



ФЕДЕРАЦИЯ  
ОЦЕНКИ  
ПЕРСОНАЛА

НК РЧК



## ЦЕНТР ОЦЕНКИ:

современная практика  
применения в России

Аналитический отчет 2014

# Содержание

<b>Информационные партнеры</b> .....	<b>3</b>
<b>Авторы исследования</b> .....	<b>4</b>
<b>Executive summary</b> .....	<b>5</b>
<b>Типичный российский ЦО</b> .....	<b>6</b>
<b>Введение</b> .....	<b>8</b>
<b>Опрос и его участники</b> .....	<b>11</b>
<b>Тенденции применения центров оценки в России</b> .....	<b>17</b>
Типичный российский ЦО.....	19
Наблюдатели-эксперты.....	21
Анализ профессиональной деятельности.....	22
Упражнения, используемые в ЦО.....	23
Компетенции, оцениваемые в ходе ЦО.....	25
Сведение (интеграция) оценок.....	27
Обратная связь.....	28
Информационные технологии.....	30
Оценка качества.....	31
Почему используют и не используют ЦО.....	32
<b>Теория и практика: сравнение с Российским стандартом ЦО</b> .....	<b>35</b>
Цели.....	36
Предварительное информирование участников.....	37
Наблюдение в ходе ЦО.....	38
Тренинг наблюдателей.....	39
Сведение (интеграция) оценок.....	40
Обратная связь по результатам.....	41
Респонденты о стандарте.....	43
<b>Сравнение российской и международной практики ЦО</b> .....	<b>45</b>
В каких целях применяются?.....	45
Компетенции и упражнения.....	46
Сколько длится?.....	48
Кем разрабатывается и проводится?.....	48
Как обобщаются оценки наблюдателей?.....	49
Кому предоставляется обратная связь?.....	49
В каких формах участники получают обратную связь?.....	49
Использование технологий.....	50
<b>Литература</b> .....	<b>51</b>

# Информационные партнеры

Мы хотим поблагодарить наших информационных партнеров за то, что они сделали возможным проведение этого исследования!

Тематические сайты:

Штат



Компании:



Сообщества в социальных сетях:



«Блог про оценку персонала», «HR-консалтинг», «Сообщество HR-профессионалов», «HR-сообщество в Екатеринбурге», «Федерация оценки персонала», «HR-менеджмент», «АСИ»



«Сообщество HR-директоров», «Профессионалы России», «HR-Admin», «HR-бизнес-партнёр», «PRO-HR», «Club HR-среда»

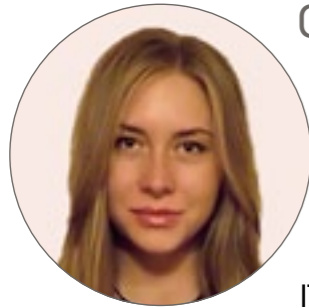


«Управление персоналом — (HR) — Обсуждения, совет»

Special thanks

Отдельные благодарности мы хотим выразить Ульяну Чеснокову и Василию Подобеду за дизайнерскую и редакторскую помощь в подготовке отчета; Никласу Бэкеру (Niklas Becker) за предоставление данных опроса, проводимом в 2012 году в Германии (Assessment-Center-Studie 2012 des Arbeitskreis Assessment Center e.V.).

# Авторы исследования



## Светлана Никитина

Светлана — специалист по работе с рынком образовательных услуг в крупнейшей энергетической компании. Закончила Государственный университет управления по специальности «Социология и психология управления». Имеет опыт разработки интервью по компетенциям и рекомендаций по развитию в автоматизированной системе оценки персонала. В сферу профессиональных интересов входят: Market research, IT-технологии в оценке и развитии персонала, технологии ассесмента.

## Евгений Лурье («ЭКОПСИ Консалтинг»)

Евгений является директором по работе с клиентами в «ЭКОПСИ». Окончил МГУ по специальности «Психология». Прошел ряд международных сертификаций по разработке оценочных инструментов. С 2010 года возглавляет R&D-центр, выпускающий передовые оценочные продукты (Web@ssessment, E-Gray, тесты LАТе и PIF). В 2012-2013 гг. выступал одним из лидеров проекта по созданию Российского стандарта центра оценки. Первый российский спикер Международного конгресса по центрам оценки, постоянный участник крупнейших отраслевых конференций. Автор «Блога про оценку персонала» в Facebook и LiveJournal. Области экспертизы: разработка новых технологий оценки персонала, HR-IT, аудит качества оценочных процедур, проведение массовых оценочных проектов.



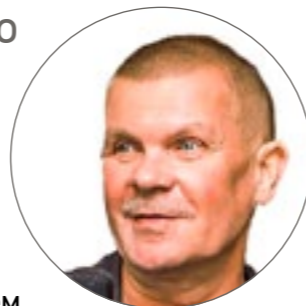
## Алексей Попов («ЭКОПСИ Консалтинг»)

Алексей является научным консультантом «ЭКОПСИ». Закончил Пермский государственный педагогический университет. В 2010 году получил ученую степень кандидата психологических наук, в настоящий момент завершает обучение в докторантуре. В «ЭКОПСИ» отвечает за разработку психометрических инструментов оценки, а также за аналитические проекты с использованием big data. Участник ряда крупнейших научных форумов по психологии и принятию решений. За время своей академической деятельности принял участие в ряде научно-исследовательских проектов, поддержанных грантами РГНФ и грантом Президента РФ. Имеет 30 научных публикаций. Является редактором посвященного вопросам психологии журнала Университета Джаганнатхи (Бангладеш).



## Сергей Сергиенко

Сергей Константинович является независимым экспертом по оценке персонала. Окончил факультет психологии МГУ. Профессор, доктор психологических наук, имеет 40-летний стаж научно-педагогической деятельности. Автор первой докторской диссертации по теме центров оценки и первого исследования валидности ЦО. В 2012-2013 гг. выступал в качестве ведущего автора и эксперта в проекте по разработке Российского стандарта центра оценки. На его счету участие в более чем 25 крупномасштабных проектах по управленческому консультированию, среди которых Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ, Программа TACIS. Автор более 50 статей, учебных пособий и монографий по инженерной, социальной и организационной психологии.



# Executive summary

## Типичный ЦО

- Основная цель типичных российских центров оценки — **развитие персонала (76% респондентов выделили эту цель как основную)**. При этом большинство ЦО сочетают цели отбора и развития. Так **37% из этих 76% используют двухцелевые ЦО**, где отбор и развитие равнозначны.
- В России самая популярная категория сотрудников, проходящих оценку в ЦО, — **менеджеры среднего звена (74%)**.
- Компетенции, которые чаще всего оцениваются в отечественных ЦО (представлены наиболее популярные):
  - 1 место: **лидерство и мотивация (73%)**, ориентация на результат и ответственность (72%);
  - 2 место: **планирование и организация работы (63%)**, командная работа (61%);
  - 3 место: **коммуникабельность (55%)**, системное/аналитическое мышление (54%).
- Информационные технологии для проведения ЦО пока применяются редко: для **оптимизации работы участников — только в 27% случаев**, для **оптимизации работы наблюдателей-экспертов — в 43%**. При этом в отдельных пока редких случаях уже проводятся **полностью компьютеризированные виртуальные ЦО (1,4%)**.

## Стандарт ЦО

- «Российский стандарт центра оценки» известен уже более **60% российских практиков** в области оценки.
- Самым востребованным для них разделом стандарта оказалась **валидизация ЦО**.
- При этом на практике валидность крайне редко проверяют по процедурам, описанным в стандарте. Эффективность проведенного ЦО чаще всего оценивают, опираясь на **мнение заказчика (61%)**, а также **мнения наблюдателей (47%) и участников (42%)**. 17% респондентов вообще не оценивают эффективность центров оценки.
- Обратная связь** предоставляется участникам ЦО в **90% случаев**, что соответствует рекомендациям Стандарта. Самые популярные виды обратной связи: описание сильных сторон и областей для развития (87%), рекомендации по развитию (79%).

## Сравнение с зарубежной практикой

- На мировом фоне Россия — менее «оценивающая» и более «развивающая» страна: **отбор** у нас реже является приоритетной целью ЦО (**23% против международных 38%**).
- В России гораздо шире распространена практика разработки упражнений ЦО внутренними силами компании — **штатными HR-специалистами, психологами (70%)**, тогда как в среднем по миру эта цифра — **только 41%**.
- В нашей стране в ходе ЦО оценивается, как правило, меньшее количество компетенций: у нас **больше 8 компетенций оценивается лишь примерно в трети ЦО (33%)**, в то время как в среднем по миру — **примерно в половине (51%)**.
- В России в состав ЦО входит большее количество упражнений: **в большинстве (83%) российских ЦО используется от 3 до 8 упражнений**, в то время как в большинстве мировых (**79%**) — **от 2 до 5**.
- В мировой практике чаще, чем в России, применяется **автоматическое или полуавтоматическое создание отчетов по результатам центра оценки: 23% против 14%**.

# Типичный российский ЦО

Здесь мы собрали для вас наиболее популярные ответы относительно того, как применяется центр оценки в России. Если вы хотите узнать больше информации о том как проводятся российские ЦО, то вам нужно перейти в раздел «Тенденции применения ЦО в России». В нем вы найдете статистические данные и их обсуждение.

## Цель:

### РАЗВИТИЕ и ОТБОР

(двухцелевые центры оценки)

Приоритет — развитие.



## Участники:

Типичные участники:

**МЕНЕДЖЕРЫ СРЕДНЕГО ЗВЕНА**

Объем оценки в год: 51-100 участников

Размер группы: 5-10 участников

Типичные наблюдатели:

**ВНУТРЕННИЕ HR-СПЕЦИАЛИСТЫ**

Разработчики упражнений:

**ВНУТРЕННИЕ HR-специалисты/**

**ВНЕШНИЕ HR-консультанты (50/50)**

## Задания:

Чаще всего в программу ЦО входят 5-6 заданий.

Из них наиболее популярны:

**АНАЛИТИЧЕСКИЕ  
КЕЙСЫ,  
РОЛЕВЫЕ ИГРЫ,  
ИНТЕРВЬЮ  
ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ**

## Сведение оценок:



## Компетенции:



## Популярные компетенции:

3 место:  
**КОММУНИКАбельность,  
СИСТЕмное/АНАЛИТИ-  
ЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ**

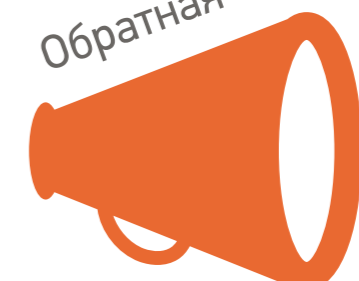
2 место:  
**ПЛАНИРОВАНИЕ  
И ОРГАНИЗАЦИЯ  
РАБОТЫ,  
КОМАНДНАЯ РАБОТА**

1 место:  
**ЛИДЕРСТВО  
И МОТИВАЦИЯ,  
ОРИЕНТАЦИЯ  
НА РЕЗУЛЬТАТ И  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

## Оценка качества (валидизация):



## Обратная связь:



**КОГДА:**  
в течении 1 недели  
после ЦО

**КАК:**  
устно в ходе  
очной встречи

# Введение

В условиях рыночной экономики оценка персонала приобретает всё большее значение. На данный момент в России применяется широкий спектр оценочных решений, передовые технологии и методы внедряются в частных компаниях и государственных организациях.

Одним из наиболее популярных методов оценки является центр оценки (ЦО), или ассесмент-центр. Пройдя более чем 30-летний путь развития в России, ЦО зарекомендовал себя как один из наиболее точных методов оценки кандидатов и сотрудников. По данным Федерации оценки персонала, среди 150 крупнейших компаний на российском рынке в последние 8 лет ЦО в том или ином виде использовали более половины (*К публикации первого Российского стандарта центра оценки, 2013*).

Однако, несмотря на распространенность метода, российская практика ЦО до настоящего времени не была как следует изучена. У каждого профессионала складывалось свое, авторское представление о портрете российского ЦО.

Перед вами отчет по результатам исследования, в котором впервые были собраны данные об использовании ЦО в практике российских организаций. Исследование было организовано Федерацией оценки персонала. Оно явилось логическим продолжением проекта по созданию Российского стандарта центра оценки, завершено в 2013 г. Мы поставили перед собой **цель** сравнить практику с теорией (Стандартом), а также с международным опытом в этой области. Нам было интересно также составить обобщенный портрет типичного российского ЦО, который позволит специалистам соотносить свою практику с бенчмарками.

Данный отчет будет полезен как российскому HR-сообществу, так и потенциальным заказчикам этого оценочного инструмента со стороны бизнеса. Он может пригодиться также тем, кто обучается использованию данного метода и интересуется технологиями оценки персонала организаций в целом.

Для удобства чтения в отчете используется цветовое кодирование, помогающее выделить ключевые сведения:

- Лучшая практика
- Хорошая практика
- Рискованная практика
- Рекомендации
- Интересные факты



Отчет состоит из 3 основных блоков:



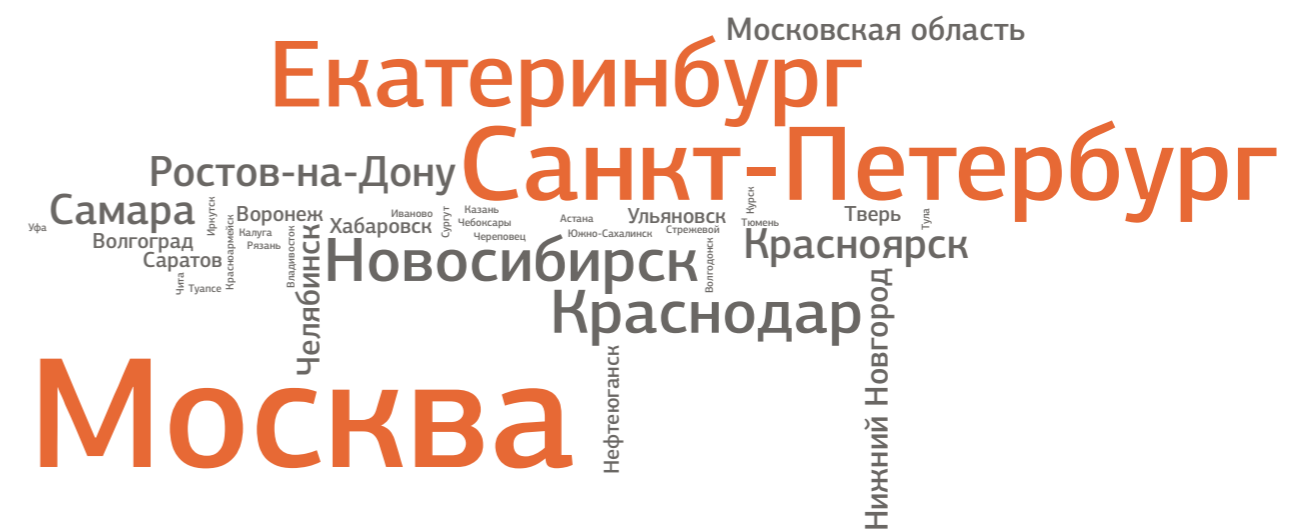
## Опрос и его участники

Исследование проводилось с февраля по май 2014 года. Анкета с вопросами распространялась открытым способом через тематические группы HR-сообществ в социальных сетях, специализированные сайты, а также при помощи корпоративных рассылок (см. раздел «Информационные партнеры»).

В опросе приняли участие 360 респондентов по всей России. Из них 80,9% используют в своей практике метод ЦО. Именно эта группа респондентов отвечала на основной блок вопросов, посвященный практике ЦО.

На рис. 1 представлены города, в которых респонденты проводят ЦО (более крупным и ярким шрифтом обозначены те города, где ЦО проводится чаще).

Рисунок №1



В ходе анкетирования респондентам был задан вопрос о возрасте организации, в которой они работают. Распределение ответов представлено в таблице №1.

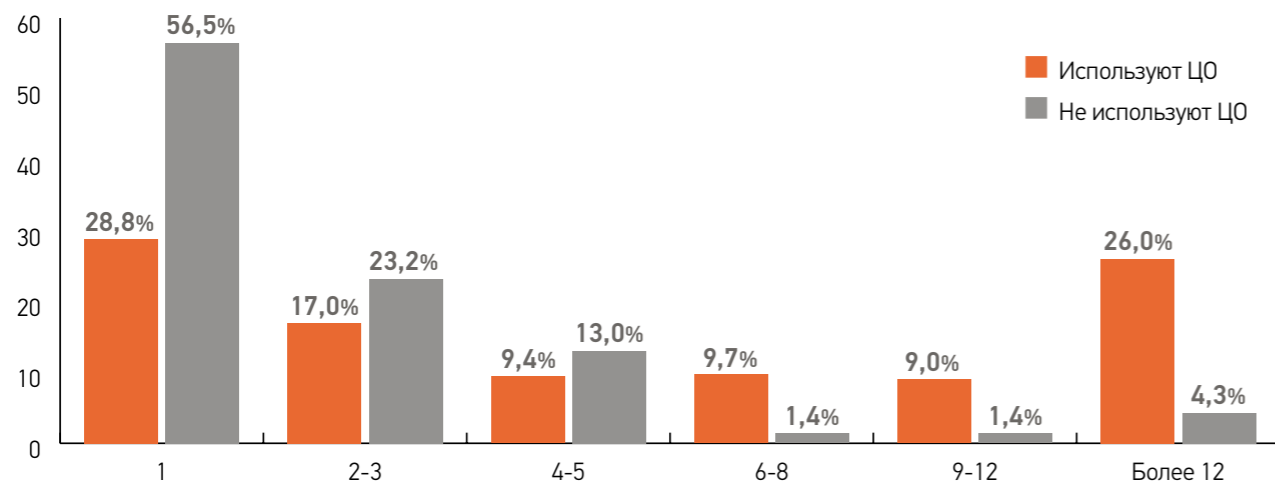
Таблица 1  
Возраст организации

Менее года	3,8%
1-3 года	4,5%
4-7 лет	14,4%
8-15 лет	29,8%
16-25 лет	25,0%
Более 25	22,6%

Следующий вопрос касался количества субъектов РФ, в которых представлена их организация. Больше всего респондентов оказалось из организаций, работающих только в одном регионе (около 40% из них — это консалтинговые компании) (см. график №1).

