



## К публикации первого Российского стандарта центра оценки<sup>1</sup>

Центр оценки является одним из лидирующих методов оценки персонала, в том числе и в России. Не смотря на активное использование данного метода, подходы к его внедрению в организациях не являются едиными. Появление Российского стандарта центра оценки стало важной вехой в развитии профессиональных услуг и сообщества в сфере оценки персонала. Стандарт призван обеспечить единую методологическую базу для организации и проведения центров оценки, подготовки специалистов в данной области. Он предназначен для использования широким кругом специалистов, занимающихся вопросами оценки.

Долгосрочная конкурентоспособность России на глобальных рынках все больше зависит от готовности российских компаний повысить эффективность и увеличить производительность труда. Стратегия развития России до 2020 года предусматривает фундаментальные изменения в экономической и социальной сферах, переход на инновационный путь развития, что предъявляет совершенно новые требования не только к бизнесу, но и к государственному управлению (Стратегия-2020, 2013). Модернизация предполагает формирование открытой, конкурентоспособной, престижной и ориентированной на результативность государственной гражданской службы, применение инновационных технологий управления в сочетании с мобилизацией интеллектуальных ресурсов самоорганизующихся профессиональных сообществ.

Этот ключевой императив задает важнейшие цели для сферы управления персоналом на ближайшие годы в России. Нынешние руководители государственных структур и коммерческих организаций все больше нуждаются в проверенных инструментах управления персоналом, которые влияют на эффективность организаций.

Производительность труда и связанная с ней эффективность деятельности персонала – комплексные параметры, требующие глубокого анализа и грамотного управления. Причем важны не только параметры на уровне организации в целом, но и на уровне индивидуального вклада каждого сотрудника: достижение индивидуальных целей и демонстрация конкретных и ценных для компании результатов. Современная организационная психология исходит из того, что этот вклад основан на фактическом поведении сотрудников.

Именно поэтому сегодня в центре внимания специалистов по управлению персоналом во всем мире находятся компетенции – устойчивые наборы моделей поведения, которые определяют успешность деятельности. Компетенции – это комплексные характеристики: в

<sup>1</sup> Данный номер электронного журнала «Организационная психология» посвящен выходу Российского стандарта центра оценки. Все материалы, содержащиеся в номере, объединены вокруг этой темы.

компетенциях воплощаются профессиональные знания, навыки, а также профессионально-важные качества личности работников и их мотивация – те факторы, которые до появления компетентного подхода учитывались разрозненно и зачастую отдельно друг от друга.

Для практиков компетенции представляют большой интерес, так как с их помощью можно объективно описать и оценить поведение. Одним из наиболее эффективных инструментов оценки рабочего поведения кандидатов и сотрудников является метод центра оценки (ЦО), или ассесмент центра. Этот метод вошел в арсенал HR-специалистов около 60 лет назад. К настоящему времени по всему миру проведено множество исследований, доказавших валидность и экономическую обоснованность этого инструмента (Bray & Grant, 1966; Gaugler et al. 1987; Arthur et al., 2003; Thornton & Potemra, 2010; Becker et al., 2011, Хермелин и др., 2011). Кроме того, в Великобритании, Германии, ЮАР и Индонезии существуют национальные стандарты проведения ЦО, регламентирующие деятельность по их разработке и применению. А в 2008 году в США была разработана уже 5-я версия общих принципов и этических норм для ЦО, принятых Международным конгрессом по данному методу (Нормативы и этические принципы..., 2011).

### **Центры оценки в России: возможности и препятствия**

Широкую популярность метод ЦО завоевал и в России, где он появился более тридцати лет назад (Маньков, 1983). По данным Федерации оценки персонала под эгидой Национальной Конфедерации «Развитие человеческого капитала» (НК РЧК) на 2013 г. за последние 8 лет его использовали 83 из 150 крупнейших компаний страны, в том числе 37 из 50 самых крупных организаций и предприятий (по рейтингу РА ЭКСПЕРТ за 2012 г.). К настоящему времени можно говорить о том, что многие российские специалисты в сфере управления персоналом в ведущих организациях не только освоили передовые технологии и познакомились с лучшими зарубежными подходами, но и накопили обширный практический опыт разработки и применения ЦО в российских условиях.

Тем не менее, некоторые особенности российской практики использования подобных методов оценки вызывают определенные опасения. Среди ключевых проблем необходимо упомянуть, во-первых, отсутствие единого фундаментального понимания специфики метода ЦО. Как следствие, у многих HR-специалистов и организаций нет четкого представления о том, какие именно задачи этот метод позволяет успешно решать, и зачастую ЦО используются не вполне по назначению, выбираются неверные или нерелевантные критерии оценки и т.д. Не менее важная проблема – стремление к минимизации затрат в ущерб результату, которое также вытекает из недостаточной осведомленности о возможной пользе и ценности инструментов объективной оценки для организации. А известно, что неоправданное сокращение процедуры ЦО может драматически сказываться на прогностической валидности проведенной оценки (Obermann, 2009).

