

УДК 159.9

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА КАК ФОРМЫ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Шундакова Ксения Михайловна, студент магистратуры; Институт общественных наук;
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации (РАНХиГС); проспект Вернадского, 84, корп. 8; Москва, Россия;
e-mail: ferksiada@mail.ru

РЕЗЮМЕ

В данной публикации рассмотрены: А) актуальность изучения ассесмент-центра, как формы комплексной оценки персонала Б) группы проблем, связанные с ограничением применения метода, как внутренние, так и внешние В) вопросы целесообразности методики В) факторы, влияющие на оценку персонала Г) возможности практического применения полученных результатов при оценке.

Ключевые слова: ассесмент-центр, оценка персонала, методы оценки персонала, подбор сотрудников, процедура оценки, диагностика корпоративной культуры, компетенции.

Актуальность данной работы состоит в том, что оценка персонала напрямую связана с успешным функционированием организации. Для достижения целей компании руководству необходимо понимать возможности персонала, выявлять уже имеющиеся компетенции сотрудников, правильно оценивать сотрудников при приёме на работу. Среди применяемых HR-подразделениями методов проведения этих процедур ведущее место занимает ассесмент-центр, поскольку позволяет руководителям в максимально короткие сроки получать исчерпывающую информацию о качестве своего персонала, столь необходимую для принятия основных кадровых решений. В работе поднимаются проблемы адекватности и целесообразности метода. Важной задачей при написании работы было показать не столько преимущества и положительные эффекты от применения центра оценки, сколько «подводные камни», с которыми можно столкнуться.

В этой связи мной была определена **проблема** исследования: выявление групп факторов, связанных с ограничением применения метода.

В процессе работы мной были выявлены следующие преимущества ассесмент-центра:

- для организации и руководителей:
 - позволяет избежать множества ошибок в процессе отбора персонала и выбрать людей, обладающих характеристиками, максимально подходящими для работы в компании;
 - повышение конкурентоспособности компании за счет качественного найма;
 - снижение затрат на поиск и адаптацию сотрудников за счет минимизации ошибок на этапе найма;

- результаты кадровой оценки могут служить основой для оптимизации кадровой политики, планирования мероприятий по коррекции социально-психологического климата в коллективе;

- улучшение взаимодействия внутри и между подразделениями компании;

- если ассесмент-центр проводить регулярно, то организация получает возможность мониторинга имеющегося кадрового потенциала;

- возможность узнавать специфические сильные и слабые стороны по измеряемым качествам для каждого участника и использовать эту информацию для определения карьеры и развития;

- возможность узнать индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы), используя стандартные процедуры вне привычного рабочего окружения;

- выявление людей с хорошим потенциалом, которые после соответствующей подготовки будут готовы занять вакансии на управленческие должности с высокой вероятностью успеха;

• для участников:

- равные возможности для демонстрации своего потенциала к продвижению, независимо от нынешних рабочих обязанностей и результатов;

- возможность выразить свои интересы, цели и ожидания в отношении карьеры в условиях, специально созданных для эффективного использования информации;

- они получают возможность более реалистичной самооценки за счет ее сравнения с оценками других людей (прежде всего наблюдателей);

- повышается объективность оценки в глазах участников ассесмент-центра, так как за вынесение оценки отвечает не один человек, а много наблюдателей;

- повышения по службе воспринимаются как справедливые;

- значение развития каждого отдельного сотрудника явно усиливается, если ассесмент-центр включен в концепцию развития персонала;

- дополнительная возможность самореализации.[3]

Казалось бы, плюсы данного метода очевидны, но это только одна сторона медали. Работа центров оценки не лишена определенных трудностей. В ходе исследования были выявлены следующие проблемы:

• *Применение ассесмента без необходимости*

Руководителю, принимающему решение о его проведении, следует оценить необходимость использования именно этого метода, являющегося достаточно сложным и дорогим. Время и деньги на его осуществление будут потрачены напрасно, если стоящие перед компанией задачи можно решить с меньшими затратами, применяя другие HR-технологии (анкетирование, тестирование, интервьюирование).

Так, HR-директор крупной производственной компании заказал ассесмент трех сотрудников по четырем компетенциям. Консультантам удалось убедить его в том, что для решения такой узкой задачи нет необходимости в столь объемном методе, как ассесмент, а достаточно провести оценку с помощью интервью по компетенциям и диагностику личностного потенциала работников.