График №1

Количество субъектов, в котором представлены опрошенные организации

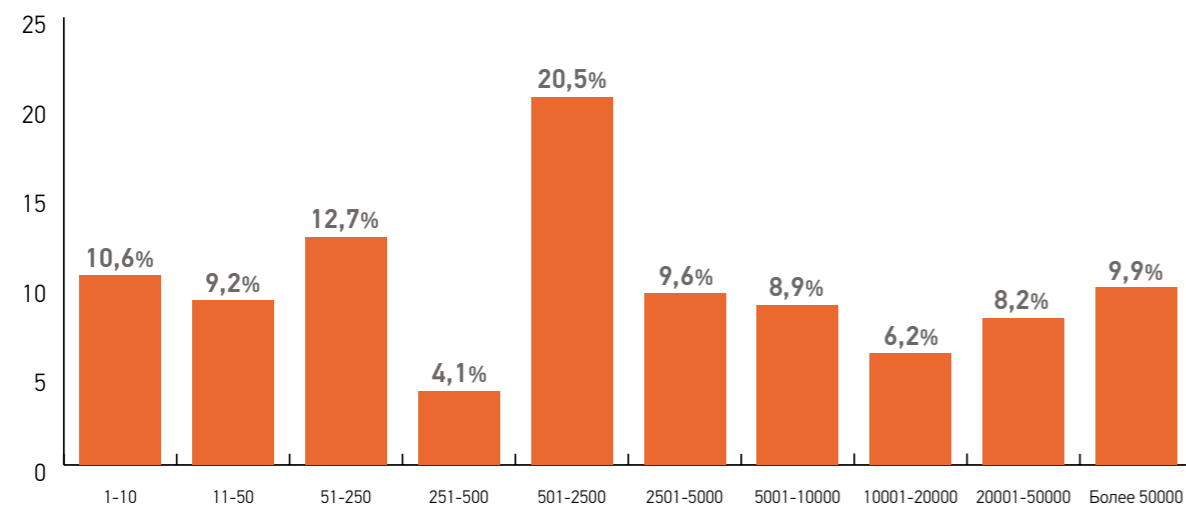


Второй по размеру группой респондентов стали территориально распределенные организации с 12-ю и более регионами присутствия. Большая часть из них представляют крупный бизнес, который традиционно проявлял наибольший интерес к ЦО и имеет достаточно средств на его проведение.

Выборка оказалась достаточно сбалансированной с точки зрения размера организаций-участниц (по численности персонала, см. график №2). Наиболее многочисленными оказались респонденты из организаций численностью от 501 до 2500 сотрудников (20,5%).

График №2

Количество сотрудников, работающих в организациях, где используют ЦО



Основная часть организаций, принявших участие в опросе, не занимается кадровым консалтингом как основной профильной деятельностью (79,8%). Помимо представителей кадрового консалтинга (20,2% респондентов), наиболее активными оказались участники из трех отраслей (см. таблицу №2):

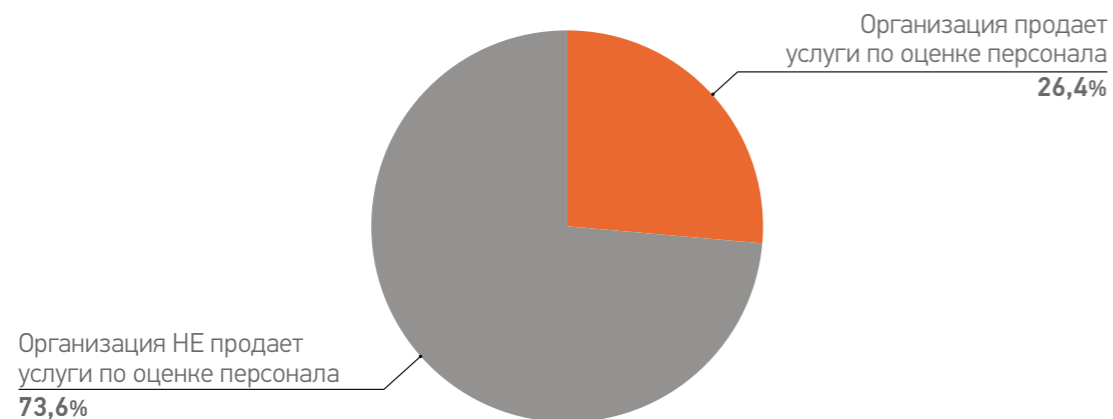
- торговля (ритейл) — 12%;
- финансовые услуги (банки, оценка, аудит, страхование и пр.) — 11%;
- добыча и переработка сырья, производственные организации — 9,9%.

Таблица 2

Отрасль организации	Используют ЦО (%)
Управленческий кадровый консалтинг, кадровые агентства, рекрутинг	20,2
Торговля (ритейл)	12,0
Финансовые услуги (банки, оценка, аудит, страхование и пр.)	11,0
Добыча и переработка сырья, производственные организации	9,9
IT (консалтинг, разработка, внедрение, хостинг и пр.)	7,2
Пищевая промышленность	5,1
Энергетика	5,1
Медицина, Фармацевтика	4,5
Строительство, Недвижимость	4,5
Наука, Образование	3,8
Транспорт, Логистика	3,8
Государственные организации	2,1
Маркетинг, Реклама, PR	1,7
Страхование	1,4
Общественное питание (кафе, рестораны и пр.)	1,0
Связь (телекоммуникации, телефония, мобильная связь, провайдеры)	1,0
СМИ, Интернет, Мультимедиа	1,0
Инженерные системы зданий	0,7
Сельское хозяйство и рыбный промысел	0,7
Табачный бизнес	0,7
Юридические услуги, право, адвокатура, консультации	0,7
Бытовые услуги (уборка, ЖКХ и пр.)	0,3
Досуг и развлечения (клубы, казино, выставки, кинотеатры и пр.)	0,3
Охрана	0,3
Спорт	0,3
Туризм	0,3
Экология, переработка мусора, вторичное сырье	0,3

Интересно сравнить эти данные со следующим вопросом, заданным респондентам (см. график №3).

**График №3**  
**Продает ли организация услуги по оценке персонала**



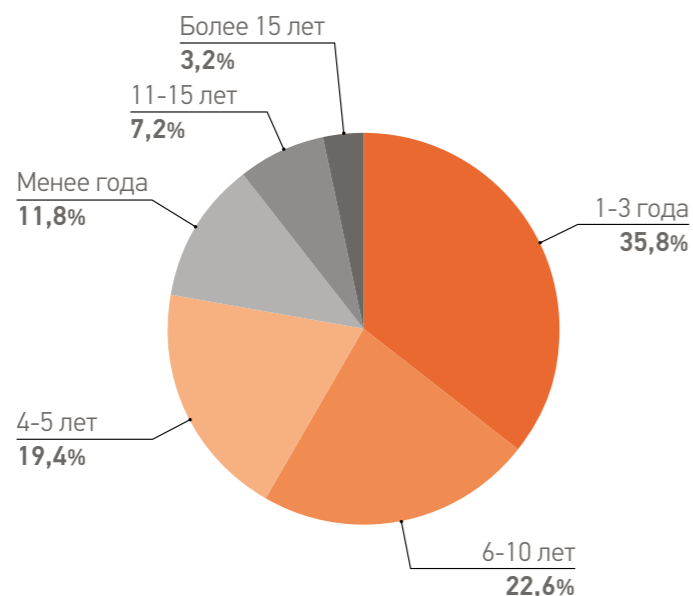
Как видно, продажей услуг по оценке персонала другим компаниям занимаются 26,4% респондентов (напомним, что представителей кадрового консалтинга оказалось 20,2%). И эта разница в 6,2% может означать, что некоторые неконсалтинговые организации также продают ЦО как услугу.

Респондентам также были заданы вопросы, касающихся их опыта в использовании ЦО и той роли, которую они чаще всего выполняют. Распределение по ролям:

- **76,4%** — члены команды, проводящей ЦО (наблюдатели-эксперты, ведущие);
- **53,2%** — разработчики ЦО (дизайнеры программы ЦО, разработчики упражнений);
- **23,9%** — тренеры, преподаватели;
- **5%** — студенты, обучающиеся ЦО.

На заключительном графике приведены данные об опыте респондентов в использовании ЦО (см. график №4). Как видно, наиболее многочисленными оказались специалисты, применяющие ЦО от 1 года до 3 лет (35,8%). При этом в опросе приняли участие и опытные профессионалы, работающие с центрами оценки более 11 лет (7,2%) и даже более 15 (3,2%).

**График №4**  
**Стаж респондента в использовании ЦО**





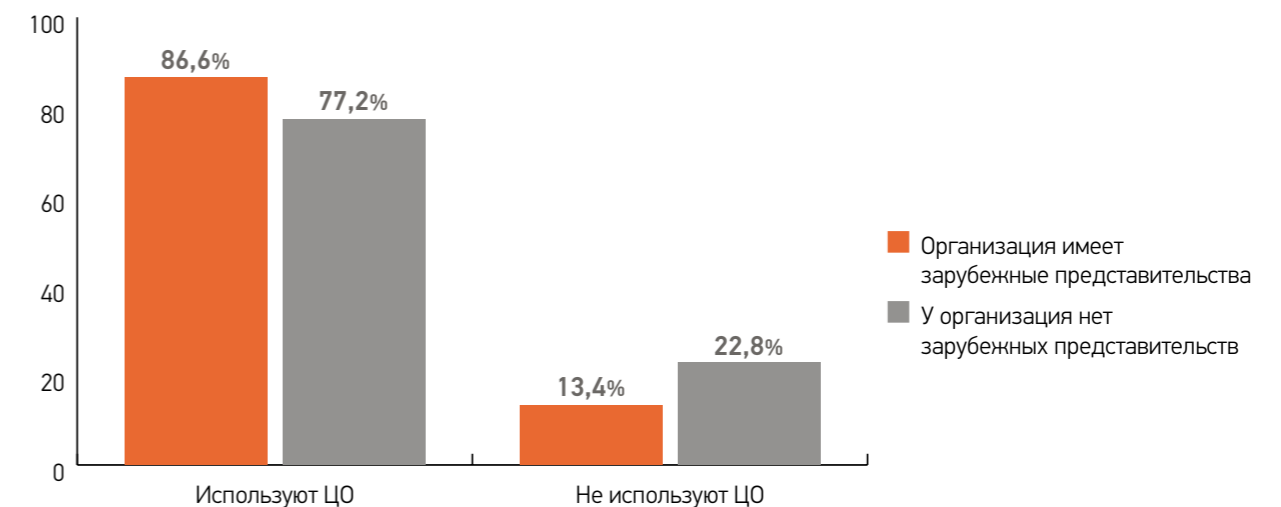
# Тенденции применения центров оценки в России

За рубежом метод ЦО впервые стал применяться в гражданских организациях около 60 лет назад, а в России появился только в начале 80-х годов XX века. Бурное развитие российского ЦО пришлось на 2000-е годы, поэтому российскую практику использования этого метода оценки вполне можно назвать молодой.

По данным опроса средний опыт использования ЦО в российских организациях невелик: 3 года. Впрочем, в этом можно увидеть и преимущества: «молодым» специалистам проще адаптироваться к изменению существующих практик, вызванному активным развитием технологий оценки в целом и ЦО в частности в последнее десятилетие (появился «Российский стандарт центра оценки», начали использоваться онлайн-инструменты, проведены новые исследования).

Как и многие современные практики из области организационной психологии, центры оценки пришли в Россию из-за рубежа. И международные организации традиционно были лидерами во внедрении ЦО в HR практику.

График №5  
Наличие у организаций зарубежных представительств и использование в них ЦО

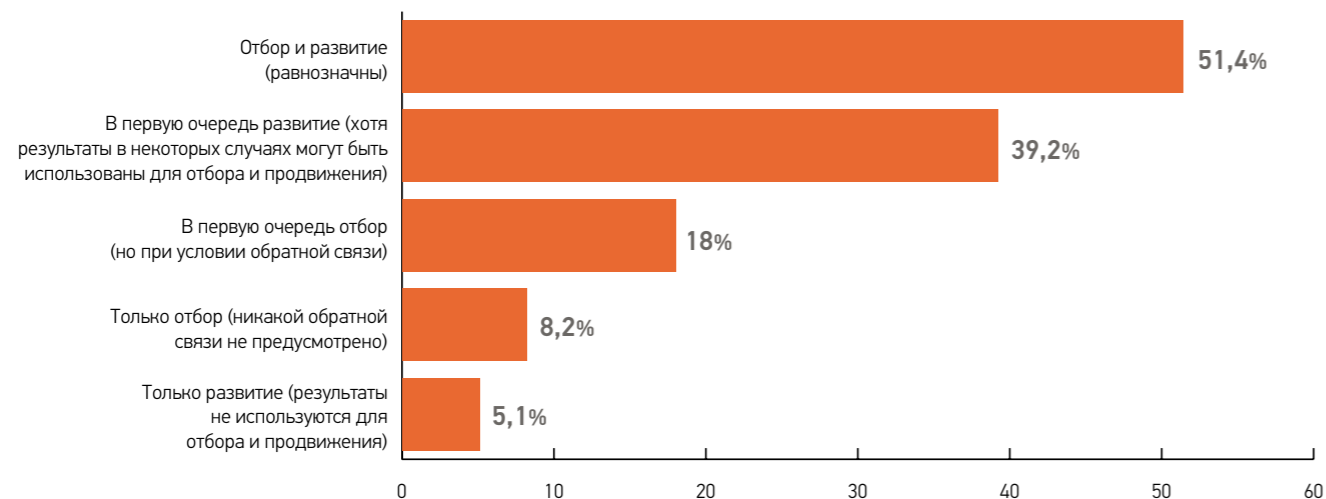


Данные, полученные в ходе исследования, подтверждают связь между использованием метода центра оценки и наличием у организаций зарубежных представительств (различия значимы на уровне  $p = 0,017$ , см. график №5). Организации, имеющие офисы за рубежом, по-прежнему используют ЦО в своей практике чаще. Однако если в 90-е годы основными заказчиками ЦО являлись крупные западные компании, то к 2014 г. ситуация, несмотря на сохранившийся перевес, стала выравниваться (взаимосвязь достоверна, но не является высокой: абсолютная величина коэффициента  $\phi = 0,15$ ).

Важно отметить, что 37,3% респондентов рассчитывают на рост интенсивности использования ЦО в своей организации в течение ближайших 3 лет.

Результаты нашего исследования показали, что лидирующая цель ЦО, проводимых в России, — развитие сотрудников (см. график №6). Это может служить свидетельством серьезных инвестиций в человеческий капитал со стороны российских организаций, поскольку ЦО традиционно считается одним из наиболее затратных методов оценки.

График №6  
Цели проводимых ЦО в организациях



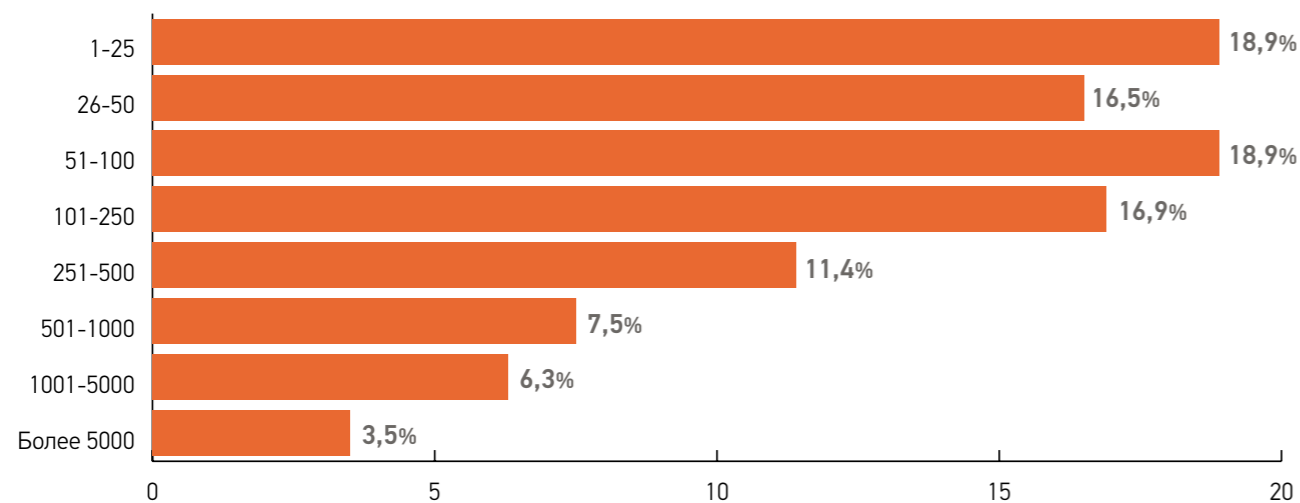
При этом стоит отметить, что большинство организаций так или иначе используют ЦО и для отбора. Среди этих организаций более 26% указывают отбор в качестве основной цели.

Заметим, что вторым по популярности (39,2%) оказался довольно спорный вариант: в нем ЦО направлен в первую очередь на развитие сотрудников, но его результаты могут быть использованы и для отбора. В чем здесь риск? На практике часто случается, что участникам таких ЦО не сообщают о второй неявной цели (отбор). В итоге подобное «скрытое» принятие кадровых решений может приводить к негативным последствиям для внутреннего HR-бренда организации.

**Если ЦО планируется использовать для двух целей одновременно, его программу необходимо разработать таким образом, чтобы не допустить демотивации участников и снижения качества оценки.**

Количество участников, проходящих через ЦО, сильно различается от организации к организации (см. график №7).

График №7  
Количество участников, прошедших через различные ЦО в организации за год



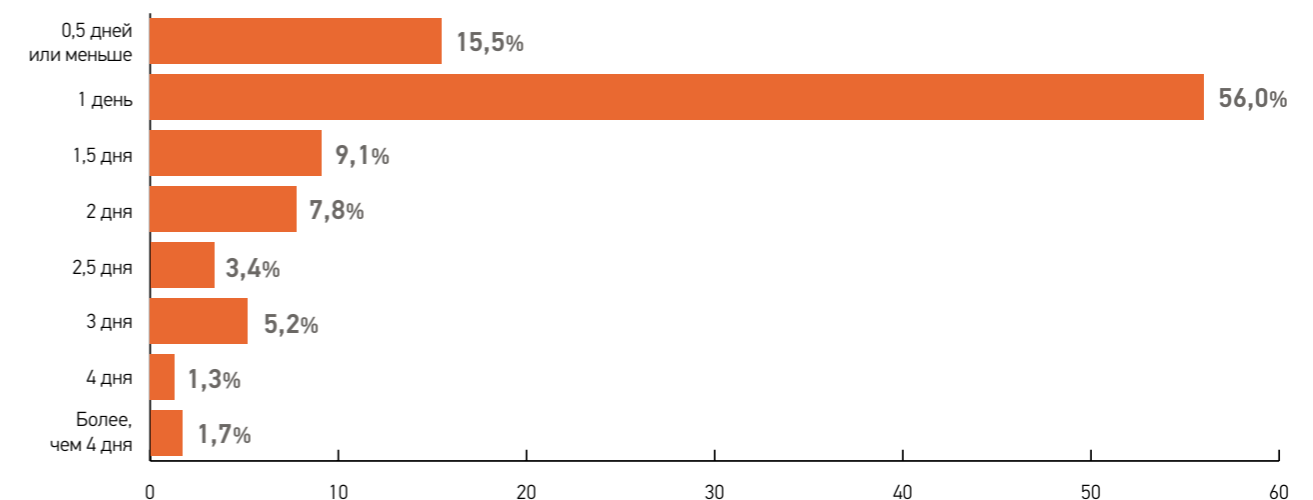
Наиболее часто ЦО используется для оценки небольших групп сотрудников: общий объем оценки в год редко превышает 500 участников. Однако стоит отметить, что почти 10% организаций оценивают в год 1000 и более участников. Таким образом, наши данные позволяют утверждать, что в год в России оцениваются десятки тысяч сотрудников и кандидатов. Это еще раз подтверждает, что бизнес сообщество доверяет методу ЦО как одному из инструментов формирования человеческого капитала организации.

