

# АССЕСМЕНТ КАК МЕТОД ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

## ASSESSMENT AS A METHOD OF PERSONNEL SELECTION

ПОЛУЧЕНО 10.10.2024

ОДОБРЕНО 23.10.2024

ОПУБЛИКОВАНО 28.02.2025

УДК 331.08

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-1-87-91

**КОВАЛЬ Д.А.**

*Магистрант направления подготовки «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар*

**KOVAL D.A.**

*Master's Degree Student in the Field of Training "Human Resource Management", Kuban State University, Krasnodar*

**e-mail:** dashakoval2001@bk.ru

**СКРИПНИЧЕНКО Л.С.**

*Канд. социол. наук, доцент кафедры управления персоналом и организационной психологии, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар*

**SKRIPNICHENKO L.S.**

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management and Organizational Psychology, Kuban State University, Krasnodar*

**e-mail:** lud-skr@mail.ru

### Аннотация

В статье рассматривается возможность применения ассесмента как метода подбора персонала в компании оператора аэропортов России. Для достижения поставленной цели были использованы опросные методы: анкетирование удовлетворённости проведением ассесмента в компании, неструктурированное интервью. Выборку исследования методом анкетирования составили 85 человек, подобранные для участия в специальном проекте организации с использованием данной технологии. Неструктурированное интервью было направлено на выявление мнения сотрудников компании, участвующих в реализации комплексной оценки, о данном инструменте. Результаты исследования позволили определить положительные стороны применения ассесмента как метода подбора (объективность, открытость, гибкость, обеспечение конфиденциальности, обоснованность кадровых решений, универсальность и др.), а также выявить слабые стороны реализации технологии (сложности по установлению комфортной атмосферы, проблемы в процессе предоставления обратной связи, избыточная продолжительность организационного этапа, ограниченность ресурсов, избыток сопутствующих материалов и пр.). Вместе с этим были разработаны рекомендации по совершенствованию работы с данной технологией: ввести новшества, способствующие снижению стресса у оцениваемых, провести работу по усовершенствованию предоставления обратной связи, внедрить использование электронных технологий в процесс фиксации результатов испытаний, организовать цифровизацию сопутствующих бумажных материалов, воспользоваться авторским чек-листом организации ассесмента и др. Полученные данные могут быть использованы менеджерами по персоналу, руководителями организаций для применения ассесмента как метода подбора персонала.

**Ключевые слова:** ассесмент, подбор персонала, компетенции, оценочные мероприятия, организация ассесмент-центра.

### Abstract

The article considers the possibility of using assessment as a method of personnel selection in a Russian airport operator company. To achieve this goal, survey methods were used: a survey of satisfaction with conducting an assessment in the company, an unstructured interview. The survey sample consisted of 85 people selected to participate in a special project of the organization using this technology. The unstructured interview was aimed at identifying the opinions of the company's employees involved in the implementation of a comprehensive involved in the implementation of a comprehensive assessment about this tool. The results of the study allowed us to identify the positive aspects of the assessment as a selection method (objectivity, openness, flexibility, confidentiality, reasonableness of personnel decisions, versatility, etc.), as well as to identify the weaknesses of the technology implementation (difficulties in establishing a comfortable atmosphere, problems in the process of providing feedback, excessive duration of the organizational stage, limited resources, excess related materials, etc.). At the same time, recommendations were developed to improve work with this technology: to introduce innovations that help reduce stress in the evaluated, to work on improving the provision of feedback, to introduce the use of electronic technologies in the process of recording test results, to organize the digitalization of related paper materials, to use the author's checklist of the assessment organization, etc. The data obtained can be used by HR managers, heads of organizations to apply assessment as a method of personnel selection.

**Keywords:** assessment, personnel selection, competencies, evaluation activities, organization of the assessment center.

