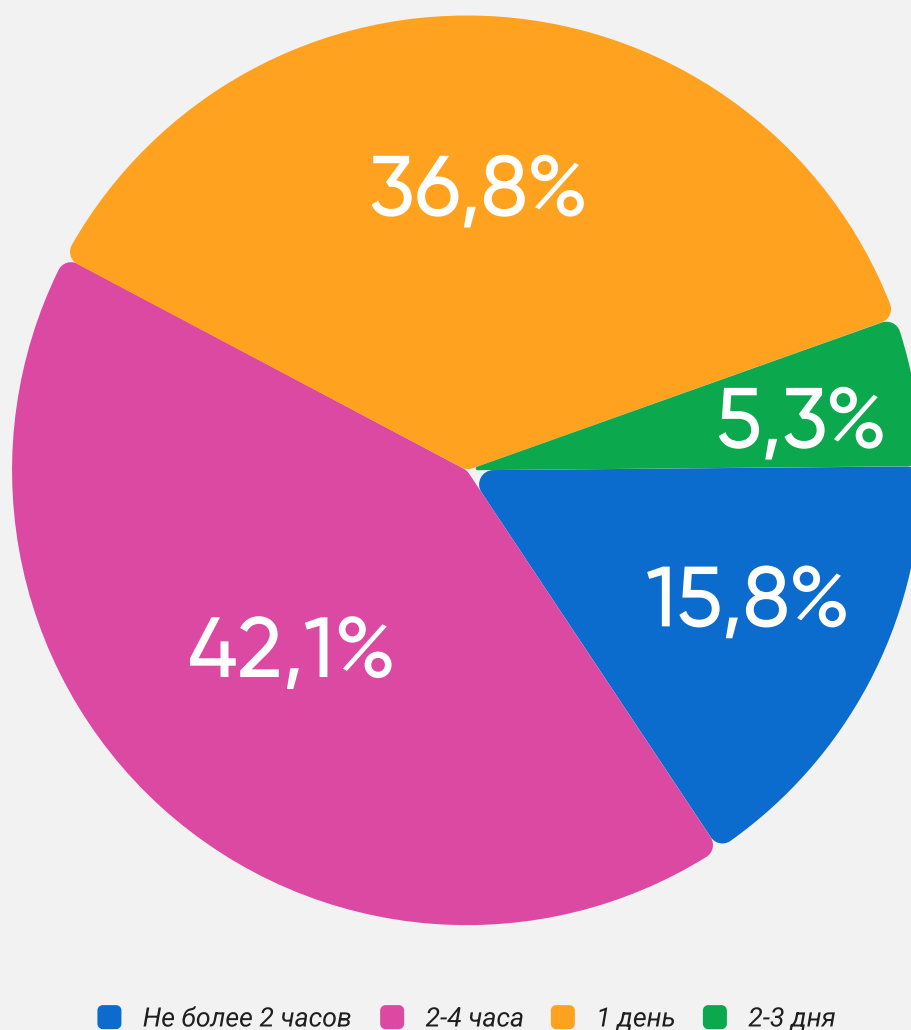
Сколько времени Вы готовы посвятить участию в своей оценке?



■ Не более 2 часов ■ 2-4 часа ■ 1 день ■ 2-3 дня

Мнение HR-специалистов

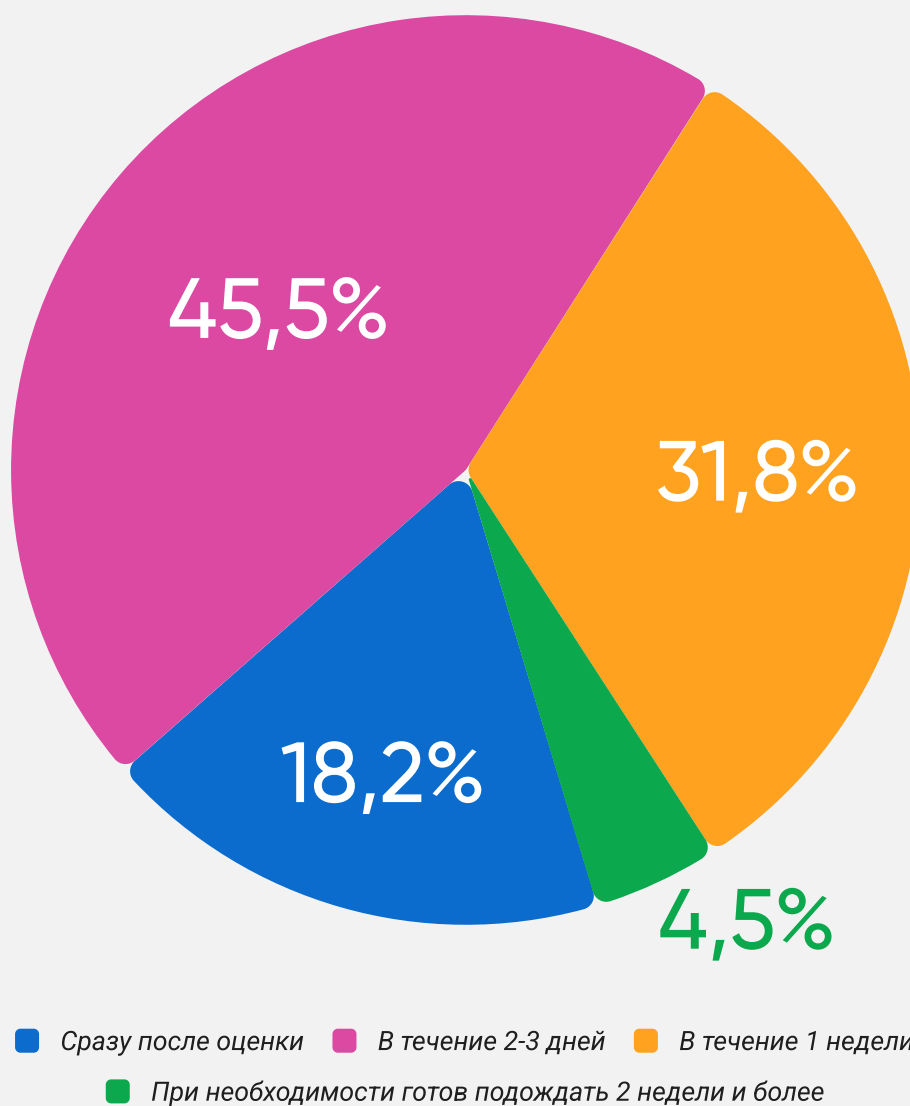
Какое максимальное количество времени кажется Вам подходящим для оценки топ-менеджера?



