

*Логотова В.А.,
студентка 3 курса заочной магистратуры направления подготовки
«Управление персоналом», Брянский филиал РАНХиГС
Научный руководитель: Пономаренко Б.Т.,
доктор исторических наук, профессор кафедры государственного
управления и менеджмента, профессор*

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОСВОЕНИЮ ТЕХНОЛОГИИ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

***Аннотация:** В статье рассматриваются методологические подходы к освоению технологии ассесмент-центра в оценке персонала. Представлены результаты исследования применения ассесмент-центра в управлении персоналом организации, описаны принципы разработки и внедрения ассесмент-центра в организацию для комплексной оценки персонала компании, представлены методы и формы диагностики в реализации ассесмент-центра.*

***Ключевые слова:** ассесмент-центр, оценка персонала, оценочные процедуры, персонал.*

METHODOLOGICAL APPROACHES TO MASTERING THE ASSESSMENT CENTER TECHNOLOGY IN PERSONNEL EVALUATION

***Abstract:** the article deals with methodological approaches to mastering the technology of the assessment center in the assessment of personnel. Presents results of a study of the use of the assessment center in personnel management organization describe the principles for the development and implementation of the assessment center in the organization for a comprehensive evaluation of the company's*

personnel, the methods and forms of diagnosis in the implementation of the assessment center.

Key words: *assessment center, personnel evaluation, evaluation procedures, personnel.*

Ассесмент-центр (от англ. assessment – оценка; assessment centre, центр оценки) - это метод комплексной оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности сотрудников для выявления уровня развития их профессионально-важных качеств (компетенций) и определения потенциальных возможностей. Ассессором в западных компаниях называют человека, который занимается аттестацией и оценкой соответствия чего-либо каким-то критериям, т.е. это специалист непосредственно участвующий в процедуре оценки. Другое название – эксперт.¹

Прежде всего, следует иметь в виду, что ассесмент-центр – это технология, а не место или организация. Не важно, кто и где проводит оценку. Главное – грамотные специалисты и следование следующим правилам (правила установлены Американской психологической ассоциацией и Британским психологическим обществом).

1. Оценивается несколько заранее выбранных критериев (их принято называть компетенциями, или факторами успешности).
2. Одновременно используется несколько инструментов, что позволяет повысить надежность получаемых результатов.
3. Одновременно оцениваются несколько человек.

Рекомендуемое число человек в группе - от 4 до 7 человек. Если меньше четырех – невозможно достичь уровня конкуренции, характерного для реальной жизни. Если больше семи – в группе может возникнуть несколько

¹ Бубнов И.В. Результаты ассесмента // Статьи компании «Бубнов консалтинг» проект «Открытые тренинги». 2017. №3

лидеров, и некоторым участникам просто не хватит пространства для обсуждения и решения проблем.²

Кроме этого, одновременная оценка нескольких человек позволяет снизить затраты на каждого кандидата – независимо от того, проводится ли оценка внешними консультантами или силами HR-менеджеров.

4. Каждого человека оценивают несколько наблюдателей.

(Людей, проводящих оценку с помощью технологии ассесмент-центра, называют наблюдателями, или ассессорами). В каждом упражнении с кандидатом работает новый наблюдатель, чтобы частично устранить субъективность человеческой оценки.

5. Оценку проводят специально обученные наблюдатели. Чтобы повысить объективность, всех кандидатов ставят в равные условия.

6. Цель упражнений – оценить нужные компетенции кандидатов. Во главу угла ставятся нужные качества для определенной должности, или компетенции. Исходя из этого, составляют список упражнений, позволяющих их оценить.

7. Содержание упражнений должны быть похоже на профессиональную деятельность сотрудника. В основе лежит простая идея: сотрудника необходимо поместить в условия, максимально приближенные к рабочим. Ассессоры наблюдают за испытуемыми, оценивают их поведение и действия, а затем сравнивают их с эталонными. Негативным фактором является существенное расхождение как ниже, так и выше ожидаемого уровня баллов.

Ассесмент-центр представляет собой комплексную процедуру оценки, в структуру которого выходят следующие методы и формы диагностики:

– бизнес-симуляция (представляет собой несколько взаимосвязанных упражнений – индивидуальных, парных и командных, объединенных одним

² Волошина И.В., Ассесмент руководителей «плюсы» и «минусы» // Управление персоналом. - 2014. - №13.