**Введение.** В современном мире, где сотрудники организации (как носители знаний и фактор производства) являются залогом успешности коммерческой деятельности, большое значение приобретают процессы подбора персонала методом ассесмента. Данная технология комплексной оценки позволяет высокоточно проверить профессио-

нальные и личностные качества кандидатов, их потенциал, мотивацию, степень соответствия корпоративной культуре. В связи с этим ассесмент как метод подбора персонала на данный момент выступает инструментом, помогающим решить актуальные задачи системы подбора персонала: повысить качество отбора и минимизировать риски, связанные

с наймом (денежные потери, снижение эффективности деятельности, появление конфликтных ситуаций в коллективе и общее ухудшение рабочей атмосферы). Также данная технология положительным образом оказывается на мотивации кандидатов/сотрудников, становясь дополнительным стимулом к профессиональному росту и развитию, что является еще одним основанием обращения к данному инструменту. С каждым годом ассесмент как метод подбора персонала играет все большую роль в формировании высокопрофессиональных и мотивированных команд, необходимых для решения задач коммерческих организаций [2].

## СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТИЯ «АССЕСМЕНТ» В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросам исследования ассесмента в организации посвящены многие работы отечественных и зарубежных авторов, среди которых стоит выделить: А.К. Ерофеева, С.К. Сергиенко, Е.В. Черниенко, D.W. Bray, M. Brickner, R.J. Campbell, H. Goemaere, J.E. Hunter, R. Klimoski, F. Lievens, F.L. Schmidt и др. Труды указанных ученых, послужившие теоретической базой исследования, раскрывают сущность и содержание понятия «ассесмент», основные этапы, методы технологии, а также роль данной процедуры в управлении персоналом.

Таким образом, анализ литературных источников, позволил сформулировать определение и дать общую характеристику рассматриваемого понятия. Ассесмент — технология оценки потенциальной успешности кандидата/персонала в профессиональной деятельности, проводимая в специальных условиях (смоделированных, под контролем наблюдателей) и основывающаяся на комплексном использовании ряда частных методов оценки (в том числе деловых игр), направленных на выявление значимых для данной организации и должности деловых и личностных качеств работника.

Ключевым признаком ассесмента является использование комплекса разноплановых методов оценки персонала, среди которых выделяют: групповые и индивидуальные, онлайн и офлайн-методы, интерактивные методы и методы, не требующие участия наблюдателей [5].

В остальном же для данной технологии свойственны признаки, которые можно отнести и к частным методам оценки кандидатов:

- применяется для диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности;
- проводится на основе матрицы компетенций;
- оценка проводится компетентным человеком.

Для полного понимания сути ассесмента стоит обратиться к принципам технологии, выделенным А.К. Ерофеевым: принципу равноправия и прозрачности, имитации, поэтапности, множественности, комплексности, адаптивности, контроля, компетентности, целесообразности, ответственности [1].

Ассесмент в организации может быть осуществлен как посредством собственных ресурсов, так и передан на аутсорсинг для отбора персонала, определения направлений индивидуального развития сотрудников, определения направлений развития совместной деятельности в организации, обучения персонала [10].

Тем не менее в обоих случаях для грамотного проведения данной процедуры необходимо следование определенному алгоритму, включающему в себя аналитический, подготовительный этапы, этап реализации, этап подведения итогов, а также этап оценки эффективности и корректировки процедуры.

При грамотном проведении технологии ассесмент можно увидеть положительные результаты в аспекте подбора персонала, что доказывают различные сведения:

- сотрудники, более успешно прошедшие центры оценки по сравнению со средними сотрудниками, приносят больше прибыли за все время работы в организации [9];
- центры оценки правильно предсказывают успешность прохождения стажировки в 77,5% случаев [4];
- результаты применения ассесмента как метода подбора линейных руководителей [6];
- данные о валидности технологии [7];
- исследование ассесмента в компании, занимающейся аэропортовой деятельностью.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Для оценки ассесмента как метода подбора персонала в компании, занимающейся аэропортовой деятельностью, был проведен ряд исследований. В рамках первого исследования методом анкетирования был изучен ассесмент с позиции непосредственно оцениваемых. Выборку составили (по запросу компании) 85 человек, подобранные для участия в специальном проекте организации с использованием данной технологии. Характеристики выборки: возраст респондентов от 22 до 27 лет (превалирует 22 года); 67,1% респондентов — женщины и 32,9% — мужчины; направления обучения: управление персоналом, конфликтология, экономика, сервис, международные отношения, педагогическая деятельность, реклама и связи с общественностью, государственное и муниципальное управление, фундаментальная и прикладная лингвистика.