## Типичный российский ЦО

В этом разделе приводятся данные о типичном ЦО. Чтобы получить этот собирательный образ, мы попросили респондентов описать часто применяемый ими центр оценки, т. е. конкретную программу, которую они используют чаще всего. Образ «типичного» российского центра оценки составлен по всем этапам применения метода — от начала проектирования ЦО до оценки качества полученных результатов.

По данным опроса, типичная продолжительность процедуры ЦО (включая интервью, если оно есть, но не включая сведение оценок наблюдателями и обратную связь для участников) составила 1 день (56%).

График №8  
Продолжительность проведения ЦО (включая интервью, если оно есть, но не включая сведение оценок наблюдателями и обратную связь для участников)

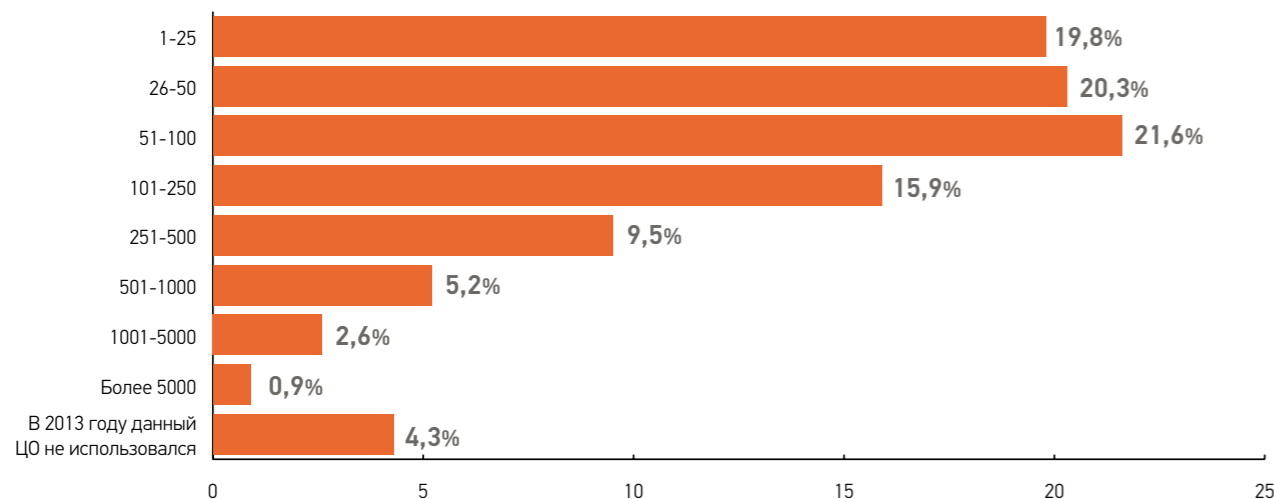


За 1 день, безусловно, можно провести качественный ЦО. При этом на Западе в последнее время наблюдается тенденция к сокращению длительности оценки. Основная причина такого сокращения — желание снизить затраты на его проведение. **15,5% российских ЦО оказались в этом тренде, проводя ЦО за 0,5 дня и меньше.** И хотя формально не существует минимального времени, которое должно быть отведено на ЦО, подобный подход не вполне согласуется с «духом», идеологией центра оценки. Ведь он задумывался именно как комплексный метод, позволяющий наблюдать поведение сотрудника в большом количестве разнообразных ситуаций.

При этом опрос показал, что более 8% российских организаций проводят ЦО в течение 3 и более дней. Подобный подход к проектированию программ ЦО напоминает классические ЦО, проводившиеся в AT&T в середине 1950-х гг. Несмотря на очевидные финансовые затраты, такие ЦО демонстрировали блестящие результаты с точки зрения валидности. Подобный дизайн ЦО по-прежнему актуален, если заказчик акцентирует внимание разработчиков на качестве программы.

На графике №9 показано количество оцениваемых участников в типичном ЦО (ср. с графиком №7, на котором приведены данные по всем проводимым ЦО). Как можно заметить, ЦО применяется по большей части для оценки небольших групп участников, хотя в ряде случаев проводятся и массовые программы.

**График №9**  
Количество участников, прошедших через типичный ЦО за 2013 год



ЦО традиционно используется для оценки менеджеров, и Россия здесь не исключение: основной категорией оцениваемого персонала являются менеджеры среднего звена (74,1%).

**Таблица №3**  
Уровень персонала, оценивающийся в данном ЦО:

Место	Категория персонала	Процент
1 место	Менеджеры среднего звена	74,1%
2 место	Менеджеры начального звена	47,0%
	Топ-менеджеры	40,1%
3 место	Квалифицированные работники (Специалисты)	33,2%

Интересно, что в 40,1% российских организаций через оценку в ЦО проходят и топ-менеджеры. А их бывает довольно сложно побудить к участию в подобной «публичной» процедуре оценки, содержащей к тому же моделирующие упражнения, которые воспринимаются ими не вполне серьезно. Подобную практику можно только приветствовать, т. к. ЦО обоснованно считается одним из наиболее точных методов оценки руководителей.

В течение одного дня в российской практике оцениваются небольшие группы участников (см. таблицу №4): 5-6 участников (21,2%), 7-8 (23,4%), 9-10 (22,1%).

**Таблица №4**  
Размер группы участников, проходящих через типичный ЦО в течение одного дня

Размер группы	Процент
Менее 3	8,1%
3-4	10,4%
5-6	21,2%
7-8	23,4%
9-10	22,1%
11-12	7,2%
13-15	3,2%
16-20	3,2%
Более 20	1,4%

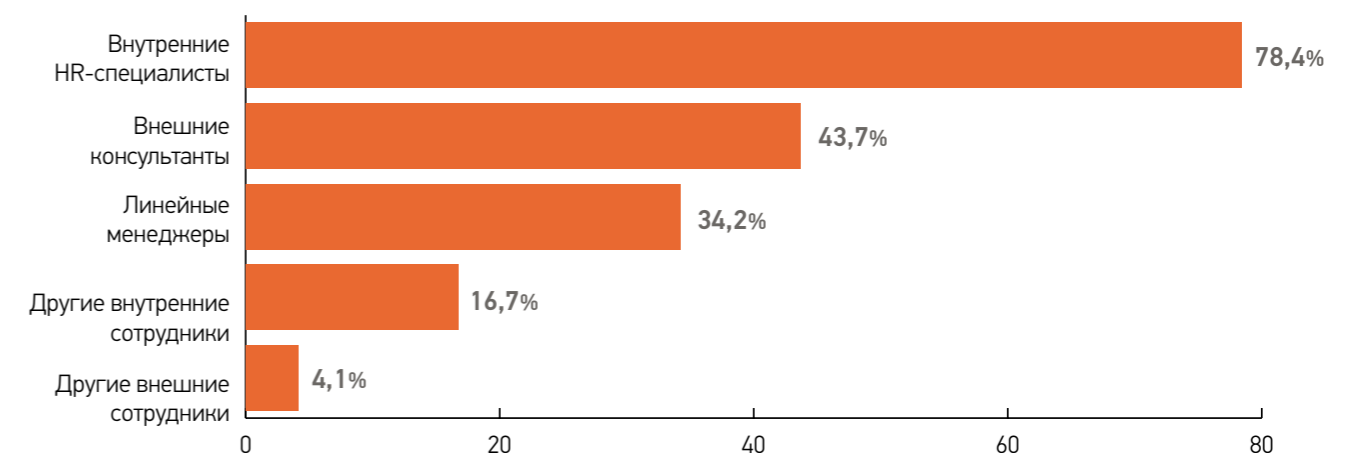
## Наблюдатели-эксперты

В соответствии со Стандартом, отличительной особенностью метода ЦО является «оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях» (Российский стандарт..., 2013). В основе результатов ЦО лежат оценки, которые наблюдатели-эксперты выставили в ходе упражнений каждому из участников.

Именно поэтому так важно уделять особое внимание квалификации привлекаемых наблюдателей-экспертов — ведь от этого зависит будущая карьера участников и успешное развитие организации (Российский стандарт..., 2013).

В российской практике наблюдателями-экспертами чаще всего являются внутренние HR-специалисты (78,4%, см. график №10). Линейные менеджеры выступают в этой роли в 34,2% организаций. Услугами внешних консультантов пользуются 43,7% организаций.

**График №10**  
Кто является наблюдателем-экспертом в типичном ЦО

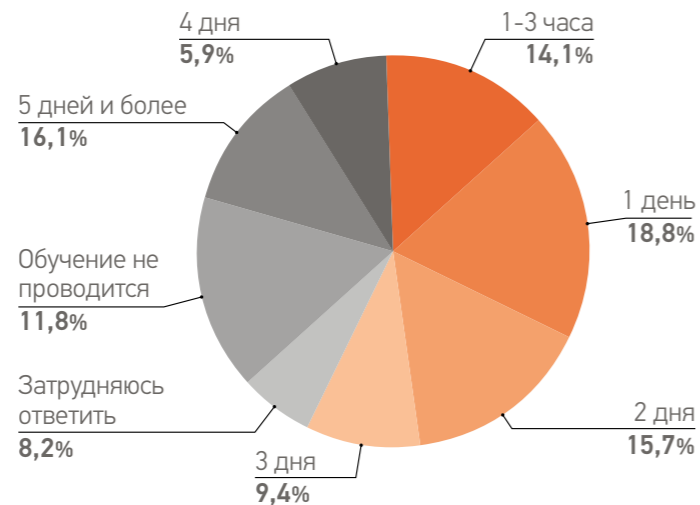


Стоит заметить, что для HR-специалиста деятельность по проведению ЦО часто бывает непрофильной (или, как минимум, неосновной). Здесь кроется определенный риск: трудно мотивировать сотрудников качественно выполнять непрофильную деятельность.

Это фактор становится еще более значимым, если посмотреть на типичный подход к обучению новых наблюдателей: как следует из результатов опроса, чаще всего обучение проводится за 1 день (18,8%), в 14,1% случаев — за 1-3 часа, а в 11,8% оно и вовсе НЕ проводится (см. график №11).

График №11

Продолжительность обучения новых наблюдателей-экспертов в типичном ЦО



По правилам Стандарта обучение новых наблюдателей-экспертов должно проходить не менее 1 дня. При этом удачной практикой следует признать обучение в течение нескольких дней с последующим коучингом и супервизией. 31,4% организаций проводят обучение более двух дней, а 16,1% из них делают это за 5 дней и более. Подобное внимание к подготовке новых наблюдателей стоит только приветствовать

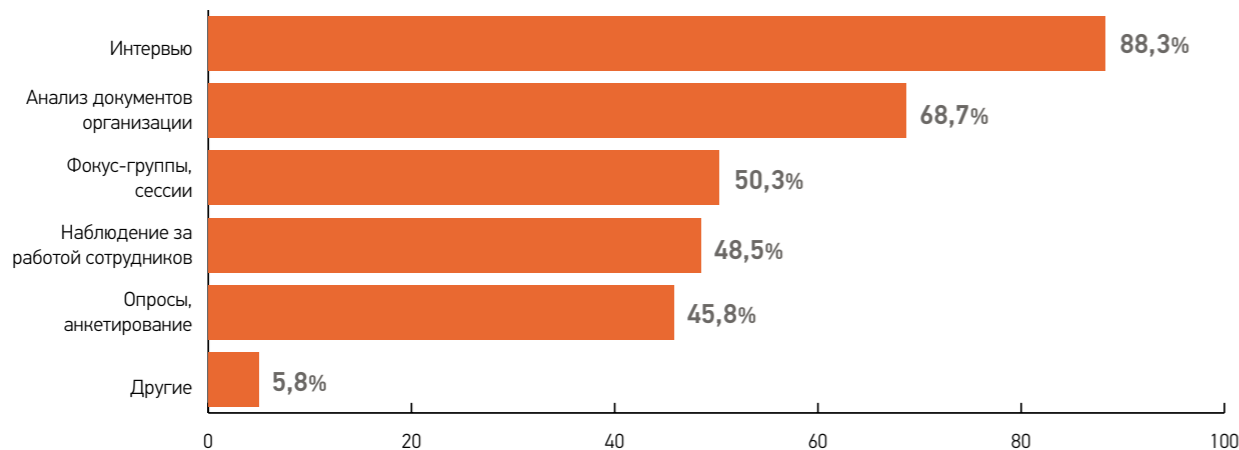
## Анализ профессиональной деятельности

На этапе планирования ЦО важно следовать определенным правилам, заданным в Стандарте. Подготовка ЦО начинается с определения цели оценки и уровня сотрудников, которых планируется оценить. Далее проводится анализ профессиональной деятельности, разрабатывается профиль компетенций и выбираются инструменты оценки (моделирующие упражнения и дополнительные методы). После этого составляется организационный план мероприятия, определяющий последовательность проведения ЦО.

Разработка инструментария ЦО начинается с анализа профессиональной деятельности. Проведение этой процедуры — неотъемлемая часть подготовительного этапа центра оценки. В России анализ профессиональной деятельности в том или ином виде проводится в 77,9% случаев.

График №12

Методы, используемые для анализа профессиональной деятельности в типичном ЦО



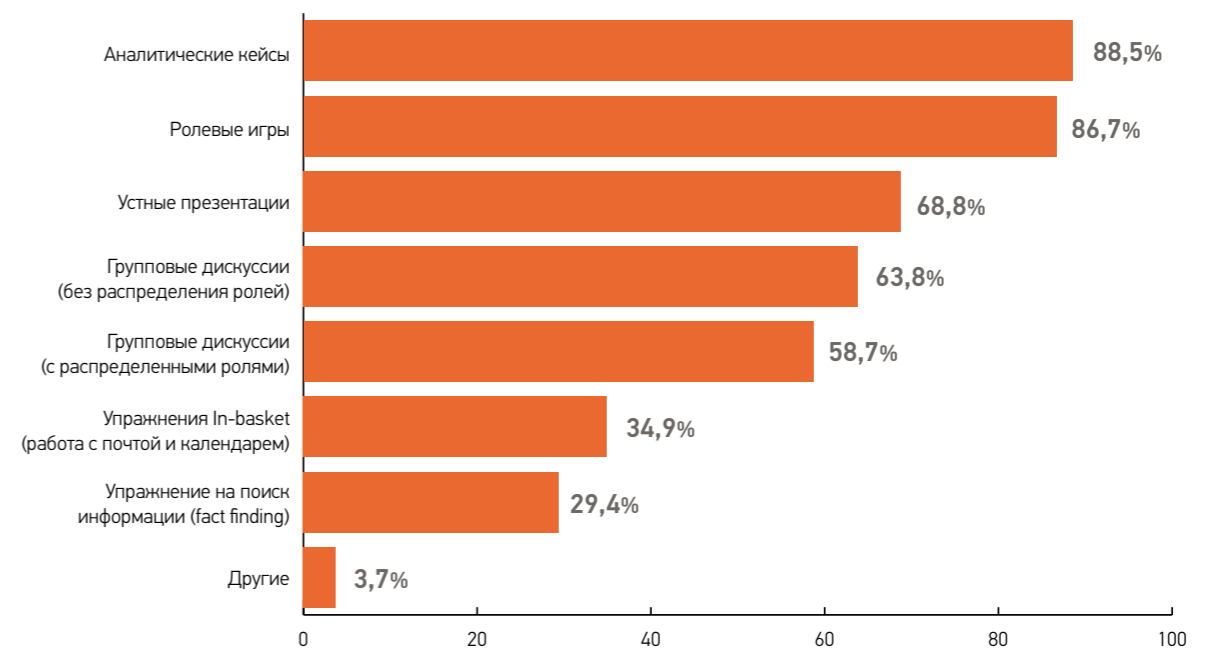
Как видно из графика №12, самым популярным методом анализа профессиональной деятельности является интервью (88,3%). Его популярность, вероятно, связана с простотой и привычностью этого формата работы для HR-специалистов. Необходимо отметить, что в ходе анализа профессиональной деятельности можно (и предпочтительно) использовать несколько методов.

## Упражнения, используемые в ЦО

Моделирующие упражнения являются главным инструментом оценки в ЦО. Согласно Стандарту, программа, в которой не содержится ни одного моделирующего упражнения, не может считаться центром оценки. Выбранные моделирующие упражнения должны соответствовать модели компетенций и отражать ключевые задачи целевой профессиональной деятельности.

В российской практике чаще всего используются аналитические кейсы (88,5%) и ролевые игры (86,7%, см. график №13).

График №13  
Типы моделирующих упражнений, используемых в типичном ЦО



Популярность аналитических кейсов и ролевых игр обусловлена, по всей видимости, все той же простотой и удобством их разработки. А такое популярное на Западе упражнение, как In-basket (инбаскет), применяется в России реже (34,9%), что также, вероятно, связано с вопросами бюджета: разработка хорошего упражнения этого типа требует серьезных инвестиций и экспертизы, а время на обработку результатов сильно превышает анализ ролевой игры.

По данным исследования, для разработки моделирующих упражнений привлекаются как внутренние HR-специалисты (53,2%), так и внешние HR-консультанты (52,3%). При разработке упражнений ЦО рекомендуется привлекать специалистов с соответствующей профессиональной подготовкой. Это повысит валидность программы ЦО и поможет избежать типичных ошибок, возникающих у неопытных разработчиков.

Помимо моделирующих упражнений в ЦО используются также дополнительные методы оценки. В российской практике это чаще всего интервью по компетенциям (64,7%, см. таблицу №5) и личные опросники (45,4%).