• *Последствия ассесмента*

Ассесмент должен показать пути улучшения работы компании, а не создавать новые проблемы. Руководителю необходимо оценить, насколько экологичны для каждого

из сотрудников и для всего предприятия те цели, которых нужно достичь с помощью ассессмента, не приведет ли их реализация к проблемам.

Так, например, руководитель одной торговой организации обратился в консалтинговую компанию с просьбой провести ассессмент, цель которого состояла в том, чтобы часть персонала поняла свою несостоятельность и покинула компанию. Попытка отговорить его от такой постановки вопроса, предупреждение о возможных рисках (оценка сама по себе вызывает напряжение в коллективе, а жесткий ассессмент может привести к негативной реакции) ни к чему не привели. Получив отказ в одной консалтинговой фирме, он обратился в другую, где консультанты согласились на проведение данной процедуры. В результате заявленная цель была достигнута - некоторые сотрудники действительно ушли, обидевшись на руководство. Но побочный эффект заставил директора задуматься о правильности постановки задачи: те люди, которых он вынудил уйти, "увели" и часть бизнеса. Если бы он последовал рекомендации и не проводил ассессмент с такими целями, а для решения своих вопросов выбрал другой метод, например, организационный консалтинг, который помог бы разобраться в существующих проблемах, не травмируя ценные кадры, это было бы полезнее для его бизнеса.

- *Неправильный подход к подбору и подготовке внутренних экспертов*

Многие руководители понимают, что ассессмент в их компаниях предстоит проводить не один раз, поэтому стараются сэкономить деньги и осуществить эту процедуру своими силами. Они обращаются в фирмы, которые занимаются кадровым консалтингом, с просьбой за один-два дня подготовить соответствующих специалистов. Главной ошибкой в данном случае становится неправильный подход к подбору людей на роль экспертов для проведения ассессмента и несерьезное отношение к их обучению. За два дня можно в минимальном объеме подготовить на эту позицию только тех представителей компании, которые имеют базовые навыки подготовки и проведения групповой работы, предъявления тестовых заданий. Желательно, чтобы у выбранных людей было психологическое образование. Как правило, сотрудники с таким набором компетенций встречаются редко. Если же на роль экспертов "назначаются" (что бывает достаточно часто) те работники, в обязанности которых входит оценка персонала, то за короткий срок сделать из них квалифицированных специалистов сложно. Подбор кандидатов необходимо проводить с максимальной тщательностью, обучение должно быть системным, нельзя забывать и о мотивации экспертов к ответственной и качественной работе. Только в этом случае данные, полученные в результате проведенного внутренними специалистами ассессмента, будут соответствовать действительности.

- *Привлечение внутренних экспертов к оценке топ-менеджеров*

Когда оцениваются менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники компании, имеет смысл привлекать внутренних экспертов. При проведении ассессмента представителей топ-состава требуются внешние специалисты. Эта необходимость диктуется тем, что внутреннему эксперту очень сложно объективно оценить своего руководителя: подчиненный может неосознанно завышать его результаты, чтобы впоследствии избежать возможной негативной реакции начальства. Как показывает практика, исключить подобные искажения удастся очень редко.

- *Неправильный выбор провайдера и нечеткая постановка задачи*

В привлечении внешних экспертов есть несколько неоспоримых преимуществ: независимость, объективность, беспристрастность оценки. Многие зависят и от правильного выбора компании-провайдера. Несмотря на то, что услуга ассесмент-центра представлена на российском рынке более 10 лет, жесткого перечня действий, необходимых для квалифицированного проведения процедуры, до сих пор не существует. Каждая консалтинговая компания формирует свой набор компонентов в зависимости от собственных представлений о правильности его проведения. А ведь под каждую из обозначенных заказчиком целей нужен индивидуальный набор методов оценки.

Еще одна серьезная ошибка, которую совершают заказчики в начале сотрудничества с провайдером, - попытка скрыть важную для работы консультантов информацию. Иногда руководителю трудно быть честным со специалистом, проводящим ассесмент: это может быть болезненно для его авторитета и небезопасно для бизнеса компании. С другой стороны, если на этапе запроса предоставить неверные сведения, велик шанс получить не те результаты, которые ожидаются. Какими бы секретными ни были цели проведения ассесмента, консультанты должны о них знать, поэтому нужно выбирать такую консалтинговую фирму, которой без сомнения можно доверить конфиденциальную информацию.

- *Использование результатов ассесмента*

Начиная данный проект, руководитель должен иметь точное представление не только о его результатах, но и, то, как они будут использованы в дальнейшем. К сожалению, часто именно на этом этапе происходит "подмена понятий" и итоги ассесмента, который проводился для решения одной задачи, привязывают к достижению других целей. Так, если это оценочное мероприятие планируется для определения потенциала сотрудников компании, то и его результаты нужно использовать только для того, чтобы планировать работу именно с выявленным потенциалом персонала.