Анкетирование показало, что большая часть опрашиваемых (87,1%) была знакома с понятием «ассесмент» и принимала в нем участие в качестве оцениваемых. Подтверждая данный факт, респонденты приводили описания собственного опыта (64 ответа): перечисляли ситуации, где им пришлось проходить комплексную оценку, а также делились ощущениями, вызванными процедурой («было интересно», «было комфортно», «стрессовое мероприятие»). В то же время повторно пройти ассесмент изъявило желание меньше половины опрашиваемых (40%) несмотря на признание значимости процедуры большей частью респондентов (76,5%), что представлено на рис. 1.

Согласны ли Вы с утверждением «Ассесмент - важнейший инструмент, позволяющий получить наиболее точную информацию о кандидате»?

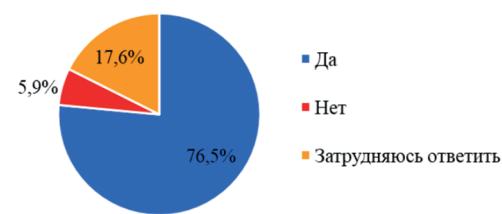
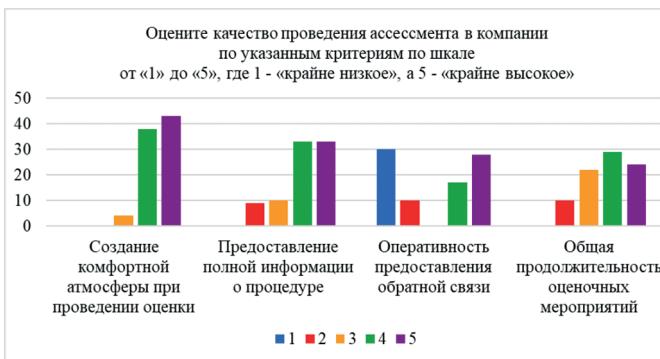


Рис. 1. Ответы респондентов на вопрос о значимости ассесмента

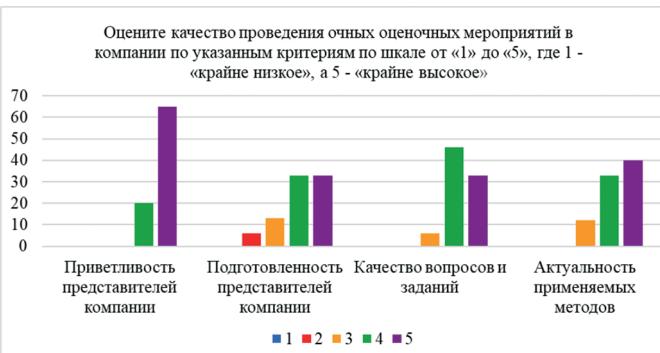
Около половины опрашиваемых (47,1%) описали, что им понравилось («все», «короткие сроки ассесмента», «приятный куратор», «тесты» и пр.) и не понравилось («долгая обратная связь», «качество обратной связи», «отсутствие предоставления результатов тестирований») во время прохождения процедуры в компании. Также респонденты достаточно высоко оценили качество проведения технологии по различным критериям (рис. 2).



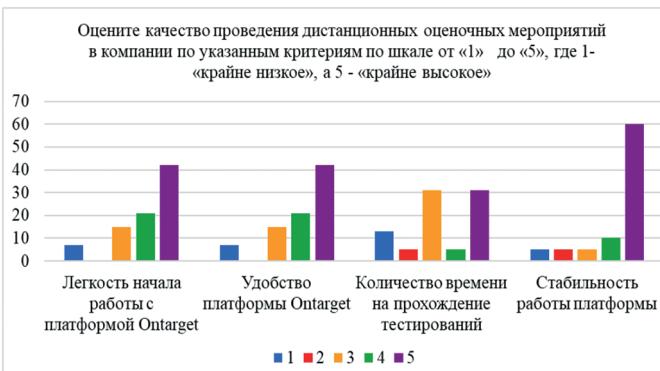
**Рис. 2.** Оценка качества проведения ассесмента в компании респондентами

А также значительная часть респондентов (40%) хотела бы внести изменения в процесс проведения ассесмента: «внедрить обратную связь по тестам», «убрать мотивационное эссе и добавить групповых упражнений», «давать оперативную обратную связь» и прочее.

