

Анна Гуревич



ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

# АССЕССМЕНТ:

принципы подготовки  
и проведения



  
РЕЧЬ

## Анна Гуревич



Кандидат психологических наук. Имеет опыт работы в крупных западных и российских компаниях в качестве менеджера по продажам, бренд-менеджера, специалиста по обучению и директора по персоналу.

Совмещает практическую деятельность бизнес-тренера, консультанта и директора компании «K&S — Знания и Навыки» с преподавательской деятельностью в университете и школе бизнеса. Диапазон проводимых программ — управленческие тренинги, тренинги продаж и сервиса, мотивации персонала, центры оценки и отбора персонала. Основные консалтинговые проекты посвящены оптимизации систем управления персоналом, кадровому аудиту, созданию и внедрению систем оценки персонала и стандартов сервиса.

ISBN 5-9268-0391-8



9 795926 803910

ББК 88.5

Г95

**Гуревич А. М.**  
Г95 **Ассесмент: принципы подготовки и проведения.** —  
СПб.: Речь, 2005. - 235 с.

ISBN 5-9268-0391-8

В книге описаны основные моменты, которые нужно учитывать при проведении ассесмент-центров — одной из самых популярных процедур найма и аттестации персонала. Описаны все этапы проведения ассесмента: предварительные встречи с заказчиком, подготовка документов, тестирование и взаимодействие с участниками процесса, предоставление отчетов.

Книга будет полезна психологам, тренерам, специалистам по персоналу, организационным консультантам.

ISBN 5-9268-0391-8

© А. М. Гуревич, 2005

© Издательство «Речь», 2005

© П. В. Борозенец, обложка, 2005

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1	
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПОДБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА . . . . .	7
Компетенции: определения, подходы, возможности использования.....	11
Понятие о профиле сотрудника.....	17
Способности: необходимость определения.....	22
Глава 2	
АССЕССМЕНТ КАК АКТИВНЫЙ МЕТОД ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА — ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП.....	25
Подготовка, или Что определяет успех.....	34
Клиенто-ориентированные ассесмент-центры. Переговоры с заказчиками.....	36
Документы для анализа на подготовительном этапе.....	41
Предварительный итог: наконец мы знаем, что ищем.....	45
Глава 3	
СОБИРАЕМ PUZZLE — ЭТАП СБОРА ДАННЫХ О ПРЕТЕНДЕНТАХ.....	47
Общие принципы тестирования.....	49
Проективная методика.....	53
Личностный опросник 16 PF.....	56
Шкалы самооценки.....	61
Методика «Незаконченные предложения».....	65
Методы оценки интеллектуальных свойств личности.....	68
Специальные тесты.....	70
Подготовка к тестированию.....	71

4 Ассесмент: принципы подготовки и проведения

Опоздание участников .....	75
Техническая подготовка .....	76
Использование видеосъемки .....	78
Порядок предъявления тестов .....	79
Время тестирования .....	80
Число участников и ведущих .....	81
Анализ резюме .....	82

Глава 4

«АКТИВНАЯ» ЧАСТЬ АССЕСМЕНТА — ЭТАП СБОРА

ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ДАННЫХ .....	85
Предварительная организация процесса .....	87
Начало работы .....	88
Формирование сценария .....	90
Типы заданий .....	92
Ролевые игры .....	97
Кейсы .....	99
Самопрезентация .....	102
Групповая дискуссия .....	105
Доклад .....	108
Рисуночные упражнения .....	110
Время .....	115
Ресурсы .....	116
Золотые правила подготовки .....	119
Инструкции .....	121
Принципы подготовки заданий .....	123
Распределение по командам .....	128
Составление программы дня .....	129
Ситуация напряжения .....	135
Наблюдатели: подготовка и задачи .....	138
Листы наблюдения и шкалы оценки .....	142
Число участников .....	145
Руководители .....	146
Видеосъемка .....	148
Интервью .....	150



Глава 5	
ИТОГ АССЕССМЕНТА — ЭТАП ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ	
ИНФОРМАЦИИ.....	153
Принятие окончательного решения.....	155
Написание заключения.....	157
Продажа и стоимость ассессмента.....	158
Критерии эффективности.....	159
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	163
Приложение 1. Примеры ролевых игр и кейсов для ассессмента	
в компаниях различного профиля.....	164
1.1. Навыки телефонного общения у торговых	
представителей.....	164
1.2. Управленческие навыки у администраторов сети	
кофеен.....	173
1.3. Навыки продаж и маркетинга у менеджеров среднего	
звена на промышленном производстве.....	177
1.4. Навыки управления у линейных менеджеров (низшего	
управленческого состава).....	181
1.5. Навыки продаж у менеджеров по продажам.....	183
1.6. Навыки продаж у менеджеров рекрутинговых	
компаний.....	191
Приложение 2. Тест «Несуществующее животное».....	194
Приложение 3. Тест «Незаконченные предложения» (модифи-	
кация А. М. Гуревич).....	202
Приложение 4. Тест «Словарь» (Дж. Фланаган).....	204
Приложение 5. Тест «Умозаключения» (Дж. Фланаган).....	219
Приложение 6. Основные термины.....	230
Рекомендуемая литература для подготовки	
ассессмент-центров.....	233

*Моим клиентам  
посвящается*

Глава 1

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ  
ПОДБОРА И НАЙМА  
ПЕРСОНАЛА**



Подбор персонала — одна из ключевых задач всей службы персонала организации, а вопрос качества и стоимости подбора — один из ключевых при оценке всей деятельности службы персонала. Этому вопросу посвящено большое количество литературы, как отечественной, так и переводной. Подбор и найм персонала — это и курс, который включен во все программы подготовки специалистов по управлению персоналом. Я проводила этот курс в различных форматах, за разное количество отведенных мне часов. Также достаточно распространены тренинги, которые посвящены либо всему блоку подбора персонала, либо отдельным аспектам (например, проведение интервью, построение систем отбора, основанных на компетенциях, и т. д.).

Одна из самых современных тенденций — системный подход ко всему блоку управления персоналом в компании. Базой этой системы как раз и может стать подход, основанный на компетенциях. На их основе можно строить и системы подбора персонала, и ассесмент-центры как часть этой системы. Именно этому и посвящена данная книга с описанием систем оценки персонала. Этот опыт достаточно распространен и хорошо зарекомендовал себя в западных транснациональных компаниях.

Почему так важны компетенции при подготовке и проведении ассесмента? Ключевые компетенции, требования к определенной должности и должностные инструкции — это как раз те три «кита», на которых основана подготовка ассесмент-центров. В то же время, основанные на компетенциях интервью и тестирование — это составные части самой процедуры ассесмента.

В этой книге мы остановимся на практических аспектах подготовки и проведения ассесмент-центров, на проведении тестирования, подготовке и проведении упражнений, создании ролевых и деловых игр и кейсов.

Итак, цели данной книги можно обозначить следующим образом:

1. Знакомство с авторским подходом к ассесмент-центру.
2. Формирование практических навыков проведения предварительных согласований с заказчиками и составления программ проведения клиент-ориентированных ассесмент-центров.
3. Предоставление рекомендаций по выбору и использованию адекватных тестовых методик и упражнений.
4. Рассмотрение конкретных примеров использования тестов и упражнений, ролевых игр и кейсов в конкретных ассесмент-центрах.
5. Предоставление рекомендаций по проведению первых самостоятельных ассесмент-центров.
6. Предоставление рекомендаций по написанию заключений и составлению отчетов.
7. И наконец, создание у читателей уверенности в том, что при тщательной и продуманной подготовке, вдумчивом выборе тестов и упражнений, учете чужого положительного опыта и чужих ошибок, а также при достаточном профессиональном понимании процессов и профессиональных навыков ассесмент-центр обязательно удастся и будет эффективным.

## **КОМПЕТЕНЦИИ: ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ПОДХОДЫ, ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

Для подготовки ассесмент-центров, требующей активного контакта с заказчиками по формулировке требований к кандидатам и последующих составлений отчетов, наиболее приемлемым определением компетенций мне видится определение, данное Робертом Эденбро<sup>1</sup>: *компетенция* — подлежащая оценке характеристика индивида, причинно связанная с эффективной деятельностью.

При этом сам Роберт Эденбро расширяет это понятие до просто современной версии того, что в других случаях можно назвать измерениями, критериями, чертами или даже лейтмотивами **ПОВЕДЕНИЯ**<sup>2</sup>. Впервые этот термин в современном значении употребил Бояцис (Boyatzis, 1982), определив его как способность, которая присуща индивиду и лежит в основе поведения, удовлетворяющего профессиональным требованиям в пределах параметров организационной среды, что, в свою очередь, приносит желаемые результаты. Он подробно проанализировал этот термин в исследовании, в котором установил, что успешного менеджера от менее успешного его коллеги отличает не один-единственный фактор, а целый ряд факторов. Этот набор факторов включает в себя личные качества, мотивы, опыт и поведенческие характеристики, которые называются по-разному. Боя-

<sup>1</sup> Эденбро Р. Практическая психометрия. Эффективное интервьюирование. СПб., 2003. С. 209.

<sup>2</sup> Там же. С. 267.

цис определял компетентность как способность человека вести себя ТАКИМ ОБРАЗОМ, который удовлетворяет требованиям работы в определенной организационной среде, что, в свою очередь, является причиной достижения желаемых результатов»<sup>3</sup>. Он предлагал следующие «группы» компетентности:

- 1) цель и деятельность руководства;
- 2) управление подчиненными;
- 3) управление человеческими ресурсами;
- 4) лидерство.

Однако после работы Р. Бояциса появилось много альтернативных толкований термина компетенции; высказывались различные точки зрения на то, что именно означает это понятие и каким образом его можно применять. Множилось и количество перечней факторов компетентности. Ниже представлены некоторые определения компетенций:

- **компетенции** — это ИНДИВИДУАЛЬНАЯ особенность, способствующая высокому качеству выполнения работы на определенной позиции в конкретном организационном контексте;
- **компетенции** — это поведенческие аспекты, которые влияют на эффективность работы (Woodruffe, 1990);
- **компетенции** — это любые индивидуальные характеристики, которые можно измерить или достоверно подсчитать и относительно которых можно утверждать, что они значимы для различения эффективного и неэффективного выполнения работы (Spencer et al., 1990);
- **компетенции** — это основные способности и потенциальные возможности, необходимые для качественного выполнения определенной работы (Fumham, 1990);
- **компетенции** — это все связанные с работой свойства личности, знания, навыки и ценности, которые побуждают человека хорошо выполнять свою работу

<sup>3</sup> По М. Армстронгу, 2001. С. 271.

(Roberts, 1997);

- **компетенции** — это основное свойство личности, которое приводит к эффективному или превосходному выполнению работы (Mansfield, 1999);
- **компетенции** — это набор поведенческих характеристик, необходимых сотруднику для успешного выполнения той или иной работы. Другими словами, с точки зрения оценки персонала это не профессия, не область человеческой осведомленности в чем-либо, а нужный набор качеств (Ткаченко, 2000).

Факторы компетенции являются «подтвержденным критерием», то есть они получены в результате анализа ключевых аспектов поведения или «тонких навыков», которые отличают эффективное выполнение работы от менее эффективного. Компетенция, проявляющаяся в поведении, включает в себя такие характеристики, как навыки межличностного общения, лидерство, **аналитические** способности и ориентация на достижения.

Говоря о компетенции как о базовой характеристике, мы имеем в виду нечто устоявшееся, повторяющееся и сохраняемое во времени. Но это не означает, что данная характеристика наиболее важна для индивида. Действительно, при рассмотрении компетенции нет нужды вдаваться в споры о доле участия природных факторов и воспитания. Термин *базовая характеристика* и его отношение к повторяющемуся поведению означает устранение последнего из плоскости поверхностных суждений. При этом данный подход может быть частичным подспорьем в уходе от стереотипизации суждений, которые так мешают нам при отборе персонала. Например, затянувшийся поиск визиток в портфеле кандидата может быть, конечно, следствием его некой неорганизованности, можно сделать вывод и о его немотивированности к работе, о чем говорит неподготовленность к интервью, а может быть просто следствием того, что, будучи высокомотивированным и высокоорганизованным,

ванным, готовясь к собеседованию, он купил новый портфель и до конца **еще** просто не освоил все его (портфеля) топографию.

Агентство повышения квалификации (Training Agency, 1988)<sup>4</sup> определило компетенцию как наличие того, что человек, работающий по определенной специальности, должен уметь делать, — «действия, поведение или продукция, которую человек должен уметь демонстрировать». Ее описывали как широкое понятие, которое представляет собой способность переносить знания и навыки в новые ситуации в пределах профессиональной сферы. Оно охватывает организацию и планирование работ, инновации и воспроизведение видов работ, которые не являются повседневными. Оно включает в себя те качества, которые требуются человеку в работе, чтобы эффективно общаться с сотрудниками, менеджерами и покупателями.

Цитируя Майкла Армстронга, компетенцию можно определить с помощью «функционального анализа», который определяет, что работники, занимающие конкретные должности, должны уметь делать, и устанавливает стандарты, соответствие которым от них ожидается. Компетенция может быть рабочей или профессиональной, она относится к показателям труда, которых ожидают на данном рабочем месте, и к тем стандартам и результатам, которых должен достичь работник, выполняющий определенные обязанности.

Я долгое время собирала все упоминающиеся в литературе или встречавшиеся мне на практике списки компетенций (они представлены в Приложении 5). Всего же в литературе упоминается около 600 компетенций. В практической работе, естественно, имеет смысл пользоваться менее объемным списком; так, одно международное **рекрутинговое агентство** при проведении ассесмента пользуется списком из 36 компетенций.

<sup>4</sup> По М. Армстронгу, 2001. С. 272.

Для наших целей — целей подготовки ассесмента важно учитывать несколько моментов, которые описаны ниже.

1. Возможность измерения компетенции. Должна существовать возможность ее оценки по определенной шкале, а не только по схеме «есть» / «нет». Поясним это на следующем примере. Если мы рассматриваем «инициативность» как определение возможностей и их использование, как самостоятельность действия, а не пассивное ожидание возможностей, и используем 7-балльную шкалу для оценки этой компетенции, то, естественно, оценки могут варьировать от 1 до 7. Если же мы просто напишем «лидерство» как компетенцию (или еще непонятнее — «харизма»), то в соответствии с изначальным определением харизмы как искры Божественности в человеке, эта искра либо есть, либо нет, и, соответственно, то же самое будет с «харизмой».

2. Возможность четкой лаконичной формулировки данной компетенции, доступной всем участникам ассесмента. Отрицательным примером может быть все то же понятие «харизма», очень тяжелое для однозначной формулировки. Положительным примером может быть такая компетенция, как упоминаемая Армстронгом «деловая осведомленность» — способность видеть и использовать благоприятные коммерческие возможности, понимать их и приоритеты организации и постоянно гарантировать, что организация успешно их использует. Или приведенный С. Ткаченко пример «умение работать в команде», который можно расшифровать следующим образом. Человек, умеющий работать в команде:

- предлагает собственные идеи по поводу решения задачи;
- проявляет интерес к точке зрения членов команды;
- помогает группе достичь результата;
- ценит вклад других;
- стремится к достижению консенсуса;
- в случае возникновения конфликта стремится его решать и др.



3. На практике перед проведением ассесмента я специально готовлю словарь терминов (словарь характеристик), в котором стараюсь максимально доступно сформулировать определение той или иной компетенции и обязательно посвящаю этому специальное время во время предварительных встреч с заказчиком. Цель этого — выработать разделяемое всеми участниками процесса понимание компетенции.

4. Компетенции могут являться основными особенностями личности (мотивация, черты характера и т. д.). Это, наверное, один из наиболее спорных моментов, но если все-таки решить, что предмет нашей книги — именно прикладные аспекты проведения ассесмента, то есть его подготовка, проведение и выдача рекомендаций, то наша основная задача заключается именно в составлении списка характеристик, а не в теоретических спорах о том, куда — к личности, к способностям или к навыкам — отнести то или иное умение. Я осознанно употребляю термин «список компетенций» как некий набор характеристик, составляемый перед ассесментом.

Список компетенций, составляемый перед ассесментом, не есть требования к определенной позиции. Требования, которые формулируются относительно определенной должности, включают, как правило, такие характеристики, как опыт и стаж работы, основное и дополнительное образование, специальные требования и т. д. Составляя список компетенций до ассесмента, естественно, необходимо познакомиться с этими требованиями.

Выгоды отбора, основанного на компетенциях, четко определены Робертс (Roberts, 1997): «Выгода от применения подхода, основанного на компетенциях, состоит в том, что люди могут выявить и выделить ключевые характеристики, которые они хотят взять за основу для отбора, и в том, что эти характеристики описываются в терминах, которые не только можно понять, но и с которыми можно согласиться... Поэтому компетенции становятся основной составляющей процесса отбора».

## ПОНЯТИЕ О ПРОФИЛЕ<sup>5</sup> СОТРУДНИКА

...Виктория, вы *голошопик*, нет  
*шопоголик*, у вас это... *замещений*,  
нет возмещение.

*Из фильма «Моя прекрасная няня»*

Говоря о том, что компетенции могут являться основными особенностями личности, мы вторгаемся в очень непростою область определения понятия «личность», в область теорий личности. Тема эта относится к «большой», теоретической науке, а именно к общей психологии. Нам же необходимо понять, что мы все-таки понимаем под личными составляющими и как они взаимосвязаны. Преподавая на курсах по управлению персоналом, где далеко не у всех слушателей базовое психологическое или педагогическое образование, я пришла к выводу, что все-таки необходимо, чтобы специалист в этой области имел некоторое представление о том, что же все-таки это такое — «личность». Если позволяет временной бюджет курса, я всегда рекомендую книгу Хьелла и Зиглера «Теории личности»<sup>6</sup> или книгу Мадди «Теории личности: сравнительный анализ»<sup>7</sup>, для «внеклассного чтения», для того чтобы помочь учащимся сформировать свое понимание личности. Для нужд ассессмента, особенно для предварительных обсуждений с заказчиками, я использую две модели личности — DISC и «Айсберг» и несколько «популярных» объяснений.

<sup>5</sup> От *англ.* profile — контур, профиль, очертание, форма.

<sup>6</sup> Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. СПб.: Питер, 1999.

<sup>7</sup> Мадди С. Теории личности: сравнительный анализ. СПб.: Речь, 2001.

