



## **Введение**

Для того, чтобы оценить возможности претендента на должность, выявить личностные характеристики, дающие возможность применить знания на практике с максимальным эффектом, внедрена новая технология такой оценки - испытание в близких к реальности ситуациях: подход ассесмент-центра.

Эта технология оценки персонала существует с 1954 года. Впервые методику с таким названием в собственную исследовательскую программу включила американская корпорация «АТ&Т». А уже через несколько лет этот метод оценки вошел в привычную практику управления персоналом.

Сегодня количество пользователей технологии исчисляется десятками тысяч предприятий и организаций по всему миру.[\[1\]](#)

Но впервые данный метод, хоть и неосознанно, взял на вооружение русский полководец Александр Васильевич Суворов при взятии турецкой крепости «Измаил» 11 декабря 1790 года. Суворов максимально приближал полевые учения к действительной боевой обстановке солдат, тренировал свои войска именно в таких действиях, которые ставили их ближе всего к условиям военной действительности. В ходе подготовки штурма крепости «Измаил» Суворовым заранее было произведено распределение сил и средств для атаки. Были созданы особые команды стрелков и рабочих, проведены командирские рекогносцировки подступов к крепости, во время которых каждому офицеру было разъяснено, где и как произвести атаку.[\[2\]](#)

## **Основная часть**

Практика проведения ассесмента (далее - АС) строго регламентирована. Национальные стандарты разработаны в Великобритании, Индонезии, ЮАР, Германии. Собственный стандарт есть и в России. Он создан в 2013 году по инициативе Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала» и поддержан зарубежными экспертами. Такой подход позволяет считать ассесмент-центр ключевым современным методом оценки персонала, позволяющим подбирать кандидатов на вакантные должности, выстраивать программы развития навыков, поддерживать карьерный рост, формировать систему мотивации.[\[3\]](#)

Принято считать, что валидность метода составляет: на Западе – 60-70%, у нас в России – около 80%. Однако, в соответствии с этической стороной российского стандарта центра оценки, ассесмент центр не может быть использован в качестве единственного и (или) решающего фактора при принятии таких кадровых решений, как понижение в должности, объявления выговора, увольнение сотрудника, поскольку не является аттестацией или частью процедуры дисциплинарного взыскания, т.к. этот метод не предусмотрен Трудовым Кодексом Российской Федерации.

Ассесмент служит для таких целей как:

- оценка потенциального кандидата (при подборе персонала из вне);
- оценка уже работающих сотрудников (в случае планируемого повышения в должности или возможности перевода сотрудника в другое подразделение);
- создание кадрового резерва на ключевые должности.

Отличие ассесмента от других методов оценки состоит в том, что он позволяет точно определить коммуникативные и деловые навыки сотрудника, благодаря множественности процедур, реализующихся в присутствии нескольких экспертов, которые могут вместе дать более объективное заключение относительно потенциала участников. Окончательная оценка выносится после совместного обсуждения полученных данных всей командой. Причем каждое из личностных качеств, требует отдельного рассмотрения.

Принципиально, чтобы существенная часть персональной информации была получена не из «вербальных» источников (интервью, опрос, анкетирование, тестирование), а из активно-деятельностных проявлений испытуемых. Речь идет о моделировании ключевых аспектов профессиональной деятельности. Именно такие параметры программы, как «работа в деятельностном контексте» – решение профессиональных задач, принятие решений в «заданных условиях», взаимодействие с другими людьми в ситуациях, релевантных основной деятельности – являются ключевыми характеристиками «добротного» ассесмента.

[4] То есть главный упор делается на то, что человеку предлагается найти выход из конкретной ситуации. И то как он из этого выйдет считается показателем профессионализма.

Как и любая другая методика, ассесмент центр имеет свои плюсы и минусы. К плюсам относится:

- возможность разработки модели компетенций и программы ассесмент центра для любой должности;
- интерактивность, гибкость проведения;
- комплексность оценки поведенческих навыков;
- индивидуальный подход (ориентированность на стратегию и профессиональную специфику компании-заказчика);
- вариативность проведения (от 4-5 часов до 24 часов, возможно совместить с другими мероприятиями);
- объективность результатов (коллегиальное сведение субъективных результатов наблюдений);
- конфиденциальность результатов;
- универсальность применения (возможность использования и для любых категорий работников);
- мультимодальность (возможно в одной процедуре в одной процедуре использовать сочетание разных методик по разным направлениям).

