

Отзывы экспертов в области управления персоналом на Российский стандарт центра оценки

В данной статье собраны отзывы на стандарт от российских экспертов в области управления персоналом, которые используют центры оценки в практике работы своих организаций, а также выступают в качестве отраслевых экспертов в обучении и на профильных конференциях.

АФАНАСЬЕВА Светлана, МОРОЗОВА Светлана

Ниссан Россия, Менеджер по обучению и развитию, Бизнес партнер по управлению человеческими ресурсами

Благодарим Вас за предоставленную возможность познакомиться с Российским стандартом центра оценки.

Потребность в подобном документе у бизнеса созрела давно. Уже более 20 лет Центры оценки проводятся в России, и за это время они стали неотъемлемой частью систем оценки и развития персонала.

В тоже время, несмотря на широкое распространение метода, наверное, сложно не отметить, что пока еще виденье того, для каких целей может проводиться Центр оценки и как он должен быть организован, сложно назвать единым. Такая разница во взглядах на Центры оценки часто осложняет коммуникацию между представителями бизнеса и консалтинговыми компаниями, предоставляющими услуги по оценке. Нередко это приводит к тому, что стороны договариваются о некоем компромиссном варианте Центра оценки, который с точки зрения мировых стандартов совсем не соответствует тому, что понимается под методом «Ассессмент центр». Это, например, могут быть ситуации, когда Центрами оценки мы называем любую комбинацию оценочных процедур, будь это серия интервью или психометрических тестов. Или же, когда в ходе одного моделирующего упражнения мы пытаемся оценить все компетенции, не допуская сомнений в том, что содержание самого задания просто не позволяет участнику проявить такое количество моделей поведения.

Создание Российского стандарта центра оценки позволит нам избежать разночтений в том, что касается Центров оценки. Стандарт закрепит единые методологические и этические нормы использования метода, а также задаст требования к подготовке специалистов в области организации и проведения Центров оценки.

Использование стандарта оценки также поможет нам поднять работу с Центрами Оценки на более профессиональный уровень и минимизировать риски для бизнеса, связанные с их неквалифицированным использованием. Соответствие данному стандарту может стать одним из ключевых критериев выбора бизнесом поставщиков соответствующих услуг.

Мы уверены, что профессиональное сообщество высоко оценит данную инициативу и со своей стороны поддержит внедрение стандарта в работу.

ГАЛУШКО Галина*FIBA Retail (бренды Marks & Spencer, Gap, Banana Republic), Директор по персоналу*

Возможность быстрой карьеры – одно из наиболее значимых преимуществ работы в розничной компании. Это подтверждается на практике. Ритейл динамично развивается в России. Открываются новые магазины, а значит – требуются новые руководители, способные управлять магазином.

С самого начала работы в России наша компания, как и многие другие ритейлеры, использует методику ЦО для выявления успешных кандидатов на всех ступенях розничной карьеры. Следует отметить ряд преимуществ ЦО, как основания для принятия решений по продвижению сотрудников компании:

- Прозрачность и понятность требований к успешному кандидату на руководящую позицию.
- Выбор кандидата на продвижение на основании согласованного решения представителей бизнеса и службы персонала.
- Возможность развития успешного кандидата не только в рамках другого подразделения, но и в другом бренде.
- Предоставление каждому участнику структурированной, развивающей обратной связи делает процесс развития сотрудника более осознанным и быстрым.

Как результат, большинство руководящих сотрудников выросли внутри компании, являются лояльными и вовлеченными «послами бренда» и уделяют большое внимание развитию своих подчиненных.

ДРУЗЕНКО Алёна*Вымпелком, Руководитель департамента по подбору персонала*

В компании «Вымпелком» центр оценки применяется с 2005 года для различных целей. В первую очередь, для принятия максимально взвешенных решений при назначении кандидатов на те или иные руководящие позиции.

Также ЦО является важным этапом при формировании кадрового резерва компании. Он позволяет не только определить лидерский потенциал, но и составить с сотрудником индивидуальный план развития, акцентируя его внимание на наиболее важных компетенциях для следующего карьерного шага.

Сегодня в работе с руководителями высокого уровня действительно очень важно соблюдать индивидуальный подход. Центр оценки является именно таким инструментом. Сотрудники, получившие подобный опыт, отмечают важность его роли в развитии, ведь первый шаг – это осознание, а центр оценки как раз предоставляет сотрудникам возможность взглянуть на себя с независимой, третьей стороны, и найти, таким образом, в себе потенциал для роста.

