

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: [akademnova.ru](http://akademnova.ru)

e-mail: [akademnova@mail.ru](mailto:akademnova@mail.ru)

*Буцык Е.В., Шавырина И.В. Ассесмент-центр как метод комплексной оценки персонала организации // Академия педагогических идей «Новация». – 2017. – № 05 (май). – АРТ 41-эл. – 0,3 п. л. – URL: <http://akademnova.ru/page/875548>*

**РУБРИКА: ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ**

**УДК 331.1**

**Буцык Екатерина Вадимовна**

студентка 2го курса кафедры социологии и управления,

Белгородский государственный технологический

университет имени В.Г.Шухова,

**Шавырина Ирина Валерьевна**

доцент кафедры социологии и управления

Белгородский государственный технологический

университет имени В.Г.Шухова,

e-mail: [katerinwazowski@gmail.com](mailto:katerinwazowski@gmail.com)

**АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР КАК МЕТОД КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ  
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация:* В статье рассмотрены особенности ассесмент-центра, основные ошибки его проведения и способы их решения.

*Ключевые слова:* ассесмент-центр, кейсы, компетентность, оценка.

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: [akademnova.ru](http://akademnova.ru)

e-mail: [akademnova@mail.ru](mailto:akademnova@mail.ru)

**Butsyk Ekaterina Vadimovna**

Student of the 2nd year of the Department of Sociology and Management,

Belgorod State Technological

University named after VG Shukhov,

**Shavyrina Irina Valeryevna**

Associate Professor of the Department of Sociology and Management

Belgorod State Technological

University named after VG Shukhov

## **ASSESSMENT CENTER AS A METHOD OF COMPLEX EVALUATION OF THE PERSONNEL OF THE ORGANIZATION**

*Annotation:* The article deals with the features of the assessment center, the main errors in its conduct and ways to solve them.

*Key words:* assessment center, cases, competence, evaluation.

Одним из важнейших направлений работы с кадрами является оценка персонала. Она проводится в самых различных ситуациях в рабочее время, и при приеме на работу, и при поощрении, и при принятии решения о ротации сотрудников, и при выявлении потребности в обучении персонала.

Но, так или иначе, при любой оценке нельзя исключать то, что повлиять на решение могут такие субъективные факторы, как внешний вид, тембр голоса, манера излагать свои мысли, что будет являться существенным недостатком при оценки персонала.

Одним из примеров оценочной технологии, позволяющей снизить уровень субъективизма, впрямую можно считать технологию ассесмент-центров.

Ассесмент-центр – это метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании системы взаимодополняющих методик, ориентированный на реальное рабочее поведение менеджеров.

Данный метод заключается в том, чтобы при помощи использования модельных ситуаций, типичных для выполняемой деятельности, можно провести наблюдение за кандидатом и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи на обучение.

При этом достаточно важно, чтобы основная часть информации была получена не при помощи вербальных источников, а через профессиональную деятельность, то есть через решение профессиональных задач, в том числе и заданных условиях и при взаимодействии с другими людьми в различных ситуациях. Допустимо, чтобы содержание таких кейсов и ролевых игр полностью не совпадало с содержанием рабочих задач участников, но все же сама структура должна быть построена таким образом, чтобы участник имел возможность проявить оцениваемые компетенции в полной мере.

Практика показывает, что для более высоких должностей соотношение отвлеченных и приближенных к содержанию работы кейсов для них должно быть 70 к 30. Если же речь идет об оценке сотрудников среднего или линейного менеджмента, то необходимо, чтобы большая часть программы была заполнена задачами, максимально похожими на задачи в реальной жизни на рабочем месте.

Метод ассесмент необходимо применять, так как его использование дает высокую точность результатов, благодаря предварительной разработке психологами и консультантами сценария по особым технологиям. Содержание метода удобнее всего раскрыть через описание системы его основополагающих принципов (Таблица 1).