**ОТСТУПЛЕНИЕ ПЕРВОЕ.****О ПОЛЬЗЕ НЕНОРМАТИВНОЙ ЛЕКСИКИ**

Я придерживаюсь мнения, что наука **об** управлении персоналом, зародившись как прикладная наука на стыке таких теоретических наук, как менеджмент, психология, экономика, логика и математика, требует создания собственного языка, доступного для понимания всеми специалистами. Напиши я сейчас вместо слова «язык» столь просившееся здесь по стилистике словосочетание «понятийный аппарат», это был бы прекрасный пример того, чего, как мне кажется, необходимо избегать в управлении персоналом. Я неслучайно взяла в качестве эпиграфа к этой главе строки из фильма, где прекрасно было показано, как хорош этот язык, этот понятийный аппарат в быту. По своей роли внутри предприятия или в качестве внешнего консультанта специалист по управлению персоналом находится в контакте с множеством специалистов, не понимающих «птичьего» языка «фрустраций» и «когнитивных диспозиций», но четко знающих, каких сотрудников им хотелось бы видеть на том или ином месте и способных это объяснить только в ситуации диалога с ними на нормальном языке. При подготовке ассесмента очень часто мы общаемся не только и не столько со службой персонала, сколько с руководителями различных подразделений, и необходимо уметь вести с ними диалог. Успехом этого диалога во многом определяется успех или неуспех всего ассесмента. И один из важнейших путей к успеху здесь — использование нормативной лексики. Психологически объяснимо и понятно, что каждый уверенный в себе руководитель с удовольствием насладится музыкой слов performance, profile, feedback, deadline и т. д., но как только мы начинаем говорить о реальном заказе, о подборе реального сотрудника, каждый хочет быть правильно понятым и услышанным, а это возможно только при разговоре на одном языке. И ошибочным является попытка убедить заказчика в правильности своего языка. И последний аргумент в пользу нормального, бытийного языка: всем понятно, что если я могу объяснить то, что хочу сказать, на нормальном языке, то я владею предметом разговора, если же я хватаюсь, как за спасительную соломинку, за нагромождение псевдонаучных, заумных терминов, то я (может, и не всегда осознанно) пытаюсь прикрыть свое непонимание предмета разговора или чаще — неуверенность, неумение отстаивать **СВОЮ ПОЗИЦИЮ**.

Вернемся к тем теориям личности, которые, как мне кажется, доступны для понимания и не требуют специальных



Рис. 1. Модель «Айсберг»

знаний. Первая — это модель айсберга (рис. 1). Суть этой модели в том, что условно человека можно представить как айсберг с видимой (надводной) частью и невидимой, подводной частью, составляющими около  $\frac{1}{3}$  и  $\frac{2}{3}$  соответственно.

Что нам **даёт** эта **модель** для подготовки ассессмента? Во-первых, понимание того, что в поведении человека есть видимые и невидимые части и что, видя, наблюдая и оценивая увиденное, необходимо помнить о том, что эта видимая часть во многом определена «подводной», невидимой. И второе: невозможно оценить человека, особенно если говорить об оценке потенциала, о том, сможет ли он справиться с некой новой для себя **ПОЗИЦИЕЙ**, без учета «подводной» части; отсюда необходимость включения в список оцениваемых параметров некоторых «подводных» элементов. И последнее: невидимая часть как раз и даёт возможность прогнозировать, насколько устойчивым будет проявление того или иного навыка, умения или знания.

Поясним это на примере. При отборе менеджеров по продажам, продавцов, тех позиций, которые на профессио-

нальном сленге именуется «продажниками» или селзами<sup>8</sup>, необходимо оценивать такой параметр, как навыки самопрезентации, умение «продавать» себя. Естественно, что степень владения этим навыком, то, насколько человек по настоящему умеет это делать, а не играет сиюминутный спектакль, насколько он гибок в проявлении этого навыка, насколько он адекватно будет «продавать» себя в зависимости от меняющейся обстановки, несомненно, зависит от таких «подводных» параметров, как уровень самооценки, направленность (отношение) личности, общительность и т. д.

Вторая модель личности, которая вполне применима к подготовке и проведению ассесмента, — это модель DISC (рис. 2), которую я впервые услышала от Хьюго Имминка на семинаре по ассесменту<sup>9</sup>.

Модель DISC очень проста и удобна для понимания, и с ее помощью достаточно просто описывать личности необ-



Рис. 2. Модель DISC

<sup>8</sup> От *англ.* sales agent — агент по сбыту, продажам, реализации.

<sup>9</sup> Мировая практика оценки и подбора персонала. Новейшие тенденции // Kelly Services CIS, сентябрь 2001.

ХОДИМЫХ нам сотрудников, например, секретаря — S<sup>+</sup>C<sup>+</sup> или менеджера по продажам — D<sup>+</sup>I<sup>+</sup>S C . Это необходимо нам, чтобы разговаривать с заказчиком, принимая решение о том, какого человека заказчик видит на той или иной позиции, и предоставлять в дальнейшем наши отсчеты и рекомендации.

Одной из самых распространенных ошибок при подборе персонала (и при ассессменте в частности) является то, что очень часто мы упускаем из виду именно клиент-ориентированность подбора. Причем под клиентом может пониматься как целая организация, так и отдельные ее подразделения. Служба персонала или внешний консультант именно *помогает* найти необходимого человека или *помогает с определением того*, кого хочет видеть на этой должности организация или будущий руководитель. В главе, посвященной подготовке ассессмента, мы остановимся на этом подробнее.

## **СПОСОБНОСТИ: НЕОБХОДИМОСТЬ ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

Когда мы пытаемся понять и объяснить, почему разные люди, обстоятельствами жизни поставленные в одинаковые или примерно одинаковые условия, **ДОСТИГАЮТ** разных успехов, мы обращаемся к понятию *способности*, полагая, что разницу в успехах можно вполне удовлетворительно объяснить ими. Это же понятие используется нами тогда, когда нужно осознать, в силу чего одни люди быстрее и лучше, чем другие, усваивают знания, умения и навыки. Если говорить об эффективном труде сотрудника, то, оставляя за скобками мотивацию, эффективность деятельности определяют две вещи: способности и способности пользоваться этим умением. Естественно, мотивация определяет желание «запуска» этого процесса. Человек может обладать прекрасными аналитическими и математическими способностями, но «лень» и внутренняя демотивация будут способствовать тому, что в его отчетах будут математические ошибки. Противоположный пример тоже понятен: не обладая высокими математическими способностями, но, будучи человеком очень ответственным и ориентированным на успех, перепроверяя себя несколько раз, ошибок можно избежать. И в то же время, обладая огромной мотивацией и желанием стать пианистом, вряд ли можно достичь этого, не имея определенных музыкальных способностей.

Практическая **направленность** и тематика этой книги не предполагают углубления в тему «Способности и личность», в тему их врожденности или приобретенности в ходе развития данного человека и всего общества. При этом, опять же,



для построения эффективного диалога с заказчиками необходимо выработать свое понимание того, что же все-таки это такое — способности.

Термин «способности», несмотря на его давнее и широкое применение в психологии, наличие в литературе многих его определений, неоднозначен. Если суммировать его дефиниции и попытаться их представить в компактной классификации, то она будет выглядеть следующим образом: *способности* — это то, что не сводится к знаниям, умениям и навыкам, но объясняет (обеспечивает) их быстрое приобретение, закрепление и эффективное использование на практике. Цитируя Армстронга, способности — это качества, которые позволяют выполнить некое действие.

Эти «вторые», высшие способности, то, что позволяет нам пользоваться тем, что мы умели от рождения, либо приобрели в ходе обучения, образования, либо нас научила эта жизнь, в английском языке определяется словом *performance*<sup>10</sup>. Это качества, которые позволяют нам применять знания, принимать решения, справляться со сложными задачами, мобилизовываться, общаться с людьми и т. д. (Ткаченко). При этом понятно, что эти «вторые» способности, или *performance*, есть не что иное, как личностные характеристики человека.

Заклячая все вышеизложенное, можно представить себе профиль сотрудника состоящим из трех основных частей: личность, способности, компетенции (рис. 3).

По опыту скажу, что, используя вышеприведенную схему на практике, для контактов с заказчиками и для составления отчетов, для избегания ненужных домыслов, можно создавать общий список, совмещая все три раздела; этот список включает в себя как свойства и характеристики личности, так и основные способности и компетенции. Список компетенций, включающий и основные свойства личности и способности, полезен для описания того типа

От *англ.* исполнение, выполнение; свершение.



Рис. 3. Profile сотрудника (размер секторов абсолютно условен)

поведения (тех его аспектов), который нужен организации для достижения высокого уровня эффективности. По Армстронгу, понятие компетенций дает общий язык, который помогает сконцентрировать внимание на ключевых вопросах поведения, влияющих на результаты. Кроме того, понятие компетентности можно использовать для описания тех знаний и умений, которые ожидаются от работников для эффективного выполнения их обязанностей.

Для понимания того, с помощью какого инструментария мы будем оценивать и измерять выбранные параметры, для написания отчетов и рекомендаций необходимо четко понимать, что первично и вторично и как эти три составляющие взаимосвязаны.

Данная книга посвящена ассесменту, основанному на компетенциях, то есть для нас важнейшее значение имеют поведение кандидата или те аспекты компетентности, которые смогут гарантировать его эффективную работу в дальнейшем.

Глава 2

АССЕССМЕНТ  
КАК АКТИВНЫЙ МЕТОД  
ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА -  
**ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ**  
ЭТАП

Ассесмент-центры, или центры оценки персонала, обеспечивают более качественный и эффективный подбор персонала, чем стандартные методы. Естественно, что ассесмент тоже не дает стопроцентной эффективности и имеет ряд ограничений. Оценивая эффективность методов отбора персонала, М. Армстронг приводит следующие данные<sup>11</sup> (рис. 4).

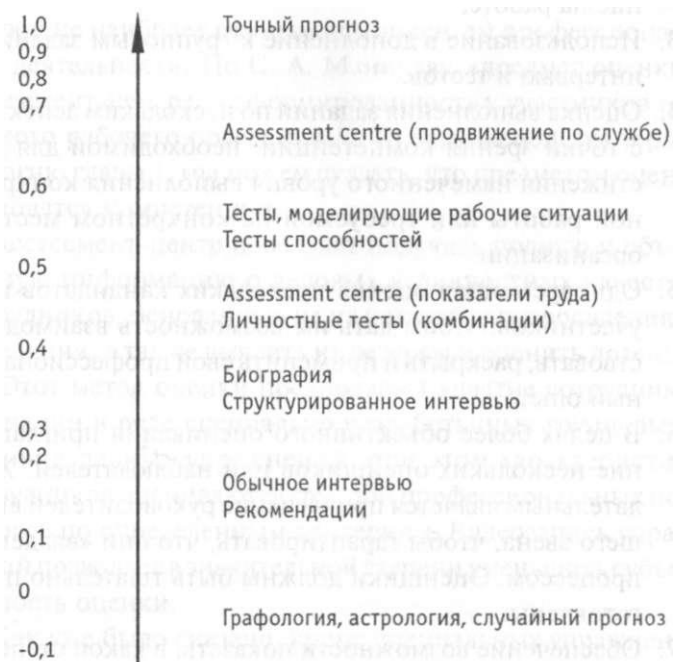


Рис. 4. Точность некоторых методов отбора

<sup>11</sup> *Armstrong M.* A Handbook of Human Resource Management practice. N. Y., 2001.

Сегодня качественные, эффективные ассесмент-центры включают в себя несколько процедур (практические задания, тестирование и т. д.). Проведение таких центров оценки возможно при подборе, аттестации и оценке персонала и требует огромной подготовительной работы и высочайшей профессиональной квалификации проводящего.

Выделяют несколько отличительных особенностей ассесмента, которые приведены ниже<sup>12</sup>.

1. Концентрация на поведении.
2. **Воспроизведение** в заданиях ключевых аспектов работы. Они включают в себя ролевые игры в парах и групповые задания. Предполагается, что выполнение этих моделированных заданий прогнозирует поведение на работе.
3. Использование в дополнение к групповым заданиям интервью и тестов.
4. Оценка выполнения заданий по нескольким аспектам с точки зрения компетенции, необходимой для достижения намеченного уровня выполнения конкретной работы или требуемой на конкретном месте в организации.
5. Одновременная оценка нескольких кандидатов или участников, чтобы дать им возможность взаимодействовать, раскрыть и применить свой профессиональный ОПЫТ.
6. В целях более объективного оценивания приглашение нескольких оценщиков или наблюдателей. Желательным является привлечение руководителей высшего звена, чтобы гарантировать, что они «владеют» процессом. Оценщики должны быть тщательно подготовлены.
7. Обеспечение возможности показать, в какой степени кандидаты вписываются в культуру организации. Это

<sup>12</sup> *Armstrong M.* A Handbook of Human Resource Management practice. N. Y., 2001.

устанавливается с помощью наблюдения за их поведением в различных типичных ситуациях и с помощью ряда тестов и структурированных интервью.

8. Предоставление кандидатам возможности лучше понять организацию и ее ценности, чтобы решить для себя, соответствуют ли они им.

Важную роль в ассесменте играют наблюдатели из числа сотрудников компании, оценивающей, отбирающей или аттестующей персонал. Для наблюдателей готовятся специальные листы наблюдения и проводится инструктаж (см. ниже).

Основная идея ассесмент-центра — то, что кандидаты на определенную должность выполняют задания, соответствующие наиболее важным компонентам профессиональной деятельности. По С. А. Маничеву, «предмет оценки в ассесмент-центре — сформированность у участников требуемого рабочего поведенья»<sup>13</sup>. То есть, используя терминологию главы 1, мы можем сказать, что предметом оценки становятся компетенции.

Ассесмент-центр позволяет получить полную и объективную информацию о деловых и личностных качествах сотрудников, основанную на их конкретных проявлениях в поведении, а также выявить их резервы и оценить потенциал. Этот метод оценки предполагает участие сотрудников компании в ряде специально разработанных групповых и индивидуальных упражнений, при этом характеристики сотрудников оцениваются группой профессиональных психологов по определенным критериям. Видеозапись упражнений позволяет в значительной степени уменьшить субъективность оценки.

Как уже было сказано, кроме специальных упражнений ассесмент-центр может включать тестирование и структурированное интервью, которое позволяет оценить компе-

<sup>13</sup> КляйманнМ. Ассесмент-центр. Х., 2004.

тенции сотрудника. По окончании ассесмент-центра участникам предоставляется информация о его результатах.

Содержание отчета отражает поставленные задачи (например, выявление кадрового резерва, оценка потребности сотрудников в обучении и развитии, оценка их профессиональных качеств и т. д.).

Ассесмент-центр требует тщательной подготовки и должен быть хорошо организован. Эта продолжительная процедура (от нескольких часов до 2-3 дней) нередко проводится вне офиса компании.

Ассесмент-центр как технология оценки персонала широко используется в мире начиная с 1954 года. Именно тогда впервые компания «АТ&Т» применила ассесмент-центр в рамках исследовательской программы. Через четыре года Центр оценки стал активно применяться для оценки менеджеров. В 1960-е годы многие американские корпорации (например, «ИВМ», «Стандарт ойл оф Огайо», «Сирс Робакс») создали собственные центры оценки персонала. В 1980 году около 2000 фирм использовали ассесмент-центры, а сегодня счет идет на десятки тысяч — в том числе и в России.

Метод возник на Западе в годы Второй мировой войны. В Великобритании его использовали для набора младших офицеров, а в США — для подбора разведчиков. В британской армии они получили название Отборочных комиссий Министерства обороны. Основой этих методов стала идея о том, что намного целесообразнее не исследовать прошлое индивида в ходе традиционных интервью, а протестировать его путем имитации задач, которые ему предстоит решать. Так, использовались учения на местности, во время которых испытуемые должны были, например, форсировать реку с помощью подручных материалов. Помимо полевых занятий проводились письменные упражнения по тактическому планированию. Эти методы со временем стали применяться и при отборе сотрудников для различных фирм (например, практические задания, в которых проверяется умение работать с корреспонденцией).



Впоследствии этот метод был взят на вооружение различными организациями, и в настоящее время на Западе практически каждая крупная компания применяет его для подбора и оценки персонала.

В Россию ассесмент-центр пришел в начале 1990-х годов. Сейчас данный способ исследования человеческих ресурсов получил новый импульс развития. И если бы руководители предприятий чаще прибегали к ассесмент-центру, то, быть может, на кризисных этапах развития фирм реже «летели бы головы» менеджеров среднего звена и других работников.

Этот метод очень популярен на Западе и сегодня достаточно широко используется в России прежде всего при отборе претендентов на различные позиции, связанные с продажами, со ИТ-сферой, позиции бизнес-тренеров, управленческие позиции.

Еще одной отличительной особенностью ассесмента является то, что участники в ходе ассесмента получают более расширенную, более достоверную, более ЭМОЦИОНАЛЬНУЮ информацию о предстоящем месте работы и новых коллегам и руководстве. Специально адаптированные и подобранные задания позволяют кандидату увидеть специфику работы организации, понять требования, предъявляемые организацией к сотрудникам. В ситуации, когда успешные кандидаты выбирают место работы из нескольких предложений, правильно организованный весь отбор и особенно ассесмент позволяет сделать этот выбор и, может БЫТЬ, оценить свои шансы на рынке труда и понять, как быть более успешным при поиске работы.

Ассесмент-центры также широко применяются для оценки потенциала сотрудников при создании кадрового резерва, развитии персонала и при кадровых ротациях и повышениях внутри компании; это так называемые оценочные центры. Также ассесмент используется для анализа потребности в развитии и обучении персонала, при составлении тренинговых программ и выборе внешних провайде-

ров для обучения сотрудников. Одна из самых интересных книг, посвященных ассесменту, рассматривает применение этого метода при отборе католических священников в Швеции, сравнивая психологические и епископские взгляды на подбор персонала и опыт проведения ассесмент-центров, подготовленных психологами по рекомендациям священнослужителей<sup>14</sup>. Естественно, что в компаниях с налаженной и выстроенной системой работы дирекции по персоналу эти процессы взаимосвязаны и дополняют друг друга. В этой книге мы рассматривали только ассесмент при подборе персонала, хотя многие аспекты и для подбора, и для оценки персонала являются общими.

Если говорить о распространенности ассесмент-центров при приеме на работу в современной России, то несмотря на то что этот метод до сих пор относится к новым и «западным», он достаточно широко распространен при приеме кандидатов в крупнейшие западные компании, работающие на российском рынке (особенно среди ретейлинга, FMCG), и в крупнейшие российские компании. В основном эти процедуры проводятся в головных офисах компаний в Москве и Петербурге, поэтому, к сожалению, метод еще не нашел широкого распространения в регионах. Проводя несколько раз методические тренинги по проведению ассесмент-центров, я с удовольствием отмечала возрастание числа участников, приезжавших из регионов, которые собирались внедрить этот метод у себя. В основном это были сотрудники рекрутинговых агентств и тренинговых компаний. Общаясь уже после тренинга, эти «первопроходцы» с сожалением отмечали, что если ассесменты и проводятся в крупных компаниях в регионах, то, как правило, силами «головных» питерско-московских офисов, а местные компании пока ни финансово, ни физически к этому не готовы. Очень хочется надеяться на то, что эта ситуация может измениться в лучшую сторону.

<sup>14</sup> *Stadler K.* Psychological assessment of candidates to the catholic priesthood. A comparison between bishops' and psychologists' views. Göteborg, 2002.