Особенно хочется отметить, что помимо такого применения ЦО, практика также позволяет выравнивать управленческую культуру в компании, задавая стандарты поведения руководителей на разных уровнях управления. Например, после интеграции «ВымпелКом» с компанией Голден Телеком одним из эффектов применения центров оценки в объединенной компании стала выработка у руководителей единого понимания управленческой роли и соотнесение себя с этой ролью на текущий момент. Это послужило большим толчком в повышении мотивации к развитию самих руководителей и впоследствии сказалось на формировании корпоративной культуры компании в целом.

На мой взгляд, стандарт центра оценки – это документ, необходимость которого уже давно назрела. На сегодняшний день технология ассессмент центра получила довольно

широкую популярность. Я на своем опыте видела, что часто в разных компаниях под этим инструментом подразумевают абсолютно различные понятия.

Например, мне приходилось сталкиваться с ситуациями, когда ассесментом называли аттестацию сотрудника или, например, статус «ассесмента» получает проведение одного группового упражнения на взаимодействие (групповая дискуссия). Это, конечно, в корне неверно, т.к. тем самым мы создаем неправильную репутацию самому методу и его результатам.

Стандарт центра оценки не только выравнивает понимание метода на HR-рынке, но и задает ориентир тому, как мы должны подходить к процессу применения ассесмент-центров: обучать наблюдателей, повышать собственную квалификацию и т.д. Он позволит оценить эффективность бизнес-процесса, и даст возможность увидеть зоны, на которые нужно обратить внимание с точки зрения его применения.

КОЖЕВНИКОВА Татьяна

Группа компаний ЧТПЗ, Директор по организационному развитию

Данный стандарт представляет собой детальный и хорошо структурированный документ, в котором отражены все ключевые аспекты подготовки, проведения и подведения результатов ЦО. Важно, что документ учитывает многолетний международный опыт проведения ЦО и аккумулирует лучшие практики, проверенные временем.

Стандарт будет актуален как для консалтинговых компаний, которые предлагают услуги по организации ЦО, так и для работодателей, которые планируют самостоятельно развивать процесс оценки. Большинство крупных российских компаний, в том числе те, в которых я занимала должность директора по персоналу, сталкиваются с проблемой недостаточно высокого калибра работников, занимающих руководящие должности.

Оценка существующих менеджеров методом ЦО является прекрасной отправной точкой для анализа их компетенций и разработки как планов развития, так, к сожалению, и стратегии их замены на более эффективных руководителей. Использование метода ЦО позволяет объективизировать и структурировать процесс повышения калибра менеджмента.

Также важным преимуществом является то, что при развитии метода ЦО внутри компании большое количество топ-менеджеров сначала проходят обучение методологии оценки, а потом участвуют в ней в качестве наблюдателей-экспертов. Это развивает их самих как лидеров, они начинают более профессионально давать обратную связь своим подчиненным в процессе реальной производственной деятельности, уделяют больше внимания развитию и обучению сотрудников. Данный стандарт может служить полноценным справочным материалом для линейных руководителей, вовлеченных в оценку.

Наиболее сложными моментами при использовании ЦО являются, по моему мнению, разработка (или выбор из имеющихся) моделирующих упражнений, которые соответствуют задачам ЦО, и интерпретация результатов. Данный стандарт содержит в себе достаточно информации, которая отвечает на данные вопросы.

МИНДЕ Надя

Пивоваренная компания «Балтика», Вице-президент по персоналу

По-моему, очень хороший документ, фиксирующий все необходимые аспекты центра оценки, роли и этапы.

Мне понятны аргументы в защиту названия – ЦО, но также хорошо, что вы также отразили, что ЦО может также носить название Центра Развития, если мы оцениваем сотрудников с этой целью. С точки зрения обоих направлений, а также снятия несколько негативного оттенка слова «оценка», возможно, следует также рассмотреть название Центр развития и оценки. В любом случае, например, при рекрутинге (внешнем и внутреннем) результаты будут являться базой для дальнейшего развития.

Отдельное напоминание о дополнительном обучении и требованиях к знаниям о других культурах очень важно для правильного проведения ЦО. Часто замечаю, как именно по этой причине оценка проводится некачественно.

НОКО – расшифровка появляется в тексте поздно (раздел 3.2.2.), возможно это принятая в России аббревиатура, мне она была незнакома.

