

*Горобец К. В.  
магистрант 1 курса  
специальности «Управление персоналом»  
Иркутский государственный университет путей сообщения  
Российская Федерация, г. Иркутск*

*Научный руководитель  
к.п.н., доцент. Маланина Ю.Н.*

## **Технология «Assessment-центр» в оценке персонала**

### **The «Assessment-center» Technology in HR Assessing**

**Аннотация.** В современном мире динамика развития организации во многом определяется уровнем кадрового потенциала, квалификацией и опытом сотрудников. Принимая на работу нового сотрудника или продвигая его в должности, работодатель всегда несет определенный риск, связанный с навыками и квалификацией претендента на эту должность. Затем чтобы обезопасить себя и оценить уровень квалификации и развития персонала, организации используют различные технологии оценки. Такой технологией является «Assessment-центр». В статье обосновывается актуальность использования «Assessment-центр», в современных организациях, раскрыты особенности использования технологии, описаны задачи, которые она позволяет решить. Исходя из цели анализа и компетенций (критериев), которые подлежат оценке, определяется метод оценивания. Приведены примеры оценки персонала.

**Ключевые слова:** управление персоналом, процедура оценки, «Assessment-центр», мотивация, валидность, тестирование личности.

**Abstract.** In the modern world, the dynamics of the organization's development is largely determined by the level of human resources, qualifications and experience of employees. When hiring a new employee or promoting them to a position, the employer always carries a certain risk associated with the skills and qualifications of the applicant for this position. Then, to protect themselves and assess the level of qualification and development of personnel, organizations use various assessment technologies. One of these technologies is the "Assessment center". The article substantiates the relevance of the "Assessment-center" use in modern organizations, reveals the features of using the technology, describes the tasks that it allows to solve. Based on the purpose of the analysis and the competencies (criteria) to be evaluated, the evaluation method is determined. Examples of personnel evaluation are given.

**Keywords:** human resource management, assessment procedure, «Assessment-center», motivation, validity, personality testing.

Оценка сотрудников организации (действующих и потенциальных) является одной из ключевых функций кадровой политики. Ее основной целью является не только определение уровня эффективности деятельности конкретного специалиста, но и сбор сведений о кадровом потенциале организации в целом.

Оценка является обязательным элементом системы контроля в любой современной компании. Ее можно охарактеризовать как «сквозной» вид работы с персоналом, который в обязательном порядке учитывается при разработке кадровой политики [1].

В практически деятельности специалистов по оценочным технологиям широко распространены два основных подхода к оценке кадрового состава организации: ситуативный и личностный. В рамках последнего выделяется технологии Assessment-центр. С точки зрения общемировой практики она считается наиболее точным и эффективным инструментом для оценки деловых качеств и потенциала персонала организации.

Оценка эффективности работы сотрудника - важный фактор для успешного бизнеса [2]. Использование технологии Assessment-центр помогает оценить потенциальную успешность сотрудника в профессиональной деятельности в реальном времени. Это может быть как соответствие занимаемой должности, так и способность решать поставленные задачи. На сегодняшний день Assessment-центр является универсальной, наиболее точно технологией проведения групповой оценки для подбора кандидата на вакантную должность. Ассесмент-центр помогает кадровым службам провести анализ компетенций сотрудников, адекватно оценить, соответствуют ли они должностям.

В наиболее общем виде сущность технологии оценки персонала под названием Assessment-центр можно охарактеризовать следующим образом: она подразумевает формирование четкой последовательности оценочных процедур (применительно к конкретной организации), цель которых – смоделировать ключевые моменты деятельности оцениваемых (действующих сотрудников компании или соискателей на должность). Участники данной процедуры проходят комплексное испытание, в результате которого проявляются значимые для эффективности деятельности качества [3]. Степень выраженности этих качеств оценивают специально обученные люди - наблюдатели. По итогам мероприятия делаются заключения, сравнения и выводы о степени выраженности тех или иных личностно-деловых качествах отдельных сотрудников, а также об их перспективности и способности занять конкретную должность.

