



РОССИЙСКИЙ

СТАНДАРТ

ЦЕНТРА ОЦЕНКИ

Центр оценки: от импровизации к стандарту

Евгений Лурье, руководитель R&D, директор по работе с клиентами, «ЭКОПСИ Консалтинг»

В 2013 году мы с Сергеем Умновым (партнер «ЭКОПСИ Консалтинг») стали свидетелями и непосредственными участниками важнейшего события в жизни HR-сообщества. В России появился первый профессиональный стандарт центра оценки (ЦО, ассесмент-центр). Этот важный документ, в разработке которого мы участвовали, был создан по инициативе Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала» и поддержан экспертным сообществом. Российские специалисты в сфере управления кадрами получили четкие ориентиры, следуя которым смогут разрабатывать, организовывать и проводить центр оценки на основе наиболее современных и эффективных подходов, методик и технологий.

История метода – от офицеров до бизнесменов

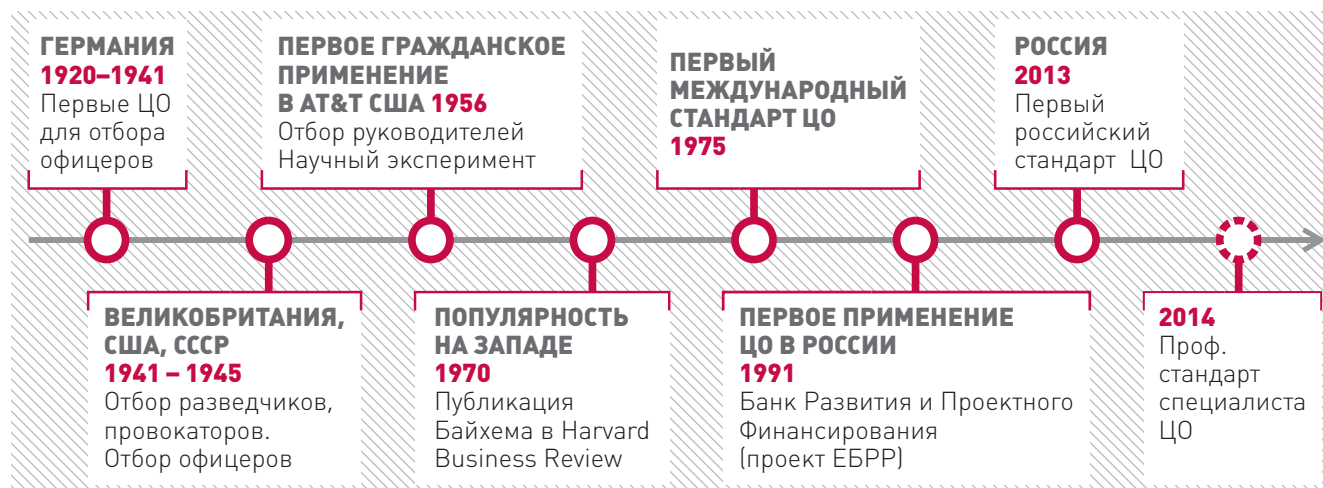
Центр оценки как инструмент отбора персонала имеет давнюю историю, метод известен почти 100 лет. Первые упоминания касаются 20-х годов прошлого века, когда германские военные использовали

подобную методику для отбора офицеров. А в начале 40-х годов аналогичные технологии стали применять для отбора людей в разведывательные службы США. При помощи центра оценки, процедуры которого включали в себя групповые упражнения, тесты и специальные интервью, отбирали офицеров разведки и в Западной Европе.

А в середине 50-х годов центр оценки пришел в бизнес. Американская компания AT&T впервые включила его в экспериментальную программу анализа профессионального роста менеджеров, а к 1980 году ЦО в работе с персоналом использовали уже более 2000 организаций. Высокая валидность методики привела к быстрому распространению данной технологии в компаниях США и Западной Европы.

Недавно появились сведения, что в СССР аналогичные методики использовались при подготовке офицеров советских спецслужб. С появлением в России частного бизнеса технология пришла и в «мирные» отрасли экономики. Сегодня

Рисунок 1. История центров оценки



ня центр оценки активно применяется в практике управления персоналом. По данным Федерации оценки персонала, за последние 8 лет эту технологию использовали 83 из 150 крупнейших компаний страны, в том числе 37 из 50 самых крупных¹.

