

Елена Барышникова

# Оценка персонала методом ассесмент-центра

{ Лучшие HR-стратегии }



Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

## Отзывы о книге

Отличная книга на все более актуальную тему от автора с бесценным практическим опытом. Мир действительно справедливее, чем мы все порой думаем. И прочитав эту книгу, лучше понимаешь, ПОЧЕМУ это так, и, главное, КАК этой справедливости достичь.

*Дмитрий Халин,  
глава департамента по работе с малыми и средними организациями и партнерами Microsoft в России*

Книга раскрывает человеческую составляющую бизнеса, так называемую ДНК организации, и предлагает совершить путешествие по мастерской человеческих судеб, открыть ее тайны и создать формулу успеха компании, подбирая «генетически» верных сотрудников.

*Наталия Бессонова,  
руководитель отдела редких заболеваний компании Genzyme,  
группа компаний Sanofi*

Очень просто рассказано о сложном комплексном процессе оценки персонала. Рассмотрены наиболее часто возникающие в оценке вопросы и ситуации. На мой взгляд, основная идея книги в том, что качественная оценка — это технология высокого уровня, требующая понимания, зачем, собственно, нужно начать проект по ассессменту. Я нашла здесь ответы на вопросы, которые когда-то остались недосказанными, невыясненными.

Это и профессиональный самоучитель для HR-практиков, и полезная книга для управляющих компаниями и профессионалов в мире бизнеса. Ведь все мы постоянно в той или иной мере сталкиваемся с оценкой эффективности работы сотрудников и наших решений, принятых по ним.

*Индира Изтелеуова,  
HR-директор компании Altyntau Resources*

Создание эффективной бизнес-команды сродни удачному замужеству. Кажется, что все легко, а между тем — сложно. Ассесмент — достаточно свежее явление в практике оценки персонала. Но теперь у нас есть полностью посвященная ему книга, которая учит, как принимать правильные решения, минимизировать ошибки и избежать проблем.

*Ольга Авдошина,  
генеральный менеджер компании Merz Pharma в России*

Профессиональное, детальное и, что особенно хочется отметить, очень практичное представление метода оценки, который зарекомендовал себя в компаниях, прочно обеспечивших себе место в рейтингах лучших работодателей мира.

Книга, вне всякого сомнения, вызовет интерес как у начинающих специалистов по работе с персоналом, так и у их более опытных коллег. Первые, вероятно, оценят подробнейшие рекомендации по подготовке и проведению центров оценки, вторые найдут полезным исчерпывающий перечень методик и моделей и поспешат применить новые идеи на практике или провести работу над ошибками.

В условиях молодой рыночной экономики, когда темпы роста стоимости труда, к сожалению, все еще опережают рост его производительности, технологии центров оценки несут в себе огромный потенциал для повышения эффективности бизнеса.

*Дмитрий Прохоренко,  
партнер LEAP Consulting, в прошлом вице-президент по персоналу компаний «МТС» и АФК «Система»*

С огромным удовольствием прочитала книгу. Я уже более 15 лет работаю в сфере управления персоналом, где оценка компетенций и потенциала сотрудников для построения кадрового резерва является одной из ключевых задач. С полной ответственностью могу сказать, что книга будет полезна как для начинающих специалистов, так и для опытных линейных или HR-менеджеров. Елена в доступной форме описывает технологию ассесмента, включая последние разработки, и иллюстрирует их примерами и рекомендациями из своей практики работы с многими компаниями, как международными, так и локальными. Если вы задумываетесь над тем, как улучшить качество оценки персонала и повысить эффективность бизнеса, значит, эта книга для вас — читайте и дерзайте!

*Ирина Владимирова,  
менеджер по работе с персоналом Philip Morris Украина*

Книга станет хорошим подспорьем для руководителей кадровых служб и их клиентов из бизнес-подразделений, стремящихся получить максимальную отдачу от использования такого мощного инструмента оценки и развития персонала, каким является ассесмент-центр. Елене удалось добиться баланса между широким освещением темы и легким изложением. А примеры и рекомендации из опыта автора придают книге значительную прикладную ценность.

*Андрей Степанов,  
партнер Odgers Berndtson*

Читая зарубежные книги по оценке персонала, и особенно по ассесменту, я всегда задумывалась, как хорошо продумана эта система, насколько проста в применении. Но какое мастерство, оказывается, нужно, чтобы получить достоверный результат!