Оценка может проводиться:

- сотрудниками службы по персоналу самой организации;
- внешними консультантами, консалтинговыми компаниями.

Еще до того, как ассесмент начнет работу, организаторы мероприятия должны реализовать целый ряд подготовительных процедур [4]:

1. Анализ предлагаемого рабочего места. Для определения того, какие компетенции имеют отношение к предлагаемой должности, используются

различные методы. В том числе, опрос опытных сотрудников, уже работающих на таких рабочих местах. Этот этап помогает определить, какие тесты и упражнения необходимы для конкретного ассесмента.

2. Определение набора компетенций. На основании анализа работы создается модель набора компетенций. Это модель включает основные характеристики, присущие высокой производительности в работе, и различные комбинации качеств, необходимых для успеха на конкретном рабочем месте. Компетенции снабжаются конкретными оцениваемыми показателями, которые определяют критерии успеха.

3. Создание матрицы компетенций. Это матрица, по которой должна оцениваться компетенция, включенная в упражнение. Каждая компетенция обычно оценивается, по крайней мере, двумя различными способами. Пример оценочной матрицы представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Пример оценочной матрицы при использовании технологии Assessment-центр

	Тесты на способности	Поведенческие тесты	Групповые задания	Презентация	Собеседование
Навыки коммуникации и убеждения			✓	✓	
Работа в команде		✓	✓		✓
Построение отношений		✓	✓		✓
Клиентоориентированность		✓		✓	✓
Аналитическое и креативное мышление	✓	✓		✓	✓
Знание рынка		✓	✓	✓	✓
Нацеленность на результаты		✓	✓		✓
Планирование и организованность		✓		✓	✓

4. Выбор упражнений. Иногда она состоит из стандартных элементов от создателей таких заданий, а иногда - разрабатываются специально для одной конкретной организации. Упражнения должны точно отражать компетенции, они должны устанавливаться на соответствующий уровень сложности и должны быть технически (психометрически) точны и проверены.

5. Создание графика ассесмента. График мероприятия должен учитывать множество факторов: отведенное время, количество оценщиков и кандидатов, количество и местоположение доступных помещений, перерывы, написание отчетов и время сбора и анализа данных для оценщиков.

6. Подготовка ассесоров (судей, оценщиков). Даже опытные оценщики обязаны провести подготовку для создания нового ассесмента. Обучение обычно охватывает знакомство с компетенциями и упражнениями, процессом ORCE и написанием отчетов.

Только когда все эти этапы завершены, ассесмент готов принять соискателей.

Важным элементом технологии Assessment-центр являются оценщики. Некоторые из них являются профессиональными психологами, некоторые — специалистами по HR, а некоторые — менеджерами и специалистами из рекрутинговой организации. Общим для них является то, что они проходят длительную подготовку прежде, чем смогут стать оценщиками для ассесментов. Обучение экспертов-оценщиков гарантирует, что все эксперты компетентны в применении этого метода:

В рамках своего обучения оценщики должны научиться использовать метод, известный как ORCE. Это аббревиатура означает [4]:

- Observe (Наблюдать).
- Record (Записывать),
- Classify (Классифицировать)
- Evaluate (Оценивать).

Рассмотрим каждую позицию подробнее.

**Наблюдать.** Оценщикам назначается один или несколько кандидатов, за которыми необходимо внимательно наблюдать в каждом упражнении. Как правило, за каждым кандидатом наблюдают несколько ассесоров по время ассесмента, чтобы обеспечить справедливую оценку.

**Записывать.** Оценщики обязаны делать записи, которые отражают все, что сказал или сделал их наблюдаемый кандидат, включая вербальное и невербальное поведение. Например, их заметки могут включать такие записи: «И. повернулся к А., сохранял зрительный контакт, внимательно выслушивал, не перебивая, кивал головой». Либо: «И. не смотрел на А., часто перебивал, не понимал, о чем идет речь».

**Классифицировать.** Вскоре после завершения упражнения оценщик определит, к какой компетенции относится каждое записанное наблюдение, и решит, является ли это положительным или отрицательным отражением этой компетенции. Например:

- коммуникация, работа к команде +;
- клиентоориентированность -;
- ответственность +;
- выразительность речи - .