Мнение респондентов о приемлемом количестве времени для оценки сошлось в обеих группах респондентов: топ-менеджеры и представители HR-сферы оценивают **2-4 часа** самым подходящим временем для оценки топ-менеджера.

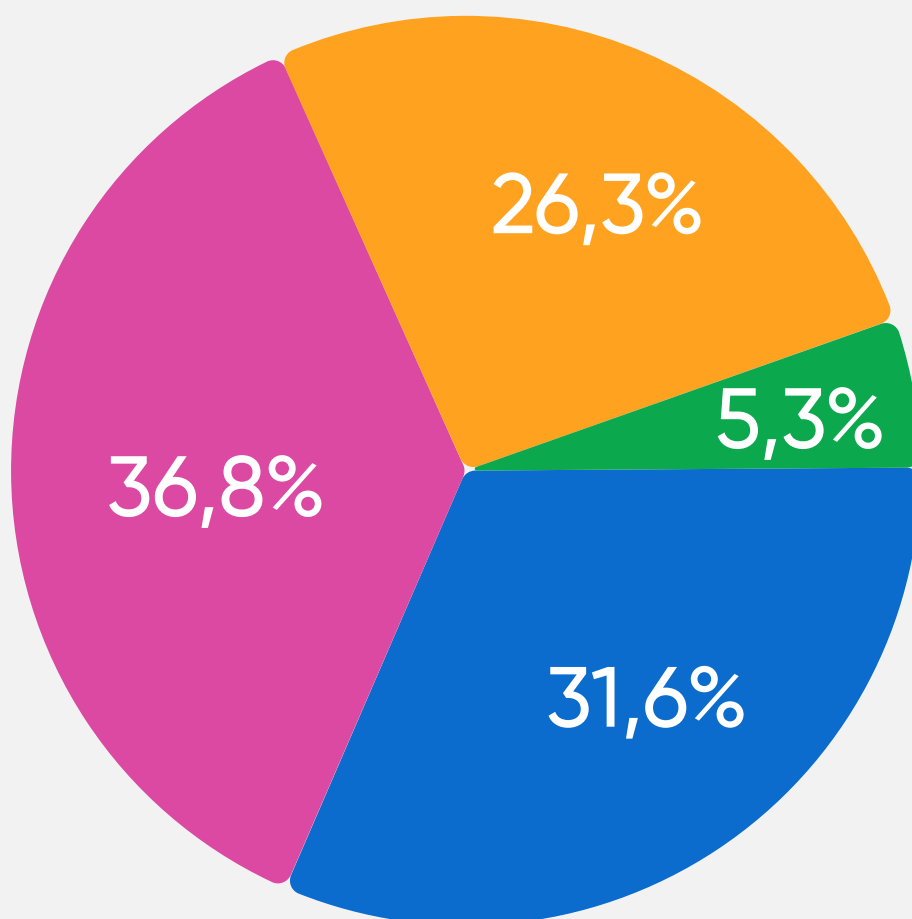
Срок получения результатов: Мнение топ-менеджеров

Как быстро Вы хотели бы получить результат?



Мнение HR-специалистов

Как быстро Вы хотели бы получить результат оценки?