сюжетным контекстном и моделирующих различные управленческие ситуации³);

- аналитический кейс (индивидуальное письменное задание);
- специализированные тесты и опросники (как правило, это тесты интеллектуальных способностей и личностные опросники);
- интервью по компетенциям.

В классическом ассесмент-центре присутствуют три категории участников:

1. Оцениваемые сотрудники.
2. Ведущий ассесмент-центра (сотрудник HR-службы Компании или приглашенный консультант, который организует проведение центра оценки, дает участникам инструкции к упражнениям, отслеживает соблюдение рабочих регламентов и процедур. Зачастую ведущий также управляет процедурой согласования итоговых оценок по результатам ассесмента).

3. Эксперты-наблюдатели (сотрудники Компании или приглашенные консультанты, профессионально владеющие технологией ассесмент-центра. В их компетенцию входит наблюдение за оцениваемыми сотрудниками в ходе ассесмента и фиксирование особенностей их поведения при выполнении упражнений).⁴

Для проведения объективной оценки и получения достоверных результатов, необходимо соблюдать ряд принципов, на которых построен качественный и надежный ассесмент-центр.

Основные принципы ассесмент-центра:

- комплексность оценки. Каждый участник в ходе ассесмента оценивается несколькими экспертами-наблюдателями, что позволяет составить целостный и объективный портрет человека;

³ Клюковская, И. Функциональных навыков уже не достаточно? [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.management.com.ua/notes/soft_skills.html (Дата обращения: 11.02.2020).

⁴ Баллантайн И., Пова Н. Ассесмент-центр. Полное руководство; пер. с англ. Е. Г. Гореловой. – 2-е изд. – М.: Гиппо, 2018. – С.134-138.

- независимость оценки. Эксперты-наблюдатели должны быть специалистами, не заинтересованными в результатах ассессмента. Оптимальным вариантом является приглашение внешних консультантов, которые не знакомы с оцениваемыми сотрудниками и находятся вне политики Компании-заказчика;

- однозначность критериев оценки. Важно изначально четко определить, какие именно качества, знания и навыки будут оцениваться в ходе ассессмента, а также по каким критериям будет производиться эта оценка. Зачастую в качестве основы для оценки используются корпоративные компетенции, а в качестве критериев выступают четко определенные поведенческие индикаторы, отражающие уровень владения сотрудником каждой компетенцией.

- равные возможности для участников. В ходе ассессмент-центра все оцениваемые сотрудники находятся в равных условиях и имеют одинаковые возможности для проявления своих способностей.⁵

В процедуре ассессмент-центра оценивается только наблюдаемое поведение участников, а не причины, которые за ним стоят. Благодаря этому, центр оценки позволяет четко увидеть и понять, как человек действует в определенных рабочих ситуациях и насколько он при этом эффективен.

Ассессмент-центр разрабатывается с учетом специфики бизнеса Компании заказчика и особенностей деятельности оцениваемых сотрудников. Как уже было сказано выше, результатом разработки центра оценки является подготовка четырех основных инструментов: бизнес-симуляции, аналитического кейса, набора специальных тестов и структуры индивидуальных интервью.

Рассмотрим содержание выделенных методов:

Бизнес-симуляция занимает основную часть времени ассессмент-центра. В ходе бизнес-симуляции участникам обычно предлагается «прожить» ряд

⁵ Барышникова Е.М. Оценка персонала методом ассессмент-центра. - Москва, 2018. – С. 145-149.

событий в Компании, которая по своему описанию и характеристикам похожа на их собственную. За отведенное время сотрудникам необходимо решить различные по уровню сложности и масштабности проблемы и задачи в «новой» Компании, начиная от планирования стратегии развития бизнеса и заканчивая разговором с «трудным» подчиненным. Каждое из упражнений бизнес-симуляции направлено на оценку одной или нескольких компетенций (например, способности принимать самостоятельные взвешенные решения, умения организовывать работу исполнителей, навыков влияния и убеждения и т.д.)

В ходе бизнес-симуляции используются следующие типы упражнений:

- индивидуальные задания;
- ролевые игры;
- командные упражнения.