По словам основателя компании «ЭКОПСИ Консалтинг» Владимира Столина, «и заказчиков, и профессионалов-оценщиков привлекли в ЦО его несомненные достоинства: систематическое (неслучайное) наблюдение поведения участников, дублирование суждений о работнике независимыми экспертами, моделирование значимых рабочих ситуаций в специально сконструированных упражнениях,

На сегодняшний момент центр оценки является одним из основных методов оценки персонала во всем мире, в том числе и в России

и, конечно, глубокое предварительное изучение конкретной деятельности работников, их удачных и неудачных образцов, профессиональных и организационных стандартов». К настоящему времени многие российские специалисты в сфере управления персоналом не только освоили передовые зарубежные технологии,

но и накопили обширный практический опыт разработки и применения ЦО в российских условиях.

Метод популярный, подход – хаотичный

За последнее время бизнес действительно «распробовал» ЦО. Он стал не только популярным, но и «модным» инструментом оценки. На российском рынке сегодня работают десятки поставщиков, предлагающих услуги под названием «центр оценки», «ассесмент центр», «оценочный центр» и т.п. Тем не менее выбрать профессионального провайдера для оценки персонала – непростая задача. Среди поставщиков услуг встречаются специализированные оценочные организации, консалтинговые компании, преподаватели вузов, бизнес-тренеры, рекрутеры и другие люди, квалификацию которых оценить бывает довольно сложно. Нередки случаи злоупотребления брендом «центр оценки», использования ЦО не по назначению.

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.

Создание внутреннего центра оценки проблему не решает, ведь в компанию приходят специалисты все с того же, крайне

¹ Рейтинг «Эксперт-400», 2012

неоднородного, рынка услуг. Таким образом, каждый провайдер или внутренний специалист называет центром оценки то, что он сам считал таковым, основываясь на переводах иностранных книг (зачастую – неточных), разбавленных собственным «творчеством».

Еще одна серьезная проблема – пиратство. Компания «Экопси» как разработчик ЦО неоднократно сталкивалась с несанкционированным использованием своих кейсов.

Более того – даже на цивилизованном рынке до недавнего времени отсутствовало единое фундаментальное понимание специфики метода ЦО. До появления стандарта в России не было единой методологической базы проведения ассессмента, принятой профессиональным сообществом.

Создание российского стандарта ЦО: вписаться в мировой контекст

Два года назад в профессиональном сообществе наконец созрело понимание того, что метод, используемый для принятия серьезных кадровых решений, действительно нуждается в стандартизации. 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. В пользу такого решения говорил и международный опыт. Национальные стандарты центра оценки существуют в США (американский стандарт считается международным), Великобритании, Германии, Индонезии, ЮАР. Россия может и должна стать еще одной страной, в которой принято цивилизованное использование передовых HR-инструментов.

Для работы по созданию российского стандарта ЦО была создана специальная группа при Федерации оценки персонала. 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. Именно желание и готовность ведущих экспертов области договориться дало возможность создать документ, одновременно соответствующий ожиданиям практики, образования и науки.

А договориться оказалось не так просто, как казалось вначале, когда мы считали, что разработка стандарта займет от силы месяц. Немало копий было сломано, например, при обсуждении главы о валидности метода, упражнений, которые нужно включать в ЦО, и даже того, что может называться «центром оценки». На подготовку проекта стандарта, в основу которого легли фундаментальные разработки, знания и опыт отечественных и иностранных компаний, лидирующих на рынке услуг профессиональной оценки сотрудников, ушло полтора года.

Мы гордимся тем, что компания «ЭКОПСИ» была непосредственным участником этого эпохального события.

Затем документ перевели на английский язык и отдали на рецензирование ведущим российским и международным экспертам в области оценки. Наш труд получил высокую оценку от таких профессионалов, как Джордж Торнтон (Университет штата Колорадо, США), Дэйв Бартрам (SHL, Великобритания), Найджел Пова (A&DC, Великобритания), Кристоф Оберманн (Obermann Consulting, Германия),

Рисунок 2. Новая точка на карте мировой оценки персонала



Филип Лайвенс (Университет Гента, Бельгия) и других² (см. рис. 3).

Замечания и комментарии признанных во всем мире специалистов по оценке вошли в финальную версию документа. Кстати, российский стандарт не просто признан мировым профессиональным сообществом, сегодня он считается наиболее актуальным, так как учитывает все передовые наработки и достижения в области мировой науки

«Документ предлагает очень ясное определение того, что является центром оценки, и дает четкие рекомендации по проектированию, разработке и проведению центров оценки, охватывая специфику отрасли IT и раздел, посвященный правам и обязанностям участников»

Дэйв Бартрам

и практики. В Великобритании, например, уже работают с нашим документом, готовя новую версию своего стандарта ЦО.

Не менее важными для разработчиков стандарта были отзывы представителей российского HR-сообщества. Полученная обратная связь говорит о том, что, была проделана востребованная рынком работа. Комментарии международных и российских экспертов были опубликованы в прошлом году в журнале «Организационная психология»³.

При этом есть и понимание того, что в будущем обязательно появится вторая версия документа, учитывающая особенности практического применения.