Кроме того, на российском рынке оценки сегодня работают десятки поставщиков, предлагающих услуги под названием «центр оценки», «ассесмент центр», «оценочный центр» и т.п. Среди них имеются специализированные оценочные организации, консалтинговые компании, преподаватели ВУЗов, бизнес-тренеры, рекрутеры и т.п. Квалификацию специалистов этих организаций оценить бывает довольно сложно.

Помимо разницы в профессионализме существует и серьезный разброс в расценках, сбивающий с толку неопытных заказчиков: предложения самых дорогих поставщиков оказываются в десятки раз дороже самых дешевых. Большое разнообразие предложений –

при часто встречающемся пиратстве и непрогнозируемом качестве разработок и организации – оказывается одним из главных препятствий для потенциальных покупателей и пользователей ЦО, источником риска и неопределенности.

На сегодняшний день стало очевидно, что для успешного развития российской оценки персонала необходимы единые, в полной мере разделяемые профессиональным сообществом стандарты. Заказчикам требуются четкие ориентиры и определение качества оказываемых услуг, а исполнителям – единая методология, обеспечивающая теоретический базис для разработок, проведения и организации мероприятий по оценке персонала.

## **Российский стандарт центра оценки: история создания**

Ответить на эти запросы призван Российский стандарт центра оценки, подготовленный специализированной рабочей группой при Федерации оценки персонала.

Главная цель этого стандарта – помочь практикующим специалистам в сфере управления кадрами разрабатывать, организовывать и проводить оценку персонала на основе наиболее современных и эффективных подходов, методик и технологий. В основу стандарта легли фундаментальные разработки, знания и опыт российских и глобальных компаний-лидеров рынка услуг профессиональной оценки сотрудников. Российский стандарт центра оценки был подготовлен рабочей группой, состоящей из ведущих отраслевых экспертов.

Работа над стандартом началась в 2012 г., одновременно с созданием Федерации и формированием специализированной рабочей группы. В нее вошли представители ведущих российских и международных консалтинговых компаний, оказывающих услуги по оценке персонала, а также представители академического сообщества, имеющие богатый опыт прикладных работ в данной области.

Такое объединение для совместной работы над стандартом HR-услуги – беспрецедентное и знаковое событие для российской сферы управления персоналом. Оно дало возможность создать документ, одновременно соответствующий ожиданиям практики, образования и науки.

Подготовленный проект стандарта был переведен на английский и прошел этап рецензирования. В качестве рецензентов выступили ведущие российские и международные эксперты в области оценки. В частности, Российский стандарт получил высокую оценку от Джорджа Торнтон (Университет штата Колорадо, США), Дэйва Бартрама (SHL, Великобритания), Найджела Пова (A&DC, Великобритания), Кристофа Оберманна (Obermann Consulting, Германия), Филипа Ливенса (Университет Гента, Бельгия) и других ведущих специалистов в сфере организационной психологии и оценки персонала из разных стран мира. Их комментарии и пожелания были также учтены рабочей группой при подготовке финальной версии текста. Свои отзывы к стандарту представили также представители российского HR-сообщества, чьи комментарии приведены в отдельной статье данного номера журнала.

Можно утверждать, что именно создание и публикация данного стандарта становится для отечественной HR-отрасли заявкой на вхождение в глобальное сообщество специалистов по управлению персоналом.

## Содержание стандарта

Настоящий стандарт представляет собой уникальный для российской сферы управления персоналом документ: это первое научно обоснованное практическое руководство по применению метода ЦО в организации, опирающееся на современную методологию и передовые практики оценки персонала. В то же время стандарт в полной мере отражает специфику российской практики разработки и проведения ЦО, соответствует традициям национальной школы организационной психологии и методологии научно-практических исследований и разработок.

Стандарт можно условно разделить на три смысловые блока:

- 1) «Основы» (главы 1, 2 и 7) – определения ключевых понятий из области ЦО, а также границы использования метода и самого стандарта;
- 2) «Руководство» (главы 3.1., 3.2. и 3.3.) – требования к подготовке, проведению и работе с результатами ЦО.
- 3) «Обеспечение качества» (главы 4, 5 и 6) – нормативы, касающиеся оценки валидности, использования компьютерных технологий в оценке, а также прав участников ЦО.

В стандарте дается исчерпывающее определение термина «центр оценки», приводятся основные особенности и отличительные признаки этого метода оценки персонала, и четко указывается, какие мероприятия по оценке персонала не могут называться ЦО. Также стандарт перечисляет задачи, которые могут быть решены с помощью ЦО. Глоссарий содержит определения всех основных терминов, используемых в документе.