Очень рада, что этот труд появился на пространстве СНГ, потому что автор действительно все это пропустила через себя и может дать рекомендации, доказавшие свою реальную эффективность.

*Гульмира Раисова,  
директор департамента по управлению человеческими  
ресурсами компании «Самрук-Казына»*

**Елена Барышникова**

**Оценка персонала  
методом ассесмент-центра**  
{Лучшие HR-стратегии}

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 331.108  
ББК 65.240  
Б26

**Барышникова, Е.И.**  
Б26 Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии /  
Елена Барышникова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 255 с.

ISBN 978-5-91657-793-8

Сложно придумать нечто более субъективное, чем ситуация, когда один человек оценивает другого. Но как быть работодателю? Никто не хочет тратить время и деньги впустую.

Ассесмент-центр — наиболее объективная система комплексной оценки персонала. Она довольно точно позволяет предсказать будущую успешность кандидата, разобраться в причинах низких результатов опытного сотрудника и определить, кто из имеющихся специалистов лучше других справится с поставленными задачами.

В чем преимущество метода? Какие знания необходимы для его применения? Как организовать оценочную сессию? Актуальная тема и всестороннее ее освещение.

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-91657-793-8

© Барышникова Е.И., 2013  
© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

# Оглавление

|   |           |
|---|-----------|
| Предисловие .....   | 11        |
| От автора .....   | 15        |
| <b>1. Как зарождалась технология ассесмента.....</b>                          | <b>20</b> |
| <b>2. Что такое ассесмент-центр .....</b>                                     | <b>29</b> |
| 2.1. Понятие.....   | 29        |
| 2.2. Валидность .....   | 35        |
| 2.3. Цель метода .....  | 41        |
| 2.4. Области применения .....   | 43        |
| 2.5. Модификации ассесмент-центра .....                                       | 47        |
| <b>3. Что такое компетенции .....</b>   | <b>53</b> |
| 3.1. Понятие и история вопроса .....  | 53        |
| 3.2. Требования к компетенциям.....   | 71        |
| 3.3. Виды описания компетенций .....  | 75        |
| 3.4. Сколько моделей компетенций должно быть<br>в компании.....               | 83        |
| 3.5. Шкала оценки компетенций .....   | 84        |
| <b>4. Вопросы внедрения центров оценки и развития .....</b>                   | <b>89</b> |
| 4.1. Процесс разработки и внедрения.....                                      | 89        |
| 4.2. Внутренние ассесоры или внешние консультанты —<br>кого предпочесть?..... | 102       |

|   |            |
|---|------------|
| 4.3. Качества наблюдателей .....  | 108        |
| 4.4. Стандартные ошибки наблюдателей .....                                      | 111        |
| <b>5. Инструменты ассесмент-центра .....</b>                                    | <b>115</b> |
| 5.1. Какие бывают инструменты .....   | 115        |
| 5.2. Интерактивные методы оценки .....  | 119        |
| 5.3. Методы оценки, не требующие<br>участия наблюдателей .....                  | 126        |
| <b>6. Технология оценки компетенций .....</b>                                   | <b>140</b> |
| <b>7. Процедура написания отчетов .....</b>                                     | <b>190</b> |
| <b>8. Обратная связь .....</b>  | <b>201</b> |
| 8.1. Процедура предоставления обратной связи .....                              | 204        |
| <b>9. Логистика центра оценки .....</b>   | <b>208</b> |
| 9.1. Подготовка документов и оборудования .....                                 | 208        |
| 9.2. Составление расписания .....   | 212        |
| 9.3. Администрирование центра оценки .....                                      | 218        |
| <b>10. Современные тенденции развития<br/>технологии ассесмент-центра .....</b> | <b>220</b> |
| 10.1. Ассесмент топ-менеджеров<br>Индивидуальный ассесмент .....                | 220        |
| 10.2. Массовый ассесмент .....  | 230        |
| 10.3. Онлайн-ассесмент .....  | 231        |
| <b>Заключение .....</b>   | <b>235</b> |
| <b>Приложения .....</b>   | <b>237</b> |
| <b>Благодарности .....</b>  | <b>238</b> |
| <b>Об авторе .....</b>  | <b>239</b> |

## Предисловие

Вот уже много лет тема объективной оценки персонала для принятия управленческих решений остается чрезвычайно актуальной. Несмотря на то что для многих компаний на российском рынке ассесмент из новинки в области HR-технологий перешел в категорию устоявшейся практики, он по-прежнему интересен, его применение вызывает многочисленные дискуссии среди профессионалов и руководителей организаций, он пополняется новыми бизнес-кейсами, и многие сотрудники отделов по работе с персоналом мечтают стать профессионалами в этой области.