В целом очень целостный документ, я уверена в том, что он будет полезен компаниям, желающим применить центры оценки для идентификации и развития таланта.

ПОДВАЛЬНАЯ Екатерина

Банк ВТБ, Руководитель службы корпоративного обучения

Считаю внедрение Российского стандарта центра оценки чрезвычайно актуальным и практически полезным шагом: проведение оценки методом Assessment center обычно требует от крупных компаний не только временных затрат, но и наличия высококвалифицированных внутренних сотрудников, способных не только провести оценку, но и дать развивающую конструктивную обратную связь участникам центра оценки. Наличие стандарта позволит проводить масштабные проекты по оценке в рамках глобальных компаний с широким географическим присутствием, коей является Группа ВТБ, без потери качества в любом регионе и юридическом лице.

По практике проведения центров оценки в рамках Группы – могу подтвердить валидность и востребованность метода, который может быть кастомизирован компанией без ущерба для результата.

Я поддерживаю внедрение стандарта центра оценки и считаю, что введение данного стандарта будет способствовать существенному улучшению качества HR-процедур и процессов в крупнейших российских компаниях, в первую очередь – государственного сектора. Стандарт центра оценки, принятый на уровне страны, может, в том числе способствовать прозрачности процедур в государственном секторе и общему повышению уровня управленческой культуры.

РЫБАКОВ Филипп

ЛТТ, HR директор

ЛТТ – единственная FMCG компания в России, сертифицированная по международному стандарту “Investors in People”. Одним из требований стандарта “Investors in People” является то, что:

«Менеджмент может описать стратегии в организации, обеспечивающие то, что процессы отбора и найма отвечают нуждам организации и являются честными, эффективными и результативными».

Каждые два года мы проходим аудит, в рамках которого должны подтверждать наше соответствие стандартам “Investors in People”. Одним из ключевых элементов системы отбора у нас является Центр Оценки и за много лет мы убедились, что это эффективный, прозрачный и помогающий бизнесу достичь своих целей инструмент, полностью отвечающий как критериям аудита (честность, эффективность, результативность), так и нашим требованиям.

Я очень рад, что в России появился «Стандарт центра оценки», устанавливающий понятную планку, которой легко соответствовать компаниям, накопившим за годы работы огромный багаж «know-how», и отличающихся серьезным и научным подходом к центру оценки. Эта планка с трудом достижима для дилетантов и непрофессионалов, которые, к сожалению, встречаются на Российском рынке услуг в области оценки персонала.

От введения стандарта должны выиграть все стороны – провайдеры, заказчики и, что очень важно, кандидаты, проходящие через центр оценки. «Правила игры» становятся понятными, легко отличить качественный продукт от «суррогата».

Разработанный «Российский стандарт центра оценки» – это серьезный шаг к формированию правильной бизнес среды, в которой нет места непрофессиональным решениям, дискриминационному подходу и низкому качеству в отборе персонала.

САПОГОВА Елена

Пивоваренная компания «Балтика», Руководитель отдела привлечения и управления талантами

Опыт работы «Балтики», часть Carlsberg Group, с Центрами оценками:

Компания «Балтика», часть Carlsberg Group, использует инструмент и технологию центров оценок с 2009 года. Для нас центр оценки – это отличный инструмент оценки уровня развития компетенций и потенциала сотрудника, обладающий высокой валидностью и достоверностью результатов.

Использование в Компании:

- Для отбора кандидатов на открытые вакансии Компании (внутренние и внешние конкурсы)
- Для оценки потенциала сотрудников по программам планирования карьеры и преемственности
- Для подготовки индивидуальных планов развития (ИПР).

Главным образом, «Балтика» использует следующую группу упражнений:

1. Групповая дискуссия
2. Ролевая игра (один-на-один с игроком)
3. Аналитическая презентация

Основой для проведения Центров оценок и развития является Матрица, в которой прописано, какие упражнения на определение каких компетенций необходимо использовать, а также уровень сотрудников (специалист/менеджер/высшее руководство). На сегодня, в библиотеке упражнений около 33-х упражнений на оценку компетенций для разного уровня должностей.

В Компании есть обученные эксперты-наблюдатели из разных функций/подразделений, а также сертифицированные специалисты по организации и проведению Центров оценок и развития (HR специалисты функции «персонал»).