Мартин Кляйнманн определяет ассесмент-центры как комплексные диагностические методы, которые систематически регистрируют достижения или недостатки поведения работников, участвующих в качестве объектов оценки. При этом несколько наблюдателей одновременно оценивают результаты одного или нескольких участников согласно установленным правилам и на основании предварительно определенных показателей (требований к работнику)<sup>15</sup>.

Это определение опять возвращает нас к наиважнейшим особенностям ассесмента: комплексности и систематичности. Под *комплексностью* мы понимаем совместное использование нескольких диагностических инструментов, а под *системностью* — оценку одних и тех же поведенческих навыков различными методами, различными независимыми группами людей (эксперты, проводящие ассесмент, и специально обученные наблюдатели).

Ассесмент-центр ни в коем случае не заменяет, а только дополняет такие классические методы отбора, как интервью и психологическое тестирование. Здесь существует некоторая вольность трактовки самого ассесмент-центра: одни компании понимают под ассесмент-центром только такие специфические элементы, как «почтовая корзина», групповые дискуссии, ролевые игры, тогда как другие включают в него и **тестирование**, и интервью (этот взгляд наиболее соответствует нашему пониманию ассесмента, и об этих методах мы поговорим отдельно).

<sup>15</sup> КляйнманнМ. Ассесмент-центр. Х., 2004. С. 13.

## **ПОДГОТОВКА, ИЛИ ЧТО ОПРЕДЕЛЯЕТ УСПЕХ**

Перед проведением ассесмент-центра необходимо осуществить тщательный анализ требований, предъявляемых к работнику, создать профайл сотрудника на основании его должностных инструкций, структуры организации и иерархии подчинения, специфических требований к занимаемой должности. Это вещи достаточно очевидные, и в основном их делают все проводящие ассесмент. Но тогда вопрос, почему результаты не всегда удовлетворяют заказчиков, становится все более актуальным.

Две вещи кажутся мне наиболее значимыми: во-первых, создание именно клиенто-ориентированных ассесментов, во-вторых, оценивание эффективности ассесмента по оценкам, даваемым клиентами, а не по оценкам, выставляемым самим себе организаторами или их коллегами. Остановимся на этом более подробно, не забывая, что вопросы разработки структуры ассесмента и качества его проведения также важны. Если говорить о взаимосвязи всех этих параметров успеха, то здесь, мне кажется, действует понятие лимитирующего признака, известного нам из экологии: та составляющая, дефицит которой **МАКСИМАЛЕН**, будет определять неуспех. Как следствие этого, уже для ассесмента, необходимо огромное внимание ко всем составляющим успеха:

- 1) создание клиенто-ориентированных ассесментов;
- 2) правильная разработка структуры ассесмента, адекватно подобранные упражнения;
- 3) обеспечение высокого уровня проведения и организации ассесмента;

- 4) высокая квалификация и качество работы специалистов, проводящих ассесмент;
- 5) адекватная оценка и коррекция проведенного ассесмента по оценкам заказчиков, чтобы не останавливаться на достигнутом, а создавать более совершенные процедуры.

## **КЛИЕНТО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРЫ. ПЕРЕГОВОРЫ С ЗАКАЗЧИКАМИ**

...При определенных навыках и позитивном дифференцированном подходе любые переговоры могут быть успешными. Нет неудачных переговоров, их неудачными делаем мы сами!

*Из разговора с заказчиком*

Перед подготовкой необходимо понять и — самое главное — принять, что наша задача — помочь клиенту найти необходимых ему сотрудников, сделать это наиболее эффективно и, в отсроченной перспективе, наименее затратно. Поэтому подготовка начинается с определения того, кого хочет увидеть работодатель на данной позиции. И здесь наиболее важна позиция специалиста, проводящего ассесмент. Это не должна быть позиция диктующая, позиция «Я знаю, как лучше», это должна быть позиция взаимодействия, сотрудничества. Да, специалист, проводящий ассесмент, обладает знаниями технологий, навыками проведения ассесмента, опытом успехов и неудач, но поиск кандидата идет на определенную позицию, в определенную организацию, с определенными ценностями, с определенным социально-психологическим климатом, и никто лучше самого заказчика не понимает, что реально требуется от этого человека, не только с позиций профессиональных навыков, но и с позиций личностных характеристик. При этом заказчиком может быть как организация, обратившаяся к внешнему

консультанту с заказом на проведение ассесмента, так и структурное подразделение компании, разрабатывающее ассесмент совместно с отделом персонала. Главная задача — совместное определение требований к кандидату. Что здесь необходимо?

Первое — это выработка некоего совместного языка, терминологии. Здесь необходимы навыки ведения переговоров, навыки продаж, а также коммуникативная компетенция. Для знакомства с этими навыками я могу порекомендовать книгу Е. В. Сидоренко «Тренинг коммуникативной **КОМПЕТЕНТНОСТИ**»<sup>16</sup> и прохождение специальных тренингов. Очень важно услышать от заказчика, что же он все-таки хочет получить (в любой терминологии), и перевести эту информацию на известный нам язык компетенций. Мне кажется неприемлемой подготовка к ассесменту без личной встречи, по телефону или переписке. Без личного контакта мы теряем именно личностную составляющую характеристики кандидата, а именно она часто и является определяющей. Упустив эту составляющую, достаточно сложно в дальнейшем подготовить рекомендации заказчику, а самое главное — договариваясь предварительно, мы элиминируем ситуацию, когда заказчик в дальнейшем скажет про кандидата только: «Он мне не понравился», и на вопрос «Почему?» ответ будет вроде: «Он как-то к нам не вписывается».

Следующие темы являются обязательными при предварительном разговоре с заказчиком:

1. Был ли уже опыт проведения ассесмент-центров в организации, в отделе? Если опыт был успешным, что определило эту успешность? Если неуспешный — что привело к неудаче?
2. Какими основными методами подбора персонала пользуется данная организация или подразделение? Чем обоснован выбор?

<sup>16</sup> Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2001.



3. Каким хотелось бы видеть кандидата на эту должность?
4. Какие качества наиболее существенны для **специалистов** компании, какова квалификация специалистов и качество подготовки?
5. Какие требования, помимо профессиональных, кажутся заказчику наиболее существенными?
6. Каковы перспективы роста у человека на этой позиции? Как он сможет развиваться?
7. Какова стратегия развития организации, отдела? Каково место в ней данного кандидата?
8. Какими должны быть ближайшие и долгосрочные цели у человека, который займет эту должность?
9. Какое место кандидат будет занимать в иерархии подразделения, кому он будет подчиняться?
10. **Будет ли** этот специалист руководить подчиненными, если да, то сколько человек будет у него в подчинении?
11. С какими подразделениями кандидат будет взаимодействовать, какова специфика этого взаимодействия?
12. Вовлечен ли этот специалист во взаимодействие с **клиентами**, прямо или косвенно, оказывает ли он сервисные услуги клиентам, другим структурным подразделениям компании?
13. Какие качества при отборе кандидата наиболее важны для заказчика?
14. Каким, по мнению заказчика, должен быть наиболее эффективный кандидат?

Необходимо помнить, что не следует ждать от заказчика списка компетенций для требуемой позиции, все это должно излагаться доступным ему языком, а наше дело — перевести это в список того, что мы можем оценить во время ассесмента.

Естественно, с заказчиком, впервые сталкивающимся с ассесментом, необходимо поговорить обо всех достоинствах этого метода, рассказать о его основных этапах,

упражнениях, тестировании, роли наблюдателей. Говоря о том, что можно оценить во время ассесмента, необходимо сказать и о том, как, с помощью какого конкретного инструментария это будет сделано. Нет нужды формировать у заказчика уверенность в некой чудодейственности и непогрешимости этого метода.

Несколько раз я сталкивалась с ситуацией, когда заказчик откровенно говорил: «Я вам плачу, делайте что хотите, меня волнуют только результаты». Эта позиция тоже достойна уважения. Что в такой ситуации делать? Общаться! Говорить об обоюдной ответственности за результаты и, соответственно, за немалые деньги заказчика, вложенные в эту процедуру; о том, что без его, заказчика, участия невозможно разобраться в ситуации, в климате организации. Иногда в таких случаях я прошу разрешения поговорить с другими людьми, с руководителями подразделений, с будущими коллегами, подчиненными или начальниками, с которыми будет взаимодействовать человек, вступив в эту должность.

И наверное, самое главное: если мы не договорились на предварительном этапе, начинать ассесмент бесполезно, он обречен — даже прекрасно проведенный, он не будет эффективен.

Не менее важным аспектом предварительного этапа являются переговоры о том, как должен выглядеть итоговый продукт ассесмента; иногда я использую термин *техническое задание*. Здесь также важны и наши рекомендации, но каждая деталь должна быть заранее обговорена. Если это **заключение**, то каким оно будет по форме и кто его будет читать; это общее заключение или персональные отчеты. Я стараюсь обговорить и содержание, форму и размер отчетов еще на стадии переговоров. Иногда финальный отчет может быть представлен сводной таблицей, иногда это может быть рейтинг кандидатов, иногда это именно рекомендации. Иногда результатом является фасилитация обсуждения людьми, принимающими решение о найме кандидата и до этого присутствовавшими на ассесменте в роли на-

блюдателей. Вопросы представления результатов мы опишем отдельно ниже. Наши знания о том, как должно быть, должны оставаться только рекомендациями, которые могут быть приняты или отвергнуты заказчиками.

Итогом переговоров должен стать профиль сотрудника (или расширенный список компетенций), в котором перечисляются требования к компетентности, навыкам, образованию, профессиональному опыту и который станет основой критериев, по которым кандидатов будут оценивать при прохождении ассесмент-центра. Только имея на руках этот профиль, мы можем приступить к составлению программы ассесмента и определению того, с помощью каких методов будут оцениваться те или иные параметры.

Также необходимо проанализировать саму компанию, бизнес, которым занимается заказчик, разобраться в направленности, проблемах бизнеса, знать основных конкурентов, историю развития и создания компании. Соотнеся все эти данные, можно уже выстраивать программу ассесмента, подбирая упражнения так, чтобы чувствовалась ориентированность программы на определенного заказчика, определенного клиента.

## **ДОКУМЕНТЫ ДЛЯ АНАЛИЗА НА ПОДГОТОВИТЕЛЬНОМ ЭТАПЕ**

Документы, о которых мы будем говорить ниже, необходимо рассматривать до подготовки профиля сотрудника (расширенного списка компетенций). Это возможно как до первой очной встречи с заказчиком, так и позднее. Вариант, в котором изложенный письменно функционал определенной позиции мы рассматриваем заранее, естественно, дает возможность лучше подготовиться к разговору.

Требования к конкретным должностям излагаются, как правило, в форме должностных ИНСТРУКЦИЙ; иногда в организациях к каждой должности в штатном расписании составлены определенные требования. Также для нас необходимы ДОКУМЕНТЫ, отражающие структуру организации — это, как правило, иерархическая схема. Достаточно информативны и ДОКУМЕНТИРОВАННЫЕ описания бизнес-процессов, где отражены взаимодействия между различными структурами и подразделениями организации. В современной российской ситуации должностные инструкции бывают двух видов: «работающие» и «формальные». Столкнувшись с «формальными» инструкциями, необходимо восполнить всю недостающую информацию — из бесед или из других документов. Для этого хорошо четко представлять себе, что такое действительно «работающая» должностная инструкция.

В должностной инструкции отражены основные элементы работы: подчинение, общая цель работы, основные виды деятельности, решаемые задачи и прочие требования или характеристики. Иногда отдельный раздел посвящается информации о мероприятиях по повышению квалифика-

ции, развитию и возможностях карьерного роста. Информация об условиях работы — заработной плате, дополнительных выплатах и особых требованиях, например командировках или работе во внеурочное время, — могут быть включены в должностную инструкцию или прописаны, например, в контракте либо в дополнительных соглашениях, или существовать в форме устной договоренности.

Проанализировав все эти документы, необходимо составить перечень требований к кандидату, который включает в себя следующие параметры:

- 1) образование;
- 2) дополнительное образование;
- 3) профессиональный опыт;
- 4) возраст (если имеет принципиальное значение);
- 5) пол (если имеет принципиальное значение);
- 6) физические характеристики (если имеют принципиальное значение);
- 7) компетенции;
- 8) специальные требования (например, прописка, готовность к командировкам, знание иностранного языка, компьютерные навыки).

Цитируя М. Армстронга, требования к кандидату можно изложить следующим образом:

1. *Компетентность / компетенции* — знания и умения, необходимые работнику, чтобы исполнять свою роль, включая любые требуемые специальные способности или навыки.
2. *Квалификация и дополнительное образование* — рабочая, техническая или гуманитарная специальность или дополнительная профессиональная **ПОДГОТОВКА**.
3. *Профессиональный опыт* — в частности, категории работы или организаций; типы достижений и виды деятельности, которые будут предполагать успех в будущем.

4. *Требования, связанные со спецификой работы*, — в каких сферах деятельности от работника ожидаются достижения (например, развитие новых рынков, увеличение продаж, внедрение новых систем).
5. *Соответствие организации* — корпоративная культура (формальная или неформальная) и способность кандидата в ней работать.
6. *Особые требования* — командировки, работа во внеурочное время и т. д.
7. *Удовлетворение ожиданий кандидата* — в какой степени организация может удовлетворить ожидания кандидата в отношении возможностей карьерного роста, повышения квалификации, стабильности работы и т. д.

В качестве альтернативы можно использовать одну из традиционных систем классификации. Самыми известными являются схема, разработанная Роджером (Rodger, 1952), включающая семь разделов, и система классификации Д. Манро-Фрейзера (Munro-Fraser, 1954), состоящая из пяти разделов.

Схема Роджера:

- 1) *физические характеристики* — здоровье, телосложение, внешность, манера поведения и речи;
- 2) *знания* — образование, специальность, профессиональный опыт;
- 3) *общий интеллект* — общие интеллектуальные способности;
- 4) *особые способности* — технические навыки, навыки ручного труда, умение легко говорить или считать;
- 5) *интересы* — интеллектуальные, практические, конструкторские интересы, связанные с физической активностью, общественные, художественные;
- 6) *характер* — терпимость, влияние, твердость, надежность, уверенность в себе и т. п.;
- 7) *среда* — семейная среда, профессии членов семьи.

Система классификации Д. Манро-Фрейзера:

- 1) *воздействие на других* — физические характеристики, внешность, речь и манеры;
- 2) *приобретенная квалификация* — образование, профессиональная подготовка, опыт работы;
- 3) *врожденные способности* — природная сообразительность и способность к обучению;
- 4) *мотивация* — цели, которые ставит человек, последовательность, решительность и успешность в их достижении;
- 5) *адаптивность* — эмоциональная устойчивость, способность противостоять стрессу, умение ладить с ЛЮДЬМИ.

На сегодняшний день эти две схемы интересны чисто исторически и могут быть использованы при воссоздании некой общей картины эволюции этой области РЕКРУТИНГА.

Как уже говорилось, наше понимание ассесмента опирается на подход, основанный на компетенциях; компетенции используются как база отборочного процесса. Такой подход помогает в дальнейшем определить, какие конкретно части ассесмента (тестирование, интервью, упражнения) дадут наибольшую информацию о соответствии кандидатов требованиям конкретной должности.

## **ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ИТОГ: НАКОНЕЦ МЫ ЗНАЕМ, ЧТО ИЩЕМ**

После того как на основе документов и обсуждений установлен список требований, их следует распределить по нескольким категориям. Первое — это обязательные и желательные требования по всем разделам. Например, высшее образование будет обязательным требованием, тогда как наличие степени MBA — желательным; наличие опыта работы в организации — обязательное требование, наличие опыта в западной или производственной компании — желательное.

Следующий этап — определение того, как мы будем получать информацию о той или иной компетенции, как мы станем ее оценивать. Одним из несомненных достоинств ассессмента является то, что одну и ту же компетенцию, например инициативность, мы можем оценивать по результатам нескольких процедур — поведенческого интервью, ролевой игры; лидерские качества мы сможем оценивать по результатам тестирования, интервью и группового задания.

Чтобы перейти к написанию плана ассессмента, необходимо остановиться на составляющих частях ассессмента.



Глава 3

СОБИРАЕМ PUZZLE -  
ЭТАП СБОРА ДАННЫХ  
О ПРЕТЕНДЕНТАХ

## ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ТЕСТИРОВАНИЯ

Подбор соответствующей батареи тестов — одна из наиболее сложных задач при подготовке ассессмента. Подбирая батарею тестов, удобно пользоваться профайлом личности, списком компетенций. Многие западные компании используют сегодня такие тесты, как SHL's Personnel Test battery, или специальные тесты, разработанные в головных офисах компаний. Мне кажется, что, составляя батарею тестов к каждому ассессменту, необходимо, кроме надежности и валидности тестов, учитывать временной формат и пригодность норм к конкретной аудитории, которую предстоит тестировать. Многие западные тесты, изданные в доперестроечные времена, имеют, например, сводные таблицы норм для «женщин-инженеров» или «мужчин-НТР», и не очень понятно, куда относятся в такой ситуации, например, мужчины — торговые представители. Самый лучший вариант — создание неких «корпоративных» норм, как часто и делается в больших компаниях.

Для лучшего понимания «научных» основ современного использования тестирования можно посоветовать книгу Р. Эденбро «Практическая психометрия. Эффективное интервьюирование»<sup>17</sup>. Приведем определения, которые используются при выборе тестов. Валидность показывает, измеряется ли в тесте то, что предполагалось измерить. Надежность показывает, является ли предпринятое измерение устойчивым. По Эденбро, очевидная валидность — правдо-

<sup>17</sup> Эденбро Р. Практическая психометрия. Эффективное интервьюирование. СПб., 2003.

подобие и приемлемость тестов — очень важна для проведения ассесментов: тесты должны быть «живыми», не вызывать отторжения у участников. Например, в тесте «Незаконченные предложения» (Приложение 3) не должно быть предложений, которые могут быть восприняты участниками как нелепые и неуместные, — в дальнейшем это ощущение неуместности распространится и на весь ассесмент. Это принципиально важно особенно при отборе аудитории на топ-позиции и аудитории, не имеющей опыта участия в процедурах отбора такого рода. По этим же причинам я чаще использую тесты «Умозаключения» и «Словарь» из батареи Фланагана<sup>18</sup>, чем, например, матрицы Равена. Российским участникам ассесментов ответы на вопросы и классическая форма школьных задач более знакомы, они воспринимаются лучше и не вызывают негативной реакции. Тесты из батареи Флангана позволяют участникам самим оценить, справились они с заданием или нет, и это создает у них ощущение объективности происходящего и положительного настроения на весь ассесмент. С другой стороны, тест «Умозаключение» батареи Флангана достаточно сложен, и при тестировании у участников возникают и необходимое для ассесмента напряжение и настрой на работу.

