

УДК 332

**Бурмистров Сергей Владимирович**

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и социологии Ростовского государственного экономического университета  
[salon50@list.ru](mailto:salon50@list.ru)

**Тихоновская Светлана Александровна**

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления социальными и экономическими системами Южно-Российского государственного политехнического университета (НПИ) им. Платова  
[tihonovskova@yandex.ru](mailto:tihonovskova@yandex.ru)

**Самыгин Сергей Иванович**

доктор социологических наук, профессор кафедры управления персоналом и социологии Ростовского государственного экономического университета  
[samygin@gmail.ru](mailto:samygin@gmail.ru)

**Sergey V. Burmistrov**

candidate of economic sciences, the associate professor of personnel management and sociology of the Rostov state economic university  
[salon50@list.ru](mailto:salon50@list.ru)

**Svetlana A. Tikhonovskova**

candidate of economic sciences, the associate professor of Department of Social and economic systems, Platov South-Russian state University (NPI),  
[tihonovskovas@yandex.ru](mailto:tihonovskovas@yandex.ru)

**Sergei I. Samygin**

doctor of sociological sciences, professor of department of personnel management and sociology of the Rostov state economic university  
[samygin@gmail.ru](mailto:samygin@gmail.ru)

**Ассесмент-центр как новая технология  
в системе управления персоналом**

**The assessment center as a new technology  
in the staff management system**

*Аннотация.* В данной статье речь идет об ассесмент-центре, как новой комплексной технологии оценки персонала, основанной на применении системы взаимодополняющих методик, ориентированной на реальное рабочее поведение. Ассесмент-центр в данной статье определяется как серия оценочных процедур, метод оценки персонала. Данную технологию можно назвать одной из наиболее точных диагностических методик групповой оценки для подбора кандидатов на вакантную должность, оценки сотрудников для составления программ развития профессиональных навыков и деловых качеств, включения в кадровый резерв, усиления эффективности системы мотивации персонала и повышения в должности.

**Ключевые слова:** ассесмент-центр, оценка личности, система управления, персонал.

**Abstract.** *In this article we are talking about the assessment centre, how new complex technology of personnel assessment based on the application of the system of complementary techniques, oriented to the real working behavior. The assessment center in this article is defined as a series of evaluation procedures, the method of personnel assessment. This technology can be called one of the most accurate diagnostic methods for group assessment for selection of the candidates for the vacant position, the staff estimates for drawing up programs for development of professional skills and business qualities, inclusion in the talent pool, and enhance the effectiveness of the system of personnel motivation and promotion.*

**Keywords:** the assessment center, personality assessment, management system, staff.

В современных условиях быстрого развития и распространения различных инновационных технологий, значительного усложнения информационных систем требования к профессиональным умениям, знаниям и навыкам специалистов постоянно возрастают. При этом существенную роль в работе с персоналом приобретает оценка компетенций, важность которой отмечается на всех этапах кадровой деятельности, связанной с управлением персоналом.

Инновационная система комплексной оценки персонала дает уникальную возможность не только для получения необходимой информации о социально-психологических личностных особенностях персонала, определить, насколько тот или иной сотрудник соответствует занимаемой должности; но также позволяет оценить потенциал сотрудников, уже включенных в профессиональную деятельность: в частности, оценить их сильные и слабые стороны, сформировать краткосрочные и долгосрочные планы развития, повысить эффективность системы мотивации персонала [1].

Как известно, система управления персоналом включает в себя такие важные задачи, как: профессиональный подбор персонала, планирование обучения, отбор и формирование кадрового резерва для замещения отдельных должностных позиций, принятие управленческих решений, ротации персонала, разработка планов индивидуального развития специалистов с учетом сильнейших сторон и сфер, в которых требуется их дальнейшее развитие. И на современном этапе развития социологии управления появилась новая процедура оценки персонала, удовлетворяющая большинству перечисленных выше задач, данная процедура (технология) называется ассесмент-центром.

Каким же образом интерпретируется принятое сегодня социологией управления понятие ассесмент-центр, и каковы исторические детерминанты его возникновения? Если обратиться к этимологии слова, то понятие английского происхождения ассесмент означает «оценка, определение размера». Assessment centre в англоязычной интерпретации переводится как

серия процедур. Одним из первых создателей метода организаторов ассесмента была Приемная комиссия Адмиралтейства Великобритании, которая в 1942 г. использовала разработки для подбора офицеров в Германии. Два года спустя ассесмент взяла на вооружение Служба Стратегических Исследований (ССИ), а впоследствии и ЦРУ, которая активно применяла его для отбора и оценки агентов секретной службы. Затем возникла острая необходимость военных усилить свои позиции, что заставило их обратиться к социологической науке, которая изучает личность человека в социуме (социальной организации). В этой связи к существующим семантическим значениям прибавилось значение «оценка личности». И в 1950 г. американская телефонная служба «АТ&Т» решила применить технологию ассесмента для подбора руководителей подразделений и коммерческих работников. Сегодня же данная технология широко используется на предприятиях большинства развитых стран [2] и представляет собой такую технологию, которая наглядно демонстрирует все полученные компетенции и недостающие знания и умения.