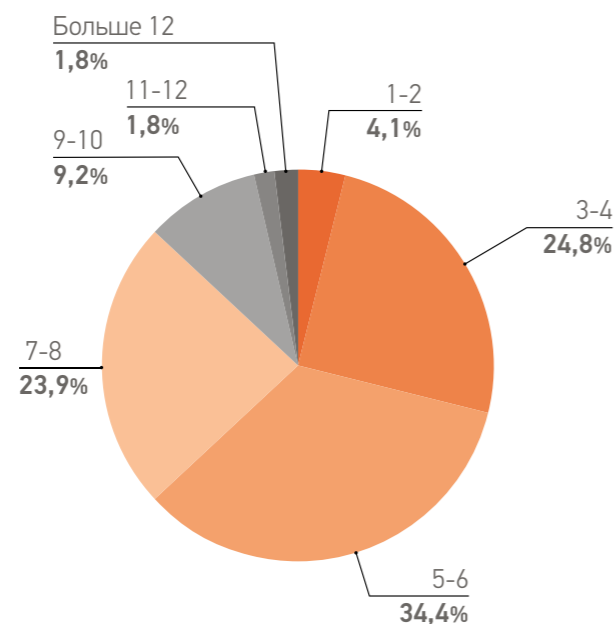
**Таблица №5**  
**Дополнительные методы оценки, используемые в типичном ЦО**

Интервью по компетенциям	64,7%
Личностные опросники	45,4%
Ситуационные тесты (кейс-тесты)	40,8%
Тесты общих способностей, IQ тесты и т.п.	40,4%
Мотивационные опросники	30,7%
Тесты на профессиональные знания и навыки	26,6%
Глубинное интервью	17,4%
Оценка 360°	17,0%
Биографические анкеты	16,5%
Не используем никаких других методов кроме моделирующих упражнений	7,3%
Социометрия	4,1%
Другие	4,1%

Заметим, что 7,3% респондентов не используют никаких других методов, кроме моделирующих упражнений. И хотя здесь нет жестких требований (также как и с минимальной длительностью ЦО), **комплектование ЦО разными по типу заданиями положительно сказывается на его валидности**. Принцип здесь остается тем же — чем больше в программе РАЗНЫХ ситуаций, тем выше точность оценки.

В среднем в состав типичного российского ЦО входит 5-6 заданий — моделирующих упражнений и дополнительных методов оценки (см. график №14).

**График №14**  
**Количество заданий, использующихся в типичном ЦО**



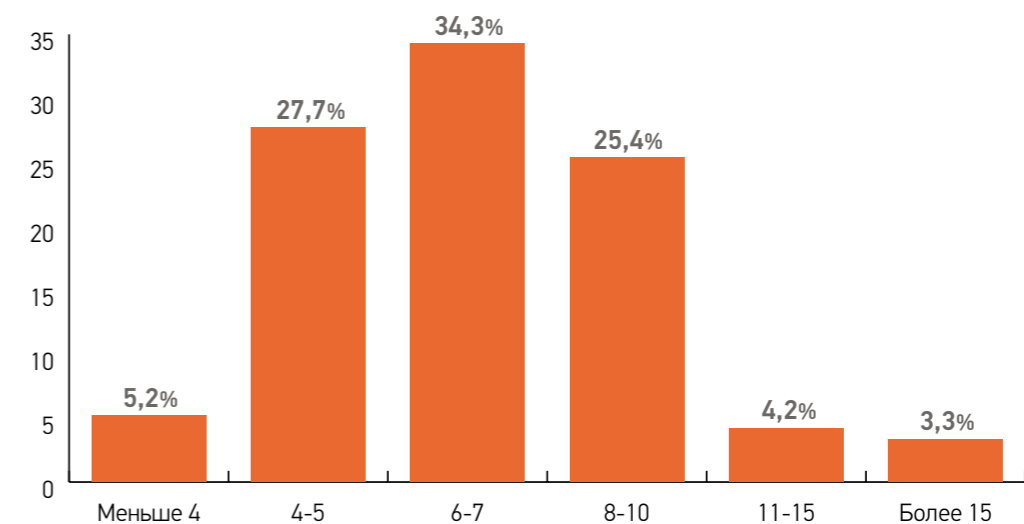
Согласно исследованию, проведенному в 2011 г. в Германии, оптимальные показатели валидности ЦО достигаются при использовании как минимум 10 заданий (Becker et al., 2011). Такое количество заданий позволяет устойчиво добиваться высокого качества прогноза. **В 12,8% случаев российская практика соответствует этой рекомендации.**

## Компетенции, оцениваемые в ходе ЦО

ЦО используются для оценки компетенций или других сходных с ними «поведенческих» характеристик. Именно поэтому выбор компетенций является одним из ключевых этапов при проектировании ЦО.

Данные анкетирования показали, что в большинстве (34,3%) российских ЦО оценивается по 6-7 компетенций.

**График №15**  
**Количество компетенций, оцениваемых с помощью типичного ЦО**



Одно из известных исследований в этой области показывает, что оптимальное количество для оценки — 4-5 компетенций (Gaugler, Thornton, 1989). Меньшее количество компетенций может быть недостаточно с содержательной точки зрения (трудно описать деятельность тремя критериями). А большее может повышать нагрузку на наблюдателей-экспертов, которые начинают оценивать все компетенции похожим образом. 27,7% российских практиков используют для оценки этот компактный набор компетенций.

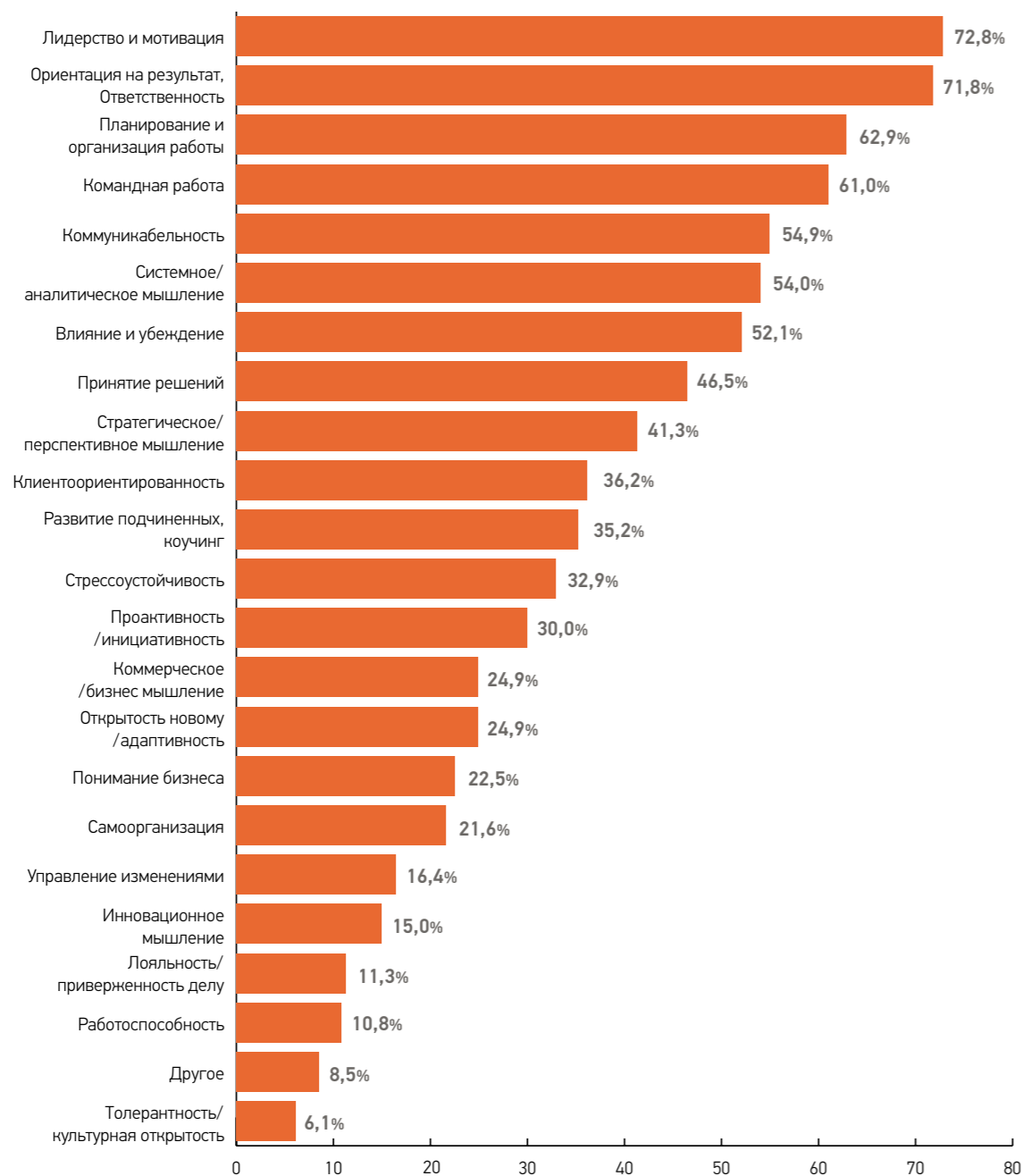
Можно понять и тех практиков, которые оценивают в проекте большее число критериев. Ведь в корпоративных моделях чаще всего заложено 8-12 компетенций, и заказчики ждут по ним оценок. Если ЦО проводится, главным образом, для развития, то увеличение количества компетенций не несет существенных рисков. А при отборе точность диагностики имеет часто судьбоносное значение, и на рекомендацию по ограничению количества компетенций лучше обратить внимание.

Отдельно заметим, что 7,5% респондентов в ходе ЦО оценивают от 11 компетенций и выше, что содержит в себе определенные риски. Есть вероятность, что из-за большого числа критериев наблюдатели-эксперты не смогут качественно зафиксировать каждую поведенческую характеристику. Проблема может обостриться еще сильнее, если наблюдатели не являются профильными специалистами и их готовят к ЦО в течение всего нескольких часов (см. график №11).

Согласно данным опроса, в ходе каждого отдельного упражнения чаще всего оценивается по 2-3 компетенции (70,3%). Согласно Стандарту, 3 компетенции — оптимальный набор для оценки в одном упражнении (максимальное количество — 5). При этом в 2,8% оценивается по 6-7 компетенций. Такой расширенный набор может создавать большую нагрузку на наблюдателей и приводить к уже упомянутому выше «слипанию» компетенций.

В опросе выделились наиболее востребованные качества в современном российском деловом мире. Это лидерство и мотивация (72,8%), а также ориентация на результат и ответственность (71,8%). Именно эти компетенции чаще остальных оцениваются в ходе ЦО (см. график №16).

**График №16**  
**Компетенции, оцениваемые в типичном ЦО**



Вторая по популярности группа компетенций — планирование и организация работы (62,9%), командная работа (61%). Третья — коммуникабельность (54,9%) и системное/аналитическое мышление (54%). Популярность этих компетенций станет понятной, если вспомнить, что наиболее частой категорией оцениваемых в ходе ЦО сотрудников являются менеджеры среднего звена (см. таблицу №3).

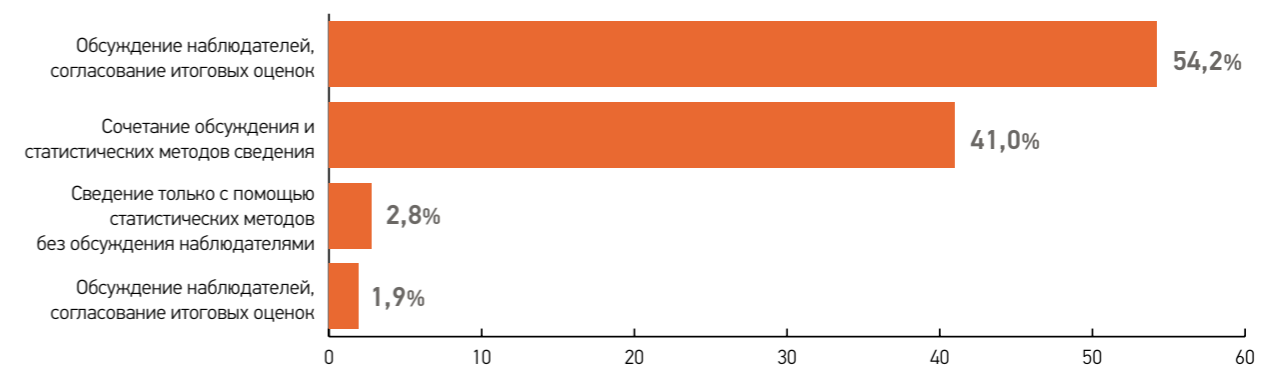
## Сведение (интеграция) оценок

Сведение — это процедура интеграции индивидуальных экспертных оценок. Сведение может проводиться несколькими способами:

- обсуждение наблюдателей с согласованием итоговых оценок;
- сочетание обсуждения и статистических методов сведения;
- сведение только с помощью статистических методов без обсуждения наблюдателями.

Исходя из полученных данных, в российской практике сведение оценок в основном проводится с помощью обсуждения наблюдателей и согласования итоговых оценок (54,2%, см. график №17).

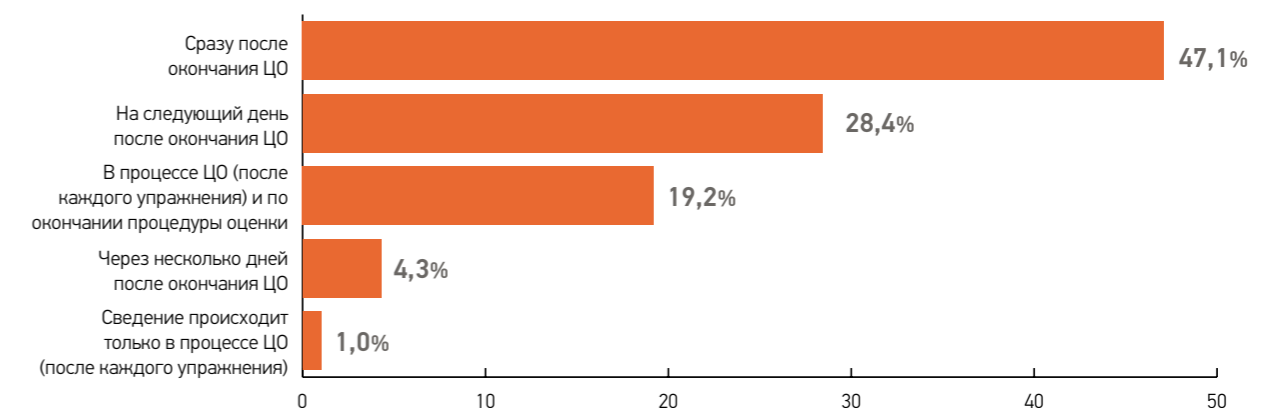
**График №17**  
**Как проводится сведение (интеграция) оценок после типичного ЦО**



Заметим, что немал процент и тех, кто сочетает обсуждение и статистические методы (41%). Согласно данным проведенного в 2013 г. обширного мета-анализа (Kuncel et al., 2013), статистическое сведение оценок оказалось более прогностически точным по сравнению с чисто экспертными решениями. Опрос показал, что в России статистический способ сведения пока не распространен (2,8%).

Время, по истечении которого проводится сведение оценок, также оказывает влияние на качество результатов. По результатам опроса, в России сведение чаще всего происходит сразу после окончания ЦО (47,1%). Согласно стандарту, такой подход можно назвать оптимальным.

**График №18**  
**Когда проводится сведение (интеграция) оценок в типичном ЦО**

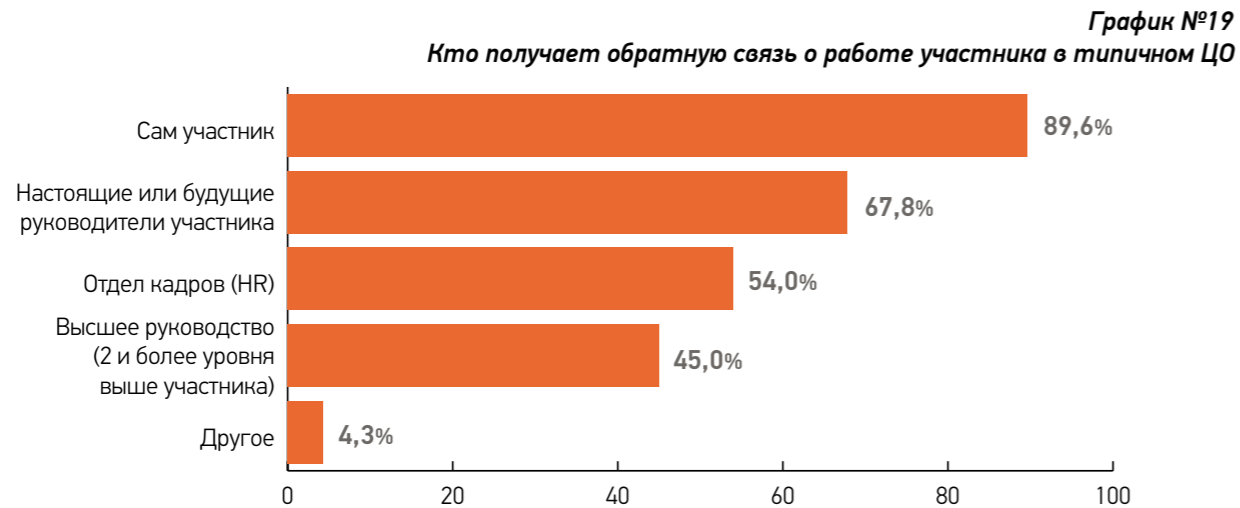


Рекомендуется проводить сведение (интеграцию) оценок как можно быстрее после окончания ЦО, чтобы избежать потери ценной информации.

## Обратная связь

Заключительным этапом проведения центра оценки является представление результатов участникам и заказчику. Это один из самых значимых этапов, так как он влияет на принятие кадровых решений заказчиком, а также побуждает сотрудников к дальнейшему развитию.

На графике №19 показано, кому предоставляется обратная связь по результатам ЦО.



Радует, что участники российских ЦО получают обратную связь почти в 90% случаев. Такой подход к оценке не только является залогом успешного развития самих участников, но и превращает оценку в постоянную и обязательную практику организации. 10% специалистов, обходящих этот этап, в определенном смысле закладывают «мину замедленного действия» под свои подходы к работе с персоналом. Мина сработает, когда оцененные специалисты выйдут на заметные позиции в организации и отменят негуманные методы работы.

Ключевой аргумент специалистов, не дающих обратную связь участникам, — экономия времени и ресурсов. Иногда это вполне оправданно: например, внешним кандидатам, не принятым в организацию по результатам отбора, обратную связь часто не предоставляют. Тем не менее, Стандарт рекомендует предоставлять обратную связь участникам всегда, даже в случае отбора на входе в организацию. Помимо прочих преимуществ, она формирует положительный имидж организации на рынке труда (организация заботится обо всех, кто заинтересовался ее предложением о работе). В таблице №6 приведены данные о популярности различных видов обратной связи.