Готовясь к тестированию, необходимо учесть еще два фактора, специфических для российской аудитории. Первое — для людей старше тридцати это может быть вообще первый опыт тестирования и, кроме того, очень многие, уже проходившие тестирование в той или иной ситуации, настроены по отношению к нему резко отрицательно. Второе — люди, работавшие западных или крупных российских компаниях, неоднократно проходили соответствующие процедуры, им хорошо знакомы ситуация и атмосфера тестирования, у них есть положительный опыт прохождения процедур такого рода и — самое главное — положительный настрой на тестирова-

<sup>18</sup> Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2000. С. 244.

ние, что иногда создает неравнозначность ситуации для кандидатов и может даже исказить результат.

#### **ОТСТУПЛЕНИЕ ВТОРОЕ. РИСУЕМ АПЕЛЬСИНЫ**

---

Узнав, что я пишу книгу об **ассессменте**, одна моя знакомая, занимающая значимый пост (заместитель генерального директора) в автомобильной компании-дилере, устроила мне шоу в традициях передачи «Вокруг смеха», рассказывая целый вечер, как она проходила подобные процедуры, сколь негативное впечатление о компаниях складывалось у нее от непрофессиональных собеседований. После одного из собеседований, продолжавшегося около трех часов, ей было предложено пройти тестирование, включавшее в себя, кроме личностного опросника (я подозреваю, что это был **ММРІ**), несколько задач с кубиками Коса и некий тест, в котором надо было то ли считать, то ли рисовать апельсины. Моя подруга, приехавшая из Питера в Москву на интервью на должность директора по внешнеэкономическим связям, была так поражена этим апельсиновым заданием, что встала и ушла. Возможно, проблема была не столько в неудачно подобранной батарее тестов, сколько в недооценке важности настроек участников, в отсутствии необходимых объяснений со стороны ведущих; об этой проблеме мы поговорим чуть ниже.

Говоря о выборе тестов, я ни в коем случае не настаиваю на использовании того или иного тестового арсенала, я привожу примеры того, что использую я, что дает, как мне кажется, неплохие результаты. При выборе тестов важнейшими для меня всегда были такие факторы, как возможность уложиться в отведенное для тестирования **время**, если процедура ассессмента занимает всего один день, **адекватность** методик поставленным задачам, их **валидность** и **надежность**. Что еще необходимо учитывать при составлении батареи тестов — это возможность применения того или иного теста при тестировании в **группе** и, соответственно, представление о том, сколько тестируемых может быть в этой группе одновременно. Необходимо оценить, насколько синхронно будет выполнять эти задания группа из **пяти—десяти** человек, то есть надо **предварительно** продумывать ситуацию и выбирать тесты, на выполнение которых всем **участни-**

кам требуется примерно одинаковое время. Когда мы будем обсуждать порядок предъявления тестов участникам и проведение самой процедуры тестирования, мы еще вернемся к этому вопросу.

Следующие блоки я всегда включаю в процедуру тестирования:

1. Проективная методика.
2. Личностный опросник 16 PF (опросник Кеттелла, форма С).
3. Тесты «Умозаключения» и «Словарь» из батареи Фла-нагана.
4. Тест «Незаконченные предложения» Сакса и Леви.
5. Шкалы самооценки.

Выбирая те или иные тестовые методики, необходимо стремиться к тому, чтобы одна и та же компетенция оценивалась как в ходе тестирования, так и в упражнениях и в интервью. Например, оценивая креативность, можно использовать данные тестирования (тест «Несуществующее животное» и личностный опросник 16 PF) и результаты выполнения участниками кейса. Оценивая общую энергетику участника, можно пользоваться как наблюдениями в ходе ассесмента, так и данными тестирования и выполнения упражнений.

Составляя батарею тестов, необходимо исходить не только из того, что может оценить и выявить данный тест, но, прежде всего, из того, что нам необходимо оценивать в ходе ассесмента.

Я не только пользуюсь этой батареей тестов в работе с персоналом, но использовала личностный опросник 16 PF, шкалы самооценки и тест «Незаконченные предложения» при исследовании достаточно большой выборки — триста человек — в ходе написания кандидатской диссертации<sup>19</sup>, и данные методы продемонстрировали свое удобство и быстроту в обработке, валидность и надежность.

<sup>19</sup> Гуревич А. М. Мотивация эмиграции. СПб.: Речь, 2005.

## ПРОЕКТИВНАЯ МЕТОДИКА

Я использую известную методику «Несуществующее животное»<sup>20</sup>, где участникам предлагается следующее задание: «Нарисуйте несуществующее животное, назовите его несуществующим именем, напишите, где оно живет, чем питается, с кем дружит и кого боится». Для этого задания в рабочей тетради участника (см. параграф о подготовке к тестированию) отводится специальный лист (Приложение 2).

Другие проективные методики, такие как «Дом. Дерево. Человек»<sup>21</sup>, намного более известны и распространены, требуют больше времени, что затрудняет их использование. С другой стороны, такая проективная методика, как «Пиктограммы»<sup>22</sup>, требует намного более серьезной психологической подготовки тестирующего и, к сожалению, используется в основном только в медицинской практике, предполагая индивидуальное тестирование, что также затрудняет ее использование при подборе персонала. Я применяла «Пиктограммы» при отборе дизайнеров и при повторном тестировании.

Говоря о «Несуществующем животном», необходимо подчеркнуть, что этот тест по своей сути ориентировочный и не может использоваться без других тестов. Интерпретироваться он может, например, по Райгородскому. Анализ

<sup>20</sup> Райгородский Д. Я. (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учебное пособие. Самара: Бахрах-М, 2001. С. 110.

<sup>21</sup> Альманах психологических тестов. Рисуночные тесты // Под ред. Р. Р. и С. А. Римских. М.: КСП, 1997.

<sup>22</sup> Херсонский Б. Г. Метод пиктограмм в психодиагностике. СПб.: Сенсор, 2000.

рисунка должен быть направлен на выявление «грубых» отклонений, патологий, пограничных состояний. Задача тестирования при **ассесменте** — подбор необходимых кандидатов, а не дальнейшая психодиагностическая или психокоррекционная работа, поэтому именно проективная методика направлена на выявление патологий и грубых несоответствий требованиям, выдвигаемым к кандидату. Например, если кандидат называет животное «трупчиком» и пишет, что питается оно кровью, ни с кем не дружит и всех боится (вариант: боится людей), то стоит задуматься, продолжать ли дальше работать с этим кандидатом, даже если это всего лишь эпатаж и демонстративность.

Тест «Несуществующее животное» предоставляет прекрасную возможность оценить такие параметры, как самооценка; открытость и готовность к общению; степень агрессивности; общая энергия; тревожность; креативность; **шизоидность**.

Кроме того, тест позволяет оценить один и тот же параметр по нескольким критериям, характеристикам. Оригинальность и творческое начало можно оценить и по рисунку, и по названию, и по выполнению заданий, **требующих** словесных ответов; это делает оценку более объективной, дает возможность увидеть развитость и превалирование вербальных или, наоборот, невербальных составляющих того или иного параметра.

Как и другие тесты, «Несуществующее животное» необходимо анализировать, сравнивая участников тестируемой группы. Как и при тестировании другими проективными методиками, важнейшее здесь — опыт анализа и интерпретации рисунков самими **тестирующими**, их объективность, поэтому можно рекомендовать проведение параллельной интерпретации результатов несколькими специалистами. Проанализировав **тридцать—пятьдесят** рисунков, можно достаточно быстро и точно давать интерпретации. Я всегда советую студентам собирать материал для этой методики, тестируя своих знакомых и друзей, и анализировать его,

имея некоторое представление о человеке, — только ни в коем случае не сообщать человеку результаты, если он сам не настаивает.

При анализе рисунка я не пользуюсь никакими специальными бланками или математическими расчетами (как это принято, в частности, при анализе методики «Дом. Дерево. Человек»), полагаясь больше на общее восприятие рисунка.

Еще одна ремарка: особое внимание следует уделять рисункам, выполняемым кандидатами на топовые позиции: для них это задание — возможность выразить свое отношение ко всему происходящему, поиронизировать, снять напряжение. Однако следует снова обратить внимание на то, что необходимо рассматривать результаты теста только в совокупности всех остальных результатов. Иллюстрируя это, я всегда привожу в пример своего знакомого, занимавшего очень высокие посты в западной и в российских телевизионных компаниях, ныне владельца собственного преуспевающего бизнеса, нарисовавшего «Дом. Дерево. Человека» так, что там, особенно в «елке», поместились все нарушения и патологии, диагностируемые с помощью этого теста.



## ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК 16 PF

В своей практике я пользуюсь в основном опросником Кеттелла, но мне известно, что мои коллеги пользуются и Фрайбургским опросником, и опросником Амтхауэра, и мини-ММРІ. Личностный опросник необходим, как мне кажется, для формирования некой базы всего тестирования, для построения структуры цельного психологического портрета тестируемого. Какие бы компетенции и требования к кандидату ни выдвигались в связи со спецификой будущего места работы, спецификой компании, сферой ее деятельности, структурой подчинения, целями и задачами, которые предстоит реализовывать этому человеку, — параметры, которые мы можем оценить с помощью личностного опросника, остаются наиважнейшими характеристиками личности. При этом очень часто дорогостоящее тестирование новомодными методиками все равно «в сухом остатке» представляет нам кеттелловские коммуникативные, интеллектуальные и эмоциональные характеристики. С другой стороны, например, ММРІ является все-таки наиболее оправданной методикой для медицинской практики и требует для интерпретации результатов знания не только «здоровой нормы», но и специфики пограничных состояний и патологий. Правомочность использования тех или иных тестовых методик зависит и от квалификации и специфики образования проводящих ассесмент специалистов.

Многолетнее использование опросника Кеттелла в экспериментальных исследованиях в различных условиях и на

разных КОНТИНГЕНТАХ, использование его в практике отбора и подбора персонала показало его валидность, а также диагностирующую и прогностическую способность; это позволяет использовать опросник при психологическом описании личности. В ассессменте применяется стандартная форма С, состоящая из 105 вопросов и предназначенная для обследования людей с образованием не ниже восьми-девятого классов, не моложе 16 лет; несомненное достоинство этой формы — краткость (тестирование занимает 20-30 минут). Кроме 16 факторов первого порядка, данная форма опросника позволяет измерить и вторичные факторы.

Наиболее удобной для ассессмента представляется российская адаптация методики Р. Кеттелла, выполненная А. Н. Капустиной<sup>23</sup>; достоинствами этой адаптации являются логичность и доступность изложения, возможность использования «сырых» баллов без перевода в стены. Особенно удобно для целей ассессмента наличие в конце книги специальной таблицы, позволяющей, сопоставляя полученные «сырые» баллы и данные, быстро формировать мини-заключения и сравнивать кандидатов по определенным заранее параметрам.

Специалистам, собирающимся впервые использовать этот опросник для проведения ассессмента, можно порекомендовать предварительно ознакомиться с краткой характеристикой кеттелловской теории ЛИЧНОСТИ<sup>24</sup> и его постулатами, лежащими в основе создания опросника.

Как мне кажется, опросник Кеттелла прекрасно подходит для целей и задач ассессмента, позволяя нам увидеть нижнюю часть «айсберга» (см. рис. 3), учитывая, что верхнюю мы видим в ходе выполнения упражнений, и позволяет собрать воедино все данные, полученные в ходе ассессмента.

<sup>23</sup> Капустина А. Н. Многофакторная личностная методика Р. Кеттелла. СПб.: Речь, 2001.

<sup>24</sup> См., например: Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. СПб., 1999.

Интерпретация данных при ассесменте проводится в соответствии с выделенными А. Н. Капустиной блоками личностных свойств, определяющими своеобразие психического облика и социального поведения человека:

*1. Коммуникативные характеристики:*

- 1) общительность: непосредственное, межличностное общение (фактор А); активность социального общения (Н); эмоциональная насыщенность в процессе общения, экспансивность и динамичность общения (F);
- 2) социально-психологические характеристики: отношение к людям, независимость и доминантность (Е); нонконформность либо зависимость от группы (Q<sub>2</sub>); принятие и соблюдение общепринятых правил и норм (G); естественность поведения либо сдержанность поведенческого рисунка, проницательность (N).

*2. Интеллектуальные характеристики:*

- 1) общий уровень культуры (В); восприимчивость к новому, аналитичность мышления (Q<sub>1</sub>); независимость (Е); уровень развития воображения (М).

*3. Эмоциональные характеристики:*

- 1) основные показатели: эмоциональная устойчивость (С), жесткость, чувствительность (I), тревожность (O), эмоциональная напряженность (Q<sub>4</sub>), интегрированность личности (Q<sub>3</sub>);
- 2) дополнительные показатели: эмоциональная насыщенность, экспансивность (F), ответственность, нормативность поведения (G), отношение к людям (L).

Данный блок состоит из факторов первого порядка, которые входят в следующие факторы второго порядка:

- 1) *фактор чувствительности*. Первичные факторы — I<sup>+</sup>, M<sup>+</sup>, O<sup>+</sup>, G<sup>+</sup> — образуют симптомокомплекс, характе-

ризирующий высокую чувствительность, богатство воображения, интуитивность, впечатлительность, определенное недовольство собой, гибкость и пластичность эмоциональных переживаний, направленность на свой внутренний мир;

- 2) *фактор тревожности*. Соотношение трех первичных факторов —  $O^+$ ,  $Q4^+$ ,  $L^+$  — дает основание для предположения о невротическом синдроме тревожности в структуре личности;
- 3) *фактор MD*. Фактор самооценки как показатель развития самосознания в структуре личности. Данные по этому фактору, как правило, коррелируют с данными, полученными в результате тестирования с помощью шкал самооценки, и дополняют их.

Опросник Кеттелла в адаптации А. Н. Капустиной позволяет использовать «сырые» баллы, что значительно экономит время анализа результатов, дает возможность формирования «своих» норм, например при массовом тестировании. При этом необходимо учитывать следующие правила: не сравнивать результаты, полученные мужчинами и женщинами, а сравнивать их только внутри женской или мужской выборки; быть очень осторожными в сравнении результатов между различными возрастными группами; стараться производить сравнения только, например, между мужчинами или женщинами внутри одной возрастной группы. Для целей ассессмента можно выделить следующие возрастные группы:

- 1) до 25 лет;
- 2) от 25 до 35 лет;
- 3) от 35 до 45 лет;
- 4) от 45 до 55 лет.

Эти возрастные группы могут быть пересмотрены в соответствии с социально-демографической ситуацией, специфической для каждого определенного предприятия.

Опросник Кеттелла также позволяет использовать для дальнейшего анализа только необходимые нам шкалы, например оценивающие коммуникативные свойства личности и способность принимать самостоятельные интеллектуальные решения.

Опыт использования опросника Кеттелла для проведения ассесментов позволяет уже на стадии определения совместно с заказчиком требований к позиции и последующего составления списка необходимых компетенций формулировать часть из них в соответствии с названиями факторов Кеттелла, что значительно облегчает и разработку процедуры ассесмента, и написание заключения.

## ШКАЛЫ САМООЦЕНКИ

При проведении ассессмента можно пользоваться двумя шкалами самооценки: либо методикой Дембо—Рубинштейн<sup>25</sup>, либо методикой Манастер—Корзини в переводе и адаптации Е. В. Сидоренко<sup>26</sup>. Нет смысла применять обе эти методики одновременно, так как они дают достаточно схожие результаты.

При проведении теста по методу Дембо—Рубинштейн участников просят оценить себя по следующим шкалам: «ум», «здоровье», «счастье», «внешность» (рис. 5).

Как правило, на выполнение задания отводится 5 минут; если кому-то требуется больше времени, это может быть сигналом некоего личностного неблагополучия. В моей прак-



Рис. 5. Шкалы самооценки по методике Дембо—Рубинштейн

<sup>25</sup> Практикум по возрастной психологии: Учеб. пособие / Под ред. Л. А. Головей, Е. Ф. Рыбалко. СПб.: Речь, 2002.

<sup>26</sup> Сидоренко Е. В. Терапия и тренинг по А. Адлеру. СПб.: Речь, 2000.

тике при отборе персонала такие ситуации не встречались. Методика Дембо—Рубинштейн удобна еще и тем, что позволяет при желании добавлять шкалы, например: просьбу оценить свою креативность — для дизайнеров, возможность оценить свой положительный настрой, умение справляться с неудачами, свою успешность — для торговых представителей.

Методика Манастер—Корзини в переводе и адаптации Е. В. Сидоренко применяется в качестве инструмента, измеряющего адаптированность личности к условиям жизнедеятельности. Если говорить об адаптивности как об одной из важнейших составляющих понятий «зрелая личность», «ассертивность», «социальный интеллект», то становится очевидной важность привнесения в ассесмент инструмента для ее измерения.

Методика состоит из пяти шкал. По каждой из них, испытуемому предлагается оценить себя по определенному критерию (рис. 6). Участникам дается следующее задание: «Оцените себя по следующим шкалам. Каждая из этих пяти линий — непрерывная шкала. Шкала эта процентная, 50% — среднее значение.

- 1) Оцените в целом свою успешность как личности в сравнении с другими людьми той же группы, к которой принадлежите вы сами.
- 2) На второй шкале отметьте, как, по вашему мнению, вас в целом оценивают другие люди. Например, вам кажется, что у вас 50%, но вы думаете, что знающие вас люди могут оценить вас на 70%.
- 3) Теперь оцените, пожалуйста, каким мог бы быть ваш абсолютный максимум, если бы в вашей жизни были все возможности для достижения целей.
- 4) Теперь оцените себя в будущем: какая самооценка, на ваш взгляд, у вас будет через пять лет?
- 5) Наконец, отметьте, в какой точке вы хотели бы находиться уже сейчас — какая точка должна быть вашей?»



**Рис. 6.** Шкалы самооценки по методике Манастер–Корзини в переводе и адаптации Е. В. Сидоренко

Первая шкала, оценивающая удовлетворенность своими достижениями вообще, является индикатором того, насколько человек комфортно чувствует себя в жизни в настоящий момент, насколько он удовлетворен своим социальным, экономическим, профессиональным статусом, то есть в определенном смысле первая шкала измеряет степень адаптированности личности к условиям жизнедеятельности (Витенберг, 1994<sup>27</sup>).

Чувство недостаточности и комплекс недостаточности определяются по величине расхождения между оценками по шкалам 1 («Как вы видите себя в целом») и 5 («Где вы хотели бы быть») (Сидоренко, 2000<sup>28</sup>).

Положительная разница между оценками по шкалам 4 («Как вы оцениваете себя через пять лет») и 1 («Как вы видите себя в целом») свидетельствует об оптимистической установке на будущее, отрицательная разница — о пессимистической установке. Этот показатель очень часто является базовым при подборе кандидата на определенную позицию.

Разница между оценками по шкалам 3 («Как вы оцениваете ваш абсолютный максимум») и 1 («Как вы видите себя

<sup>27</sup> Цит. по: Гуревич А. М. Мотивация эмиграции. СПб.: Речь, 2005.

<sup>28</sup> Сидоренко Е. В. Терапия и тренинг по А. Адлеру. СПб.: Речь, 2000.