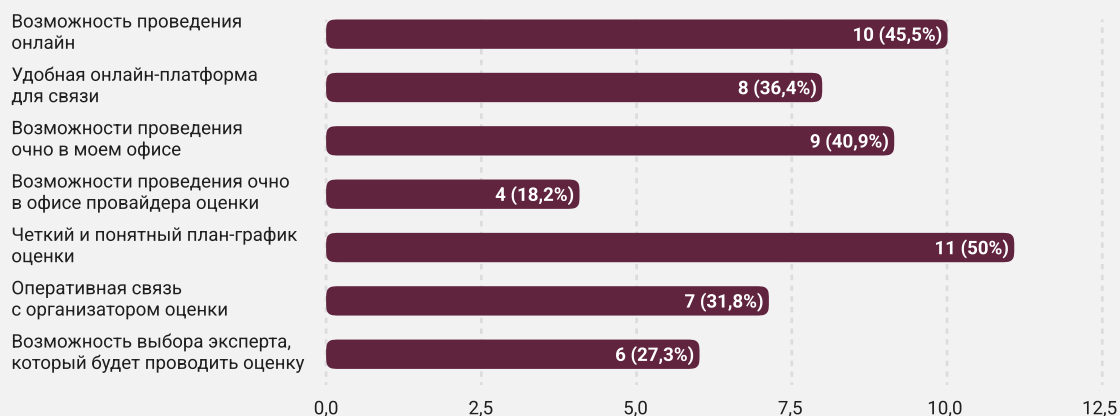


■ Сразу после оценки ■ В течение 2-3 дней ■ В течение 1 недели
■ При необходимости готов подождать 2 недели и более

2-3 дня — столько времени большинство респондентов топ-менеджеров готовы ожидать результатов оценки, что также сопоставимо с готовностью HR-специалистов.

Формат оценки

Что для Вас важно в организации оценки?



Для топ-менеджеров самым важным моментом в организации оценки является чёткий и понятный план-график оценки (более 50%).

Также для них значимы возможность проведения оценки в онлайн-формате с использованием удобной платформы или же очный вариант встречи, предпочтительно на территории топ-менеджера.

Оценка топ-менеджеров: 6 ключевых инсайтов для бизнеса

1. **Запрос есть.** Топ-менеджеры сами считают оценку необходимой и большинство готовы в ней участвовать.
2. **Практика отстаёт.** В России пока чаще оценивают внешних кандидатов, а своих топов — лишь в каждой второй компании.
3. **Инициатива решает.** Внешний подбор запускает HR, а для оценки действующих лидеров требуется запрос от гендиректора или самого топ-менеджера.
4. **Главный вызов — критерии.** HR сталкиваются с нехваткой чётких ориентиров для выбора инструментов и оценки результатов.
5. **Главная цель оценки — развитие.** И топы, и HR сходятся во мнении: оценка нужна для роста, а не для контроля.
6. **Важен диалог.** Ключевой результат для топ-менеджера — личная сессия с экспертом, где можно обсудить выводы и получить рекомендации.

Почему это стратегически важно

Развитие топ-менеджеров напрямую влияет на развитие бизнеса, процессов и команды. Оценка становится инструментом адаптации к постоянным изменениям.

Как мы работаем с этим в HT Lab

Проводим оценку топ-менеджеров через технологию «Тест-Ассессмент», которая объединяет психологическое тестирование и интервью по компетенциям.

В результате вы получаете не просто отчёт, а готовое решение — кого развивать, кому доверить сложный проект, кто готов к повышению. Быстро, объективно и с фокусом на практику.

[Оставить заявку ↗](#)

[Подробнее о технологии «Тест-Ассессмент» ↗](#)

[Кейс: оценка и разработка программ развития для команды топ-менеджеров ↗](#)

[Другие примеры нашей работы ↗](#)

Авторы исследования



Елизавета Шишкина

Координатор проектов



Анна Михмель

*Руководитель отдела, оценки,
консалтинга, обучения*



Дарья Чертова

Главный редактор

Российский разработчик инструментов оценки и развития персонала

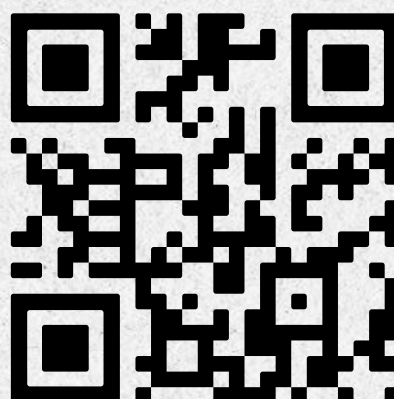
📍 127018, г. Москва, Сущёвский Вал, дом 16,
строение 3

☎ +7 (495) 669-67-19

✉ info@ht-lab.ru

🌐 ht-lab.ru

📌 t.me/htlab1



Права на использование контента

Это исследование и любая его часть не предназначены для копирования, распространения или тиражирования любыми способами без предварительного письменного разрешения ООО «ЭйчТи Лаб». При ссылке на отчёт упоминание ООО «ЭйчТи Лаб» обязательно.