Какие проблемы поможет решить стандарт

Российский стандарт ЦО призван обеспечить единую методологическую базу для организации и проведения центров оценки, а также подготовки специалистов в данной области. При этом важно понимать, этот документ не является инструкцией, обязательной к исполнению. Это скорее культурная и этическая норма, то есть правила и требования стандарта, выработанные на основе российского и зарубежного опыта, которые предлагается принять профессиональному сообществу добровольно. Именно так работают стандарты в общемировой практике.

Документ состоит из трех частей. Первая дает определение того, что эксперты называют центром оценки и трактует термины, используемые при разработке и организации ЦО. Вторая посвящена подготовке и проведению центра оценки: как вписать ЦО в текущую деятельность HR-службы; какие документы нужно подготовить и что в них прописать, принимая решение об использовании ЦО; какие требования предъявлять к оценщикам и как подготовить собственных наблюдателей; рекомендации по организации процедуры проведения ЦО и представлению результатов участникам и т.д. Третья рассказывает о том, как обеспечивается качество ЦО. В частности, российский стандарт впервые описывает, как использовать виртуальный центр оценки. Например, компания «ЭКОПСИ» гарантирует, что разработанный нами web@ssessment полностью отвечает российскому стандарту ЦО.

Таким образом, HR-специалисты получают три важных инструмента:

1. Необходимые теоретические основы и ответ на вопрос «что же на самом деле является центром оценки».

² Дэйв Бартрам – профессор психологии, мировой эксперт в области психодиагностики, руководитель группы разработчиков универсальной базовой структуры компетенций компании SHL. Филип Лайвенс – профессор кафедры управления персоналом и организационной психологии в Гентском университете, член редколлегии двух ведущих журналов по организационной психологии, *Journal of Applied Psychology* и *Journal of Applied Psychology*. Кристоф Оберманн – ведущий немецкий эксперт в области оценки. Найджел Пова – один из разработчиков стандарта ЦО в Великобритании, признанный авторитет в области ассесмент-центров, написал в соавторстве с Иеном Баллантайном книгу «Ассесмент-центр. Полное руководство», переизданную в России два раза. Джордж Торнтон – профессор Университета Штата Колорадо, мировой эксперт в области разработки ЦО, автор трех книг и многочисленных статей о методах, используемых в ЦО.

³ Организационная психология. 2013. Т. 3. №2. С. 66–76

Рисунок 3. Отзывы ведущих международных экспертов

КРИСТОФ ОБЕРМАНН
Obermann Consulting, Германия

Работа на самом высоком уровне.

НАЙДЖЕЛ ПОВА
A&DC, Великобритания

Не сомневаюсь, что продвижение российского стандарта ЦО будет иметь значительную ценность для компаний, которые стремятся внедрять лучшие практики и инструменты.

САНДРА ШЛЕБУШ
LeMaSa, ЮАР

Подробный и продуманный документ.

ДЭЙВ БАРТРАМ
SHL, Великобритания

Превосходный образец работы!

ДЖОРДЖ ТОРНТОН III
Университет штата Колорадо, США

Замечательный документ как результат серьезной вдумчивой работы.

ФИЛИП ЛИВЕНС
Университет Гента, Бельгия

Это великое начало.

АЛИСА ГИББОНС
Университет штата Колорадо, США

Российский стандарт ЦО – синтез исследований, лучших методик и практического опыта.

2. Руководство по проведению ЦО.

3. Ориентиры по обеспечению качества.

Сегодня, обобщая полугодовой опыт применения российского стандарта ЦО, можно с уверенностью сказать, что он позволяет HR-специалистам:

- понимать, что именно вам предлагают в качестве «центра оценки»;
- правильно определить критерии для подготовки тендеров и спланировать бюджет;
- принимать обоснованные решения о том, где возможна, а где невозможна оптимизация бюджета;
- обеспечить грамотную работу внутренних специалистов и провайдеров;
- оценить качество программы центра оценки;
- корректно организовать коммуникацию с сотрудниками;

- говорить с коллегами и провайдерами на одном языке.

Если у вас появятся вопросы, связанные с практическим использованием российского стандарта ЦО, вы можете обратиться к его создателям. Компании-разработчики стандарта, входящие в Федерацию оценки персонала, приняли на себя «просветительскую» функцию и обязались способствовать дальнейшему распространению и продвижению стандарта, а также обучать наблюдателей-экспертов в соответствии с российским стандартом ЦО.

Уважаемые коллеги, используете стандарт в работе внутренних ЦО, обращайтесь внимание на соответствие стандарту услуг, предоставляемых провайдерами, и тогда мы сможем гордиться тем, что Россия – это страна цивилизованного использования современных HR-технологий и инструментов.