Аналитический кейс разрабатывается консультантами при тесном сотрудничестве с экспертами из Компании-заказчика. Правильно разработанный оценочный кейс моделирует основные бизнес-процессы Компании и отражает ее ключевые проблемы, цели и задачи. С помощью аналитического кейса определяются уровень системного и бизнес-мышления участников ассессмент-центра, а также их способность принимать самостоятельные, обоснованные и эффективные решения имеющихся проблем. Как правило, оценочный кейс включается в качестве одного из индивидуальных заданий в бизнес-симуляцию.⁶

Тесты и опросники. Наряду с интерактивными и аналитическими заданиями, в центре оценки используются стандартизированные тесты и опросники. Обычно их количество не превышает 2-3 и, как правило, они направлены на выявление уровня формально-логического интеллекта, особенностей типа личности и умения работать с информацией. Среди наиболее популярных тестовых методик, используемых в ассессмент-центрах,

⁶ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала, М., 2008. С. 176.

можно назвать батареи тестов SHL, личностный опросник CPI, тест Кеттелла, КОТ и ряд других.

Индивидуальное интервью (поведенческое интервью, интервью по компетенциям) проводится в конце центра оценки и служат для сбора дополнительной информации о каждом участнике. Интервью проводится в формате «один на один» (участник – наблюдатель-эксперт). Время на интервью обычно составляет около 1 часа.

После завершения основной части центра оценки проводится процедура обсуждения и согласования результатов наблюдения. В данном обсуждении принимает участие ведущий ассессмента и эксперты-наблюдатели, которые сопоставляют свои наблюдения по каждому участнику и определяют уровень развития его профессионально-важных качеств, а также потенциал к дальнейшему росту.

Итогом работы становится персональный отчет по каждому участнику оценки, в котором подробно описываются его сильные стороны и области, требующие дальнейшего развития. Как правило, персональный отчет выдается на руки участнику оценки. К тому же, результаты оценки сотрудника обсуждаются на индивидуальной встрече с экспертом-наблюдателем.

Такого рода встреча проходит в формате обратной связи и призвана решить две ключевые задачи:

1. информирование участника о его персональных результатах прохождения центра оценки, помощь в понимании своих сильных и слабых сторон. При этом важно разъяснить участнику критерии, по которым производилась оценка, и показать, как оцениваемые качества (компетенции) влияют на его рабочую эффективность.

2. мотивирование сотрудника на дальнейшее развитие профессионально-важных качеств. Помощь в разработке практических рекомендаций по развитию выбранных качеств.⁷

Обратная связь по результатам ассесмент-центра, как правило, длится в течение 1 – 1,5 часов. В некоторых случаях, после обсуждения результатов, сотруднику составляется индивидуальный план развития.

Заказчику оценки также предоставляются подробные результаты ассесмент-центра, оформленные в виде индивидуальных отчетов по каждому участнику и итоговых оценок по всей группе оцениваемых сотрудников.

Центр оценки, безусловно, мероприятие недешевое. Попробуем разобраться, из чего складывается его стоимость, и эффективность.

Начнем с того, что специалисты, проводящие оценку, должны быть предварительно подобающим образом обучены. Правильнее всего провести для них тренинг ассессоров. Для этого, как минимум, имеет смысл ознакомиться с руководствами по обучению наблюдателей (на русском языке пока издано только одно – «Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей» Линди Страдвик).⁸

Далее - затраты, связанные с изготовлением материалов. К каждому упражнению прилагается инструкция по его проведению и обработке, которой может воспользоваться проводящий оценку обученный специалист; кандидату выдаются раздаточные материалы, содержащие инструкции и задания.

Кроме того, процесс подготовки и проведения ассесмент-центра требует существенных временных затрат: время на подготовку наблюдателей (они же специалисты по оценке), время проведения самого Центра оценки (от нескольких часов до полного рабочего дня, а в некоторых случаях и еще

⁷ Оценка персонала: современные системы и технологии: Настольная книга кадровой службы / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. М.: Финансы и статистика, 2004.- С.176-177.

⁸ «Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей» Линди Страдвик). <https://abmgroupp.ru/wp-content/uploads/2016/> (дата обращения: 12.12.2019).

дольше), но и это еще не все. По окончании Центра все наблюдатели собираются на интеграционную сессию – здесь-то и происходит обобщение информации, собранной в процессе наблюдения, и выставление баллов за «проявленное кандидатами поведение». И только после этого специалисты по оценке приступают к написанию отчетов. Еще сюда следует добавить обратную связь кандидатам, подготовка к которой и проведение потребует определенного времени.