Теперь о минусах:

- невозможность применения современных виртуальных технологий для любой категории участников (ведущий-ассессор, наблюдатели-эксперты, оцениваемые), процедура оценки должна быть проведена только в режиме личного присутствия;
- результаты можно выявить только в динамике;
- относительно низкая эффективность индивидуальных ассесмент центров по сравнению с групповыми, в связи с тем, что у оцениваемого сотрудника выше уровень стресса и социальной желательности когда он один на один с наблюдателем-экспертом;
- временная и финансовая затратность подготовительного этапа (разработка и согласование корпоративной модели компетенций, обучение внутренних и (или) внешних наблюдателей-экспертов и организация мероприятия),
- невозможность получения окончательных результатов и обратной связи участникам в день проведения (требуется коллегиальное сведение оценок и составление индивидуальных отчётов, прогнозов и рекомендаций).
- ограниченность числа оцениваемых (не более 10 человек за один ассесмент центр);
- наблюдательская ограниченность (возможность наблюдателей-экспертов, внешних наблюдателей эффективно оценить поведенческие индикаторы и поведение не более 1-2 человек; продолжительность процедуры ограничена

- из за утомляемости наблюдателей -экспертов (не более 6 часов в день);
- высокий риск формальной оценки и ошибочности результатов либо затягивания (если компетенций и индикаторов меньше оптимального количества - возникает риск затягивания процесса, если меньше – то высокий риск получить ошибочный прогноз в отношении кандидата);
- ограниченный «срок годности» результатов - 1 год;

Таким образом, ориентируясь на плюсы и учитывая минусы ассесмент центра, можно выстроить управление персоналом с учётом современных методов управления даже в небольшой компании.[\[5\]](#)

В целом же, научным и практическим путем выявлено, где не рационально проводить отбор персонала путем АС.

Поэтому случаи, когда проведение АС ограничено, на мой взгляд, такие:

- не целесообразен при оценке исполнительского персонала – потому, что затраты на оценку должны быть оправданы снижением рисков при подборе персонала. А в случае с подбором линейного персонала риски очень незначительные, а расходы такие же как при подборе топ-менеджеров;**
- малодоступен для «бедных» компаний (дороговизна метода такова, что его могут позволить себе только крупные компании);**
- неудобен при подборе персонала, когда «время – деньги» (продолжительность во времени из за трудоемкости метода, обесценивание результатов с течением времени);**
- создает риск негативного влияния на моральный климат в коллективе, а также может быть использован не по назначению (сама процедура непривычна для сотрудников, поэтому еще до начала ее проведения им нужно объяснить ее цели и предполагаемый результат, также **непредуманность последствий ассесмента может создать проблемы предприятию**);**
- ограниченность рамок (как говорят это «штучная» процедура и проводится для определенной цели);**
- субъективность оценок (решение во многом зависит от того, кто использует метод или от того, кто привлекается в качестве эксперта или от профессионализма ведущего-фасилитатора, например, были случаи, когда эксперты занижали оценки высоким мужчинам, потому, что сами были маленького роста).**

**Таким образом, если руководитель решил провести АС на предприятии, в угоду моде или при реальной необходимости, следует взвесить все плюсы и минусы, прежде, чем заказывать данную процедуру. Потому, что вместо положительного эффекта, можно создать проблемы.**

На практике российский подход к применению ассесмент-центра отличается от международного опыта. Согласно исследованию, проведенному в 2014 году Федерацией оценки персонала НК РЧК, результаты оценки редко становятся причиной принятия кадровых решений. 76% руководителей используют ассесмент-центр для дальнейшего развития персонала и только половина из них готовы на основе испытаний провести профессиональный отбор. Наиболее часто ассесменту в России подвергаются менеджеры среднего звена (74%), оценке в среднем подлежит до 8 компетенций.[\[6\]](#)

О чем это говорит? Да все о том же, как в поговорке «Что русскому хорошо, то немцу – смерть», только наоборот.

Потому, что и здесь нужно учитывать пресловутый русский менталитет. В России принято до сих пор руководствоваться правилом при приеме на работу «Он дурак – но свой дурак», поэтому в большинстве даже самых прогрессивных компаний отбор персонала происходит по степени лояльности к начальству, а не по результатам тестирований или игр. Если в кадровой стратегии заложен подход необходимости использования элементов ассесмента, то это, как правило, носит либо формальный характер, либо при приеме на работу практически не учитывается.