**Таблица №6**  
*Виды обратной связи, предоставляемые участникам после ЦО*

Описание сильных сторон и областей для развития	86,7%
Рекомендаций по развитию	79,3%
Оценки по отдельным компетенциям	65,4%
Примеры поведения участника в ходе ЦО	28,2%
Решение типа «Прошел / Не прошел»	21,3%
Место участника в общем рейтинге	17,6%
Видео упражнений	6,9%
Другие	1,6%

Как видно из таблицы, обратную связь участникам чаще предпочитают давать не в численной форме, а в вербальной, описательной. Наиболее популярными являются описание сильных сторон и областей развития (86,7%), а также рекомендации по развитию (79,3%). Оценки по компетенциям показывают реже (65,4%), хотя большинство специалистов все же предпочитают раскрывать участникам эти данные.

Определенную настороженность вызывает то, что итоговые решения типа «прошел/не прошел», принимаемые по результатам ЦО, транслируются участникам довольно редко (21,3%). Это особенно важно ввиду того, что большинство российских ЦО являются двухцелевыми и по их результатам в числе прочего принимаются кадровые решения. Прозрачность в обсуждении подобных вопросов могла бы существенно повысить доверие к проводимой оценке. Любопытно, что в некоторых случаях (6,9%) в качестве обратной связи участникам предоставляется видеозапись выполнения упражнений. Подобную практику нельзя назвать однозначно полезной: демонстрация видеозаписи требует аккуратного и доверительного подхода. Однако это соответствует духу времени, поскольку добавляет во взаимодействие наблюдателя и участника интерактивность и наглядность. Форма и время предоставления обратной связи имеют важное значение при планировании и проведении ЦО. Известно, что чем раньше дана обратная связь по результатам ЦО, тем выше заинтересованность и включенность участников.

В Стандарте нет жестких требований к срокам, однако сказано, что обратная связь должна быть дана «как можно скорее» после окончания ЦО. В российских организациях она чаще всего предоставляется в течение 1 недели после проведения оценки (51,1%). 40,4% практиков «выжидают» 2-3 недели, прежде чем дать обратную связь, что несколько меньше соответствует рекомендациям Стандарта (см. таблицу №7).

**Таблица №7**  
*Когда предоставляется обратная связь*

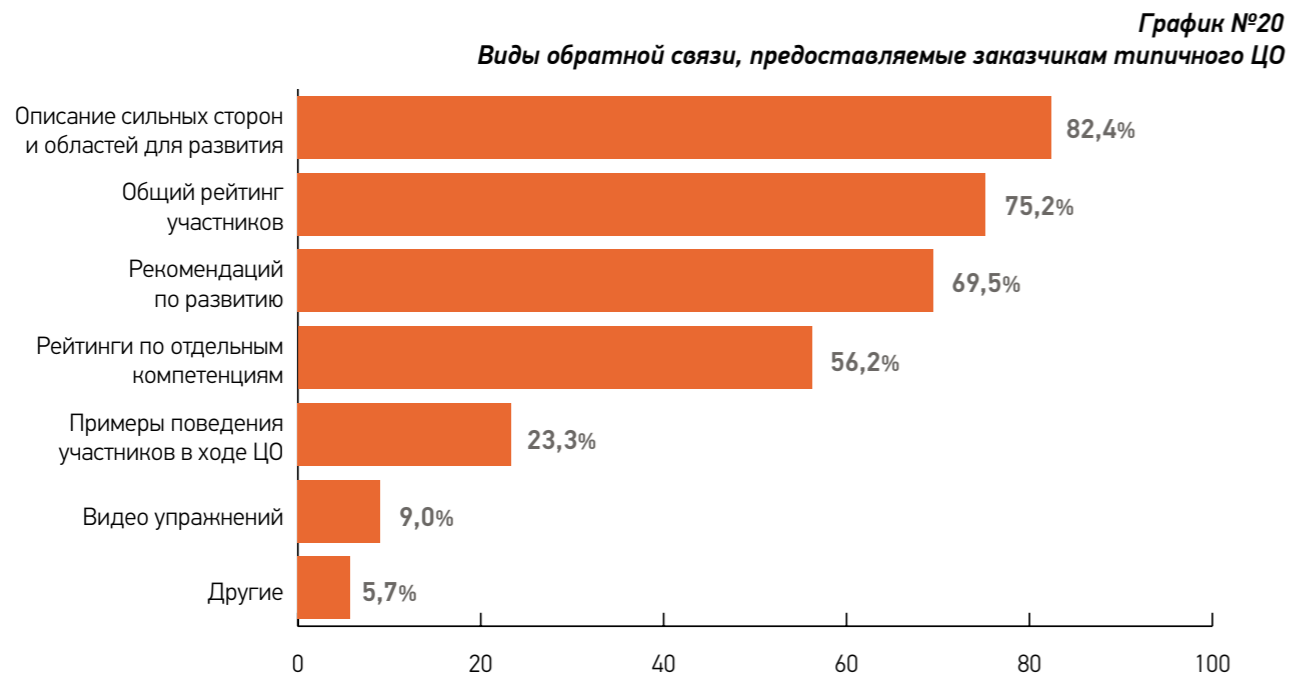
После каждого упражнения	2,7%
В определенные промежутки времени в течение ЦО	1,1%
Непосредственно после завершения ЦО	12,8%
В течение 1 недели после ЦО	51,1%
Через 2-3 недели после ЦО	40,4%
Более чем через 3 недели после ЦО	6,4%

**Таблица №8**  
*Как предоставляется обратная связь*

Устно в ходе очной встречи	78,2%
Письменно (подробный отчет с комментариями)	35,6%
Письменно (только ключевые результаты)	27,1%
Устно по телефону	26,1%
Устно по Skype/видеоконференции	14,4%

Паузу в 3 недели и более можно назвать критичной — на это время откладывают обратную связь 6,4% российских практиков. За такой период участники успевают «перегореть» — и эффективность обратной связи может оказаться значительно ниже. Выбор способа предоставления обратной связи является прерогативой организаторов оценки, однако Стандарт рекомендует давать обратную связь в устной форме. Этой рекомендации соответствуют 78,2% практиков. Интересно, что при подготовке письменного отчета большее количество респондентов предпочитают подробный, а не сокращенный вариант (35,6% против 27,1%). Это еще раз подтверждает тезис о том, что в российских ЦО присутствует довольно сильный развивающий компонент.

Заказчики ЦО — главные потребители обратной связи, поскольку на ее основе они принимают управленческие решения. На графике №20 представлены виды обратной связи, предоставляемые заказчикам после ЦО.



Для заказчиков, как и для участников, ведущим элементом обратной связи служит «описание сильных сторон и областей для развития» (82,4%). Однако вторым по популярности оказался общий рейтинг участников, который готовится в 75,2% случаев. Это означает, что количественный результат ЦО является для заказчиков не менее важным, чем качественные выводы.

На первый взгляд в этом нет ничего особенного. Более того, для целей отбора данный вид обратной связи является ключевым. Однако, согласно данным опроса, только 60% респондентов при использовании ЦО в той или иной мере планируют проводить отбор на основе его результатов. В то же время ЦО, направленные на развитие сотрудников, не требуют рейтингования. Соответственно, **около 15% респондентов составляют рейтинг участников бесцельно**. Интересно отметить, что 9% респондентов предоставляют заказчикам видеозапись выполнения упражнений в качестве обратной связи.

## Информационные технологии

Использование информационных технологий в ЦО набирает обороты. Об этом свидетельствуют и данные нашего исследования, и появление разделов, посвященных ИТ, в российском и различных международных стандартах ЦО.

При этом в области разработки и проведения ЦО скорость развития специализированных информационных технологий сильно отстает от скорости развития, скажем, в сфере психологического тестирования. Так, по данным Дейва Бартрама, в 2000 г. не более 5% тестирований в компании SHL проводилось на компьютере. К 2004 г. эта цифра превысила 60%, а к 2010 г. приблизилась к 90% (Bartram, 2010).

На примере российских данных видно, что информационные технологии только начинают всерьез проникать в эту экспертную по своей сути область, традиционно завязанную на «ручной» труд наблюдателей и участников (см. таблицу №9).

Таблица №9

	ИТ для участников	ИТ для наблюдателей
ИТ не применяется	72,6%	56,7%
ИТ применяется	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Презентация упражнений с помощью локальных компьютеров (без Интернета) — 13,5%</li> <li>• Взаимодействие в реальном времени с участниками через Интернет (например, чат, Skype и т.п.) — 9,1%</li> <li>• Переписка по электронной почте — 8,2%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запись упражнений на видео — 26,9%</li> <li>• Простановка оценок по упражнениям на компьютере/планшете — 20,2%</li> </ul>
Интересно	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Виртуальная реальность» (полностью компьютеризированная симуляция ЦО) — 1,4%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Автоматизированное/полуавтоматизированное создание отчетов по результатам ЦО — 13,5%</li> </ul>

Как видно из таблицы, **в ходе современных российских ЦО только 27,4% участников работают с тем или иным видом ИТ**. Такие данные должны настораживать: большинство участников ЦО давно уже работают с компьютером значительную часть своего рабочего времени. Этот разрыв может приводить к снижению содержательной валидности программ ЦО. Вместе с тем опрос показал наличие определенного количества специалистов, активно автоматизирующих свои ЦО. **Главным образом речь идет о презентации на компьютерах части упражнений (13,5%) и взаимодействии с участниками посредством видеоконференцсвязи (9,1%)**. В отдельных случаях (1,4%) встречаются полностью автоматизированные виртуальные ЦО.

Автоматизация работы наблюдателей развита несколько больше. 43,3% респондентов так или иначе используют ИТ в работе команды, проводящей ЦО. Наиболее популярны простейшие средства облегчения работы наблюдателей в ходе наблюдения: запись упражнений на видео (26,9%) и внесение оценок по упражнениям в компьютер (20,2%). Заметим, что особых средств и алгоритмов для этих процедур не требуется — технологии видеозаписи и внесения оценок в электронную таблицу доступны широкому кругу пользователей уже более 20 лет.

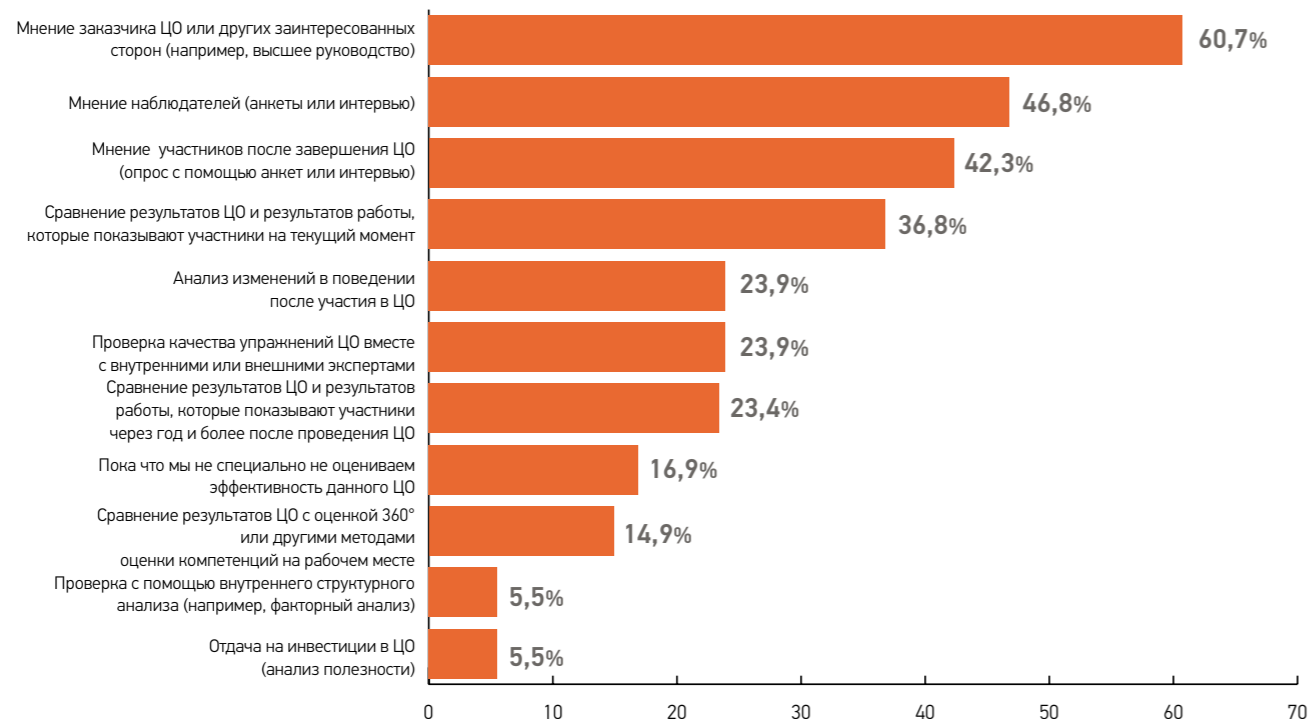
Значительно более интересной тенденцией является появление действительно непростых решений, которые позволяют создавать отчеты в автоматическом или полуавтоматическом режиме (13,5%), а также проводить сведение оценок с помощью интернета или специальных программ (11,5%). Именно благодаря компьютеризации обработки данных индустрия психологических и профессиональных тестов в 2000-х годах росла кратными темпами: автоматизация позволила существенно повысить качество оценки, вернув ответственность за надежность и валидность разработчикам оценочных инструментов, а доступ к первичным данным с мест дал возможность быстро совершенствовать и задания, и алгоритмы обработки данных. Похоже, что эта компьютерная революция, уже фактически завершившаяся в тестировании, постепенно докатилась и до ЦО. Так, ближайший 38-й Международный конгресс по методу ЦО полностью посвящен использованию информационных технологий. На российском рынке также появляется все больше специалистов и компаний, применяющих ИТ в своих программах ЦО, хотя данные опроса показывают, что ресурсы роста по-прежнему огромны.

## Оценка качества

Важнейшим этапом любого ЦО является проверка его качества. Главным образом, это подразумевает оценку его валидности. Согласно Стандарту, под валидностью понимается «обоснованность и пригодность применения программы ЦО в конкретных условиях» (Российский стандарт..., 2013). Данные анкетирования показывают, что наиболее популярным методом оценки качества ЦО является сбор мнений заказчиков (60,7%), наблюдателей (46,8%) и участников (42,3%, см. график №21). Нельзя не заметить, что **такой подход к оценке качества не является научным и носит субъективный характер**.



**График №21**  
**Способы оценки качества (валидации) типичного ЦО**



Это не означает, что подобные данные не следует собирать. Они полезны для полноты картины. Однако переоценивать их значимость тоже не стоит. Ведь оценка события в духе «понравилось — не понравилось» выводит ЦО в плоскость «эвент менеджмента», а не профессиональной диагностики. От оценки ожидают не столько развлечения, сколько точности прогноза. Отметим, что **практически в четверти случаев (23,4%) в России оценивается один из главных видов валидности ЦО — прогностическая** (сравнение результатов ЦО и результатов работы, которые показывают участники через год и более после проведения ЦО).

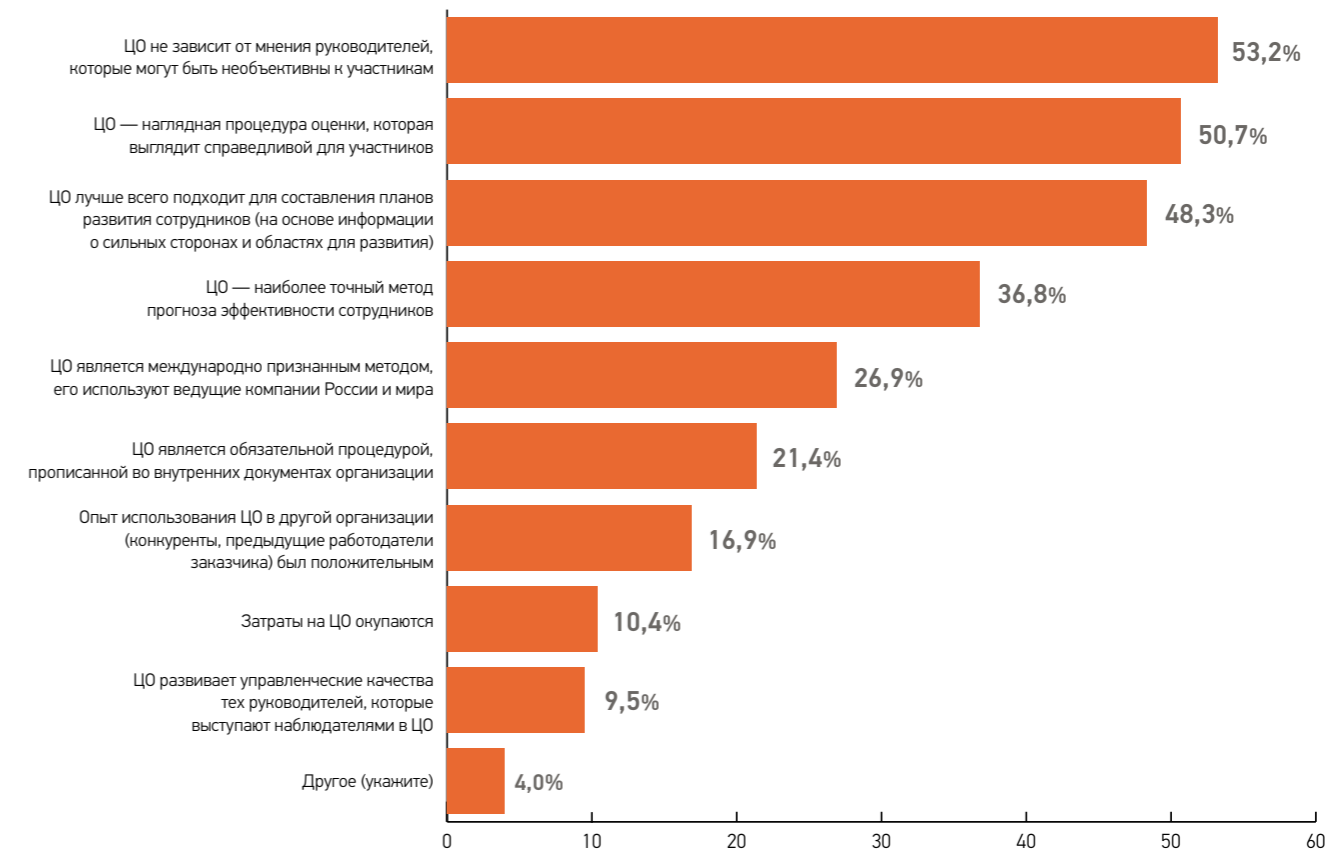
К таким положительным цифрам следует добавить небольшую «ложку дегтя». Публичные данные о прогностической валидности российских ЦО пока можно пересчитать по пальцам одной руки (Попов, Лурье, 2012, с. 46). И всему профессиональному сообществу предстоит большая работа по критичному осмыслению проведенных исследований. Очевидно, что отсроченная оценка качества ЦО возможна далеко не всегда. Ситуация в организации может меняться, да и заказчики часто ожидают аналитики сразу по завершении программы ЦО. Опрос показал, что **36,8% респондентов сравнивают результаты ЦО и текущие результаты работы участников**. Такой способ проверки критериальной валидности называется «конкурентным». К нему же можно отнести и сравнение результатов ЦО с оценкой 360° или другими методами оценки компетенций на рабочем месте (14,9%).