В ряде случаев требуется аренда помещений, если своих у вас недостаточно. Впрочем, список можно продолжать. Центр оценки позволяет избежать множества ошибок в процессе отбора персонала и выбрать людей, обладающих характеристиками, максимально подходящими для работы в вашей компании. Центр оценки позволяет не упустить из виду кандидатов с высоким потенциалом, так как его задания не «привязаны» к традиционным критериям академической квалификации, а связаны непосредственно с будущей деятельностью на должности. Центр оценки – это метод, позволяющий наиболее достоверно и непредвзято оценить соответствие характеристик кандидата компетенциям, определяющим эффективную работу на планируемой (занимаемой) должности.⁹

Валидность центров оценки, используемых при продвижении сотрудников, достигает 0,65 (данные приведены в книге Й.Баллантайна и Н.Пова). Это означает, что корреляция между успешным прохождением центра оценки и успешностью кандидата в реальной работе может составлять 0,65. Эта цифра достаточно высока в сравнении с валидностью других методов (так, для тестов когнитивных способностей она составляет 0,53, для личностных опросников – 0,39).

Ассесмент-центр позволит выявить среди прошедших его кандидатов (тех, кто не подошел на обсуждаемую вакансию) подходящих для других

⁹ Баллантайн И., Пова Н. Ассесмент-центр. Полное руководство; пер. с англ. Е. Г. Гореловой. – 2-е изд. – М.: Гиппо, 2018. – С. 56-59.

должностей специалистов (так называемый кадровый резерв). Вот такой «побочный» результат можно использовать попутно. Ассесмент-центры получают позитивную оценку со стороны кандидатов. Прежде всего, их содержание вполне отвечает ожиданиям кандидатов – ведь задания Центров оценки формируются из задач, отражающих реальную работу на соответствующей должности. Кроме того зачастую у кандидатов имеется своего рода уникальный случай получить по итогам Центра конструктивную обратную связь, что дает им возможность воспользоваться полученной информацией в интересах саморазвития и профессионального самосовершенствования.

Рассматривая условия эффективности Центров оценки отмечаем, что технология центра оценки должна быть подготовлен и качественно проведена. На подготовительном этапе необходимо учесть ряд условий:

- определить критерии оценки (компетенции),
- использовать четкую оценочную шкалу,
- обучить и подготовить достаточное количество наблюдателей, ознакомить их с компетенциями и шкалой оценок.

Альтернатива - обратиться к компании, занимающейся проведением Центров оценки на высокопрофессиональном уровне и пригласить специалистов, которые выполнят ваш заказ, предоставив вам итоговые отчеты по кандидатам. В этом случае вам, возможно, не понадобится разрабатывать собственные критерии оценки – достаточно будет адаптировать готовые модели компетенций под требования ваших должностей.

В арсенале ассессора должен быть достаточный набор упражнений, включающий в себя интерактивные упражнения (ролевые игры, поведенческие интервью, групповые дискуссии с распределением и без распределения ролей, презентационные упражнения) и индивидуальные задания (так называемые «ин-баскеты», или индивидуальные деловые упражнения, тесты, опросники, а также, возможно, аналитические упражнения

и задания на составление графика деятельности). И не стоит добавлять в ассессмент-центр неподобающие элементы наподобие клинических тестов, так как смешение жанров вряд ли поможет вам получить качественный результат. Ведь ключевая характеристика Центра оценки – соответствие составляющих его задач реальной работе. Эти задачи получили название «имитационных упражнений», еще их почему-то иногда называют «симуляциями».

Использованные источники:

1. Баллантайн И., Пова Н. Ассессмент-центр. Полное руководство; пер. с англ. Е.Г. Гореловой. – 2-е изд. – М.: Гиппо, 2018. – С. 56-59.
2. Оценка персонала: современные системы и технологии: Настольная книга кадровой службы / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. М.: Финансы и статистика, 2004.- С.176-177.
3. «Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей» Линди Страдвик). <https://abmgroupru/wp-content/uploads/2016/> (дата обращения: 12.12.2019).
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала, М., 2008. С. 176.
5. Барышникова Е.М. Оценка персонала методом ассессмент-центра. - Москва, 2018. – С. 145-149.
6. Клюковская, И. Функциональных навыков уже не достаточно? [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.management.com.ua/notes/soft_skills.html (Дата обращения: 11.02.2020).
7. Баллантайн И., Пова Н. Ассессмент-центр. Полное руководство; пер. с англ. Е.Г. Гореловой. – 2-е изд. – М.: Гиппо, 2018. – С.134-138.
8. Бубнов И.В. Результаты ассессмента // Статьи компании «Бубнов консалтинг» проект «Открытые тренинги». 2017. №3.

9. Волошина И.В., Ассесмент руководителей «плюсы» и «минусы» // Управление персоналом. - 2014. - №13.