Книга Елены Барышниковой не могла не появиться. Потребность в ней витала в воздухе, так как локальные HR-практики уже накоплены в достаточной мере и требуют обобщения.

Как правильно отмечает Елена, в области управления персоналом простая экстраполяция опыта других стран на локальные компании не всегда приносит результаты. Более того — иногда и опыта этого нет, приходится разрабатывать свои решения, которые во многом не хуже. Ведь если иностранные компании в России — филиалы глобальных и применяют отработанные технологии, то отечественные компании во многих случаях сами являются штаб-квартирами для своих подразделений в России и других странах и, следовательно, могут смело предлагать собственные решения и совершенствовать имеющиеся технологии в соответствии со своими потребностями.

При принятии организационных и индивидуальных решений в области управления персоналом всегда возникает вопрос баланса между интересами компании и интересами талантливых сотрудников. К сожалению, иногда за деревьями можно не увидеть леса: увлекаясь процессом оценки и развития талантов, руководители забывают о «соли земли» — о тех, кто дает стабильный результат, но при этом звезд с неба не хватает. Таким сотрудникам ассесмент может принести большую пользу — позволит понять, в чем их сильные стороны, убедит в том, что они значимы для компании, даже если не очень амбициозны в своих карьерных ожиданиях.

И наконец, широкое применение данного метода является залогом гуманизации управленческих процессов, открытости в принятии решений, готовности руководства к диалогу с сотрудником, признания ценности сотрудника как личности, а не только как штатной единицы.

Ценность книги «Оценка персонала методом ассесмент-центра» — в том, что автор смогла, с одной стороны, обобщить опыт применения на российском рынке одной из таких технологий, а с другой — подробно и профессионально описать эту технологию, создав четкое руководство: как определить цель ассесмента, получить валидный результат, работать с этим результатом, избежать типичных ошибок при принятии решений.

Если вы хотите погрузиться в увлекательный мир ассесмента и в вашей организации есть для этого необходимые ресурсы — смело следуйте технологии, изложенной автором, и вас ждет успех. Строгая логика в описании метода и конкретные примеры применения разных стадий процесса придадут вам уверенности в своих силах. Руководителям организаций книга Елены Барышниковой очень полезна, ибо успех лидера во многом зависит от состава его команды, смелости в принятии управленческих решений и умения вовремя заметить падение мотивации того или иного сотрудника или невозможность его дальнейшего развития.

Одновременно книга заставляет задуматься: какие изменения ждут нас в сфере оценки и развития персонала? Бизнес в период

кризиса, начавшегося в 2008 году, стремительно меняется, столь же стремительно меняются ценности — на рынок труда вышло новое поколение. Насколько HR-технологии, основанные на теориях с более чем 50-летней историей, соответствуют новым вызовам экономики? Есть ли смысл пересмотреть ключевой набор компетенций сотрудников, который делает всю организацию успешной в условиях затянувшегося кризиса? Как оценить потенциал сотрудника в области генерирования идей и предложения инновационных решений?

Что нужно, чтобы не пропустить талантливого человека с нестандартным мышлением? Может ли в этом помочь ассессмент в его существующем виде? Достаточно ли у руководителя и консультанта навыков, чтобы оценить способность сотрудника работать в международных кросс-функциональных командах, с удаленным доступом, на проектной работе, без инструкций и регламента?

От всей души желаю, чтобы автор поделился с нами мыслями об этих проблемах в своей следующей книге, которая, не сомневаюсь, будет столь же замечательна и увлекательна, как и эта.

Спасибо, Елена!

*Софья Кадыкова,  
директор отдела по работе с персоналом,  
Pfizer Россия и Украина*

## От автора

О чем эта книга? Как бы высокопарно это ни прозвучало, прежде всего — о справедливом устройстве социального мира.