в целом») свидетельствует о наличии чувства «обиды на социальное окружение».

На выполнение этого задания тоже, как правило, требуется не больше пяти минут, оно очень хорошо принимается участниками, легко в обработке.

Как и в ситуации с опросником Кеттелла, сравнения между собой мужчин и женщин и людей разных возрастных групп недопустимы.

## МЕТОДИКА «НЕЗАКОНЧЕННЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ»

Эта методика относится к группе проективных методик исследования личности и представляет собой развитие теста словесных ассоциаций<sup>29</sup> и теста «Незаконченные предложения» Сакса и Леви<sup>30</sup>. Эти тесты, имеющие давнюю историю, в психологии используются в качестве инструмента для характеристики системы отношений обследуемых к себе и к окружающей действительности. Обследуемому предлагается серия незаконченных предложений, состоящих из одного или нескольких слов, с тем чтобы он завершил их по своему усмотрению. В Приложении 3 приведен мой вариант теста «Незаконченных предложений», которые могут быть использованы при ассессменте<sup>31</sup>.

Достоинствами этой методики являются ее гибкость, возможность приспособления к разнообразным задачам и быстрота. Время, необходимое для выполнения теста, не превышает, как правило, десяти минут. Предложения формулируются таким образом, чтобы стимулировать обследуемого на ответы, относящиеся к выясняемым свойствам личности, системе отношений, отношению к работе, затрагивают взаимоотношения с коллегами, руководителями, подчиненными, отношение к деньгам, к карьере, к прошло-

<sup>29</sup> *Бурлачук Л.Ф.* Словарь-справочник по психодиагностике. СПб.: Питер, 1999.

<sup>30</sup> *Райгородский Д. Я.* (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учебное пособие. Самара: Бахрах-М, 2001.

<sup>31</sup> Хочу отметить с благодарностью, что совет использовать этот тест при ассессменте я впервые получила от В. А. Чикер.

му и будущему, к своему жизненному опыту. Мне кажется оправданным предлагать участникам ассесмента не более двадцати предложений, также можно включать несколько вопросов на одну тему, создавая так называемые «ловушки», например «Моей самой большой ошибкой было...» и «Самое худшее, что мне случилось совершить, ЭТО...».

Давая инструкции, необходимо обращать внимание участников на то, что в ответах запрещается употреблять **ПОСЛОВИЦЫ**, поговорки и крылатые **ВЫРАЖЕНИЯ**, и также просить участников выполнить все двадцать заданий, не оставляя ни одно предложение незавершенным.

Анализ результатов можно проводить количественно, определяя данную систему отношений как положительную, отрицательную или безразличную, например:

«Будущее кажется мне:

- |                              |                  |
|------------------------------|------------------|
| 1) Мрачным, плохим, странным | 2                |
| 2) Туманным, неприглядным    | 1                |
| 3) Неясным, неизвестным      | 0» <sup>32</sup> |

Но более распространенным является, конечно, качественное изучение дополненных предложений методом контент-анализа.

Впервые используя этот тест в ассесменте, я предполагала, что все участники дадут более или менее сходные социально-одобряемые ответы, но этого не произошло. Ответы были очень разнообразны и иногда столь искренни, что могли интерпретироваться как своеобразный крик о помощи. Этот тест как раз и может являться индикатором того, насколько человек может быть приспособляемым, насколько, понимая ситуацию, в которой находится (конкурсный отбор из нескольких кандидатов), он умеет находить ожидаемые нами ответы, насколько умеет регулировать степень искренности и в итоге, опять-таки, насколько он адаптивен и гибок.

<sup>32</sup> Райгородский Д. Я. (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учебное пособие. Самара: Бахрах-М, 2001.

Необходимо также отметить, что мы используем **ЭТОТ** тест как возможность выявления ограничений, как возможность выявления однозначно неподходящих нам кандидатов. Например, при ответе кандидата на вопрос: «Что вы считаете своей самой большой ошибкой?» — «Первый брак и рождение ребенка», — необходимо обратить на этого кандидата особое внимание, и если (как это было при проведении одного из ассессментов) личностный опросник показал дисбаланс эмоциональной сферы, завышенную самооценку, неумение строить отношения и отсутствие социальной гибкости, то правильным будет вывод о непригодности этого кандидата на искомую позицию, что в нашем случае было подкреплено его неумением выстраивать диалог в ролевых играх.

Этот тест, **ТАК ЖЕ** как и шкалы самооценки, предоставляет нам возможность последующего диалога с участником тестирования, установления контакта, получения еще более объективной картины системы отношений человека. Также **ЭТОТ** тест позволяет оценить, насколько человек следует инструкциям, насколько он готов выполнять то, чего от него просят. Можно ввести так называемый коэффициент **ВЫПОЛНЯЕМОСТИ** этого теста:

*Всего ответов / 20 x 100 = коэффициент выполняемости.*

По этому коэффициенту можно сравнивать участников, оценивая степень их готовности максимально выполнять предложенное задание.

## МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ СВОЙСТВ ЛИЧНОСТИ

В качестве метода оценки измерения общих и технических способностей в ассессменте могут быть применены субтесты из методики Фланагана, адаптированные, модифицированные и стандартизированные В. А. Чикер<sup>33</sup>. Наиболее употребительными являются субтесты «Умозаключение» и «Словарь» (Приложения 4, 5), оценивающие общие способности и прекрасно зарекомендовавшие себя в практике подбора и оценки персонала. Для нужд ассессмента были разработаны и специальные бланки (там же). Тест «Словарь» проверяет общий культурный уровень, словарный запас, образованность, способность быстро делать выводы и принимать решения; он включает в себя 60 задач, которые необходимо решить за 20 минут. Тест «Умозаключения» проверяет умение устанавливать логическое отношение между символами, способность к рассуждению и умозаключению, оперативность мышления, умение действовать «в уме» (внутренний план действия). 20 задач необходимо решить за 30 минут.

Я предпочитаю вначале предлагать субтест «Словарь», а затем «Умозаключения»; со «Словарем» участники справляются, как правило, лучше. Заметим, что все задания теста «Умозаключения» требуют знаний школьной программы по алгебре и не более того. По этому тесту, как правило, полу-

<sup>33</sup> Почебутл. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2000.

чают более высокие результаты люди среднего возраста, независимого от образования, и люди всех возрастов, имеющие техническое образование. Самые низкие результаты демонстрируют студенты и специалисты-психологи, если они не имеют другого базового образования, кроме психологического. При анализе результатов я не пользуюсь нормами, приведенными в книге В. А. Чикер, анализируя выполнение задания непосредственно группой.

Время выполнения задания, как правило, сильно варьируется — в «Словаре» от 7 до 20 минут, в «Умозаключении» — от 10 до 30 минут, поэтому мне кажется оправданным выведение четырех оценок для каждого участника, по две для каждого теста, где одна оценка учитывает экономию времени, вторая отражает количество правильно выполненных заданий. Это позволяет увидеть процесс выполнения заданий участниками, понять, достигается ли экономия времени за счет качества выполнения, или время используется максимально. Это позволяет также косвенно судить и о стиле деятельности, и о следовании инструкции, поскольку главная цель, поставленная перед участниками, — выполнить задания максимально правильно. Учитывая, что задания в тесте расположены по нарастанию сложности, можно оценивать и стратегию выполнения всего субтеста: иногда, не справившись с одним сложным заданием, участники прекращают работу, считая, что дальше они не справятся; другие же, максимально используя отведенное время, пытаются решить все задачи. Еще достаточно информативным может быть анализ заполнения всего бланка на наличие или отсутствие пустых квадратиков-ответов. Это тоже иллюстрация ориентации на результат, гибкости, ведь логично предположить — и так учат западные инструкции по подготовке к тестированию, — что есть вероятность простого угадывания результатов.

## СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕСТЫ

Под специальными тестами понимаются специально разработанные тесты, чаще называемые «экзаменами», проводимые, например, для бухгалтеров, финансистов, юристов, специалистов по кадровому учету. В них включены задачи, вопросы именно по данной специальности, например по новым законодательным актам. Естественно, создаваться такие тесты должны в соавторстве с лучшими специалистами в данных областях. Они должны быть предельно лаконичными, лучше так называемый «множественный выбор», когда заранее не известно, сколько правильных ответов можно выбрать из предложенных. Время тестирования не должно превышать 30-45 минут. Мне кажется, что использование таких тестов достаточно оправданно — как иначе мы можем проверить и понять уровень профессиональных знаний специалиста, даже если он приходит с аналогичной позицией в другой компании?

## ПОДГОТОВКА К ТЕСТИРОВАНИЮ

Подготовка к тестированию по своей значимости равнозначна выбору соответствующей тестовой батареи. На этой стадии наиболее важны *этические аспекты тестирования*. Кроме известных **ОБЩИХ** принципов психодиагностического **обследования**<sup>34</sup>, необходимо учитывать специфику тестирования при ассессменте. В отличие от психодиагностики с последующей психокоррекционной работой, тестирование при проведении ассессмента характеризуется отсутствием обратной связи, участники не получают на руки ни свои результаты, ни заключения, ни объяснений и разъяснений специалистов. Часто ассессмент проводится не психологами, а специалистами по управлению персоналом, зачастую не имеющими базового психологического образования. Еще одной особенностью является атмосфера конкурса, соревнования, естественно отражающаяся на эмоциональном состоянии участников.

Что можно и нужно делать в такой ситуации? Первое — соблюдать морально-этические нормы и самому быть максимально порядочными и честными. В начале тестирования я, посвящая некоторое время объяснению участникам того, что с ними будет происходить, говорю о последовательности процедуры, о том, что такое тестирование и что мы будем оценивать, о том, что не существует «золотого стандарта» и каждый участник ценен и уникален. Главное,

<sup>34</sup> См.: *Бурлачук Л. Ф.* Словарь-справочник по психодиагностике. СПб.: Питер, 1999.



подчеркиваю я, — то, что кто-то будет приглашен на эту вакансию, а кто-то нет, еще ни о чем не говорит, это процесс поиска соответствия компании, вакансии и человека, это не определение пригодности человека к той или иной деятельности, и вполне вероятно, что в другой компании выбран был бы другой соискатель. С другой стороны, для участников тестирование — это очень часто возможность попробовать себя, потренироваться в прохождении ассесмента. Эти объяснения снижают напряжение, создают рабочую обстановку тестирования. Даже если наша задача — создавать атмосферу напряжения, это должна быть атмосфера рабочего напряжения, а не экспериментов на выживание. Необходимо помнить, что в ходе ассесмента не только мы выбираем лучших кандидатов, но и кандидаты выбирают компанию. И, как показывает практика, чем лучше кандидат, тем больше у него возможностей выбора, и правильно организованный и проведенный с соблюдением всех морально-этических норм ассесмент является составляющей имиджа компании.

Я считаю не вполне оправданной создание атмосферы стресса и напряженности, если это не ассесмент для подбора космонавтов или десантников. От участников семинаров по методике проведения ассесментов я несколько раз слышала рассказы о том, как людей тестировали по три часа подряд, без перерывов и перекуров, запрещали выходить из аудитории, и в итоге здоровые молодые мужчины падали в обморок или у них начинались приступы рвоты. Надо понимать, что в условиях такого стресса человеческий организм работает только на сопротивление стрессу, на поддержание важнейших функций жизнеобеспечения, на выработку адреналина и норадреналина, — о какой креативности или общей эрудиции можно говорить в такой ситуации?

Другим важнейшим аспектом, волнующим участников ассесмента, является соблюдение конфиденциальности, в связи с чем имеет смысл перед началом тестирования объяс-

нить, что будет в дальнейшем с полученными результатами. Необходимо сказать о конфиденциальности полученной информации и — самое главное — выполнять данные обещания. Я всегда отдельно предупреждаю заказчика О том, что эта информация ни в какой форме не должна быть передана участникам ассессмента, и если результаты и будут демонстрироваться, то только с разъяснениями, и ни в коем случае участники не должны видеть результаты друг друга. При этом понятно, что гарантировать можно только то, что находится в сфере личной ответственности и компетенции каждого человека, и нельзя брать на себя ответственность за других людей, например за заказчика. Я всегда стараюсь обсудить с ~~ЗАКАЗЧИКОМ~~ этот вопрос досконально и на бланках заключения в колонтитулах вставляю текст о строгой конфиденциальности данного документа и недопустимости его передачи кому-либо; например: «СТРОГО КОНФИДЕНЦИАЛЬНО! НЕ МОЖЕТ БЫТЬ НИ В КАКОМ ВИДЕ И НИ ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ ПОКАЗАНО, ПРОЦИТИРОВАНО ИЛИ ПЕРЕДАНО УЧАСТНИКАМ АССЕССМЕНТА!» Естественно, я понимаю, что это не является гарантией непередачи этих документов, но, во всяком случае, я уверена, что сделала все, что могла, и моя ответственность на этом этапе заканчивается.

С другой стороны, для компаний, проводящих внешние ассессменты, возможно использовать западный опыт: не прошедшие определенный ассессмент кандидаты могут обратиться в эту компанию и, договорившись об отдельной встрече, соответственно оплачиваемой, получить комментарии и разъяснения специалистов, что поможет им в дальнейшем успешно трудоустроиться. При этом важно, чтобы, говоря языком психологического консультирования, «запрос» поступал от самого соискателя, и я перед тестированием всегда упоминаю о такой возможности.

Подводя предварительные итоги, можно сказать, что во вступительных словах перед тестированием необходимо остановиться на следующих моментах:

- 1) представление ведущих;
- 2) цели тестирования;
- 3) временной регламент процедуры;
- 4) порядок работы с тестами;
- 5) запреты и дисциплинарные меры;
- 6) форма, в которой допустимо задавать вопросы по ходу тестирования;
- 7) возможность исправлять неправильные ответы в бланках;
- 8) ответственность ведущих за сохранение конфиденциальности результатов тестирования.

## **ОПОЗДАНИЕ УЧАСТНИКОВ**

В ситуации, когда ассесмент начинается с тестирования, отношение к опозданиям участников может быть только одним: опоздавшие на тестирование не допускаются. Нет возможности повторно давать им объяснения, и они будут нарушать ход процедуры. Опоздавших можно попросить дождаться конца тестирования или назначить им другое время. С другой стороны, если говорить об оценке кандидата, то опоздание может демонстрировать отношение к самому ассесменту и к поиску работы, необязательность и ненадежность кандидата.



## ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА

К этому разделу я отношу подготовку аудитории и раздаточных материалов. Если тестирование проводится в группе, лучше, чтобы каждый участник сидел за отдельным столом. Проводящий тестирование должен иметь возможность наблюдать за всеми участниками, поэтому следует избегать расположения столов по принципу школьного класса — лучше расположить парты полукругом или буквой «П». Необходимо предотвращать всякую возможность списывания, особенно при выполнении проективных рисовальных тестов и батареи Фланагана. Учитывая «генетическую» способность людей, прошедших советскую школу и вуз, списывать в любой ситуации, под любым контролем, о санкциях (мгновенном удалении участника) надо предупреждать несколько раз и заранее. Один из вариантов — проведение ИНДИВИДУАЛЬНОГО тестирования, но это сопряжено с дополнительными затратами и реально только при небольших группах участников (два–четыре человека) либо при возможности разбить ассесмент на несколько дней. На Западе списывание невозможно, так как сами участники мгновенно сообщают ведущим о том, что кто-то списывает или, например, пользуется калькулятором, когда это запрещено, — у нас эта ситуация трудно вообразима, поэтому нельзя, как, например, в Швеции, предлагать участникам сесть всем за один стол.

В аудитории необходимо приготовить воду для участников, так как тестирование занимает не меньше полутора часов, приготовить письменные принадлежности, бумагу в достаточном количестве. Можно приготовить для каждого

участника рабочую тетрадь, где на первом листе будет его фамилия, имя, возраст и пол, а дальше будут расположены бланки ответов по порядку предъявления тестов, чистый ЛИСТ для рисунка. Если используются шкалы самооценки, они также оформляются отдельным бланком.

Тексты опросников имеет смысл готовить отдельными брошюрами и выдавать их по ходу тестирования. Хочется обратить внимание на внешний вид раздаточного материала: к сожалению, иногда эти материалы имеют вид фронтовых писем или самиздатовских книг времен семидесятых, что не способствует ни имиджу проводящих ассессмент, ни имиджу компании. Копия с десятой копии иногда не позволяет различать слова и буквы, что очень мешает при выполнении задания.

На стол каждого участника до начала тестирования кладутся ручка и тетрадь, брошюры с тестовым материалом выдаются при начале работы с тестом.

Для каждого участника необходимо подготовить бейджи с именем и фамилией и попросить их прикрепить и не снимать на протяжении всей процедуры. Необходимо попросить не прикреплять бейджи на одежду (например, пиджаки), которую участники могут снять по ходу работы, во избежании ситуации с именованными пиджаками и безымянными участниками, что затрудняет последующую обработку результатов.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВИДЕОСЪЕМКИ**

Мне кажется оправданным использование видеосъемки на протяжении всего ассессмента, в том числе и во время тестирования. В дальнейшем это предоставит информацию о поведении участников, о том, как они реагировали на тестирование, какие вопросы задавали. Если тестирование проводится одним ведущим с группой в пять-десять человек, ведущий физически не может отследить эти моменты, что делает использование видеосъемки оправданным. Кроме того, если ассессмент начинается с тестирования, участники за это время привыкают к видеосъемке, что в дальнейшем способствует их более спокойному отношению к камере во время видеоигр.

## **ПОРЯДОК ПРЕДЪЯВЛЕНИЯ ТЕСТОВ**

Нет однозначного мнения, в каком порядке следует предъявлять тесты, это определяется спецификой группы, ее составом, предпочтениями ведущих. Я предпочитаю начинать с рисуночного теста, затем давать тест «Незаконченные предложения», личностный опросник, шкалы самооценки (порядок этих трех тестов может варьировать) и завершать тестами «Словарь» и «Умозаключение». Я исхожу из нескольких соображений. Первое — шкалы самооценки и личностный опросник лучше давать до «Словаря» и «Умозаключений», так как невыполнение заданий из батареи Фланагана часто воспринимается участниками негативно и может отразиться на их самооощении. Поэтому иногда оправданно предъявлять шкалы самооценки сразу за рисуночным тестом. Второе — необходимо, чтобы вначале предъявлялись тесты, которые требуют у всех участников примерно одинакового времени на выполнение, иначе проводить тестирование очень сложно. А, как мы уже говорили выше, время выполнения заданий батареи Фланагана может значительно отличаться от участника к участнику.