## **Заключение**

Принято считать, что ассесмент-центр (АС) оценки персонала на сегодня является наиболее современным, точным и корректным среди прочих методов. Этому способствует развитие национальных профессиональных стандартов центра оценки и международных нормативов, в соответствии с которыми консалтинговые компании проводят кадровый аудит по заказу клиента.

Преимущества ассесмента в том, что он позволяет выбрать лучшего из лучших («гонка героев»), а ограничения в том, что он не универсален, затратен, долог, а в придачу еще и не гарантирует полной объективности результатов, потому, что его проводят люди, а не счетные машины, не градусники с томографами и роботы.

Хорошо также известно, что какой бы перспективный метод не был изобретен, в России он будет адаптирован к менталитету и условиям жизни.

Так и с ассесментом: метод используется иногда в дань моде или чтобы завуалировать истинные цели. В большинстве даже самых прогрессивных компаний, отбор персонала происходит по степени лояльности к начальству и опыту, а не по результатам тестирований.

Лично на мой взгляд, ограничения ассесмента гораздо реальнее, чем преимущества. Например, возьмем тренинг «Донорское сердце», в котором приходится выбирать из очередников на пересадку сердца из списка людей. Его суть в том, что раз есть очередь, то пересадка будет осуществлена не ребенку, которому жить и жить, а старику, который первый в очереди. Вот как это уложить в российский менталитет? Во - первых - если уж врач здесь имеет право выбрать, то он выберет либо самого молодого, либо того, за которого заплатили (как это не прискорбно звучит).

Поэтому, мне кажется, что основное ограничение ассесмента – то, что он рассчитан на прагматичного американца, а не на русского человека.

## **Список использованной литературы**

Ассесмент –центр - современный метод оценки персонала// [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/assessment-tsentr.html>, свободный.- Загл. с экрана (дата обращения 21.10.2019)

Базаров Т.Ю. «Интерес к Ассесмент Центру со стороны Заказчика» [Электронный ресурс].- Журнал «Организационная психология» 2013. Т3. №4. С. 43-48.- Режим доступа: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/05/02/1322468439/OrgPsy\\_2013-4-4.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/05/02/1322468439/OrgPsy_2013-4-4.pdf), свободный. – Загл. с экрана (дата обращения 21.10.2019)

Куренчанина Л. «Плюсы и минусы ассесмент центра» [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://hr-media.ru/plyusy-i-minusy-assessment-centra/>, свободный.- Загл. с экрана (дата обращения 21.10.2019)

1. Ассесмент –центр - современный метод оценки персонала// [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/assessment-tsentr.html>, свободный.- Загл. с экрана (дата обращения 21.10.2019) [↑](#)

2. «Наука побеждать» А.В. Суворова. Взятие турецкой крепости Измаил (1790 год) // [Электронный ресурс].- Режим доступа: [http://goup32441.narod.ru/files/ogp/001\\_oporn\\_konspekt/2013/2013-11-1.htm](http://goup32441.narod.ru/files/ogp/001_oporn_konspekt/2013/2013-11-1.htm), свободный.- Загл. с экрана (дата обращения 21.10.2019) [↑](#)
3. Ассесмент –центр - современный метод оценки персонала// [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/assessment-tsentr.html>, свободный.- Загл. с экрана (дата обращения 21.10.2019) [↑](#)
4. Базаров Т.Ю. «Интерес к Ассесмент Центру со стороны Заказчика» [Электронный ресурс].- Журнал «Организационная психология» 2013. Т3. №4. С. 43-48.- Режим доступа: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/05/02/1322468439/OrgPsy\\_2013-4-4.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/05/02/1322468439/OrgPsy_2013-4-4.pdf), свободный. - Загл. с экрана (дата обращения 21.10.2019) [↑](#)
5. Куренчанина Л. «Плюсы и минусы ассесмент центра» [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://hr-media.ru/plyusy-i-minusy-assessment-centra/>, свободный.- Загл. с экрана (дата обращения 21.10.2019) [↑](#)
6. Ассесмент –центр - современный метод оценки персонала// [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/assessment-tsentr.html>, свободный.- Загл. с экрана (дата обращения 21.10.2019) [↑](#)