В России информация об ассесменте появилась в конце 1980-х гг. прошлого столетия, показав на практике высокую оценку профессиональных навыков, личностных качеств, соответствие персонала конкретным требованиям той или иной организации, что предоставляет руководителю возможность более точно управлять персоналом [3].

Таким образом, ассесмент-центр (АЦ) (серия оценочных процедур) – метод оценки персонала, психосоциальный диагностический процесс, когда сами оценочные показатели являются заранее заданными. Специфика ассесмент-центра состоит в том, чтобы в модельных ситуациях, типичных для выполняемой деятельности, понаблюдать за кандидатом на ту или иную вакансию и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи на обучение [4].

Основная идея АЦ: оцениваются действующие сотрудники организации или кандидаты на вакантные должности. Им предлагают выполнить задания (упражнения), соответствующие наиболее важным компонентам профессиональной деятельности или имитирующие важные ситуации профессиональной деятельности. За поведением участников при выполнении заданий наблюдают специально подготовленные оценщики (эксперты-наблюдатели). По итогам наблюдения делаются выводы о том, насколько поведение участников соответствует требованиям профессиональной деятельности. Речь идет именно о поведении, а не о профессиональных знаниях. Профессиональные знания еще надо уметь использовать при решении практических задач, иногда они могут лежать «мертвым грузом», не реализованным в практической деятельности. Таким образом, предметом оценки в АЦ выступает сформированность у участников требуемого рабочего поведения.

Принято выделять два главных достоинства АЦ: высокая социальная и прогностическая валидность. Социальная валидность означает приемлемость

процедуры АЦ и выносимых оценок для оцениваемых сотрудников или кандидатов на вакансии.

1) В ходе упражнении АЦ участники получают важную информацию о себе самих и о требованиях, предъявляемых к деятельности сотрудников организации в конкретной должностной позиции. Заинтересованность участников в получении такой информации позволяет строить технологию АЦ как партнерский процесс, дающий полезный результат и для организаторов для участников оценки.

2) Участники оценочного центра вовлекаются в многостороннюю коммуникацию, ориентированную на полноценное совместное обсуждение их успехов, сильных и слабых сторон. Это позволяет им сориентироваться в своих карьерных перспективах и получить дополнительный шанс для профессионального успеха.

3) Высокая социальная валидность АЦ обеспечивает снижение так называемой «квоты отказа», поскольку смысл и содержание отборочных испытаний понятен кандидатам, число отказов уменьшается. Например, никто из кандидатов не отказывается пройти собеседование при приеме на работу, т.к. всем кажется очевидным, что нельзя взять человека на работу, не поговорив с ним предварительно.

Вторым достоинством АЦ является высокая прогностическая валидность. Это означает, что оценки, выносимые в АЦ, позволяют предсказывать успехи в реальной профессиональной деятельности.

Говоря о достоинствах, конечно, следует упомянуть и о недостатках такой инновационной технологии, как АЦ. Одним из серьезных недостатков данной технологии является невысокая конструктивная валидность. Это объясняется тем, что АЦ как измерительная процедура плохо дифференцирует, «различает» между собой отдельные характеристики оцениваемых участников («конструкты»). Причина этого – неточности в описании того, что должно измеряться в АЦ – система разработанных показателей, на основании которых должны оцениваться участники.

Ассесмент-центр как новая технология в системе управления персоналом использует следующие принципы работы: 1) ориентация на профессиональные требования; 2) ориентация на поведение участников; 3) контроль собственного субъективного опыта со стороны оценивающих наблюдателей (экспертов); 4) принцип имитации: поведение участников АЦ оценивается только в контексте конкретной ситуации реальной деятельности; 5) принцип открытости: все участники, наблюдатели должны быть проинформированы полностью об основных целях, процедуре и значении метода; 6) принцип индивидуальности: по окончании АЦ каждому участнику предоставляется обратная связь с ориентацией на его собственное поведение; 7) системный принцип: согласование предварительного отбора персонала, АЦ и последующих тренинговых мероприятий друг с другом; 8) организованное управление персоналом: процесс проведения процедуры АЦ должен осуществляться под гибким руководством.

Перейдем к рассмотрению основных технологий АЦ. Надо отметить, что большинство технологий АЦ – комплексные социально-диагностические методы, которые систематически регистрируют достижения или недостатки поведения работников, участвующих в качестве объектов оценки. Комплексность технологий означает совместное использование нескольких диагностических инструментов (методов), которые имитируют реальную деятельность с целью максимального ее воспроизведения. К данным методам относятся методы: «почтовая корзина», групповые дискуссии, презентация, трудовые пробы, исследование случаев (кейс-метод).