Основные трудности, с которыми мы столкнулись при внедрении данного инструмента:

1. Сотрудники с настороженностью относились к Центрам оценки в самом начале его внедрения. Наблюдалось сопротивление со стороны участников, так как они предполагали, что по результатам Центров оценок могут быть приняты управленческие решения и последуют увольнения. Сотрудникам проводилась коммуникация, что ЦО – это инструмент развития, возможность узнать о своих сильных сторонах и областях для развития, получить развернутую обратную связь и специально разработанный индивидуальный план развития или рекомендации по развитию компетенций. Принципиально ушли от понятия Центров оценки, заменив на Центры оценки и РАЗВИТИЯ (ЦОиР).

2. Важно было обучить наблюдателей технологии НОКО и объяснить важность не накладывания «штампов» на участников на основе их текущих результатов в рамках конкретной должности и функционала.
3. Несогласованность в выставлении оценок наблюдателями на интегрированных сессиях наблюдателей.
4. При предоставлении обратной связи сотрудникам не озвучивали оценки в формате «2 или 3», говорили следующими терминами: «неприемлемый», «нуждается в развитии», «эффективный», «отличный» и «выдающийся» и объясняли, что заложено в это понятие.

Краткая обратная связь по Российскому стандарту центра оценки:

Материал структурирован и основан действительно на анализе российского и западного опыта проведения ЦО. Учтены все особенности и принципы проведения ЦО.

Что хотелось бы увидеть:

- Более простую подачу информации, чтобы она носила практический характер, не только теоритическую составляющую. Для бизнеса важно увидеть примеры или вырезки из упражнений/матрицы по принципу «компетенция-упражнение» /примеры расписаний ЦО/примеры отчета обратной связи.
- Имея многолетний опыт проведения ЦО, мы понимаем, что важно не делать и что важно делать в процессе подготовки к ЦО, проведения или предоставления обратной связи. Было бы полезно выделить из общего текста такие важные моменты, чтобы они не читались в общей канве текста, а были отнесены отдельно как: Выводы/ ошибки при проведении ЦО или рекомендации.
- Раздел 3.1.6. В список материалов для участников важно включить калькуляторы, ручки, карандаши, бумагу. Многие упражнения содержат задачу по выполнению математических расчетов и аналитику.
- Раздел 3.1.3. Если в компании нет компетенций, мы бы рекомендовали следующее:
 1. Определить и прописать стратегические цели Компании.
 2. Сформулировать, какое поведение сотрудников будет способствовать достижению этих целей. То есть, какое поведение приведет к успеху.
 3. Прописать индикаторы, объединить их в группы и присвоить название компетенций.
 4. Рекомендации: название компетенций должно отражать действие, например: «Действуй решительно», а не «Действует решительно».
 5. Приложить примеры Расписания, Плана проведения ЦО и прочие практические материалы.

СЕВОДИНА Евгения

Сбербанк, Руководитель направления в отделе карьерного развития

Мы используем центр оценки как один из этапов формирования кадрового резерва, для аудита кадрового потенциала при появлении нового руководителя, для дальнейшего верного распределения функционала, для аудита при предстоящих изменениях структуры, для верного распределения функционала и в качестве одного из этапов комплексной оценки ключевых позиций. Центр оценки – наиболее надежная и достоверная оценка уровня развития управленческих компетенций, и процедура, позволяющая определить наиболее актуальные направления их дальнейшего развития.

Российский стандарт центра оценки задаст единые четкие правила подготовки внутренних оценщиков на территории, сертификации новых специалистов в области оценки, проведения ЦО, написания отчетов и предоставления обратных связей участникам.

СТЕБЛЯНСКИЙ Николай*Корпоративный университет РЖД, Директор*

Корпоративный университет ОАО «РЖД» активно использует в своей работе самые современные методы оценки персонала, а также предлагает их для работы в регионы присутствия холдинга РЖД. В связи с этим одним из актуальнейших вопросов для нас является вопрос качества услуг, предоставляемых провайдерами, и квалификации как внутренних, так и внешних специалистов по оценке персонала. Цена ошибки высока, поскольку связана с принятием управленческих решений и, в конечном итоге, с ответственностью за развитие организации.

Безусловно, Российский стандарт центра оценки является очень полезным с практической точки зрения инструментом, который позволит разрабатывать качественные оценочные методики и готовить еще более компетентных в сфере оценки персонала специалистов.