**Оценивать.** Наконец, оценщики назначат оценку для каждой компетенции на основе количества положительных и отрицательных записей для каждого кандидата.

Оценка проставляется для каждой компетенции в рамках каждого упражнения.

Оценщики используют predetermined шаблон маркировки, который включает в себя определение компетенции и ключевые поведения, лежащие в ее основе [4]. Эти шаблоны могут принимать различные формы, но они часто выглядят так, как показано ниже, в таблице 2:

Таблица 2 - Пример оценочной формы

--	--

Имя _____		ID _____				
Оценка навыков коммуникации и убеждения. Групповое упражнение.						
<b>Критерии:</b> ясная, понятная речь, быстрая и убедительная. Использование собственного стиля убеждения для успешного донесения своей идеи и побуждения других членов команды принять решение, устраивающее большинство членов команды.						
<b>Ключевые качества:</b>						
Отрицательное поведение	1	2	3	4	5	Положительное поведение
Запинается, бормочет или колеблется; говорит настолько тихо, что не слышно						Говорит четко и уверенно
Использует жаргон; составляет сообщения многословно и/или неоднозначно						Делает комментарии, которые являются точными и легкими для понимания
Монотонный и невыразительный язык и тон речи						Адаптирует язык под аудиторию, использует разнообразный и выразительный язык
Не слышит других; не в состоянии адаптировать стиль или искать обратную связь						Проверяет понимание своей речи другими людьми и адаптирует стиль в соответствии с подсказками других
Отказывается признать вклад других; не показывает активного слушания						Подводит итоги, запрашивает подтверждения для демонстрации активного прослушивания других
Не отвечает на возражения других людей; легко отпускает						При возражениях защищает свои взгляды; адаптирует аргументы, если требуется
Сильные стороны:						
Области для развития:						

Оценщики проводят описанный выше процесс для каждого кандидата, за которым они наблюдают. Это гарантирует, что все кандидаты оцениваются справедливо и объективно.

Перед принятием решения каждому кандидату присваивается рейтинг по компетенции и общий рейтинг пригодности. Это достигается на «интеграционной сессии» - встрече, которая проводится в конце ассесмента, на которой

все эксперты принимают участие в подробном обсуждении каждого кандидата.

Перед интеграционной сессией все оценщики обобщают свои оценки для каждого упражнения в форме, аналогичной приведенной ниже (таблица 3):

Таблица 3 - Пример сводной оценочной формы

<b>Итог по оценке компетенций:</b>	<b>Рейтинг (1-5)</b>
Навыки коммуникации и убеждения	
Работа в команде	
Построение отношений	
Клиентоориентированность	
Аналитическое и креативное мышление	
Знание рынка/коммерческие знания	
Нацеленность на результат	
Планирование и организованность	

Оценщикам от работодателя или компаний-ассесмента даются критерии оценки каждого уровня рейтинга (в данном случае от 1 до 5), и они используют это для присвоения соответствующего рейтинга каждому кандидату по каждой компетенции. Пример приведен ниже, в таблице 4:

Таблица 4 - Пример формы для оценки рейтинга кандидата

Рейтинг	Уровень	Описание	
5	Выдающийся	Соответствует всем критериям	Свидетельство обладания компетенцией демонстрируется последовательно во всех необходимых поведенческих
4	Хороший	Соответствует более, чем половине критериев	Свидетельство обладания компетенцией, продемонстрированное в более чем половине требуемого поведения
3	Приемлемый	Соответствует половине критериев	Свидетельство силы в некоторых из требуемых поведений с некоторыми областями слабости или несогласованности
2	Неприемлемый	Соответствует менее чем половине критериям	Свидетельство о недопустимой эффективности по большинству необходимых поведений
1	Плохой	Не соответствует практически никаким критериям	Свидетельство слабости или неудовлетворительной производительности по всем необходимым формам поведения. Сильные стороны не продемонстрированы.