В отношении сложности испытаний сложилась следующая градация (по возрастанию): личное интервью, написание мотивационного эссе, собеседование с руководителем, личностный опросник *DEEP*, тест «Интерпретация верbalной информации», тест «Интерпретация числовой информации». Оценка качества проведения очных и дистанционных оценочных мероприятий по различным критериям же представлена на рис. 3 и 4.



**Рис. 3.** Оценка качества проведения очных оценочных мероприятий



**Рис. 4.** Оценка качества проведения дистанционных оценочных мероприятий

В целом у большинства участников анкетирования (72,9%) после прохождения оценочных мероприятий сохранилось/сложилось позитивное мнение о компании. Однако только чуть больше половины (54,1%) респондентов изъявили желание рекомендовать анализируемую компанию в качестве работодателя друзьям и знакомым. Те, кто отказались от

этого (5,9%), обосновали это причинами, не связанными с проведением оценки.

В рамках второго исследования методом неструктурированного интервью ассесмент был изучен с точки зрения участников со стороны организации, т.е. целевой аудиторией стали сотрудники, задействованные в проведении технологии.

В процессе проведения исследования выяснились цели реализации ассесмента (для подбора, обучения и развития сотрудников) и история применения данного инструмента в компании (специфических особенностей в организации комплексной оценки не выявлено). Также было установлено, что использование ассесмента в глазах сотрудников является целесообразным, а методы — актуальными и эффективными. Так, к примеру, интервьюируемые достаточно высоко оценили удобство и показательность применения дистанционных методов оценки (платформы Ontarget). Вместе с этим в ходе интервью респонденты периодически акцентировали внимание на преимуществах ассесмента: выявление перспективных кадров, развитие оцениваемых, интерес со стороны участников, организаторов. А также упоминали сложности работы с центром оценки: необходимость ряда согласований, привлечение большого количества людей, зависимость от бюджета, временные затраты на организацию, малое количество людей, обученных проведению ассесмента, большое количество сопутствующих материалов (отчетов, бланков), «огромные объемы информации, которые необходимо держать в голове» и многое другое. Стоит заметить, что данные трудности упоминались в исследованиях и других ученых [8].

Таким образом, в результате проведения анкетирования и неструктурированных интервью участников ассесмента было получено комплексное представление о применении данной технологии.

**Заключение.** Проведенные исследования позволили на примере анализируемой компании (в силу схожести организации технологии) выявить общие преимущества и недостатки применения ассесмента как метода подбора персонала в организациях. Было выявлено, что сильными сторонами применения комплексного метода оценки являются следующие:

- привлекательность с точки зрения оцениваемых и оценивающих;
- целесообразность;
- объективность оценивания;
- открытость процедуры;
- важность обратной связи, обеспечивающей эффективное взаимодействие между кандидатом/персоналом и организацией;
- гибкость (сроки проведения процедуры, а также ее содержательная часть могут меняться в зависимости от потребностей);
- обеспечение конфиденциальности;
- обоснованность кадровых решений, что положительным образом сказывается на мотивации и производительности сотрудников;
- учет специфики организации, проявляющийся в применении разработанных для конкретной компании профилей компетенций;
- универсальность (проведение ассесмента возможно для специалистов любой должности).

Недостатками же данной технологии являются:

- сложности по установлению комфортной атмосферы (мероприятие ощущается «стрессовым»);
- возможность появления проблем в процессе предоставления обратной связи (в отношении скорости и объема);

- неоднозначность выбора методов оценки;
- ощущение недостаточности времени на прохождение испытаний у оцениваемых;
- избыточная продолжительность организационного этапа в связи с необходимостью множества согласований;
- необходимость привлечения большого количества людей для проведения ассесмента;
- ограниченность ресурсов на проведение оценки;
- необходимость наличия специалистов, обученных проведению ассесмента;
- избыток сопутствующих материалов (отчетов, бланков), необходимость организации места для их хранения;
- наличие проблемных ситуаций в процессе организации проведения ассесмента, вызванных большими объемами информации и ограниченностью памяти человека.

На основании полученных данных можно предложить ряд рекомендаций по совершенствованию работы с технологией ассесмент как в анализируемой компании, так и в других организациях.