Несмотря на видимое удобство этого подхода, не следует забывать, что ЦО предназначен для оценки потенциальной успешности (Российский стандарт..., 2013). Следовательно, главным подтверждением качества ЦО будет являться будущее, а не настоящее. Особо выделим, что **5,5% российских респондентов считают отдачу инвестиций в ЦО (анализ полезности)**.

## Почему используют и не используют ЦО

Отдельно были проанализированы аргументы сторонников использования ЦО и причины неготовности применять данный метод. Как показал опрос, основная причина обращения к ЦО — его независимость от мнения руководителей, которые могут быть необъективны по отношению к участникам (53,2%). Большинство респондентов отметили также, что ЦО — наглядная процедура оценки, которая выглядит справедливой с точки зрения самих участников (50,7%).

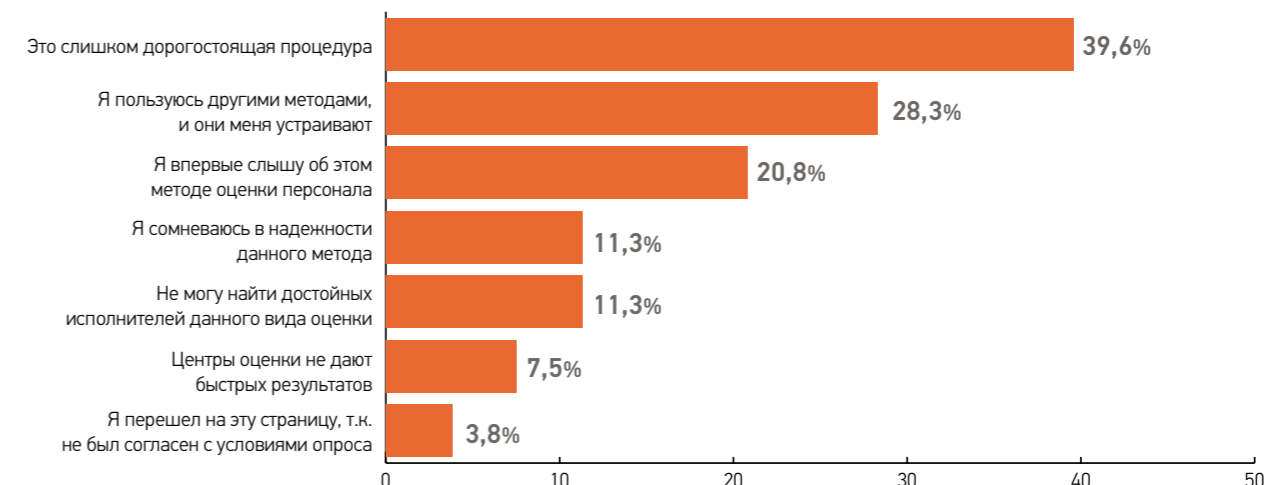
**График №22**  
**Причины предпочтения использования ЦО**



Тех, кто ответил отрицательно на вводный вопрос об использовании ЦО в своей практике (53 чел.), мы спросили о причинах «неиспользования». В качестве основной причины респонденты назвали его высокую стоимость: пункт «ЦО — слишком дорогостоящая процедура» отметили в анкете **39,6% респондентов**. Во всем мире это самая частая претензия к ЦО, которая возвращает нас к необходимости анализа полезности ЦО (utility), который пока крайне редко проводится в нашей стране (5,5%, см. график №21).

Часть респондентов из этой группы «непользователей ЦО» удовлетворена другими методами оценки (28,3%), а 11,3% (6 человек) не могут найти достойных исполнителей для проведения ЦО.

**График №23**  
**Причины, по которым ЦО не используют**



# Теория и практика: сравнение с Российским стандартом ЦО

В 2012 году по инициативе Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала» была создана рабочая группа экспертов, которая поставила задачу разработать первый российский стандарт центра оценки. Осенью 2013 года состоялась официальная презентация документа и публикация в журнале «Организационная психология» (*Российский стандарт...*, 2013).

Основная цель Стандарта — описание практических рекомендаций, которые будут помогать HR-специалистам в разработке и проведении ЦО. В нем описываются правила применения и специфика метода.

Стандарт был переведен на английский язык и получил положительные отзывы ведущих мировых экспертов в области оценки персонала. В качестве зарубежных рецензентов выступили: Джордж Торнтон (Университет штата Колорадо, США), Найджел Пова (A&DC, Великобритания), Кристоф Оберманн (Obermann Consulting, Германия), Дэйв Бартрам (SHL, Великобритания), Филип Ливенс (Университет Гента, Бельгия) и др.

Создание и публикация Стандарта приблизили российскую оценочную практику к эталонам международного сообщества, где, как известно, уже приняты международный и ряд национальных стандартов в этой области:

- **Guidelines and ethical considerations for assessment center operations, 2012** (международный стандарт);
- **Standards der Assessment Center Technik, 2012** (немецкий стандарт);
- **Design, implementation and evaluation of assessment and development centres, 2005** (британский стандарт);
- **Guidelines for Assessment and Development Centers in South Africa, 2007** (южноафриканский стандарт);
- **Ethical guidelines for assessment center operations** (индонезийский стандарт).

Как и иностранные аналоги, российский документ имеет рекомендательный статус. Он разработан в помощь специалистам, занимающимся оценкой и развитием персонала. Он может быть полезен также заказчикам проектов по оценке персонала и тем, кто обучается основам применения центра оценки.

Несмотря на необязательный характер Стандарта, нам важно отслеживать расхождение практики с его ключевыми положениями. В данном разделе отчета сложившаяся современная российская практика разработки и проведения ЦО соотносится с положениями, прописанными в Стандарте. Сравнение проводится по следующим блокам:

- Цели ЦО
- Предварительное информирование участников
- Наблюдение в ходе ЦО
- Тренинг наблюдателей
- Сведение (интеграция) оценок
- Обратная связь по результатам ЦО

По каждому из блоков вы найдете в отчете не только результаты исследования, но и выдержки из Стандарта со ссылками на документ (выдержки из Стандарта приведены по публикации в электронном журнале «Организационная психология»).

## Цели

В положениях Стандарта указано, что центр оценки может применяться для 4 основных задач: отбор, индивидуальное развитие, командное развитие, обучение в процессе ЦО. Большинство (90,6%) российских практиков проводят двухцелевые ЦО, объединяя задачи отбора и индивидуального развития.

### Выдержка из Стандарта:

1. Отбор (например: найм, ротация, отбор в кадровый резерв, управленческую команду).
2. Определение направлений индивидуального развития (например, составление индивидуальных планов развития (ИПР), профориентация).
3. Определение направлений развития совместной деятельности в организации (например, формирование управленческой команды, разработка программ корпоративного обучения, разработка «профилей должностей»).
4. Обучение в процессе ЦО (например, развитие оцениваемых в ЦО компетенций/критериев, профессиональная адаптация). Важно, что в этом случае результаты ЦО не могут быть использованы для задач отбора.

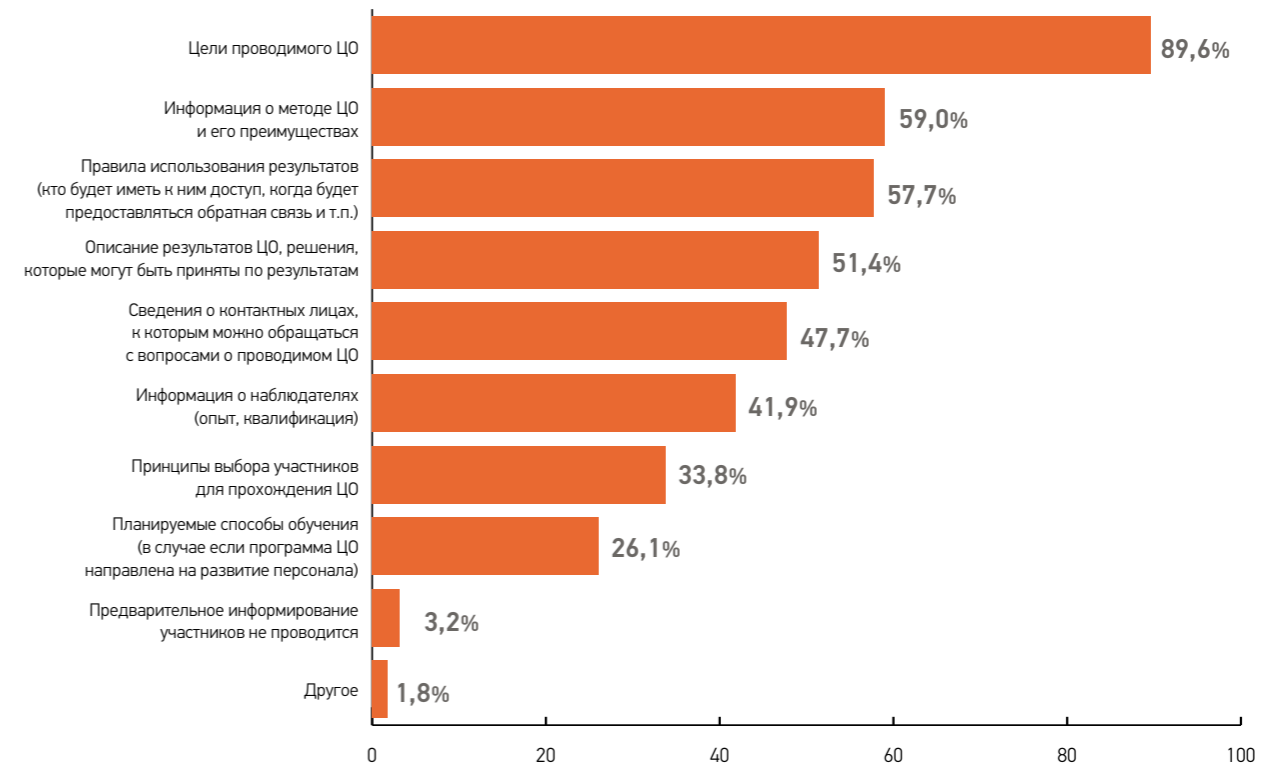
Эти задачи не ограничиваются приведенным списком, возможно появление новых. При этом все задачи, решаемые ЦО, должны соответствовать стратегии развития организации и не ущемлять права участников ЦО (Российский стандарт центра оценки, 2013, с. 11-12).

Подобная практика совмещения целей не противоречит Стандарту, однако требует более тщательного соблюдения ряда его положений. В первую очередь следует обратить внимание на предварительное информирование участников и информирование по результатам ЦО. Ведь зачастую, проводя ЦО под «вывеской» развития, от участников скрывают цели отбора, что является прямым нарушением их прав (Российский стандарт..., 2013). С особым вниманием необходимо подойти также к разработке подобных смешанных программ ЦО, поскольку цели ЦО могут существенно влиять на выбор компетенций, компоновку упражнений, подходы к сведению результатов и выдаче обратных связей.

## Предварительное информирование участников

Стандарт регламентирует, какую информацию необходимо предоставить участникам перед проведением ЦО. Однако на практике предварительное информирование проводится не в полном объеме.

График №24  
Информация, предоставляемая участникам перед ЦО



### Выдержка из Стандарта:

Рекомендуется предоставлять следующую информацию в письменном виде до начала проведения ЦО:

- Описание специфики метода ЦО и его преимуществ.
- Цели проводимого ЦО.
- Критерии отбора для участия в ЦО.
- Описание результатов ЦО.
- Статус результатов ЦО, правила их использования.
- Сведения о ведущих и наблюдателях-экспертах, их квалификации и опыте работы в ЦО.
- Сведения о том, как и когда будут представлены результаты ЦО его участникам.
- Решения, которые могут быть приняты по результатам ЦО.
- Планируемые способы обучения (в случае если программа ЦО направлена на развитие персонала).
- Сведения о контактных лицах (с. 20)

Наименее популярными пунктами оказались планируемые способы обучения (только 26,1% практиков рассказывают об этом на предварительном этапе), принципы выбора участников для прохождения ЦО (33,8%) и информация о наблюдателях (41,9%). Встречаются ситуации, когда предварительное информирование не проводится вообще (3,2%).

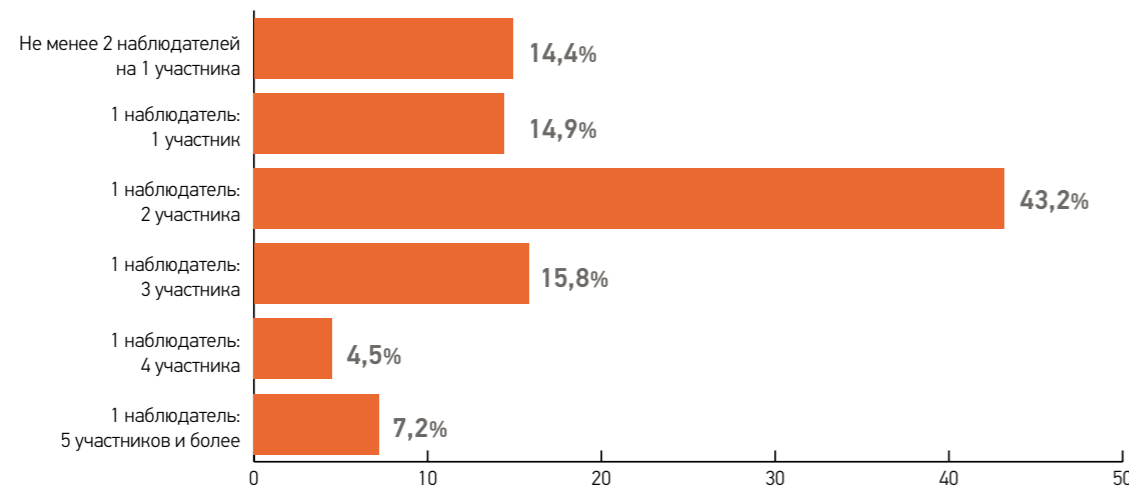
Хотим отметить, что в соответствии со Стандартом участники должны быть проинформированы по всем приведенным в таблице пунктам. Это можно делать либо заранее, либо в самом начале процедуры оценки, но пропуски недопустимы. Тем самым решается сразу несколько важных задач. Во-первых, полноценное информирование повышает мотивацию участников к прохождению оценки и вовлекает их в процесс. Во-вторых, обладание всей необходимой информацией о предстоящем мероприятии помогает участникам лучше справиться с волнением. К тому же организация, проводящая полноценное предварительное информирование, демонстрирует тем самым уважительное отношение к своим сотрудникам или кандидатам, соблюдая их права, прописанные в Стандарте. Это не только вопрос уважения к личности, но и инструмент формирования HR-бренда организации, имеющего значение как вовне, так и внутри организации.

## Наблюдение в ходе ЦО

По правилам Стандарта на одного наблюдателя-эксперта должно приходиться не более 3 участников одновременно. Это важное требование, которое позволяет не допустить перегрузки наблюдателя и снижения точности оценки. Российская практика в этом отношении скорее соответствует правилам Стандарта: в общей сложности более 72% практиков не превышают допустимую границу.

График №25

Соотношение наблюдателей-экспертов и участников



### Выдержка из Стандарта:

- Оценка по каждой компетенции/критерию должна основываться на материалах наблюдения как минимум двух наблюдателей-экспертов, прошедших специальное обучение. (с. 11)
- В каждом моделирующем упражнении наблюдатель-эксперт не должен наблюдать более трех участников. (с. 22)

Снижение нагрузки на одного наблюдателя положительно сказывается на качестве оценки. Поэтому специалистов, использующих не менее 2 наблюдателей для наблюдения за 1 участником (14,9%), стоит отметить особо. Соотношение «один к одному» также может называться «лучшей практикой» (14,4%), хотя с экономической точки зрения оба эти варианта достаточно затратны.

Оптимальное соотношение позволяет наблюдателям-экспертам детальнее фиксировать поведенческие характеристики в ходе моделирующих упражнений. Тем не менее основная масса практиков (43,2%) все же использует соотношение «1 наблюдатель на 2 участника», которое является «золотой серединой» между экономичностью и точностью оценки.



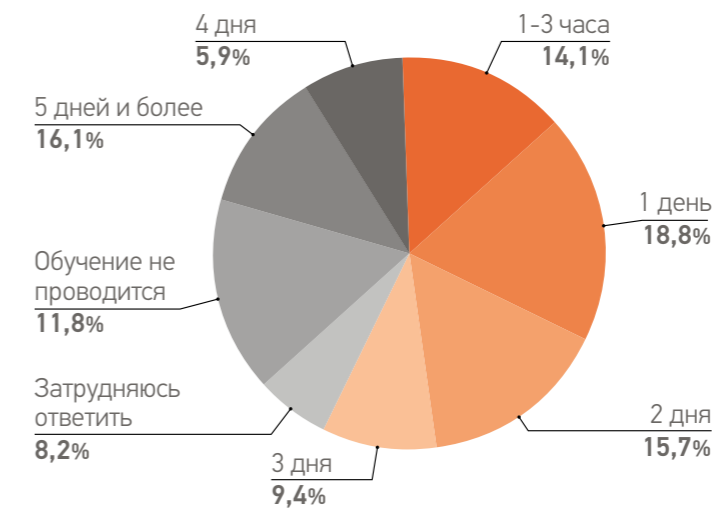
Результаты опроса показали также, что наряду с лучшими практиками существуют довольно рискованные варианты. 11,7% респондентов отметили, что в их ЦО на 1 наблюдателя приходится 4 и более участников. Такое большое количество одновременных наблюдений снижает полноту описания поведения в ходе упражнений и может заметно повлиять на точность оценки. Эксперты в этом случае начинают полагаться на обрывочные наблюдения, теряя полноту картины и домысливая недостающее. Подобный подход может приводить к обесцениванию одного из ключевых преимуществ ЦО — точности и полноты оценки.

## Тренинг наблюдателей

Стандарт требует, чтобы тренинг наблюдателей длился не менее 1 дня. В 47,1% практика совпадает с требованиями.