## **ВРЕМЯ ТЕСТИРОВАНИЯ**

Время тестирования не должно превышать двух часов, если тестирование проводится в один день с собеседованием и с непосредственно «игровой» частью ассессмента. Все, что выходит за рамки двух часов, — это уже само по себе тестирование на выживаемость. Как правило, участники справляются с приведенной выше батареей тестов за час двадцать — час сорок минут. Примерная временная раскладка может быть следующей:

Рисуночный тест.....	5 минут
Шкалы самооценки.....	5 минут
Незаконченные предложения.....	10 минут
Опросник Кеттелла (форма С).....	20–30 минут
Субтесты «Умозаключение».....	50 (реально
и «Словарь».....	30-40) минут

Необходимо четко фиксировать время, потраченное каждым участником на каждый тест, для чего, кроме таймера с обратным счетом при проведении тестов, требующих определенного времени выполнения, в начале выполнения любого теста имеет смысл использовать секундомер. При объяснении правил поведения во время тестирования можно попросить участников при завершении выполнения теста поднимать руку или подзывать к себе ведущего, который будет таким образом фиксировать время завершения теста.

## ЧИСЛО УЧАСТНИКОВ И ВЕДУЩИХ

Естественно, число участников тестирования определяется всем построением формата ассессмента, тем, сколько дней проводится ассессмент и есть ли возможность тестировать участников индивидуально. Скажу по опыту — эффективно работать один ведущий может с группой не больше семи-восьми человек. Если предполагается, что тестирование осуществляется тем же человеком, который в дальнейшем проводит весь ассессмент, то большее число участников кажется мне нереальным. Если участников больше, то их можно распределить по нескольким аудиториям или увеличить число ведущих, из того же расчета (один ведущий на семь участников). Я несколько раз участвовала в ассессментах на тридцать—пятьдесят человек, когда тестирование проводилось в одном зале несколькими ведущими (западная практика), но мне лично представляется более оправданным вариант использования нескольких аудиторий одновременно, при наличии такой возможности.

Если тестирование проводится несколькими ведущими и особенно в больших группах, то необходимо до начала тестирования определить все варианты взаимодействия и распределения ролей, определить, кто дает объяснения, кто отвечает на вопросы, кто ходит по залу и наблюдает за процессом, кто фиксирует время.

## АНАЛИЗ РЕЗЮМЕ

Среди документов, с которыми необходимо познакомиться до проведения ассессмента, — резюме участников. Формат этой книги не предполагает подробного освещения этого вопроса, можно посоветовать обратиться к книгам П. Марнеля «Технологии эффективного найма» и Д. Жув и Д. Массони «Подбор персонала»<sup>35</sup>. Основные два типа принятых сегодня резюме — хронологические и функциональные. И те и другие могут быть проанализированы по следующим показателям:

1. Наличие обязательных пунктов:
  - навыки,
  - цель (требования к желаемой должности),
  - образование,
  - опыт работы с должностными **обязанностями**,
  - личные данные.
2. Краткость.
3. Наглядность.
4. Доступность.
5. Четкость.
6. Конкретность.
7. Информативность.
8. Достоверность.
9. Актуальность.
10. **Оптимистичность**.
11. Соответствие и адаптация к искомой позиции (взаимосвязь резюме — вакансия).

<sup>35</sup> СПб.: Нева, 2003.

Что еще очень важно в информации, черпаемой нами из резюме, — это информация об уровне подготовленности участников ассессмента, об их предыдущем опыте, — то, что в итоге, наравне с информацией, предоставляемой заказчиком, поможет нам подготовить и упражнения, и тестирование, и собеседование и создаст более клиент-адаптированный продукт.

Глава 4

**«АКТИВНАЯ» ЧАСТЬ  
АССЕССМЕНТА -  
ЭТАП СБОРА  
ПОВЕДЕНЧЕСКИХ  
ДАННЫХ**

## **ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА**

До ассессмента имеет смысл направить всем участникам письма с информацией о том, где и когда им необходимо быть, сколько часов продлится их «день», что необходимо иметь при себе, с информацией о проезде, правилами парковки личной автомашины и т. д. Все эти мелочи в итоге экономят нервы и время в течение самого ассессмента. Также в письме можно разъяснить, какие задания требуют предварительной, «домашней» подготовки (например, подготовка проведения элементов собеседования или тренинга, специальных тестов по бухгалтерии или праву, элементов проведения совещания и т. д.).

## НАЧАЛО РАБОТЫ

Выступление ведущего перед началом ассессмента должно быть максимально коротким, не более пяти-семи минут. Иногда, говоря о вступлении, используют термин «инструктаж». Как правило, его начинают словами: «Мы рады всех видеть здесь, мы рады вас приветствовать, у вас сегодня непростой день» и т. д. Лучше не употреблять в этой ситуации термин «ассессмент» — он излишне напрягает участников, а задача ведущего — создать атмосферу доброжелательности, здоровой конкуренции, атмосферу, направленную на достижение результатов. Ведущий должен представиться, представить **НАБЛЮДАТЕЛЕЙ**, руководителей и т. д. (наблюдателей можно не представлять по имени — это лишняя информация).

Далее необходимо кратко сказать о расписании дня, объяснить, где находятся все задействованные помещения, столовая, телефон, туалеты и т. д. После этого участники очень кратко представляют себя — только имя. При этом необходимо отследить, как участники будут себя представлять, будут ли они называть себя полным именем, именем и фамилией. Иногда можно услышать, как претендующий на высокий пост человек называет себя Толей, Виталиком или Ксюшей.

Затем необходимо в двух словах сказать о **ТОМ**, что будет результатом ассессмента, и о том, что **«СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ»** — составная, наряду с интервью и тестированием, а не единственная часть процедуры подбора персонала. Необходимо очень четко сказать, в какой форме и кому будут представлены результаты. Если ассессмент проводится внешними

провайдерами, то можно информировать участников о том, где, как и в какой форме они могут получить обратную связь и дальнейшие рекомендации, если у них возникнет такое желание.

Во вступлении необходимо также акцентировать внимание на ТОМ, что это процедура отбора и подбора кандидатов именно в эту определенную компанию и неуспех в ней не является критерием успешности или неуспешности кандидата в дальнейших поисках. Можно сказать и о том, что это шанс и опыт для многих, первый раз проходящих отбор таким методом, попробовать себя, понять свои сильные и слабые стороны.

Если ассессмент проводится внутри компании, это реальная возможность для кандидатов увидеть компанию изнутри, прожить один день вместе с ней и понять, хотят ли, могут ли они работать здесь в дальнейшем.

В заключение необходимо пожелать всем успехов и произнести еще раз слова, снимающие с вас полную ответственность за происходящее, отметить еще раз, что это не общая оценка, а подбор в конкретную компанию.



## **ФОРМИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЯ**

Приступая к формированию сценария, формированию списка упражнений, следует избегать самой главной ошибки — сначала пишем упражнения, а потом думаем, что же можно оценить в ходе их проведения. Сначала необходимо сформировать список компетенций, а затем подбирать упражнения — только тогда итогом будет качественный ассессмент. Кроме того, список требующих оценки компетенций — это еще и возможность придумать новое упражнение или видоизменить известное, возможность творчества для проводящих ассессмент.

При составлении и адаптации упражнений необходимо ориентироваться на компанию, позицию, на которую производится подбор персонала. Упражнения должны быть как можно больше приближены к реальности, в них должны присутствовать конкретные проблемы и цифры.

Говоря о формировании сценария, мы будем отталкиваться от упражнений, — этого требует формат книги, хотя в реальности это не так.

Сочетание групповых и индивидуальных упражнений является обязательным, их доли определяются спецификой должностей и спецификой компании (для торговых представителей, например, это один к одному). Можно комбинировать упражнения — например, сначала участники готовят индивидуальное задание, презентуют его, а затем принимают окончательное решение в группе (или сначала в малых группах, а затем в большой). Можно и наоборот: сначала происходит коллективное обсуждение кейса, а за-

тем участники выполняют каждый индивидуальную часть, связанную с общим заданием. Это, кстати, один из вариантов подготовки кейсов, по его ходу очень хорошо видно, кто и когда готов взять на себя инициативу и ответственность, видны организационные навыки, навыки общения и т. д.

## ТИПЫ ЗАДАНИИ

К основным упражнениям Р. Бакли и Дж. Кейпл<sup>36</sup> относят следующие:

1. **In basket**<sup>37</sup>. Участники ассессмента должны ознакомиться с рядом документов — письмами, записями в ежедневнике, отчетами и т. п. — и затем предпринять по ним соответствующие действия. Упражнение можно усложнить, включив в него телефонные звонки, различные помехи, визиты разных людей, незапланированные встречи и т. д. Обычно ученики работают индивидуально с одинаковыми документами, но можно придумать упражнения, в которых ученики получали бы разные материалы, побуждающие их к взаимодействию друг с другом.

2. **Интерперсональные упражнения** — ученики играют отведенные им роли, требующие применения навыков межличностного общения. К таким ситуациям относятся: решение дисциплинарных вопросов; работа с жалобами покупателей и сотрудников, как в непосредственном общении, так и по телефону; проведение различных интервью, текущих встреч и т. п. **Ведущий** и ученики взаимодействуют друг с другом, играя разные роли.

3. **Case study**<sup>38</sup>. Участники, работая индивидуально или в группах, должны найти решение проблемной ситуации. Они могут представить свое решение в письменном виде или сделать презентацию.

4. **Деловые игры** — проводятся по правилам, предусмотренным сценарием. Участники играют роли ключевых ру-

*Бакли Р., Кейпл Дж.* Теория и практика тренинга. СПб., 2001.

Буквальный перевод — «в корзине».

Буквальный перевод — «изучение дела».

**КОВОДИТЕЛЕЙ** из одной или разных организаций, стараясь выполнить стоящие перед ними задачи.

#### 5. Групповые дискуссии.

В этой книге мы рассматриваем интерперсональные упражнения как ролевые игры, то есть ситуации общения и кейсы. Деловые игры тоже достаточно широко используются в тренингах и в ассесментах, примером может быть игра «Деньги», предложенная Е. В. Сидоренко<sup>39</sup>. Также можно проводить различные комбинации ролевых игр, кейсов и деловых игр.

Несомненными плюсами ролевых игр и кейсов являются:

- 1) практическая направленность;
- 2) возможность адаптировать упражнение к ситуации реальной организации, реальной группы и к оцениваемым в ходе ассесмента компетенциям;
- 3) активность участников;
- 4) возможность создать рабочую, доброжелательную, мотивирующую обстановку ассесмента, позволяющую участникам задействовать свой предыдущий опыт, проявить креативность;
- 5) возможность для участников осознания того, как их поведение воздействует на окружающих;
- 6) возможность для участников повысить свою уверенность в том, что они в реальности могут справиться с задачами такого плана или, наоборот, выявить свои недостатки; формирование позитивного отношения к определенному роду деятельности; и самое главное — создание у участников ощущения, что их оценивают по объективным критериям, что выбор того или иного кандидата был сделан объективно, и в итоге — повышение доверия к процедуре отбора персонала;

<sup>39</sup> Сидоренко Е. В. **Мотивационный** тренинг. СПб.: Речь, 2001. С. 141-146.

- 7) возможность для участников увидеть свои ошибки, понять, в чем они сильнее (слабее) остальных кандидатов;
- 8) в ситуации дефицита времени простота выявления степени владения участниками определенными компетенциями (например, вступление в контакт или умение общаться по телефону);
- 9) возможность использования игр для формирования и диагностики как одного, так и нескольких навыков и умений (например, создание штатного расписания компании и навыков презентации).

Р. Бакли и Дж. Кейпл видят определенный недостаток ролевых игр в том, что для их проведения тренер должен обладать определенным мастерством; мне же, наоборот, кажется, что это одно из достоинств ролевых игр, — ТОЛЬКО профессиональный тренер способен провести это упражнение и достичь поставленных целей. Кроме того, сложность и непредсказуемость проведения ролевых игр позволяет тренеру совершенствоваться и не превращать ассесмент в рутину, дает ощущение драйва, КАК тренеру, так и участникам.

Перед ассесментом необходимо заранее продумать, кто будет играть пассивные роли в ролевых играх. Я несколько раз сталкивалась с тем, что желание «играть» проявляли сотрудники, отбирающие новый персонал в компанию; это достаточно опасно, так как они могут передумать в последний момент, а контролировать их невозможно. Играть может и сам тренер, и специально приглашенные люди. Очевидно, что поручать пассивные роли самим участникам не стоит. Участники, особенно в случаях ассесмента при подборе персонала, достаточно напряжены, тревожны и понимают, что жестко конкурируют друг с другом.

Для ассесмент-центров, целью которых является отбор персонала, сценарии для ролевых игр составляются на основе должностных инструкций будущих должностей кандидатов, бесед (с заказчиками, с будущими руководителя-

ми и сотрудниками) об основных типах проблем, которые кандидаты должны будут решать в случае их приема на работу в компанию.

В Приложении 1 приводятся ситуации, используемые при ролевых играх на оценку навыков общения по телефону и ведения переговоров о продажах при отборе менеджеров по продажам. Они могут быть основой построения ролевых игр на оценку аналогичных навыков. По отзывам участников методического тренинга по проведению ассессмента, который я провожу в Институте практической психологии ИМАТОН, я знаю, что в дальнейшем участники переписывают эти ситуации применительно к своим компаниям и достаточно успешно их используют. В ассесмент-центре имеет смысл просить участников не только «продать», но и сформулировать задания на достижение определенных договоренностей в сложных и конфликтных ситуациях.

В приведенных в приложении ролевых играх участники получали только инструкции для торговых представителей (ТП), а второй игрок (актер) и наблюдатели — полное описание ситуаций.

При проведении кейсов, согласно Л. Рай<sup>40</sup>, возможно оценивать навыки:

- 1) анализа;
- 2) планирования;
- 3) решения проблем;
- 4) принятия решений;
- 5) формирования команды;
- 6) группового поведения;
- 7) уверенности;
- 8) коммуникабельности.

Также можно идентифицировать ценности суждений и жизненных установок. Мне кажутся очень важными и сле-

*Рай Л.* Упражнения: схемы и стратегии. СПб., 2003. С. 151.

дующие компетенции, которые можно оценить в ходе выполнения кейсов:

- 1) умение структурировать свое время;
- 2) умение делегировать;
- 3) уверенность именно в умении отстаивать свое мнение;
- 4) умение слушать и быть услышанным;
- 5) навыки презентации;
- 6) творческий, креативный подход.

## РОЛЕВЫЕ ИГРЫ

В любой ассессмент для торговых представителей и руководителей включаются ролевые игры<sup>41</sup>. При проведении ролевых игр необходимо учесть, что участники не играют друг против друга, особенно в ситуациях, имитирующих продажи. В отличие от тренинга, участники находятся в ситуации конкуренции, и невозможно предсказать, кто как себя поведет, кто-то более порядочен, кто-то менее, и что делать тому, кто попал с менее порядочным? Необходимо заранее подготовить человека на роль «пассивного» игрока. Ведущий должен быть всегда готов сам сесть в кресло игрока. Часто имеет смысл дать две ролевые игры, скажем, в ситуациях подбора менеджеров по продажам первая — телефон (установление контакта) и вторая — непосредственно продажи. Для руководителей это могут быть игры на вступление в контакт с группой и затем ролевая игра на скрытый мотив.

Ролевые игры лучше делать как можно более направленными на оценку одного определенного навыка, как можно больше разукрупнять. Например, в проведении отдельной ролевой игры на **НАВЫКИ** телефонного общения можно четко выделить и оценить такие параметры, как:

- приветствие;
- вступление в контакт;
- умение слушать;
- умение поддержать разговор;

<sup>41</sup> *Гуревич А.М.* Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах. СПб.: Речь, 2004.



- настойчивость (если это, например, задание — «обойти секретаря» и договориться о встрече);
- умение прекратить разговор, когда это необходимо.

Следующим заданием может стать ролевая игра уже непосредственно на навыки продаж.

## КЕЙСЫ

При проведении кейсов прекрасно анализируются управление временем, навыки общения (при анализе обсуждения), навыки работы в команде; кейсы отлично показывают, как человек участвует в совещании или проводит его.

Пример — подбор администратора для сети кофеен. Администратор в кофейне — это человек, который отвечает за все: он и директор, и закупщик, и управляющий персоналом, он должен принимать несколько разноплановых решений одновременно, работать с поставщиками и корпоративными клиентами и при этом быть готовым убирать грязную посуду. Чтобы увидеть, понимает ли претендент, как устроена современная организация, что такое должностные инструкции, были составлены юмористические кейсы, учитывавшие и пол кандидатов (женщины), и их семейное положение, и возраст (см. Приложение 1). В этом кейсе мы смогли увидеть:

- навыки общения;
- работу в группе;
- навыки отстаивания своего мнения;
- навыки ПРИНЯТИЯ решений;
- работу в ситуации неопределенности и НЕИЗВЕСТНОСТИ;
- креативность;
- лидерские качества;
- вклад каждого в работу группы.

Участникам предоставлялось 20 минут на подготовку и 5 минут на презентацию. Кроме обязательных пунктов — название, миссия, структура, план, — участников просили

выбрать те пункты задания, которые, как им казалось, они могут еще успеть выполнить, пункты, которые представлялись им наиболее существенным. Очень важно при ассесменте понимать и оценивать именно вклад каждого, это конкурс и конкуренция, а не тренинг командообразования.

Также при необходимости имеет смысл включать в кейс и письменное задание, таким образом в одном задании можно проанализировать и навыки письменной речи, навыки составления документов.

При отборе управленцев кейс позволяет оценить все ключевые компетенции, которые необходимы на рабочем месте, без использования других упражнений и тестирования. Если мы хотим оценить креативность, зачем проводить трудоемкое тестирование, когда, проанализировав выполнение заданий («Придумать название и логотип», «Слепить из пластилина символ компании»), мы получаем наглядные, вещественные, приближенные к реальности результаты. Иногда мы включали в кейс и задание на разработку сценария и сметы корпоративного праздника.

Нет смысла отводить на выполнение этого задания больше чем суммарные полчаса, — если давать больше, люди теряют драйв, энергию, и самое главное — не будет принципиального отличия в результатах.

Также кейс позволяет увидеть лидерский потенциал практически в реальной ситуации, лидерство на деле.

Возвращаясь к финансовым показателям, скажу, что они очень важны и для управленцев, и для среднего менеджерского звена, и для торговых представителей. Умение оперировать финансовыми показателями показывает, кроме навыков владения счетом, логику, умение выработать критерии для принятия решений, умение ориентироваться в актуальной действительности. Это могут быть элементы начисления заработных плат, вопросы аренды помещения, задание рассчитать прибыль или доходность квадратного метра, например ресторана. При этом люди, пришедшие на ассесмент, понимают, что их оценивают по реальным по-

казателям, а не по перетягиванию каната или игры в конструктор.

И еще: когда в качестве заданий используются специально разработанные под определенную компанию и определенных кандидатов кейсы, ассесмент становится тем клиент-ориентированным ассесментом, который хочет видеть заказчик.

## САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ

Самопрезентация — одно из самых тяжелых для участников заданий, здесь особенно важна четкость постановки задач, грамотность предоставления инструкций. Для менеджеров по продажам это задание можно трансформировать в самопродажу. Предполагая, что менеджеры по продаже хорошо представляют себе, что такое продажа выгод товара, продажа удовлетворения потребностей клиента, можно предложить им продать себя как товар, представить за две минуты свои выгоды, преимущества работы с ними. Также я всегда прошу давать в этом упражнении только позитивные характеристики себя. Иногда это упражнение можно трансформировать в ассертивную самопрезентацию — попросить две минуты рассказывать о себе только позитивное, хвалить себя, говорить себе комплименты. Но, учитывая то, что это упражнение очень непростое и может вызывать значительное сопротивление, надо вдумчиво относиться к его использованию. Можно сокращать время до 45–60 секунд, ставить задание представить себя. Рекомендуется проводить это упражнение вначале или после успешного упражнения.

Иногда напряжение снимает включение в это задание «рисовальной» части. Можно попросить участников представить себя через рисунок, презентовать себя и графически, и вербально. На подготовку, как правило, отводится не более 10 минут.

Анализируя это упражнение, можно увидеть и оценить:

- 1) навыки вербального общения;
- 2) навыки презентации (насколько логически выдержано, структурировано сообщение, является ли оно

- цельным, **ЕСТЬ**ли вступление, содержательная часть и завершение, насколько четко участник понимал цель сообщения);
- 3) навыки невербального общения (поза, дистанция, жесты и т. Д.);
  - 4) драйв, внутреннюю энергетику, активность;
  - 5) самооценку, которую затем можно сравнить с тестированием;
  - 6) отношение человека к себе, наличие собственного индивидуального стиля;
  - 7) умение ориентироваться в ситуации, чувствовать ожидания аудитории и адаптироваться к ним, то есть гибкость и адаптивность;
  - 8) насколько человек понимает инструкции и следует им при выполнении задания;
  - 9) управление временем — укладывается ли человек в отведенное время, потребовалось ему больше или меньше времени; уложившись в отведенное время, выдерживал ли он смысловую рамку;
  - 10) навыки продаж (если предлагается задание, связанное с «продажей себя»);
  - 11) навыки графической презентации (если есть рисовальная часть).

Естественно, все перечисленные пункты требуют детальной расшифровки и построения шкал.

При анализе этого упражнения также можно увидеть то, что многие называют харизмой, — я не очень люблю этот термин применительно к ассессменту в связи с трудностями в его определении. Интересно отследить очередность участников при выполнении задания, кто выходит первым, кто вторым, кто последним, будет ли эта очередность соблюдаться и в других упражнениях; можно затем обсудить это на собеседовании.

В этом упражнении прекрасно виден потенциал человека: если человек все делает хорошо, но плохо представляет-

ся — в **дальнейшем** этот навык можно натренировать, а если наоборот — говорит заученными **фразами**, за которыми пустота, — чему мы в дальнейшем можем его обучать?

Второй попытки лучше не предоставлять и предупреждать об этом сразу.

## ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ

Групповая дискуссия является обязательной составной частью всех классических ассессментов. Как и при составлении индивидуального задания, при составлении этого упражнения необходимо выбирать тему групповой дискуссии; она должна быть максимально приближена к реальности, но сохранять все-таки возможность для дискутирования. Классические темы групповых дискуссий — как договориться о том, куда лететь на машине времени, — очень часто вызывают сопротивление участников, ощущение искусственности, несерьезности происходящего, некой игры. Как уже говорилось, групповая дискуссия может завершать индивидуальные задания, являясь их логическим продолжением. Это может быть коллективное обсуждение, например, корпоративного мероприятия, мотивационной программы, позиционирования бренда, вывода нового продукта на рынок, направления работы с финансовой задолженностью. Такая тема дает нам возможность проанализировать и профессиональные знания участника.

Темой групповой дискуссии может быть выработка критериев оценки — например, тренинга или все той же мотивационной программы — или подготовка рекомендаций по диагностике основных достоинств и недостатков чего-то, вообще любая тема для выработки *совместного* решения. Поведение людей во многом определяется ситуацией, поэтому естественно, что люди по-разному ведут себя в игре и в реальной действительности. И как люди воспримут ситуацию — как игровую или как рабочую, — во многом определяется темой, предложенной для групповой дискуссии,



тем, воспримут ли они эту тему как реальную, как актуальную, близкую к их насущным проблемам. Именно ситуация определяет групповые роли и взаимодействие в команде, а наша цель — увидеть людей в наиболее приближенной к реальности ситуации. Всегда вызывает отторжение использование неадаптированных западных тем, их нельзя использовать, даже в западных компаниях, они мгновенно создают ощущение нереальности происходящего и направляют усилия участников на поведение «как надо», если они это знают (именно знают, а не владеют навыками).

Проведя это упражнение, мы сможем по его результатам проанализировать большинство управленческих, менеджерских навыков, их понимание и практическое использование. Также прекрасно видно работу в команде, взаимодействие или его отсутствие у участников, навыки общения и т. д.

Ход групповых дискуссий впоследствии может стать предметом обсуждения на **СОБЕСЕДОВАНИИ**. У участника можно спросить, что для него было проще — работать с группой или индивидуально, с кем бы из участников он предпочел работать, что предпочел бы исправить в своем поведении, какие сделал выводы. Особенно действенно работает это обсуждение, если во время собеседования оно проводится по методике STAR.

На проведение дискуссии отводится не более 15–20 минут и 5–10 минут на презентацию итога, если это необходимо. Презентационная часть очень важна, это возможность сравнить ее с **самопрезентацией**, оценить одну и ту же компетенцию у одного участника в различных ситуациях (при работе индивидуально и в группе). Очень хорошо, если есть возможность организовать «дискуссию после дискуссии». Вопросы могут задавать руководители, эксперты. Очень хороши вопросы руководителей, сотрудников компании, это для них — возможность не только участвовать в процессе, но и придать дискуссии еще более реальный характер. Ведущие могут задавать и провокационные вопросы, и вопросы, не имеющие однозначного ответа.

Групповая дискуссия позволяет оценить, как используются ресурсы, если они предлагались (например, специальные материалы по теме), оценить, учитывается ли возможность графического представления результатов.

Естественно, наибольшую информацию о поведении участников в группе дает нам именно это упражнение; достаточно интересно сравнивать поведение участников в двух его частях — непосредственно в самой дискуссии и затем в презентации. Анализируя, как происходило распределение ролей, стоит особенно обратить внимание на ситуации, когда все участники — потенциальные лидеры, но роль лидера, даже роль координатора, никто на себя не берет. Незабываемыми бывают случаи, когда выдвинутый группой для презентации участник начинает высказывать свою точку зрения, а не точку зрения группы.

Итак, групповая дискуссия, в частности, позволяет нам проанализировать:

- навыки аргументации;
- навыки ведения групповой дискуссии;
- навыки проведения совещаний;
- умение отстаивать свое мнение;
- умение манипулировать людьми;
- групповые роли, их распределение;
- навыки и умения работать с аудиторией, отвечать на вопросы (если есть «дискуссия после дискуссии»).

## ДОКЛАД

Это тоже одно из классических упражнений ассессмент-центра. Кроме навыков презентации, вербального общения, оно позволяет оценить умение работать с информацией, умение очень быстро ориентироваться в малом количестве ресурсов и информации. При всей видимой индивидуальности этого упражнения, именно работа с ресурсами, подготовленными ведущими для всей группы, позволяет еще раз проанализировать и оценить взаимодействие участников, их работу с коллегами.

Участникам предлагается за 10–15 минут подготовить и затем представить сообщение-доклад на определенную тему; лучше, чтобы темы были равнозначными по сути, были частью некой общей темы, связанной с направлением деятельности компании (например, фармацевтический рынок) или с позицией, на которую происходит отбор участников (например, позиция системного администратора). При отборе рекламных агентов в издательство (низовая позиция; скорее это были не доклады, а именно сообщения) им были предложены такие темы: «Весь справочник», «Специфика 1-го и 2-ГО ТОМОВ», «Сама компания», «Рекламные возможности справочника», «Полиграфические возможности» и т. д. Темы лучше подготавливать на карточках и распределять между участниками по жребию. Подготовленные «ресурсы» — это могут быть справочники, как в приведенном примере, продукты компании, материалы и статьи по соответствующим темам из Интернета — ведущий выкладывает на один стол, и сами участники распределяют их между собой.

По ходу этого упражнения необходимо переработать огромное количество информации; видно, как участники

справляются с заданием, — кто-то читает по диагонали, кто-то вдумчиво, построчно. Все материалы необходимо просмотреть мгновенно и распределить.

В итоге в ходе этого упражнения мы можем проанализировать и оценить несколько параметров:

- уровень общей культуры, профессиональные знания и их практический выход;
- навыки презентации;
- навыки принятия решений;
- управление временем;
- креативность;
- навыки работы с аудиторией;
- взаимодействие с коллегами.

## РИСУНОЧНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

Я очень люблю рисуночные упражнения. В распорядке ассессмента ими можно либо начинать, либо завершать «активную» часть дня. С одной стороны, рисуночное упражнение, которым начат день, может создать рабочую атмосферу, снизить напряжение, если это необходимо. С другой стороны, если есть необходимость снизить напряжение в конце дня, то для этого тоже очень хорошо подходят рисуночные упражнения.

Рисуночные упражнения позволяют анализировать большое количество навыков и умений участников, например:

- 1) креативность;
- 2) работа и взаимодействие в команде;
- 3) навыки участия в групповой дискуссии;
- 4) лидерские качества;
- 5) то, как человек себя позиционирует;
- 6) умение соотносить себя и группу;
- 7) умение принимать решения;
- 8) навыки общения (умение слушать, умение убеждать);
- 9) навыки проведения совещаний;
- 10) самоменеджмент;
- 11) управление временем;
- 12) навыки презентации.

Естественно, эти упражнения не **являются** «чистым» исполнением задания нарисовать что-то. Важнейшим элементом в этих упражнениях может стать возможность оценить основные управленческие навыки. Трудно найти другое упражнение, которое дает возможность проанализировать за

столь короткий срок такое разнообразие навыков. Рисуночные упражнения наиболее уместны и в случае, если необходимо оценить креативность.

Что можно предложить нарисовать участникам? Это могут быть задания нарисовать портреты «идеального покупателя» и «идеального продавца» — для торговых представителей; «идеальной организации», «идеального подчиненного» и «идеального руководителя» — при отборе менеджеров среднего и высшего звеньев. Иногда я предлагаю нарисовать «общение» или «сотрудничество», герб или логотип компании, предложить макет корпоративной газеты, подготовить эскизы грамот для награждения по результатам разработанной системы мотивации или оценки. Иногда можно попросить участников дать определения каким-то понятиям, например «организация» или «продажи».

Рисуночные упражнения очень гибкие, легко трансформируемые, их можно изменять в зависимости от ситуации, от должности, на которую подбираются кандидаты.

Имеет смысл предлагать рисуночные упражнения в группах из трех-четырех человек (минимум — двое, максимум — пятеро; это зависит от того, принимаем ли мы «пару» как малую группу). В больших группах (численностью более пяти человек) прекрасно видно, как участники распределяют функции, как управляют временем, отведенным на задание, как приходят (или не приходят) к общему решению. Самое главное — прекрасно видны лидерские навыки и навыки проведения групповых дискуссий. Иногда бывает очень полезно сравнить оценку навыков общения, например, в ролевой игре «покупатель—продавец» с навыками, продемонстрированными в ходе рисуночного упражнения. Мы видим участников общающимися в ситуациях, различных и по целям, и по обстановке, что, кроме навыков, позволяет нам оценить их гибкость и адаптивность.

По технике проведения это могут быть как рисунки, так и коллажи (речь о которых шла выше). Для выполнения упражнения необходимы листы ватмана, фломастеры всех

возможных оттенков (я, правда, предпочитаю мелки), листы для черновиков. На выполнение задания, как правило, предлагается 10–20 минут. В инструкции необходимо прописать или проговорить, что итогом упражнения является полутора- или двухминутная презентация.

Задания необходимо предлагать именно на больших листах и использовать фломастеры или мелки не менее шести цветов, лучше двенадцати. Почему? Ответы — в психологии креативности и изобразительной деятельности. Нам важен и такой аспект в задании, как его необычность и несхожесть с повседневной деятельностью, некий элемент новизны. Как правило, первой реакцией участников является возглас: «Я вообще рисовать не умею!» или «Последний раз я рисовал в детском саду», — что тоже повод для анализа в дальнейшем. Поэтому иногда лучше предлагать мелки, а не фломастеры, и именно большие листы бумаги.

Само **изображение** тоже можно анализировать как рисунок, используя те же критерии анализа, что и при анализе рисуночных тестов. Для нас же важен именно анализ цельного изображения совместно с презентацией. Как группе удалось презентовать то, что изображено на рисунке, соответствует ли презентация рисунку, насколько четко были поняты цели упражнения, насколько этим целям соответствует рисунок и презентация?

Это упражнение позволяет оценить навыки управления временем и самоменеджмента. Можно дать участникам заведомо меньше времени, чем требуется на выполнение задания, и по его истечении попросить их оценить, сколько времени им необходимо для завершения работы, а затем оценить адекватность названной цифры. При выполнении упражнения прекрасно видно, как участники распределяют и структурируют время, отводят ли они определенное время на обсуждение и выполнение задания; видно, выделяется ли в группе кто-то, кто отвечает за время, кто координирует работу команды. Это упражнение позволяет оценить и то, как участники работают в группе, как они строят взаимоотноше-

ния с командой, какие роли и функции при работе в команде они готовы брать на себя. Прекрасно видно также, как происходит распределение ролей — берут ли их участники по своей инициативе или по инициативе и принуждению группы. Очень информативны и СИТУАЦИИ, когда в ОДНОЙ группе собраны все участники-лидеры. Имеет смысл создавать такие ситуации искусственно. О том, как распределять участников по группам, мы поговорим чуть позже.

Если говорить о групповых ролях, то здесь для проводящих ассессмент необходимо принять определенную точку зрения: является ли специфическая групповая роль по одной из известных классификаций (Шиндлер, Олпорт, Белбит) принадлежностью и свойством определенного человека или она определяется ситуацией. Я, исходя из принятия взаимодействия ситуации и личности в изменяющихся пропорциях, стараюсь оценить участника в его групповых взаимодействиях в нескольких упражнениях и, исходя уже из этого, делать выводы о вариативности присущих ему ролей в команде.

Рисуночное упражнение — прекрасная возможность оценить то, как в дальнейшем человек будет вести себя на совещаниях, насколько он умеет убеждать и признавать право других убедить его. Также в ходе обсуждения можно видеть уровень аргументированности выступлений, навыки обратной связи, ПО ТОМУ, в какой — вербальной и невербальной — форме общается участник с другими членами команды, готов ли он вообще отстаивать свое мнение. Это упражнение, как и рисуночные тесты, позволяет нам оценить и невербальную, и вербальную креативность; достаточно интересны для анализа ситуации, когда один из участников словами формулирует основную идею рисунка, а выполняют ее другие; можно посмотреть, как при этом он оценивает их исполнение, как комментирует происходящее.

При выполнении этого задания четко видно, готовы ли участники использовать такие методы, как мозговой штурм, анализ решения по определенным критериям.



Естественным завершением упражнения становится презентация задания. В зависимости от построения ассесмента, от того, включены ли в него другие упражнения с элементами презентации, можно выстроить различные критерии оценки. Что мы оцениваем в первую очередь? Кто делает презентацию и как происходило выдвижение того или иного участника на эту роль? Далее оцениваются непосредственно презентационные навыки, вербальное и невербальное поведение, индивидуальный стиль выступающего, креативность. Все это необходимо соотносить и с тем, что задание давалось команде, с тем, как именно это командное решение и действие отражено и в рисунке, и в презентации и как это было непосредственно доведено до оценивающих в ходе презентации.

Мне кажется уместным предлагать в ходе ассесмента не более трех вариантов упражнений — для трех команд. Одного варианта явно мало, это лишает нас элемента соревнования, духа соперничества между командами и, соответственно, возможности оценить участника и в такой ситуации. Более трех — упражнение становится очень громоздким и требует больших временных затрат. Необходимо формулировать для каждой команды отличающиеся по содержанию и однородные по сути задания.

Естественно, необходимо четко обозначить, что участники различных команд не должны общаться друг с другом, и лучше, если позволяют условия, предлагать командам выполнять задания в разных помещениях.

## **ВРЕМЯ**

Необходимо очень четко рассчитывать время, отводимое на проведение кейсов и ролевых ИГР. Несколько описанных ниже моментов имеют принципиальное значение.

При расчете времени на ролевую игру необходимо учитывать не только время, отводимое на саму игру, но и время на «двиганье стульев». «Двиганьем стульев» я называю время, требуемое, например, первому участнику игры для формирования своего рабочего пространства — например, для входа и выхода соискателей на интервью или кабинета руководителя, куда он приглашает подчиненных.

Для проведения кейсов необходимо обладать дополнительным запасом времени, которое можно предоставлять участникам по ходу выполнения задания. Поясню: вначале я даю участникам заведомо меньше времени (например, 7 минут, хотя запланировано 15 или 20 минут), затем, по истечение этого времени, я прошу их оценить степень выполнения задания (в процентах) и сказать, сколько времени им требуется для окончательного выполнения. Именно этот второй ответ дает возможность оценить навыки планирования, навыки управления временем.

### **ПРИМЕР 1. РАСЧЕТ ВРЕМЕНИ НА РОЛЕВУЮ ИГРУ В АССЕССМЕНТЕ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ**

---

Последовательно будут разыграны две ситуации купли-продажи, в каждой из которых будет один покупатель и три продавца. Одному продавцу предоставляется времени не больше 7 минут. Итак, нам необходимо 42 минуты чистого времени, еще 5 минут на формирование рабочей зоны и на переходы участников. 3 минуты я отвожу на озвучивание инструкций. Итого — 50 минут.

Если игра снимается на видео, то установку аппаратуры необходимо производить заранее.

## РЕСУРСЫ

Основные требования, предъявляемые к ресурсам, — это их достаточность и исправность. Если говорить о ролевых играх, то здесь необходимы:

- инструкции;
- листы для наблюдателей;
- аппаратура для видеосъемки;
- необходимые аксессуары для создания рабочей обстановки.

Для создания рабочей обстановки имеет смысл использовать офисные столы и стулья; я всегда предлагаю участникам самим организовать свое рабочее пространство. Например, участник, играющий роль руководителя, как правило, сам собирает необходимый инвентарь: ежедневники, визитки, ручки, мобильные телефоны, — что в дальнейшем также является темой для обсуждения. Кроме того, я прошу участников самих поставить стулья для посетителей, а торговых представителей — взять с собой то, что необходимо для визита к покупателю.

Для оценки навыков телефонного общения существует специальная аппаратура — несколько соединенных в сеть телефонов и магнитофонов. Мне, честно говоря, эта аппаратура не нравится, для ее использования один из разговаривающих должен находиться за пределами основного помещения, что создает, во-первых, необходимость в дополнительном помещении, во-вторых, лишает возможности наблюдать за вторым участником. Эта аппаратура широко используется на Западе, я знаю своих коллег, которые очень активно пользуются ею и в России, — но мне кажется, для

телефонного общения достаточным оборудованием являются два стула, развернутые спинками один к другому.