Для устранения/минимизации выделенных слабых сторон проведения ассесмента необходимо осуществить следующие действия:

- сосредоточиться на сильных сторонах реализации технологии (которые можно выявить посредством внутренних исследований), сохранить их и провести мероприятия по их усовершенствованию (к примеру, продолжить привлекать к проведению ассесмента куратора со стороны организации, о котором положительно отзывались оцениваемые, внедрить дополнительные испытания в дистанционном формате и пр.);
- ввести новшества, способствующие снижению стресса у оцениваемых (например, обеспечить помещения, где проводится оценка, комфортной мебелью, успокаивающей музыкой и тарелками с фруктами, внедрить в процесс проведения ассесмента использование техник работы со стрессом: дыхательных практик, упражнений из телесно-ориентированной психотерапии и пр.);
- провести работу по усовершенствованию предоставления обратной связи (к примеру, внедрить ознакомление участников с результатами дистанционных методов оценки, ввести ограничение на время ожидания ответов участниками ассесмента на вопросы, связанные с реализацией технологии);
- пересмотреть целесообразность использования отдельных методов оценки, внедрить обязательное применение минимум одного группового испытания [3, с. 20];
- провести информационную работу в отношении причин ограничения времени прохождения испытаний для минимизации связанных с этим неприятных ощущений;
- пересмотреть необходимость действующего количества согласований процессов планирования проведения технологии, оптимизировать его, объединив отдельные организационные мероприятия ассесмента в блоки с последующим их комплексным согласованием;
- рассмотреть возможность расширения сроков проведения ассесмента в организации, замены ряда очных испытаний дистанционными или полной передачи реализации технологии сторонней организации для устранения необходимости привлечения большого количества людей для проведения ассесмента;
- организовать исследование внутри компании, обосновывающее потребность в реализации ассесмента и доказывающее его эффективность в достижении бизнес-целей

организации, для выделения средств на проведение оценки с помощью данной технологии;

- рассмотреть возможность обучения сотрудников проведению ассесмента внутри организации, проведения исследований для обоснования необходимости выделения средств на обучение реализации данной технологии или полной передачи осуществления оценки сторонней организации;
- внедрить использование электронных технологий в процесс фиксации результатов испытаний, организовать цифровизацию сопутствующих бумажных материалов ассесмента (отчетов, бланков, инструкций).

Также для предотвращения проблемных ситуаций в процессе планирования проведения технологии, вызванных большими объемами информации и ограниченностью памяти человека, можно предложить воспользоваться авторским чек-листом организации ассесмента, включающим следующие пункты:

- определить цели и задачи ассесмента;
- определить сроки ассесмента;
- выбрать методы и критерии оценки кандидатов/персонала;
- подготовить материалы оценки (бланки оценки, инструкции и пр.);
- сформировать список участников ассесмента;
- определить помещения для проведения ассесмента;
- подготовить необходимые материалы для испытаний (канцелярские принадлежности, электронные средства и пр.);
- разработать план-график проведения оценочных мероприятий;
- провести информирование участников ассесмента (о сроках и месте проведения процедуры, их правах и обязанностях);
- осуществить планирование (бюджетирование) затрат;
- разработать критерии эффективности реализации ассесмента;
- разработать программу ассесмента;
- согласовать отдельные моменты организации ассесмента с линейными руководителями;
- провести оценочные мероприятия;
- осуществить коллективное обсуждение результатов оценки участников, разработать итоговые индивидуальные отчеты по кандидатам;
- предоставить обратную связь по результатам оценки участникам;
- предоставить обратную связь по результатам оценки линейным руководителям;
- организовать место хранения материалов оценки;
- оценить эффективность проведения ассесмента;
- подготовить отчет о проведении ассесмента.