В главах 3.1., 3.2. и 3.3. регламентированы все основные этапы реализации программы ЦО – от принятия решения о начале работ до правил использования результатов. Эти разделы адресованы практикам в области ЦО, которые стремятся проводить свои программы максимально эффективно. Также эти главы удобны для подготовки будущих специалистов в области ЦО и для формирования запросов на оценку.

Отдельные главы посвящены трем темам, неизменно вызывающим самые бурные дискуссии при обсуждении применения метода ЦО в условиях реального бизнеса: использованию современных информационных технологий в рамках ЦО; содержанию понятия валидности применительно к ЦО и критериям проверки валидности; наконец, базовым правам и обязанностям участников ЦО.

## Целевые группы стандарта

Российский стандарт центра оценки предназначен для широкого круга специалистов, имеющих отношение к данному методу. В первую очередь, это участники ЦО, а также исполнители, готовящие и проводящие программы ЦО. Стандарт также будет полезен разработчикам и исследователям оценочных инструментов, покупателям и заказчикам ЦО, консультантам и экспертам по вопросам оценки персонала, а также тем, кто в настоящий момент обучает или обучается оценке персонала.

Для специалистов в сфере управления персоналом, занятых разработкой или проведением ЦО, данный стандарт может стать существенным подспорьем при обосновании и защите подобных проектов перед менеджментом и акционерами компании. Кроме того, он может выступать основой для разработки внутренних программ ЦО, а также эталоном для сравнения от предложений внешних поставщиков ЦО.

Очевидно, что появление стандарта выгодно и для представителей образовательных структур. В настоящее время метод ЦО преподается во многих учебных заведениях страны, а затем при отсутствии нормативов может внедряться бывшими учениками в весьма вольной интерпретации. Создание стандарта поможет внести единообразие в программы обучения и обеспечить необходимый минимальный уровень знаний у учащихся как в стенах университетов, так и в рамках профессиональных тренингов и семинаров.

### Дальнейшие шаги

Разработка и публикация Российского стандарта центра оценки – важный шаг на пути развития цивилизованного профессионального сообщества специалистов по оценке персонала в России. Двигаясь к этой цели, Федерация оценки персонала, в рамках которой был реализован данный проект, решает ряд взаимосвязанных задач:

- Создание отраслевых стандартов;
- Мониторинг развития оценки персонала в России;
- Поддержка образовательных и просветительских проектов;
- Экспертиза в области качества оценки в организациях;
- Обмен опытом с ведущими зарубежными экспертами.

Таким образом, Федерация взяла на себя роль «коллективного эксперта», который готов в рамках своей специализации обеспечивать научную и методологическую поддержку государственных структур, бизнеса и ВУЗов. Подобная самоорганизация профессионалов должна способствовать органическому, эволюционному развитию отрасли, сформировать эффективную нормативную базу и коммуникационную площадку для решения ключевых проблем российской оценки персонала.

Компании-разработчики стандарта, входящие в Федерацию оценки персонала под эгидой НК РЧК, обязуются не только обеспечить полное соответствие своих услуг в области оценки изложенным в стандарте требованиям, но и способствовать его дальнейшему распространению и продвижению. Они взяли на себя обязательство обучать наблюдателей-экспертов в соответствии с требованиями Российского стандарта центра оценки и пропагандировать его в профессиональной среде, а также взаимодействовать с учебными заведениями для обучения начинающих HR-специалистов методу ЦО согласно настоящему стандарту.

### Литература

- Маньков, В.С. (1983). *Оценка кадров управления в капиталистическом производстве (оценочные центры в США)*. Саратов: Изд-во Саратов. ун-та.
- Мау, В.А., Кузьминов, Я.И. (ред.). (2013). *Стратегия-2020: Новая модель роста – новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России*. Кн.1. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС.
- Нормативы и этические принципы создания и проведения Центра оценки. (2011). *Организационная психология*, 1(2), 26–44. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 01.12.2013).

- Хермелин, И., Лайвенс, Ф., Робертсон, А. (2011). Прогностическая валидность Центра оценки: метаанализ. Перевод с англ. Е. Лурье и В. Тихомировой. *Организационная психология*, 1(1), 39–49. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 10.12.2013).
- Arthur, W. Jr., Day, E.A., McNelly, T.L., Edens, P.S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56(1), 125–154.
- Becker, N., Höft, S., Holzenkamp, M., Spinath, F.M. (2011). The Predictive Validity of Assessment Centers in German-Speaking Regions: A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 10(2), 61–69.
- Bray, D.W., Grant, D.L. (1966). The assessment center in the measurement of potential for business management. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(17), Whole No. 625, 1–27.
- Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C., Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 493–511.
- Obermann, C. (2009). *Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends. Mit originalen AC-übungen*. 4., vollständig überarb. u. erw. Aufl. Gabler, Betriebswirt.-Vlg, Wiesbaden.
- Thornton, G.C. III, Potemra, M.J. (2010). Utility of assessment center for promotion of police sergeants. *Public Personnel Management*, 39(1), 59–69.