По мере постижения профессии мои представления о справедливости, об успешности и хроническом невезении существенно менялись. Я окончила школу в 1989 году, в разгар перестройки. Одна экономическая формация была разрушена вместе с политическим строем, другая — еще не построена. Мир представлялся мне потрясающе огромным, полным безграничных возможностей. Казалось, все по плечу и успех где-то рядом, надо только совершить нечто выдающееся, способное потрясти всех. К 1995-му, году окончания университета, я успела понять: чтобы совершить нечто выдающееся, нужно совпадение многих обстоятельств и вдобавок большое везение. Можно было всего достичь — стоило только составить план и начать действовать, но можно было и все потерять — для этого не нужны особые усилия. Массу людей выбросили на задворки жизни без какой-либо инструкции, что им делать. Все смешалось, все изменилось. Кто был никем, стал всем, и наоборот — то, чего ты достиг в прежней жизни, потеряло значение. Мир по-прежнему казался огромным, но теперь еще жестоким и агрессивным. Либо ты акула — тогда докажи это, либо планктон — и будешь проглочен или останешься в живых, но станешь влачить жалкое существование. Создавалось впечатление, что умные и порядочные люди существуют лишь для того, чтобы страдать и чувствовать унижение.

В 1995-м я получила работу рекламного агента. Это было единственное место, куда меня, выпускницу, не имевшую опыта, но готовую покорить Вселенную, согласились взять. Собственно, взяли меня потому, что я была знакома с зятем владельца — он и предложил мне попробовать свои силы. Впрочем, это была работа без оклада, так что он ничем не рисковал. Нужно было обзванивать коммерческие организации и предлагать им свои услуги. Довольно сложное испытание для неуверенной в себе девочки. На тот момент в Москве было около 15 тысяч рекламных агентств, так что мои коллеги своими звонками очень мешали людям работать и на нас реагировали довольно резко. Потрясающий опыт.

Со временем моя жизнь наладилась — я начала работать тренером-консультантом и внешнее окружение стало более дружелюбным, но ощущение несправедливости не исчезло: я была уверена, что все решает случай и большинству моих сограждан хронически не везет.

Мне приходилось выполнять работу для разных компаний, которые представляли меня, двадцатисемилетнюю, своим ведущим консультантом. Было много проектов, и каждый раз приходилось что-то изобретать с нуля. Я соглашалась на любые предложения, уверенно произнося: «Когда мы можем приступить?» Только один раз пришлось ответить отказом — меня попросили провести тренинг о мерчандайзинге. Загадочное слово «мерчандайзинг» звучало слишком диковинно и не вызывало ни одной ассоциации. Я сказала: «Подумаем» и отправилась в Ленинскую библиотеку, однако понять, что же это за загадочный термин, мне так и не удалось.

Не скрою, иногда я чувствовала, что занимаюсь «надувательством», выдавая себя за специалиста в областях, в которых у меня слишком мало опыта. Однако самооценка стала расти. Везло, конечно, но ведь получалось, работа приносила результаты. Появился опыт, и тем не менее не покидало ощущение, что все это блеф. Зато какое преодоление себя! Каждый день — выход из зоны комфорта. Работа фрилансера! Никакая другая деятельность не дает столь молниеносной обратной связи о твоей эффективности.

Отработал хорошо — завтра ты тоже загружен. Плохо — вперед, в поля, искать новых клиентов. Очень тонизирует.

Двенадцать лет назад, когда меня пригласили в компанию SHL (Saville and Holsword Limited), я уже была довольно успешным консультантом. Новая работа предполагала снижение уровня доходов в разы, но сомнений в том, что надо кардинально поменять профессиональную жизнь, у меня не было. Во-первых, подкупало то, что SHL, в отличие от нас, фрилансеров, жестко специализировалась только в одной области — оценке компетенции и принципиально отказывалась от любой другой работы. Во-вторых, наличие готовых инструментов и проверенных технологий приводило меня в полный восторг — я-то привыкла создавать все с нуля и проверять непосредственно на клиенте. Первые два года в SHL — время бесконечного счастья, и прежде всего от того, что ты часть огромной команды, владеющей отличными инструментами, от того что работаешь с лучшими компаниями и учишься у этих великих компаний — создателей и потребителей самых передовых практик в области оценки персонала. Счастье каждый день работать с потрясающими людьми — клиентами, кандидатами, которых ты оцениваешь. Но уверенность, что в мире многое зависит от везения, не проходила. Человеческая психика устроена диковинным образом: ты видишь девяносто восемь примеров справедливого распределения и два несправедливого, но почему-то именно эти два бросаются в глаза, и ты говоришь: «Как же несправедливо устроен мир». Скажем, прекрасный специалист — блестящие навыки, мотивация в порядке, хороший английский, ученая степень, а карьера не двигается. Спрашиваю: «Вы, наверное, не хотите делать карьеру?» Слышу ответ: «Очень хочу, сама несколько раз предлагала свою кандидатуру на открытые вакансии. Директор (замечу, экспат\*) сказал, что, если еще раз предложу свою кандидатуру, уволит». У меня такие истории вызывали досаду.