График №26

Продолжительность обучения новых наблюдателей-экспертов



### Выдержка из Стандарта:

- Тренинг базовых навыков НОКО (наблюдение, описание, классификация, оценка). Продолжительность такого тренинга должна составлять не менее одного дня. Особое внимание в ходе данного тренинга должно быть уделено формированию навыков наблюдения и описания в ЦО. (с. 20)

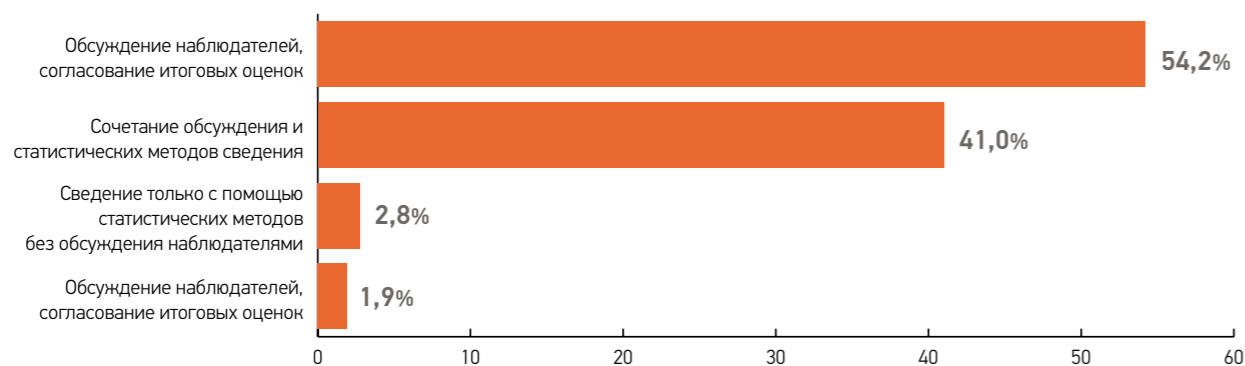
При этом нельзя не отметить, что в ряде случаев тренинг проводится в течение всего нескольких часов (14,1%) или не проводится вовсе (11,8%). Риски организаторов подобных ЦО достаточно велики, поскольку наблюдатели являются центральным действующим лицом в методе ЦО и от их квалификации напрямую зависит надежность и валидность оценки.



## Сведение (интеграция) оценок

По Стандарту сведение оценок должно проходить в ходе совместного обсуждения наблюдателей-экспертов или при помощи обоснованной статистической процедуры. Результаты опроса показывают, что 41% респондентов сочетают эти два способа сведения оценок, хотя приоритет по-прежнему отдается стандартному экспертному согласованию оценок (54,2%).

**График №27**  
Как проводится сведение (интеграция) оценок



### Выдержка из Стандарта:

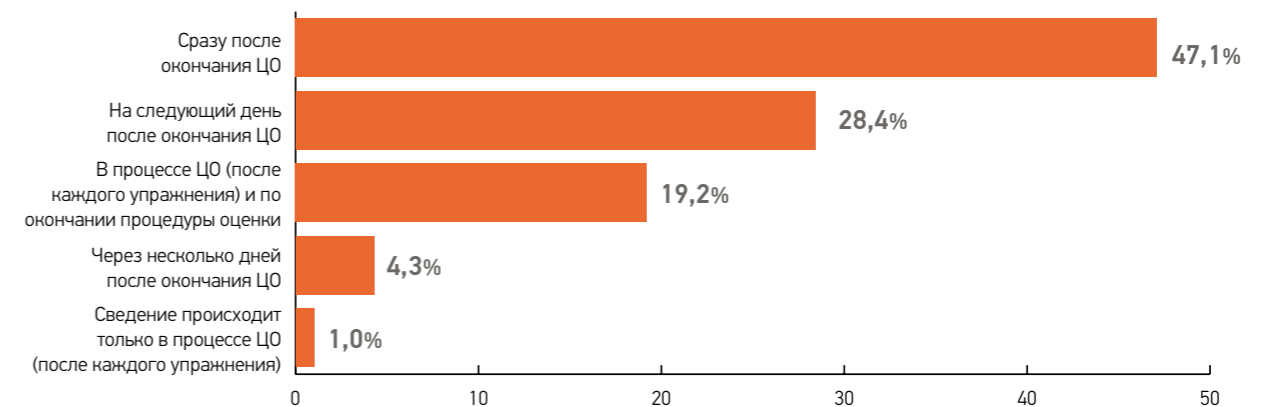
- Каждая итоговая оценка в ЦО должна быть согласована в ходе совместного обсуждения наблюдателей-экспертов или получена при помощи обоснованной статистической процедуры. (с. 11)
- Метод не является ЦО, если: <...> 7. Не содержит процедуры сведения оценок, даже если используются несколько методик оценки и несколько наблюдателей-экспертов. (с. 12)
- Допустимо также использование статистических методов при определении итоговой оценки по отдельным компетенциям/критериям и интегрального оценочного рейтинга (статистическое сведение оценок). Однако специалисты, проводящие ЦО, могут применять такие методы только при наличии научных данных, подтверждающих обоснованность их использования в конкретной программе ЦО. (с. 22)



Однако стоит заметить, что в небольшом количестве случаев (1,9%) процедуру интеграции оценок не проводят. В Стандарте ясно указано, что если сведение оценок не проводится, то этот метод не может являться ЦО.

Важный фактор при сведении — промежуток времени между завершением оценки и процедурой интеграции данных. Рекомендуется сводить этот промежуток к минимуму. 67,3% респондентов проводят процедуру сведения в соответствии с данными рекомендациями. Однако 4,3% выполняют сведение через несколько дней после окончания ЦО, что может сказаться на качестве оценки.

**График №28**  
Когда проводится сведение (интеграция) оценок



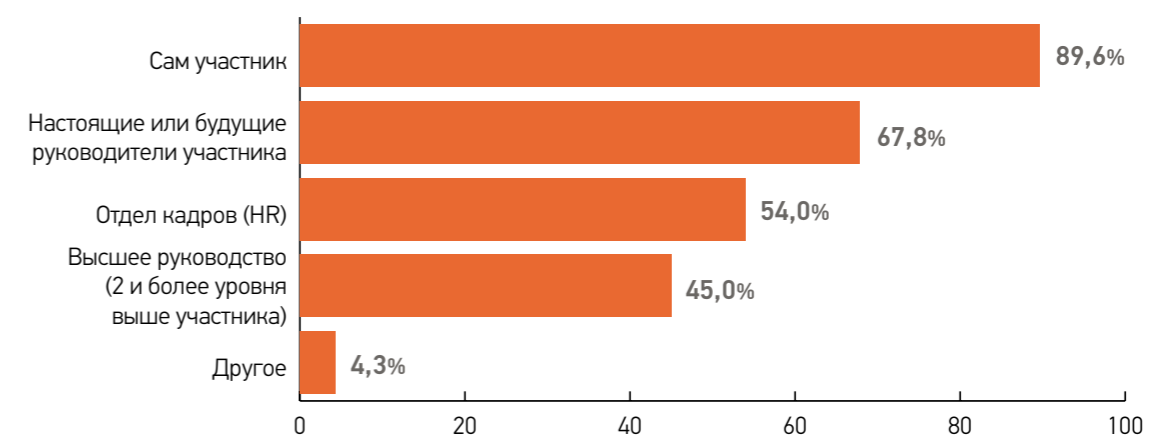
### Выдержка из Стандарта:

- Рекомендуется проводить процедуру сведения как можно раньше после окончания ЦО. (с. 22)

## Обратная связь по результатам

Обязательным этапом любого ЦО должно быть информирование участников о результатах. При этом полноценная обратная связь является важным, но рекомендуемым элементом. Большинство (89,6%) практиков предпочитают инвестировать дополнительное время и средства в этот важнейший для развития этап оценки, несмотря на его формальную необязательность.

**График №29**  
Кто получает обратную связь



### Выдержка из Стандарта:

- Все участники ЦО должны быть проинформированы о результатах ЦО в соответствии с заявленными задачами ЦО. (с. 24)

В Стандарте описаны также рекомендации к процедуре обратной связи участникам. Ее рекомендуется предоставлять в устной форме, подкрепляя письменным отчетом. Обратную связь, как и сведение оценок, важно провести как можно раньше после завершения ЦО.

Большинство респондентов предпочитают проводить обратную связь в ходе очной встречи (78,2%), хотя дистанционные способы также довольно популярны (видеоконференция — 14,4%, телефон — 26,1%). Чаще всего (в 51,1% случаев) промежуток времени между оценкой и обратной связью составляет 1 неделю, что в целом соответствует рекомендациям Стандарта. Настораживает лишь то, что в 6,4% случаев обратная связь проводится через 3 недели после ЦО и позже. Участники за это время успевают «перегореть» после столь значимого в их карьере события, и развивающий эффект обратной связи может значительно ослабеть.

**Таблица №10**  
Когда предоставляется обратная связь

После каждого упражнения	2,7%
В определенные промежутки времени в течение ЦО	1,1%
Непосредственно после завершения ЦО	12,8%
<b>В течение 1 недели после ЦО</b>	<b>51,1%</b>
Через 2-3 недели после ЦО	40,4%
<b>Более чем через 3 недели после ЦО</b>	<b>6,4%</b>

**Таблица №11**  
Как предоставляется обратная связь

Устно в ходе очной встречи	78,2%
Письменно (подробный отчет с комментариями)	35,6%
Письменно (только ключевые результаты)	27,1%
Устно по телефону	26,1%
Устно по Skype или видеоконференции	14,4%

#### Выдержка из Стандарта:

1. Обратную связь рекомендуется предоставлять в устной форме (очно, по телефону, по видео-связи). В качестве дополнения к устной обратной связи может выступать индивидуальный письменный отчет. (с. 24)
2. Представление участникам результатов возможно только по окончании проведения ЦО (после сведения). (с. 24)
3. Обратная связь должна быть предоставлена как можно скорее после проведения ЦО. (с. 24)

## Респонденты о стандарте

В завершение данного раздела обсудим, в какой мере профессиональное сообщество знакомо со Стандартом и какие его разделы кажутся респондентам наиболее полезными.

Результаты опроса показали, что более 60% практиков ЦО в той или иной степени осведомлены о Стандарте (данные собраны весной 2014 г.), причем 35,2% респондентов не только слышали, но и имели возможность ознакомиться и прочесть его. Для первых нескольких месяцев существования документа можно признать результат вполне удовлетворительным.

Если же говорить о полезности тех или иных разделов, то самым востребованным стал пункт про оценку качества (валидизацию) ЦО: его отметили 62,4% респондентов.

**Таблица №12**  
Информация из Российского стандарта, которая была бы полезна респондентам в ближайшее время

Об оценке качества (валидизации) ЦО	62,4%
Об использовании компьютерных технологий	54,7%
О разработке и выборе упражнений	53,8%
О разработке компетенций	53,0%
О том, как анализировать профессиональную деятельность (работу)	41,0%
О правилах оценивания (Наблюдение, Описание, Классификация, Оценка (НОКО))	41,0%
Об обучении и квалификации наблюдателей и других специалистов ЦО	38,5%
Об обратной связи	34,2%
О правах участников	34,2%
О правилах работы с материалами и результатами ЦО	26,5%
О специфике ЦО и его отличиях от других методов	25,6%
О процедуре проведения ЦО	25,6%
Об этапе создания программы ЦО (расписание, план наблюдения и т.п.)	20,5%
О терминах ЦО	16,2%
Ничего из перечисленного	8,5%
Другое	1,7%

Тема валидности в HR-сообществе многие годы считалась излишне академичной и имеющей слабое отношение к практике. Однако сейчас мы фиксируем явный интерес практиков к вопросам оценки качества. Этот важный тренд необходимо развивать, так как на текущий момент большинство практиков по-прежнему оценивают валидность на основе субъективных мнений заказчиков оценки.

В Стандарте прописан ряд научно обоснованных процедур, которые необходимо проводить при создании программы ЦО и отсроченной оценке ее качества. Эти процедуры позволят более критично взглянуть на столь сложный и многогранный метод, как ЦО. Они также помогают определить дальнейшие пути развития конкретной программы ЦО.

# Сравнение российской и международной практики ЦО

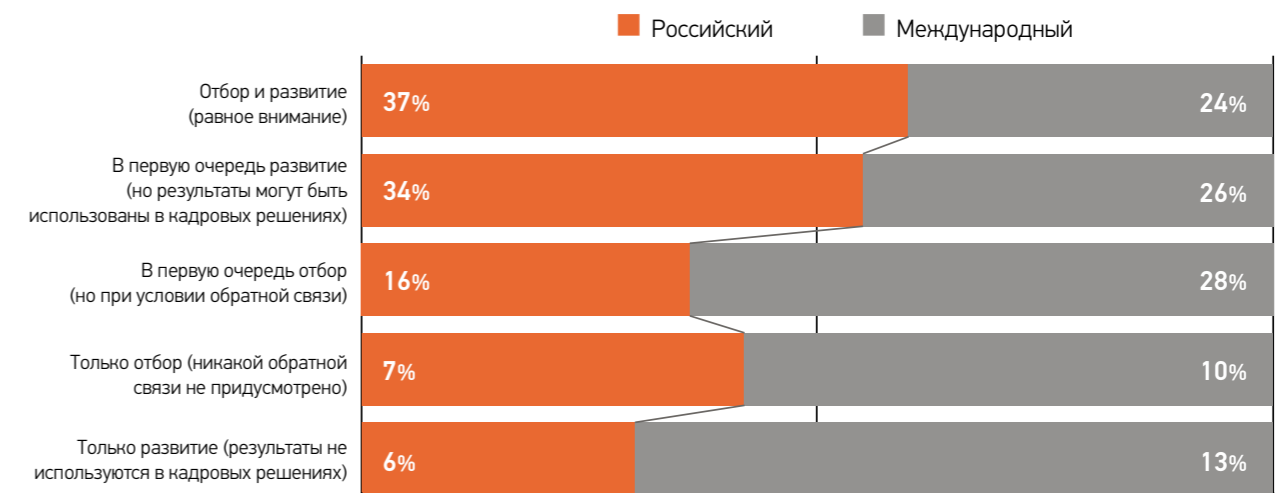
Мы сопоставим российские подходы к использованию центров оценки с общемировыми тенденциями. В качестве «точки отсчета» приняли «Отчет о всемирном исследовании практик центров оценки», составленный университетом Colorado State University и компанией The A&DC Group (2012). В исследовании, на котором основан этот отчет, принимали участие 543 респондента из 53 стран, причем были охвачены все населенные части света.

## В каких целях применяются?

Российский подход к применению центров оценки отличается от международного более частым применением ЦО в «смешанных» целях отбора и развития. В нашей стране (по сравнению с общемировыми тенденциями) более частой является ситуация, когда ЦО организуется в первую очередь для развития сотрудников, но результаты при этом могут быть использованы для принятия кадровых решений (34% против 26% в мире). Равное внимание к отбору и развитию как задачам ЦО также встречается чаще (37% против 24%). Одновременно с этим у нас реже используются ЦО, приоритетной целью которых является отбор (23% против 38%).

Таким образом, на мировом фоне мы являемся менее «оценивающей» нацией и более «развивающей». Впрочем, это может быть связано с недостаточной научной строгостью при разработке и проведении программ ЦО в России, где истинные цели программы ЦО осознаны организаторами недостаточно четко.

График №30  
Что является основной целью типичного центра оценки или развития

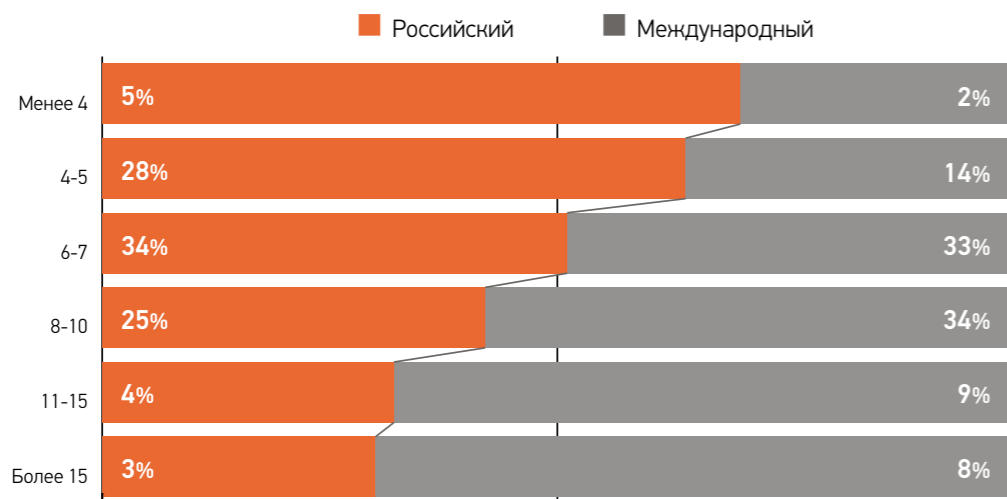


# Компетенции и упражнения

## Сколько компетенций оценивается?

В российской практике меньше, чем в среднем в мире, распространены такие ЦО, в которых используется относительно большое количество компетенций. Центров оценки, в которых оценивается больше 8 компетенций, у нас примерно треть (32,9%), в то время как в среднем по миру — примерно половина (51%). В два раза чаще, чем общемировой практике, в нашей стране используются центры оценки, в которых оценивается не более 4-5 компетенций (27,7% против 14%). Возможно, это объясняется финансовыми причинами: компактные центры оценки проще в разработке, а следовательно, дешевле.

График №31  
Сколько компетенций оцениваются с помощью типичного ЦО



## Сколько компетенций оценивается в одном упражнении?

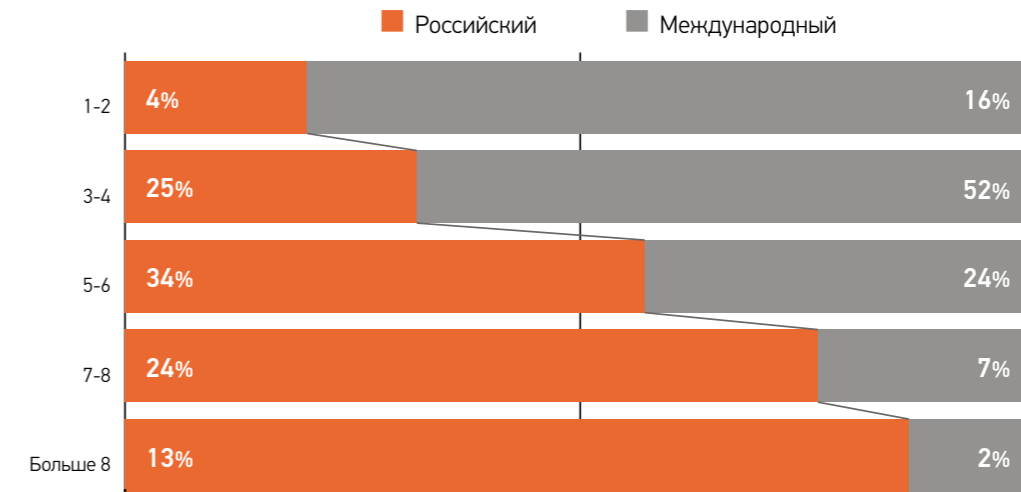
Следствием несколько большего количества компетенций в типичном российском ЦО может являться и то, что в каждом отдельно взятом упражнении в нашей стране оцениваются, как правило, 2-3 компетенции (70,3%), в то время как в среднем по миру речь идет о 4 и более компетенциях (64%).