Таблица 1

Основополагающие принципы ассесмент-центра

Принцип равноправия и прозрачности		
Методические принципы	Методологические принципы	Этические принципы
Имитация	Комплексность	Целесообразность
Поэтапность	Адаптивность	Компетентность
Множественность	Контроль	Ответственность

Главное отличие ассесмента от других методов оценки – точное определение коммуникативных и деловых навыков сотрудника, благодаря множественности процедур, реализующихся в присутствии нескольких экспертов, которые могут вместе дать более объективное заключение относительно потенциала участников.

Выделяют следующие виды ассесмента:

1. Традиционный или диагностический ассесмент. Диагностирует и выявляет стандартные компетентности.

2. Развивающий ассесмент. Выявляет ключевые компетентности на дальнейшее развитие персонала. Определяет сильные и слабые стороны участников, а также их потребности в развитии, удовлетворение которых, повышает эффективность их работы, ускоряет их карьерный рост, что в большей вероятности влияет на успех организации в целом.

## Всероссийское СМИ

### «Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации ЭЛ №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: [akademnova.ru](http://akademnova.ru)

e-mail: [akademnova@mail.ru](mailto:akademnova@mail.ru)

3. Ассесмент самопознания. Также выявляет сильные стороны участников и их потребностей в развитии. Но, в этом виде особое внимание уделяется самооценке человеком эффективности собственной работы, акценту на определении им собственных потребностей в развитии.

4. Стратегический ассесмент. Проводит проективные ситуации для работы с ведущими компетенциями, внося изменения на всех уровнях (личности, управленческой команды и организации в целом). Ориентация на технологию постановки задач зависит от потребности конкретной компании.

В технологическом плане выделяют 6 основных этапов подготовки и проведения ассесмент-центра (Таблица 2).

Таблица 2

Основные этапы подготовки и проведения ассесмент-центра

№ этапа	Название этапа	Содержание этапа
1	Подготовка проекта	Работа по определению целей, сроков, объемов, возможных результатов, оценка перспектив кадровых проектов в конкретном учреждении.
2	Анализ деятельности и формулирования критериев оценки	Исследование особенностей деятельности оцениваемых сотрудников, специфики организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации, а также формирование списка критериев оценки.
3	Конструирование процедур оценки	Определение релевантных процедур и методов оценки, а также создание организационного плана реализации программы.
4	Обучение экспертов (наблюдателей-оценщиков)	Отбор и специальная подготовка ряда ключевых сотрудников организации для работы в качестве

## Всероссийское СМИ

### «Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации ЭЛ №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: [akademnova.ru](http://akademnova.ru)

e-mail: [akademnova@mail.ru](mailto:akademnova@mail.ru)

		экспертов, наблюдателей и интервьюеров рамках конкретной программы центра оценки.
5	Реализация программы центра оценки	Осуществление программы оценочных процедур для сбора персональной кадровой информации.
6	Анализ результатов и оформление материалов для передачи заказчику	Построение программ обучения, подготовка отобранных кандидатов.

Но зачастую проведение ассесмента является неэффективным, причиной этому служит допущение ошибок при его проведении. Рассмотрим самые распространенные ошибки и возможные пути их решения:

1. Не объясняется, кто, зачем и когда должен проходить ассесмент-центр. Если человек не понимает, почему он должен проходить такую непростую процедуру, как ассесмент, он чувствует себя некомфортно и даже может предполагать, что от него хотят избавиться, отсюда появится негативный настрой и не будет доверия процедуре оценки. В целях избегания такого недопонимания необходимо заблаговременно разработать Положение об оценке персонала и прописать в нем, как проводится ассесмент персонала, в каких случаях и для каких категорий сотрудников. Туда же можно прикрепить примеры ассесмент-тестов, чтобы сотрудники понимали, к чему готовиться.

2. Одновременная оценка представителей разных уровней. Это может привести к некорректным результатам, так как руководители среднего звена скорее всего не продемонстрируют все свои способности и возможности, оказавшись во время бизнес-игры в одной группе с руководителем высшего звена, они будут уступать ему ведущую роль. Поэтому ассесмент

управленческого персонала должен сопровождаться созданием групп из управленцев только одного уровня. Исключение можно сделать, если в компании очень демократичные взаимоотношения между сотрудниками разных уровней и соблюдать субординацию не требуется.