---

\* Экспат (от лат. ex patria — «вне родины») — сленговое название для иностранных специалистов. *Прим. ред.*

С годами круг профессиональных контактов расширяется, тебе начинают доверять, появляются возможности, рычаги влияния. Встречаешь нужного человека в нужное время, говоришь ему нужные слова — и справедливость восстановлена. Помню первый случай, когда удалось добиться, чтобы высококлассный специалист получил заслуженное повышение, в котором ему долго отказывали. Я подумала: «Хорошо, сейчас повезло, справедливость восстановлена, но ведь это дело случая. А если бы такой случай мне не представился? А если бы меня здесь вообще не было?»

Только со временем пришло понимание, что мир устроен довольно справедливо. Это на коротком промежутке времени может показаться, что воля случая и твоя личная роль в истории велики. Если же долго работаешь с клиентом, оценивая для него сотрудников, появляется возможность наблюдать за карьерой менеджеров на большом временном срезе, и многое открывается. Либо ты видишь, что есть объективные причины, почему этот человек находится там, где он находится, либо понимаешь, что рано или поздно справедливость восторжествует, нужно только немного терпения. Правильные люди (то есть с нужными компетенциями) с правильными намерениями (то есть готовые трудиться для того, чтобы принести пользу компании) всегда добиваются успеха в правильных компаниях (то есть ставящих цель принести пользу обществу). Ситуация сложится нужным образом, появятся менеджеры, которые заметят, помогут, продвинут, либо появится компания для приложения компетенций. Да, на это может потребоваться несколько лет, но успех обязательно придет! Что же касается работодателя, то и он, несомненно, со временем разберется, кто из сотрудников нужный, ценный, эффективный.

Вы можете спросить: «Если мир так справедлив и со временем все встанет на свои места, зачем нужна оценка и к чему эта книга?» Затем, что работодатель хочет заранее понимать, насколько успешным окажется кандидат на ту или иную позицию, оправдаются ли вложения в него, или если необходимо выяснить, почему сотрудник, до этого успешный, исполнительный и ответственный, неэффективен

в новой должности. Тогда и приходит на помощь технология ассесмент-центра. Она позволяет довольно точно предсказать будущую успешность кандидата, разобраться в причинах низких результатов, выяснить, где сильные стороны человека, а где проблемные зоны. Соответственно, становится ясно, какие решения он сможет принимать эффективно сам, а где лучше подстраховаться. Какие усилия придется предпринять, чтобы помочь ему развить компетенции до уровня, близкого к приемлемому. И наконец, кто из имеющихся кандидатов лучше остальных справится с поставленными задачами.

Конечно, это может вызвать у вас скепсис и недоверие. Да, нет в мире ничего более субъективного, чем ситуация, когда один человек оценивает другого. Но в то же время правильное использование и следование технологии позволяют получить довольно объективный результат. Наша книга расскажет о том, как этого достичь.

Следующий вопрос: для кого эта книга? В первую очередь для тех, кого волнует вопрос объективной оценки персонала, — для менеджеров, которые хотят научиться лучше понимать людей и оценивать их не субъективно («нравится — не нравится»), а по критериям (что в человеке хорошо для этой позиции, а что плохо), для специалистов в области управления человеческими ресурсами. И для студентов-психологов, которые нуждаются в реальных инструментах и технологиях, базирующихся на точных методах оценки.

Почему я написала эту книгу? Два года назад мне довелось выполнять занимательное упражнение: нужно было составить список ценных подарков, полученных за всю жизнь. Проанализировав и сгруппировав полученные результаты, я поняла, что больше половины ценных для меня подарков — встречи с интересными людьми, профессионалами своего дела, которые делились со мной опытом, и чудесные книги, написанные ими. Так появилась идея тоже поделиться опытом, которая и была реализована с помощью этой книги.

{ hr }



## Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:  

Проза:  

Детские книги:  