ХАЛЬДИ Яна*Mars, Директор отдела по кадровой и организационной работе*

Видна фундаментальность проделанной работы, также приятно видеть упоминание некоторых подводных камней и способов их нейтрализации, до которых нам приходилось долго и мучительно доходить на практике. Например, древнейший спор о том, нужно ли учитывать то, как выступление участника в течение дня должно быть оценено – с учетом былых заслуг и выдающихся достижений или нет.

Данный труд поможет многим участникам рынка относительно легко и дешево внедрить правильные стандарты ЦО в свою деятельность, не прибегая к долгим теоретическим и практическим изысканиям, особенно это критично для компаний небольшого и среднего размера, которые не могут себе позволить содержать научно-практический исследовательский центр, что пришлось делать нам на первых этапах становления ЦО в организации.

ЦО давно и на системном уровне используется компанией Mars, так как позволяет нам снизить процент ошибок при принятии таких важных для компании, сотрудников и кандидатов решений как назначение на определенные должности. ЦО позволяет обеспечить справедливый и непредвзятый подход к участникам ЦО, что очень критично для нас и является характерной чертой нашей эгалитарной корпоративной культуры, что в конечном итоге ведет к воплощению одного из наших пяти ключевых принципов ведения бизнеса – Взаимовыгодности.

Несмотря на то, что использование метода удлиняет процесс набора и делает его более дорогим, мы не собираемся от него отказываться, потому что он обеспечивает нас нашим главным конкурентным преимуществом – сотрудниками с замечательными деловыми и человеческими качествами. Наличие сотрудников высокого калибра в организации позволяет в дальнейшем выстраивать хорошо работающие процессы в области работы с персоналом, что ведет к повышению вовлеченности сотрудников, ускорению их развития, снижению затрат на поиск и развитие персонала и укреплению нашей репутации как работодателя «высшей лиги».

В качестве дальнейших направлений развития данной тематики рекомендую исследовать тему поведенческого кодекса ассессоров и принципов принятия решений (мы неукоснительно следуем консенсусному принципу, например). В свое время выработка данных положений помогла нам существенно повысить качество мероприятий и принимаемых решений.

ФИЛАТОВА Ольга*Мегафон, Директор по управлению персоналом*

Данный документ весьма актуален, так как сейчас большое количество специалистов предлагает услуги по проведению центров оценки. Более того, бытует мнение, что в проведении центра оценки нет ничего сложного: сделал ролевую игру – вот и центр компетенции готов. Такой подход дискредитировал сам инструмент оценки специалистов. Очень хорошо, что появился стандарт, используя который можно будет точно определить, проводится на данный момент центр оценки, или просто ролевая игра.

На наш взгляд, данный стандарт очень полно описывает процедуру оценки. Но для практического его применения нам не хватает конкретики, а именно: есть описание того, что такое моделирующее упражнение, но не совсем понятно, как обычное групповое упражнение отличить от моделирующего (ведь не все групповые упражнения моделирующие). Было бы хорошо, если бы стандарт дополнили критериями, предъявляемыми к моделирующим упражнениям, чтобы заказчик центра оценки, прочитав упражнения, смог оценить, является оно моделирующим или нет. Так же хотелось бы увидеть цифровые показатели валидности, ссылки на методики, которыми валидность измеряется – это необходимо для того, чтобы непрофессионал, мог удостовериться, что данный центр оценки отвечает принятым критериям валидности (как в статистике).

ФЛОРЕНЦЕВА Анна*Johnson & Johnson Medical, Ex-Директор по персоналу*

Разработка общероссийского стандарта логический шаг в развитии практики проведения Центров оценки. Стандартизация важного инструмента в управлении персоналом будем способствовать его дальнейшему развитию, использованию и созданию конкурентной среды.

Центр оценки и Центр развития, на мой взгляд, одни из наиболее объективных современных инструментов для оценки персонала.

Также это многофункциональный инструмент, который может применяться как при подборе, повышении, определении зон развития.

Этот инструмент понятен как работодателю, так и работнику. Обратная связь участнику Центра оценки является наиболее полной, объективной и независимой, так как учитывает результаты разных заданий, собеседований, ролевых игр и кейсов.

Немаловажно, что Центр оценки проводится внешними оценщиками, что дает работодателю свежий и независимый взгляд на сотрудника, а сотруднику независимую от его работодателя оценку его компетенций.

Так же инструмент помогает сократить время принятия решения по сотруднику, сокращая количество встреч, собеседований, что немаловажно на нашем динамичном рынке труда.