Бывают случаи, когда руководитель компании, заказав ассесмент для оценки потенциала менеджеров среднего звена и получив определенные результаты, решает "заодно" уволить некоторых сотрудников из их числа. Этого делать нельзя: в лучшем случае человек уйдет, в худшем - руководству придется встретиться с ним в суде, т. к. согласно законодательству единственной процедурой оценки деятельности персонала, после которой можно уволить работника, является аттестация. Для ее проведения существуют другие стандарты.[5]

- *Отсутствие обратной связи*

Руководитель крупной торговой компании заказал проведение ассесмента для всех руководителей в своей компании, начиная с себя и заканчивая начальниками отделов. Данные оценки должны были послужить основой для разработки новой системы мотивации и стимулирования. Но и сама система мотивации, и проведенный ассесмент стали для сотрудников источником демотивации, потому что заказчик после получения экспертных результатов не дал никому из принимавших в ней участие с ними ознакомиться, а запер в своем сейфе. И хотя прошло более 3 лет, он продолжает пользоваться этими результатами при кадровых назначениях и перемещениях, что остается источником постоянного стресса для персонала.[2]

В заключении нашей статьи следует отметить, что каким бы способом ни проводился ассесмент-центр - силами внутренних экспертов или с помощью консультантов компании-провайдера - применять его нужно, как и любую HR-технологию, продуманно и осторожно, выстраивая этот процесс так, чтобы в финале получить именно запланированный итог без побочных эффектов.

ССЫЛКИ

- [1]. *Аксенова, Е.А.* Стратегический ассесмент: как сформировать человеческий ресурс организационных изменений : учеб. пособие / Е. А. Аксенова .— М. : Аспект Пресс, 2008 .— 352 с.
- [2]. *Базаров, Т.Ю.* Управление персоналом: учебное пособие/. — 2-е изд. — М.: изд-во «Мастерство», 2002. — 554 с.
- [3]. *Гуревич, А.М.* Ассесмент-центр: принципы подготовки и проведения / А.М.Гуревич – 4-е изд. – СПб: изд-во «Речь», 2015.–232с.
- [4]. *Паринова, А.И., Боровикова, Н.В.* Значение и преимущества комплексной оценки персонала // Справочник по управлению персоналом.- 2004.- №6
- [5]. *Рябова, А.* Мифология ассесмента // сайт <http://www.ancor.ru>
- [6]. *Таран, И.Г.* «Подводные камни» ассесмента // Справочник по управлению персоналом.- 2005.- №1

ACTUAL PROBLEMS OF THE ASSESSMENT CENTER AS A FORM OF COMPLEX ASSESSMENT OF PERSONNEL

Shundakova Ksenia Mihailovna, Graduate Student (Magistracy); Faculty of Psychology, Institute of Social Science; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA); 84/8 Vernadskogo Prospect, Moscow, Russia, 119606; e-mail: ferksiada@mail.ru

ABSTRACT

In this publication, we consider: A) the relevance of the assessment of the assessment center as a form of integrated assessment of staff B) a group of problems associated with limiting the application of the method, both internal and external B) questions of the appropriateness of the

methodology B) factors affecting the evaluation of staff D) The possibilities of practical application of the results obtained in the assessment.

Key words: assessment center, personnel assessment, personnel assessment methods, staff selection, evaluation procedure, diagnostics of corporate culture, competence.

REFERENCES

- [1]. *Aksenova, E.A.* Strategic assessment: how to create a human resource for organizational change: Textbook. allowance / EA Aksenova .- M.: Aspect Press, 2008.- 352 p.
- [2]. *Bazarov, T.Yu.* Personnel Management: Study Guide. - 2 nd ed. - Moscow: publishing house "Mastery", 2002. - 554 p.
- [3]. *Gurevich, A.M.* Assessment Center: principles of preparation and conduct / AM Gurevich - 4 th ed. - St. Petersburg: Rech Publishing House, 2015.-232s.
- [4]. *Parinova, AI, Borovikova, N.V.* Significance and advantages of the integrated assessment of personnel // Handbook of personnel management .- 2004.- №6
- [5]. *Ryabova, A.* Mythology of the assessment // site <http://www.ancor.ru>
- [6]. *Taran, I.G.* "Underwater stones" of the assessment // Handbook of personnel management .- 2005.- №1