Рассмотрим указанные методы. Первым из них является почтовая корзина – классическое упражнение АЦ. Оно имитирует работу с деловой корреспонденцией (письменными почтовыми поступлениями) менеджера, который недавно вступил в должность или несколько дней был в отъезде. Почтовая корзина содержит 15-20 документов: служебных записок, писем, докладов, опросов и второстепенной информации. Содержащиеся в документах проблемы могут касаться политики персонала, общей экономики и организации предприятия или важных бизнес-процессов.

Следующим методом является метод «групповые дискуссии», который предназначен для оценки способностей к лидерству, образовательных компетенций [5], принятия решений и работы в группе. При групповых дискуссиях без ведущего 4-8 участников получают задание, которое они должны решить вместе в течение установленного времени, чаще всего от 0,5 до 1 часа. Участники должны обсудить проблемы и прийти к согласованным результатам. Задания могут располагать как либо сотрудничеству, когда одну проблему может обсуждать вся группа, и нет противоречий в интересах отдельных членов группы; либо к конкуренции, если участники должны занимать по отношению друг к другу противоположные позиции вследствие различия полей или ограниченности ресурсов.

Презентация – это третий метод, заключающийся в том, что участники должны разработать презентацию и сделать доклад на определенную тему и Презентационные упражнения способствуют регистрации риторических умений, коммуникативных средств, устойчивости к нагрузкам.

Следующей, весьма распространенной технологией являются трудовые пробы, которые представляют собой стандартизированные методы, в которых имитируются критические профессиональные ситуации. Предмет наблюдения – решений практических заданий участниками. Поведение участников регистрируется наблюдателями на основе предварительно определенных показателей.

И, наконец, еще один метод – исследование случаев (кейс-метод), когда участнику дается письменный материал по какой-то проблеме организации. Часто проблематика многопланова и комплексна. Рекомендации для менеджмента должны предоставляться после обработки всего материала. Проблематика может касаться финансов, оформления структуры, организации процессов, персонала, продаж и т.д. По всем правилам обработка проходит письменно, с предоставлением одного или нескольких

часов на подготовку. Оценка может дополняться интервью, которое также дает возможности оценки, или презентацией результатов исследования случая. Достоинством кейс-метода является то, что этот метод можно адаптировать к реальности предприятия, для наблюдателей и участников они обнаруживают высокую валидность [3].

В целом технология комплексной оценки персонала организации дает возможность преодолеть ограничения традиционных методов оценки, оценить индивидуальный потенциал сотрудников и учесть полученную информацию при реализации кадровых программ.

Таким образом, описанные здесь технологии АЦ представляют собой комплексные социально-диагностические методы, которые систематически регистрируют достижения или недостатки поведения работников, участвующих в качестве объектов оценки.

Итак, подведем итоги данной статьи: во-первых, АЦ – современные технологические инструменты оценки персонала (действующих сотрудников организации или кандидатов на вакантные должности); во-вторых, достоинствами технологий АЦ является высокая социальная и прогностическая валидность, а также объективность оценки; в-третьих, комплексность технологий означает комплексное использование нескольких диагностических инструментов (методов), которые имитируют реальную деятельность с целью максимального ее воспроизведения.

#### ***Литература:***

1. *Гарипова Р.Р., Ильмукова И.Р. Методы комплексной оценки персонала // Вестник экономики, права и социологии. 2013. №3. С. 185-187.*
2. *Стюрина Д.Е. Управление деловой карьерой. М., 2008. С. 95.*
3. *Кляйнманн М. Ассесмент-Центр. Харьков, 2014. С. 96.*
4. *Геранюшкина Г.П. Особенности технологии Ассесмент-Центров // Сибирский психологический журнал. 2015. №21. С. 16-22.*
5. *Тарасенко Л.В., Нор-Аревян О.А., Кирик В.А. и др. Моделирование профессиональной социализации студенческой молодежи в условиях социальной неопределенности. Ростов н/Д., 2016. 220 с.*
6. *Белов М.Т., Бурмистров С.В., Самыгин С.И. Развитие человеческих ресурсов организации как фактор управления рисками и безопасности деятельности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2016. №10.*

#### ***Literature:***

1. *Garipova R.R., Ilmukova I.R. Methods of complex personnel assessment // Herald of Economics, law and sociology. 2013. No. 3. Pp. 185-187.*
2. *Sturina D. E. Management of business career. M., 2008. P. 95.*
3. *Kleinmann, M. The Assessment Center. Kharkov, 2014. P. 96.*
4. *Geranusckina G.P. Features of the technology of Assessment centre // Siberian psychological journal. 2015. No. 21. Pp. 16-22.*

5. *Tarasenko L.V., Nor-arevian O. A., Kirik V.A., etc., the Modeling of professional socialization of student's youth in conditions of social uncertainty. Rostov n/D., 2016. 220 p.*

6. *Belov M.T., Burmistrov S.V., Samygin S.I. Human resources development of the organization as a factor of risk management and safety of activities // Humanitarian, socio-economic and social Sciences. 2016. No. 10.*