## Сколько всего упражнений?

Связанная с этим закономерность: в составе российских ЦО больше упражнений. В большинстве (83%) российских ЦО используется от 3 до 8 упражнений, в то время как в большинстве мировых (79%) — от 2 до 5.

Таким образом, в общемировой практике по сравнению с российской используется меньшее количество упражнений, но при этом оценивается большее количество компетенций.

График №32  
Сколько упражнений входит в типичный ЦО

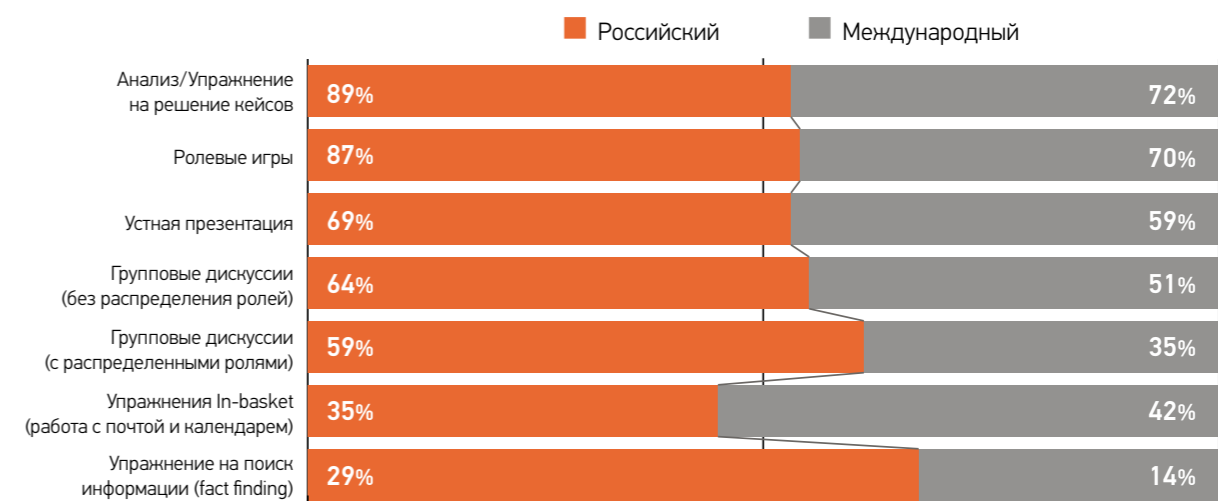


## Какие это упражнения?

Практически все типы моделирующих оценочных упражнений (решение кейсов, ролевые игры, устные презентации, групповые дискуссии и т. п.) в России используются более интенсивно по сравнению с мировой практикой. Иначе говоря, большее количество упражнений в расчете на один ЦО в России достигается не за счет преобладания упражнений какого-то одного типа.

Исключение составляет упражнение In-basket (работа с почтой и календарем): у нас наблюдается более редкое использование упражнений этого типа (34,9% против 42% в мире). И это также вероятно связано с вопросами бюджета — разработка хорошего инбаскета требует серьезных инвестиций и экспертизы.

График №33  
Какие типы упражнений используются в типичном ЦО



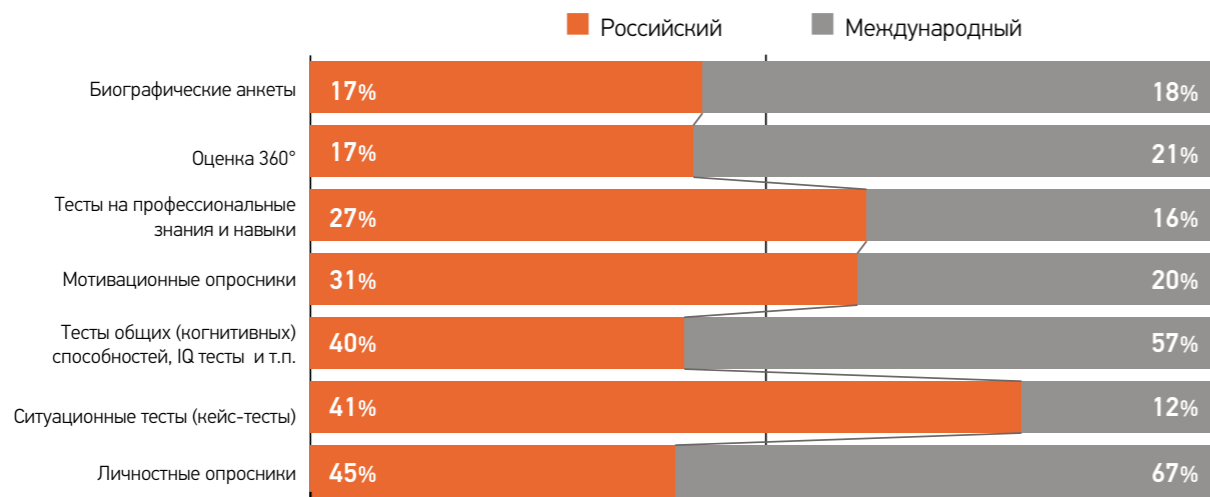


## Какие еще методы оценки применяются?

Что касается применения других методов оценки в ходе ЦО, в России чаще используются кейс-тесты (40,8% против 12% в мире) и мотивационные опросники (30,7% против 20%), но реже — личностные опросники (45,4% против 67%) и тесты общих когнитивных способностей (40,4% против 57%).

График №34

Какие другие методы оценки используются в типичном ЦО



Таким образом, общемировая тенденция отличается от российской практики несколько более широкой опорой на личностные опросники и тесты способностей и снижением количества упражнений в ЦО за счет замены отдельных базовых упражнений (типа групповой дискуссии) на более комплексные и технологичные (типа in-basket). Это позволяет меньшим набором упражнений оценить большее количество компетенций.

## Сколько длится?

Наблюдаются небольшие различия в средней продолжительности ЦО: доля однодневных центров оценки по отношению к общему их количеству в России составляет 56% против 44% в мире. Таким образом, в среднем в мире центры оценки длятся больше одного дня, тогда как в российской практике однодневные ЦО имеют небольшой перевес.

## Кем разрабатывается и проводится?

В России гораздо шире распространена практика разработки ЦО внутренними силами (штатными психологами, HR-специалистами либо другими специалистами). В России доля центров оценки, в разработке упражнений которых принимают участие внутренние специалисты, составляет 69,7%, тогда как в среднем по миру — только 41%. По всей видимости, российские компании пока не вполне доверяют внешним специалистам и консультантам и не всегда готовы полностью отдать ответственность за разработку и проведение ЦО в их руки.

В российской практике применения ЦО в качестве наблюдателей реже выступают линейные руководители (в 34,2% ЦО в России против 80% ЦО в Германии; данных по миру в целом в нашем распоряжении нет).

## Как обобщаются оценки наблюдателей?

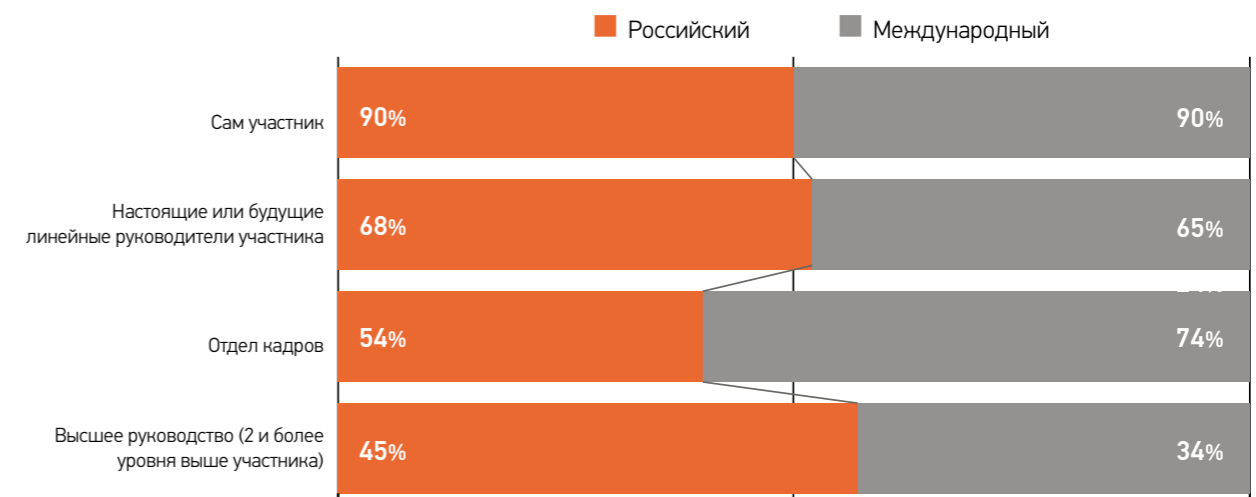
В нашей стране по сравнению с общемировой практикой несколько меньше полагаются на статистические методы интеграции данных по участнику. Впрочем, эта разница не очень значительна: в России без применения статистических методов обходятся 54,2% сессий сведения, в то время как в среднем по миру — 46%.

## Кому предоставляется обратная связь?

В России обратная связь о работе участников ЦО предоставляется высшему руководству чаще, чем в мире (45% против 34%), а отделу кадров — реже (54% против 74%). Возможно, это связано с тем, что центры оценки в нашей стране до сих пор воспринимаются как «новая технология» и потому вызывают повышенный интерес высшего руководства к результатам. Более низкая вовлеченность HR-отделов может объясняться тем, что в ряде российских организаций эти подразделения исторически занимается обеспечением кадрового документооборота, а не содержательной работой с персоналом.

График №35

Кто получает обратную связь о работе участника в типичном ЦО

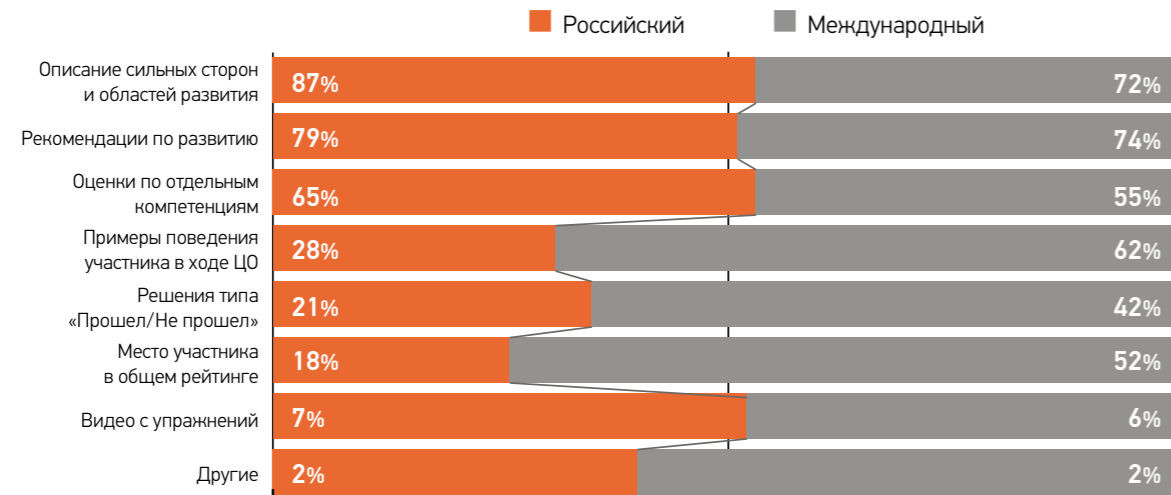


## В каких формах участники получают обратную связь?

Для российской практики характерно более частое предоставление обратной связи в виде описания сильных сторон и областей развития (86,7% в России против 72% в мире), рекомендаций по развитию (79,3% против 74%) и оценок по отдельным компетенциям (65,4% против 55%). В то же время в среднем по миру шире распространены описание конкретных примеров поведения участника в ходе ЦО (62% в мире против 28,2% в России), решения типа «прошел/не прошел» (42% против 21,3%), а также место участника в общем рейтинге (52% против 17,6%).

Таким образом, можно сказать, что в среднем по миру обратная связь участнику ЦО является более открытой и «жесткой», но вместе с тем более обоснованной, с отсылкой к конкретным примерам поведения в ходе ЦО.

График №36  
Виды обратной связи, предоставляемые участникам



## Использование технологий

В общемировой практике несколько чаще, чем у нас, в ходе ЦО используются такие информационные технологии, как взаимодействие с участниками в реальном времени по телефону (20% против 3,4%) и дистанционный ЦО в режиме онлайн (10% против 1,4%). Как и следовало ожидать, российские программы ЦО пока что чуть менее технологичны по сравнению с типичными мировыми.

В мире в целом чаще, чем в России, прибегают к автоматическому или полуавтоматическому созданию отчетов по результатам центра оценки (23% против 13,5%). Таким образом, автоматическая генерация отчетов ЦО — еще одна область, в которой российским специалистам предстоит догнать мир в ближайшем будущем.

## Литература

1. Вудраф Ч. Центры развития и оценки / Чарльз Вудраф. Пер. с англ. — М.: НIPPO, 2005. — 384 с.
2. Вучетич Е. В., Гофман Д., Ерофеев А. К., Лурье Е. В., Мальцева М. Ю., Михеев Ю., Полетаева Ю., Сергиенко С.К., Симоненко С. И., Сеницына Ю., Умнов С., Хватинина Т., Шмелев А. Российский стандарт центра оценки // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 2. С. 8-32 [Электронный ресурс]. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/2013-3-2/114628164.html>
3. К публикации первого Российского стандарта центра оценки // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 2. С. 2-7 [Электронный ресурс]. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/2013--2/114627685.html>
4. Международная комиссия по нормативам создания и проведения Центра оценки. Нормативы и этические принципы создания и проведения Центра оценки // Организационная психология, 2011. Т. 1. № 2. С. 26-44 [Электронный ресурс]. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/2011-1-2/44652053.html>
5. Попов А. Ю., Лурье Е. В. Те же люди, другое время: Валидность и надежность Центров оценки, динамика развития оцененных компетенций // Организационная психология. 2012. Т. 2. № 4. С. 43-58 [Электронный ресурс]. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/2013-3-2/114628164.html>
6. Assessment Center Study Group. Guidelines for Assessment and Development Centers in South Africa (4th ed.)// The Assessment Centre Study Group of South Africa. 2007 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.acsg.co.za/ac\\_information/guidelines/acdcguidelines.pdf](http://www.acsg.co.za/ac_information/guidelines/acdcguidelines.pdf)
7. Bartram, D. The impact of the Internet on tests and testing. 27th ICAP Conference. Melbourne. 2010 [Электронный ресурс]. URL: [http://ceb.shl.com/assets/resources/Presentation\\_2010\\_DB%20impact%20of%20the%20internet%202010169%20format.pdf](http://ceb.shl.com/assets/resources/Presentation_2010_DB%20impact%20of%20the%20internet%202010169%20format.pdf)
8. Becker, N., Höft, S., Holzenkamp, M., Spinath, F.M. The Predictive Validity of Assessment Centers in German-Speaking Regions. A Meta-Analysis // Journal of Personnel Psychology 2011; Vol.10, No.2, 61-69 doi: 10.1027/1866-5888/a000031
9. Design, implementation and evaluation of assessment and development centres. Best practice guidelines // The British Psychological Society. 2005.
10. Gaugler, B.B., Thornton, G.C. III. Number of Assessment Center Dimensions as a Determinant of Assessor Accuracy // Journal of Applied Psychology 1989, Vol. 74, No. 4, 611-618
11. Hughes, D., Riley, P., Shalfrooshan, A., Gibbons, F., & Thornton, G. A Global Survey of Assessment Centre Practices. A Research Report by A&DC and Colorado State University. 2012 [Электронный ресурс] URL: [http://www.adc.uk.com/page.aspx/315/Global\\_Survey](http://www.adc.uk.com/page.aspx/315/Global_Survey)
12. Kuncel, N. R., Klieger, D.M., Connelly, B.S., Ones, D.S. Mechanical Versus Clinical Data Combination in Selection and Admissions Decisions: A Meta-Analysis // Journal of Applied Psychology. 2013, Vol. 98, No. 6, 1060 -1072. doi: 10.1037/a0034156
13. Obermann, C., Höft S., Becker N. Die große Assessment Center-Studie 2012: Der Status quo zur Gestaltung von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum. 8. Deutscher Assessment-Center-Kongress des Arbeitskreises Assessment Center e. V. — Forum für Personalauswahl und -entwicklung. 2012. Beitrag 40-P5-B.
14. Standards der Assessment Center Technik // Arbeitskreis Assessment Center e.V. 2004 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.arbeitskreis-ac.de/images/attachments/149\\_ac-standards\\_2004.pdf](http://www.arbeitskreis-ac.de/images/attachments/149_ac-standards_2004.pdf)



## Федерация оценки персонала

Некоммерческая профессиональная организация, объединяющая компании и специалистов, деятельность которых связана с оценкой персонала. Основная цель Федерации — формирование цивилизованного рынка профессиональных услуг в области оценки персонала в России.

Федерация была основана в 2011 году как составная часть НК РЧК. Работа в ней строится по проектному принципу. Основные направления деятельности:

- Разработка и совершенствование отраслевых стандартов
- Проведение исследований и подготовка отраслевых обзоров

В 2013 г. был завершен первый масштабный проект Федерации — Российский стандарт центра оценки, который был презентован на крупнейших HR площадках страны и опубликован в электронном журнале НИУ ВШЭ «Организационная психология». С 2014 г. Федерация ведет два проекта по разработке стандартов: стандарт тестирования персонала, а также профессиональный стандарт специалиста по оценке персонала.

В 2014 г. были запущены два исследовательских проекта. Первый — исследование рынка оценки персонала, который готовится к публикации в 2015 г. Второй — исследование практики применения центров оценки в России, который стал продолжением проекта по разработке стандарта ЦО. Отчет опубликован в сентябре 2014 г.

### Контакты:

Тел.: +7 (495) 544-75-43

E-mail: [assessment@hrdevelopment.ru](mailto:assessment@hrdevelopment.ru)

Web: [hrdevelopment.ru/federations/f\\_assess](http://hrdevelopment.ru/federations/f_assess)

### Ссылки:

Стандарт: <http://orgpsyjournal.hse.ru/2013-3-2.html>

Отчет: [http://hrdevelopment.ru/federations/f\\_assess/report2014.pdf](http://hrdevelopment.ru/federations/f_assess/report2014.pdf)