Затем они объединяют оценки каждого упражнения в Матрицу результатов оценки. Это обеспечивает «краткий обзор» баллов кандидата по всему ассесменту (таблица 5).

Таблица 5 - Матрица результатов оценки

	Тесты на способности	Поведенческие тесты	Групповые задания	Презентация	Собеседование
Навыки коммуникации и убеждения			✓	✓	
Работа в команде		✓	✓		✓
Построение отношений		✓	✓		✓
Клиентоориентированность		✓		✓	✓
Аналитическое и креативное мышление	✓	✓		✓	✓
Знание рынка		✓	✓	✓	✓
Нацеленность на результат		✓	✓		✓
Планирование и организованность		✓		✓	✓

Сессия по интеграции проходит под председательством ведущего эксперта (как правило, наиболее опытного оценщика). Рассматривая каждого кандидата, оценщиков просят обосновать присвоенные ими рейтинги компетентности. Любые расхождения между тем, как отдельные эксперты оценивали кандидатов, обсуждаются и согласуются. Если существует несоответствие между мнениями, оценщики оспаривают мнение друг друга и письменные доказательства играют жизненно важную роль в этом процессе [5]. Вот где важны этапы наблюдения, записи и классификации. Эксперт-ассесор может оценивать до 5 кандидатов в день, поэтому крайне важно, чтобы он вел подробные записи.

Данный метод оценки персонала является достаточно затратным. Поэтому далеко не все западные компании применяют полноценный Ассесмент-центр. Так, в своей монографии Ч. Вудраф приводит статистические данные о том, что частота применения Центров Оценки в США и Великобритании примерно такова [6]:

- в крупных компаниях с численностью персонала свыше 500 чел. – до 70%;
- в малых компаниях с численностью персонала менее 50 чел. – до 25%.

Что касается России, до кризиса 2014-2015 гг. интерес к данному методу оценки персонала был достаточно высоким. В период кризиса он сильно снизился. Однако в настоящее время интерес компаний к Ассесмент-центру процедуре вновь увеличивается.

Assessment-центр представляет собой современную технологию оценки персонала: как уже трудоустроенных сотрудников, так и соискателей на вакантные должности в организации. Она заключается в комплексном использовании нескольких диагностических инструментов (методов), которые помогают симитировать реальную деятельность в искусственных условиях [7]. Главным минусом данной технологии является достаточно высокая стоимость, однако все больше современных компаний используют свои деятельности отдельные инструменты технологии Assessment-центр. Практическая и научная значимость исследования состояла в том, что грамотная оценка персонала является базой успешного бизнеса, поэтому руководителю любой организации важно быть в курсе наиболее эффективных методик такой оценки.

#### Библиографический список:

1. Гарипова Р.Р. Методы комплексной оценки персонала // Р.Р.Гарипова., И.Р.Ильмукова.// Вестник экономики, права и социологии, 2013. №3. С. 185-187.
2. Маланина Ю.Н. ПРЕДИКТИВНАЯ АНАЛИТИКА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ// Ю.Н.Маланина. // Экономика и предпринимательство. 2019. №12(113). С.1219-1222.
3. Зайковская, А.А. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА /А.А. Зайковская, И.Р. Либенсон, Маланина Ю.Н. //Учебное пособие для обучения магистрантов направления «Управление персоналом».- Иркутск, 2019. – 136 с.
4. Ассесмент-центр: методы оценки, технологии проведения, примеры [Электронный ресурс] /. -Электрон. текстовые дан. - Режим доступа: <https://hrlider.ru/posts/assesment-part1/>, свободный.
5. Либенсон И.Р.УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА// И.Р.Либенсон., А.А.Зайковская., Ю.Н. Маланина. // Экономика и предпринимательство. 2019. № 8 (109). С. 939-943.
6. Вудраф, Ч. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций / Вудраф Ч. – М.: ГИППО, 2005. – 374 с.
7. Маланина, Ю.Н. Инновационная деятельность как основа конкурентоспособности наукоемкого предприятия // Ю.Н. Маланина.// Экономика и предпринимательство. 2019. - № 3 (104). - С. 638-641.