Таким образом, проведенное исследование показало значимость ассесмента в сложившихся рыночных условиях: ассесмент как метод подбора персонала выступает эффективным инструментом, позволяющим решать актуальные задачи системы подбора персонала и достигать бизнес-целей компаний. Данной технологии присущи особенности, которые необходимо учитывать, а также преимущества и недостатки, выявленные в процессе исследования. Для устранения/минимизации последних возможно применение менеджерами по персоналу, руководителями организаций разработанных в работе рекомендаций по реализации ассесмента как метода подбора персонала.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ерофеев А.К. Центр оценки. Особенности метода и принципы стандартизации программ оценивания [Текст] / А.К. Ерофеев // Организационная психология. — 2013. — Т. 3. — № 4. — С. 18–42.
2. Митрофанова А.Е. Методические подходы к мотивации и стимулированию проектной команды [Текст] / А.Е. Митрофанова, И.С. Брикошина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 4. — С. 54–61.
3. Омельченко Н.В. Проблемы и тенденции оценки персонала в современных организациях [Текст] / Н.В. Омельченко, Л.С. Скрипниченко, И.Г. Юркова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10. — № 3. — С. 18–24.
4. Сергиенко С.К. Центр оценки: групповая деятельность, управленческая технология, исследовательская лаборатория [Текст] / С.К. Сергиенко. — М.: Изд-во ГУУ, 1999. — 184 с.
5. Черниенко Е.В. Современные кадровые технологии в системе управления персоналом [Текст] / Е.В. Черниенко // Форум молодых ученых. — 2019. — № 10. — С. 566–569.
6. Campbell R.J., Bray D.W. Use of an assessment center as an aid in management selection. Personnel Psychology, 1993, vol. 46, i. 3, pp. 691–698.
7. Klimoski R., Brickner M. Why do assessment centers work? The puzzle of assessment center validity. Personnel Psychology, 1987, vol. 40, i. 2, pp. 243–260.
8. Lievens F., Goemaere H. A different look at assessment centers: views of assessment center users. International Journal of Selection and Assessment, 1999, vol. 7, i. 4, pp. 215–219.
9. Schmidt F.L., Hunter J.E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 1998, no. 124 (2), pp. 262–274.
10. Tillema H.H. Assessment of potential, from assessment centers to development centers. International Journal of Selection and Assessment, 1998, vol. 6, i. 3, pp. 185–191.

## REFERENCES

1. Yerofeev A.K. Evaluation Center. Features of the method and principles of standardization of assessment programs // Organizatsionnaya psihologiya [Organizational psychology], 2013, vol. 3, no. 4, pp. 18–42. (in Russian).
2. Mitrofanova A.E., Brikoshina I.S. Methodological approaches to motivation and stimulation of the project team // Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia], 2023, vol. 12, no. 4, pp. 54–61. (in Russian).
3. Omelchenko N.V., Skripnichenko L.S., Yurkova I.G. Problems and trends of personnel assessment in modern organizations // Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia]. 2021, vol. 10, no. 3, pp. 18–24. (in Russian).
4. Sergienko S.K. Evaluation center: group activity, management technology, research laboratory. Moscow, GUU Publ., 1999, 184 p. (in Russian).
5. Cherniyenko E.V. Modern personnel technologies in the personnel management system // Forum molodykh uchenykh [Forum of Young Scientists], 2019, no. 10, pp. 566–569. (in Russian).
6. Campbell R.J., Bray D.W. Use of an assessment center as an aid in management selection. Personnel Psychology, 1993, vol. 46, i. 3, pp. 691–698.
7. Klimoski R., Brickner M. Why do assessment centers work? The puzzle of assessment center validity. Personnel Psychology, 1987, vol. 40, i. 2, pp. 243–260.
8. Lievens F., Goemaere H. A different look at assessment centers: views of assessment center users. International Journal of Selection and Assessment, 1999, vol. 7, i. 4, pp. 215–219.
9. Schmidt F.L., Hunter J.E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 1998, no. 124 (2), pp. 262–274.
10. Tillema H.H. Assessment of Potential, from Assessment Centers to Development Centers. International Journal of Selection and Assessment, 1998, vol. 6, i. 3, pp. 185–191.

Минева О.К.

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА: УЧЕБНИК ДЛЯ ВУЗОВ

М.: Инфра-М, 2025, 160 с.

В учебнике раскрываются теоретические основы и представлены практики ведущих компаний мира в области управления высокоеффективным развитием персонала. Особое внимание уделено влиянию глобализации и кластеризации экономики на процессы управления развитием персонала. Содержит вопросы, тесты, деловые игры, веб-круизы к каждому параграфу.

Учебник соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования последнего поколения.

Для студентов вузов, изучающих одноименную дисциплину (направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»), аспирантов, специалистов и людей, интересующихся современными подходами к управлению персоналом.