3.Отсутствие единых критериев у оценщиков. Приглашение оценщика «со стороны» гарантирует непредвзятость оценки, но не позволяет быть уверенным в том, что оценка сложится на основе навыков и личных качеств оцениваемых по единым правилам. Причем по таким правилам, которые выработаны на основе корпоративной культуры компании, ее специфики в работе. В такой ситуации необходимо еще на стадии заключения договора со сторонней фирмой о проведении ассесмент-центра, оговорите требования к оценщикам и о методах оценки компетенций, которые должны быть едины. Необходимо также установить, что оценщики должны ознакомиться с должностными инструкциями, перечнями компетенций (профилями должностей) как для тех позиций, которые занимают оцениваемые в данный момент, так и для тех, на которые они могут быть переведены по результатам ассесмент-центра.

4.Несоотношение выбора способа оценки с целью ассесмента. Чтобы этого избежать, нужно строго контролировать используемые инструменты и методы для ассесмент-центра, проверять, согласуются ли эти методы с целью оценки, помогут ли выявить нужные качества и навыки в оцениваемых сотрудниках.

5.Оценка множества компетенций с помощью одного упражнения. Из-за такой ошибки внимание оценщиков рассеивается. Конечно, в идеале по каждому упражнению нужно оценивать одну основную компетенцию и две-три дополнительных, которые могут проявиться, когда участник выполняет

задание. Если же есть желание оценить два-три навыка по одному заданию, то нужно дать кейс и попросить отвечать на него в три этапа: сначала проанализировать, почему появилась проблема, что послужило предпосылками, затем рассмотреть саму проблему, а после этого предложить решение. Иначе в таком случае ассесмент может дать некорректные результаты, которые приведут к неприятным последствиям в будущем.

6. Громоздкая (скудная) шкала оценки. Так, например, трехбалльная шкала – «не владеет компетенцией», «владеет хорошо», «владеет в совершенстве» – явно недостаточна. Она слишком жесткая и оценщикам порой будет сложно сделать выбор. Оценивая руководителей, ассесоры будут спорить. Если же ввести шкалу в десять баллов и выше, может возникнуть слишком большой разброс между оценками – их будет сложно свести воедино. В таком случае стоит установить не слишком скудную и не очень громоздкую шкалу оценки, примерно в 7 пунктов оценки.

Таким образом, ассесмент достаточно сложная процедура, требующая времени и ресурсов. И иногда такие затраты не окупаются из-за ошибок в организации проведения данного мероприятия. Учитывая, что ассесмент-центр состоит из комплекса оценочных методов (как правило, из интервью, кейсов, бизнес-игр, тестов, презентаций), сделать что-то неправильно несложно. Поэтому очень важно все продумать и провести так, чтобы не испытать разочарования.

#### **Список использованной литературы:**

1. Аксенова Е.А. Стратегический ассесмент. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 229 с.
2. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. – М.: Кнорус, 2011. – 345 с.

**Всероссийское СМИ**

**«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»**

Свидетельство о регистрации ЭЛ №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

**(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)**

**Сайт:** [akademnova.ru](http://akademnova.ru)

**e-mail:** [akademnova@mail.ru](mailto:akademnova@mail.ru)

3.Ерофеев А.К. Десять принципов стандартизации метода «Центр оценки» // Организационная среда XXI века: Статьи и доклады III Международной научно-практической конференции ( Москва, 24 апреля 2012 г.). – М.: МЭСИ, 2012. С. – 152-157.

4.Ерофеев А.К., Метнева С.Б. Ассесмент-технологии диагностики организационного поведения // Организационная среда XXI века: Статьи и доклады IV Международной научнопрактической конференции (Москва, 21 мая 2013 г.). – М.: МЭСИ, 2013. С. – 68-75.

5. Гуськова Е.А., Шавырина И.В. Особенности социальной ингибиции в системе современных социально-профессиональных отношений // Социально-гуманитарные знания. 2016. Т.8. С. 249-254.

***Дата поступления в редакцию: 14.05.2017 г.***

***Опубликовано: 16.05.2017 г.***

***© Академия педагогических идей «Новация», электронный журнал, 2017***

***© Буцык Е.В., Шавырина И.В., 2017***