Для работы над кейсами необходим избыточный набор канцелярских принадлежностей (ручек, карандашей, ватмана, скотча и т. д.). Если участники используют ножницы, то их должно быть минимум по количеству подгрупп. Для меня в бытность сотрудником, покупающим услуги тренерских компаний, эти, казалось бы, банальные вещи были одним из критериев оценки тренерской компании как партнера по проведению тренинга, информацией о статусе компании, о ее отношении к участникам тренинга. Если при внушительных суммах, запрошенных за ассесмент, участникам для создания организационной структуры компаний предлагалось использовать оборотные стороны флипчартов или на пятнадцать участников предлагалась одна коробка из шести цветных карандашей, то для меня это было «неподходящее знакомство». По западным стандартам, все карандаши, мелки, фломастеры, цветная бумага для ассессмента должны быть новыми, не допускается использование огрызков карандашей, «не догрызенных» предыдущей группой. До ассессмента необходимо также проверить, где и с помощью какого скотча можно развешивать приготовленные участниками плакаты.

При использовании большого количества аппаратуры, такой как проектор, видеокамеры и т. д., необходимо до ассессмента проверить ситуацию с электричеством: сколько розеток, совместимы ли они с аппаратурой. Очень неприятны ситуации, когда в середине ассессмента приходится отключать все аппаратуру, чтобы вскипятить чайник.

Количество аппаратуры при сегодняшнем уровне развития техники неограниченно, но необходимо избегать превышения количеством проводов площади пола.

Ниже мы обсудим создание ситуации напряжения для участников ассессмента, а сейчас мне бы хотелось сказать о том, что создание напряжения недостатком ресурсов — не лучший прием. Приготовить все необходимое для ассес-

**сменты** — это обязанность **ведущих**. Я несколько раз слышала о том, что перед ассесментом участников специально не предупреждают **О ТОМ**, что необходимо иметь при себе, например, ручку, а затем серьезность отношения человека к будущей вакансии анализируется на основании того, взял человек с собой ручку или нет. Мне такой подход представляется довольно спорным, поскольку напоминает о школьных временах, когда проштрафившегося ученика отправляли домой за дневником или — того хуже — родителями.

По техническому уровню подготовки ассесмента кандидаты часто судят о компании, о ее отношении к людям. Участники не всегда знают, проводится ассесмент внешними провайдерами или подготовлен самой компанией, и ассесмент — это и еще одна из характеристик компании, на основании которой кандидат принимает решение — идти или не идти работать в эту компанию. Ведь хорошо известно, что люди судят о компании по таким деталям, как ручки, кофе, туалеты и т. д.

Также для проведения ассесмента необходимо несколько таймеров и часы в аудитории, лучше тоже несколько. Желательно не пользоваться таймером в телефоне — как правило, мы просим участников перед ассесментом выключить и убрать мобильные телефоны и, сами доставая их, подсознательно создаем у участников ощущение несерьезности всего происходящего, сами не соблюдаем свои же правила.

## **ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ**

1. Все ресурсы должны быть проверены самим тренером до начала ассессмента, это та ситуация, когда ни на кого нельзя полагаться.

2. B.Y.O. (BRING YOU OWN). Все необходимое принosite сами. Это опять-таки тот случай, когда ни на кого нельзя полагаться, а цены канцелярских принадлежностей ничтожно малы по сравнению с неприятностями от их отсутствия.

### **ПРИМЕР 2. ВЕДУЩИЙ В РОЛИ ФЛИП-ЧАРТА**

---

Во время одного из ассессментов, проводя рисуночное упражнение, я поняла, что, учитывая евроремонт, сделанный в тренинговой комнате, прикрепить рисунок я могу только к себе, и поочередно работала держателем во время презентаций.

Хорошим подспорьем для проведения упражнения может являться список «НАДО», который имеет смысл писать для каждого конкретного упражнения. При всей очевидности всего перечисленного в списке, я очень советую делать такой список (пример 4) к любому упражнению.

### **ПРИМЕР 3. СПИСОК «НАДО» ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АССЕССМЕНТА**

1. Бейджи для участников.
2. Список участников для тренера.
3. Видеокамера.
4. Проектор.

5. Доска с маркерами.
6. Ватман — примерно девять листов.
7. Фломастеры, карандаши для участников — не менее трех наборов.
8. Бумажный скотч (для крепления плакатов на стену).
9. Ручки для участников.
10. Бумага формата А4 — тридцать листов.
11. «Бомж-пакет»<sup>42</sup> для кофе-брейков.
13. Обед.
14. Степлер (со скрепками) — не менее трех.

Другой вариант списка «НАДО» — таблица, в которой необходимые ресурсы вписываются в графы напротив соответствующего упражнения (табл. 1).

**Образец таблицы-программы при подготовке ресурсов к тренингу**

Программа	Кто ведет	Время, мин	Примечания
Упражнение 1			Набор карандашей
Упражнение 2			Клей и цветная бумага
Кофе-брейк № 1			Чай, кофе, печенье и т. д.

Вывод и пожелание из этого раздела —  
**ВЕДУЩИЙ В ОТВЕТЕ ЗА ВСЕ!**

<sup>42</sup> Этим емким термином я называю кофе, чай, сливки, сахар, ложки и т. д. Естественно, если ассесмент проходит в современном бизнес-центре, эти вопросы решены **администрацией**, но все равно тренер должен проверить уровень и степень подготовки.

## ИНСТРУКЦИИ

Проведение ролевых игр и кейсов имеет смысл начинать с вводной части, где говорится о сути и целях задания. Основная цель вводной части — создание доброжелательной, располагающей к активности обстановки. Необходимо ответить на вопросы, возникающие у участников по ходу вводной части, успокоить их, при этом сохраняя ситуацию недостатка информации и вероятность получения разных решений задач. Нельзя допустить расслабленности и ощущения, что все просто и все получится. Необходимо отметить, что дальнейшие действия будут проводиться под строгим временным контролем и поэтому все, что непонятно и вызывает сомнения, надо обговорить сейчас. При проведении ассессментов надо стараться максимально сократить время дачи инструкций (до 1-2 минут перед упражнениями).

Стоит в этой вводной части еще раз проговорить основные задачи участников, сделав это максимально точно: «вступить в контакт», «договориться о следующей встрече», «продать» и т. д. Очень часто, особенно при отборе менеджеров по продажам, проводится несколько ролевых игр, и в первой игре — «вступление в контакт» — участники стараются сразу же продать товар. Необходимо предостеречь участников от этого.

И во вводной инструкции надо предостеречь участников от основных ошибок, например «хождение по кругу» и проч. Я всегда стараюсь делать это в юмористической и доброжелательной форме.

Далее имеет смысл раздать участникам письменные инструкции. Сами инструкции следует либо печатать на кар-



тоне, либо ламинировать, либо использовать полиэтиленовые папки, иначе они обладают магическим свойством — исчезать.

После этого я проговариваю основные правила — «как играть»:

- 1) вести себя максимально естественно;
- 2) делать то, что кажется правильным.

Что я имею в виду? Если один из участников получает, например, роль со скрытым мотивом или принимает определенное решение — согласиться на встречу или нет, купить или не купить тот или иной продукт, снизить цену или нет, — то этот участник сам решает, кому из собеседников он расскажет, с кем договорится и т. д.

Для кейсов необходимо подготовить очень четко написанные инструкции, с обязательным перечислением того, что является целью и итогом задания и что будет оцениваться. Если участники делают презентацию своей работы для всей группы, то необходимо указывать время презентации и ее форму как отдельный пункт задания.

## ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ ЗАДАНИЙ

Сценарии непременно должны быть:

- 1) доступны пониманию всех участников, в том числе и тренера;
- 2) адекватны задачам, решаемым участниками в реальности, в их повседневной деятельности;
- 3) адаптированы к современной российской действительности и задачам, стоящим перед современным российским бизнесом;
- 4) остроумны;
- 5) доброжелательны;
- 6) моральны и тактичны;
- 7) должны оставлять простор для импровизаций, позволять участникам быть креативными;
- 8) не должны включать циничных, сексуальных намеков, **неуважительного** отношения к различным национальностям, регионам России.

Первые кейсы и ролевые игры для бизнес-тренингов я писала, пользуясь своим опытом работы в качестве торгового представителя и менеджера по персоналу, а также опытом поиска работы и переговоров с заказчиками. Естественно, важнейшими источниками для создания ролевых игр и кейсов могут быть наблюдения и знакомство со множеством людей. Также я всегда использую свой опыт и как руководителя, и как подчиненного. Ценны здесь личные беседы с руководителями, ситуации, которые можно больше отнести к откровениям, чем к переговорам, выявления опасений,

тревог этих людей, их видение взаимоотношений с подчиненными. Неиссякаемым источником и критерием оценки составления программы ассесмента являются процедуры отбора, которые я проходила сама и мои друзья, и особенно ситуации, в которых происходила отсроченная во времени оценка отобранных ассесментом кандидатов. Для меня необыкновенно информативными оказываются воздушные перелеты по России и откровения моих друзей — владельцев компаний. Например, мой спутник по перелету Иркутск—Петербург, генерал авиации, принятый мной за майора в пижамных штанах (благодаря лампасам), стал источником вдохновения в нескольких ролевых играх для тренинга мотивации и тренинга управления. Другой неиссякаемый источник кейсов по мотивации персонала — это конструкторское бюро моих приятелей, где мы уже налаживали питание, сторожили выкручиваемые лампочки, подбирали бухгалтера и боролись с сыроедами и «несунами» и, наконец, покупали офисную технику.

Очень помогает использование готовых кейсов и ролевых игр из учебников по тренингу и менеджменту. Единственно, в их практическом использовании обязательна русификация и адаптация к условиям современной России. Необходимо русифицировать имена, особенно такие, ставшие нарицательными, как Джон и Сэм. Особое внимание следует уделять адекватности кейсов и ролевых игр для современного российского бизнеса. Цифры нужно давать в метрической системе, принятой в России. Я помню, как сама, участвуя в тренинге, сначала получила роль администратора «Лиги по защите диких птиц» по имени Нормани Дюпре (я так и не поняла, мужчина это или женщина), а затем с другими «страдальцами» долго решала, сколько же стоит картонная коробка за 29 пенсов и сколько пенсов в фунте, равен ли фунт футу и как это будет по-русски. Если это не тренинг для кассиров пунктов обмена валюты, то смысла в таких упражнениях немного. Малоуместными часто оказываются и споры руководителей и рабочих о месте

профсоюзов из западных тренингов, учитывая огромную разницу в законодательствах и в практике таких взаимоотношений в современной России.

Я каждый раз переписываю и кейсы, и ролевые игры под определенный ассессмент. Огромную роль играет при этом предварительное обсуждение с заказчиками тренинга их ожиданий, ситуаций, которые вызывают у них беспокойство, наиболее проблемных участков работы. Проведение предварительного собеседования, так называемого *observation*, с заказчиками требует значительных профессиональных навыков и во многом определяет успех и последующую эффективность тренинга; пожалуй, это тема для отдельной книги. Я всегда прошу описать конкретные ситуации, в которых придется действовать кандидату, проблемы, с которыми он столкнется, сотрудников и клиентов, с которыми он будет взаимодействовать. Я всегда пытаюсь добиться от руководителей конкретных примеров, анализа причин успеха или неудачи сотрудников в конкретных ситуациях. Здесь важно именно обсуждать конкретные ситуации, возникающие ежедневно, и не вести разговоры «о судьбах русской интеллигенции». В этих обсуждениях важны и наши навыки общения и переговоров, также прекрасно помогает техника проведения интервью STAR (Situation — Task — Analyze — Results, или Ситуация — Задача — Анализ — Результаты).

Возвращаясь к списку требований, выдвигаемых к сценариям ролевых игр и тренингов, хотелось бы остановиться на нескольких моментах.

Один из них — доступность для понимания тренером и участниками. Нет ничего страшного в просьбах о разъяснении непонятных моментов до ассессмента или даже по ходу, обращенных тренером к заказчикам или участникам тренинга. Я, например, очень неуютно чувствую себя, если не понимаю, о чем говорят участники. Нет смысла давать задания и упражнения, которые в дальнейшем не могут быть проанализированы.

Приведу один тренинговый пример. На тренинге мотивации, проводимом в одной из ведущих ИТ-компаний, несколько раз заходил разговор о тестировании сетей в различных контекстах, и я поймала себя на том, что представляю некую огромную рыболовную сеть, которую уважаемые участники тренинга проверяют на прочность, в декорациях из фильма «Человек-амфибия». Как говорят психологи, вербализировав свои когнитивные диспозиции, я получила доступное для меня объяснение того, что же это за сети и что с ними происходит. Естественно, просьбы разъяснить непонятное и вопросы тренера встречают более положительный отклик у участников, чем попытки оперировать неясными и непонятными терминами.

Это опять возвращает нас к теме ПОДГОТОВКИ. Прекрасным подспорьем для проведения как тренингов, так и ассесментов, является знакомство с производством и с продуктом той компании, где будет проходить тренинг. Я до сих пор с благодарностью вспоминаю экскурсии по заводам Hoffmann-La Roche, Behring Diagnostics, Крафт, SWEEDWOOD, ВАТ, фабрике восстановленного табака в Ельце, — экскурсии, которые сыграли огромную роль в моем понимании производственных процессов и принципов управления ими.

Необходимо также в кейсах реалистического содержания выдерживать некоторое приближение к реальности, соответствие зарплат, временных рамок (например, время на запуск завода и т. д.).

Относительно креативности и простора для творчества: во многих кейсах, посвященных созданию организационной структуры, созданию действующих организаций, созданию систем премирования и поощрения, можно вносить задания по придумыванию названия и миссии компании, созданию эмблемы, территориального плана, БЛАНКОВ и визиток организации, созданию рекламных радио- и телевизионных роликов. Техники, применяемые для этих заданий, максимально разнообразны: коллажи, рисование, лепка. Для коллажей, по идее И. Андреевой, прекрасно подходят глянцевые иллю-

стрированные журналы (правда, достаточно неудачным был мой опыт использования «Elle» и «Cosmopolitan» в группе из пятнадцати торговых представителей, преимущественно мужского пола; после этого я перешла на «Власть» и «Караван историй»). Особенно важно включение таких заданий при работе над трудными, новыми кейсами, в группах с непростым климатом, на тренингах команд.

Достаточно важным является вопрос об использовании имен и фамилий при создании ролевых игр и кейсов. Здесь существует несколько подходов, но принцип один — создание доброжелательной обстановки, располагающей участников к активности. Можно использовать «значащие» имена. На тренинге по оценке персонала мы оценивали сотрудников Дину Действенную и Волю Активистова, предварительно внимательно проверив, что среди оцениваемых и оценивающих сотрудников действительно нет людей с такими именами.

Другой вариант — использование стандартных, нейтральных имен, лучше таких, которых нет среди участников группы.

Еще один вариант — использование имен героев всем известных персонажей книг, фильмов, героев сказок. При этом лучше, чтобы имена распределялись среди участников по жребию. На одном из ассессментов в сети кофеен, в группе, где все участники были девушки, проблемы своих ресторанов решали Керри, Шарлота, Миранда и Саманта<sup>43</sup>. На уже упомянутом тренинге оценки персонала своих сотрудников оценивали руководитель цеха первичной обработки елок Дед Мороз Угличский, руководитель отдела охраны леса Баба Яга Ключкина, руководитель отдела корпоративных ценностей Снегурка Добропорядочная и руководитель отдела упаковки подарков Емеля Сидеевич Печкин. Дело происходило в конце декабря — начале января, мы хотели создать новогоднюю обстановку, атмосферу праздника при проведении достаточно непростого тренинга.

Героини сериала «Секс в большом городе».

## **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПО КОМАНДАМ**

В ассессменте, в отличие от тренинга, лучше не делать распределение участников по командам ни добровольным, ни игровым, в целях экономии времени и поддержания соответствующей атмосферы. Мне кажется уместным в ассессменте директивное распределение участников по группам, в соответствии с заранее подготовленным сценарием по результатам анализа резюме и предварительных собеседований. Также важной информацией может быть поведение участников во время тестирования и, если упражнение предлагается в конце ассессмента, наблюдение за участниками по ходу всего дня. До распределения ролей необходимо четко понять, что и как мы оцениваем в ходе того или иного упражнения, надо ли нам, например, собрать всех лидеров или всех креативщиков вместе, или лучше распределить их по разным командам. Принципиально важно, чтобы участники не работали постоянно в одних и тех же командах, чтобы составы постоянно менялись по ходу ассессмента. Как-то на одном из тренингов один участник, вспоминая ассессмент, который проходил он сам, рассказал, что после этого еще долгое время участники одной из «постоянных» команд держались вместе, придя на новое место работы, и до сих пор после нескольких послеассесментных лет это ядро их компании. Хорошо это или ПЛОХО, правильно или неправильно — важно ответить на эти вопросы до ассессмента и предвидеть последствия того или иного шага.

## **СОСТАВЛЕНИЕ ПРОГРАММЫ ДНЯ**

Самое главное при составлении плана ассессмента — навыки организации и координации ведущих. По логике составления программы ассессмент можно условно разделить на два подвида: один — когда все участники одновременно выполняют одни и те же упражнения и проходят тестирование, второй — когда участники перемешаются по этим заданиям-станциям. Ситуации станций возникают, когда в день ассессмента участники также проходят и собеседование, или есть упражнения, которые выполняются индивидуально, например подготовка к презентации, сама презентация, проведение мини-тренинга при подборе внутреннего тренера. Оба эти вида ассессмента имеют право на существование, и их адекватность определяется задачами, решаемыми в ходе ассессмента. При подборе торговых представителей мне кажется оправданным проведение всех «активных» упражнений для всех участников одновременно, — участники видят, как другие справляются или не справляются с заданиями, могут мгновенно корректировать себя, что также свидетельствует об их гибкости и адекватности. Ситуация, в которой торговые представители работают ежедневно, — это ситуация конкуренции и борьбы, и при проведении ассессмента можно и нужно имитировать эту обстановку. В дальнейшем при итоговом собеседовании одной из тем может быть обсуждение поведения участников и их характеристики поведения и выполнения упражнений другими. При проведении ассессмента для управленцев достаточно часто даются кейсы или задания, соответствующие



их будущим повседневным задачам. Это могут быть элементы бизнес-планирования, составления отчетности или планов для подчиненных, составления мотивационных программ или программ обучения для специалистов в области управления персоналом. Такие задания требуют, как правило, 30-60 минут на подготовку и затем 10–15 минут на презентацию и проводятся поочередно. В этой ситуации результаты представляются экспертам, наблюдателям, руководителям — всем ТЕМ, кто в дальнейшем будет участвовать в принятии промежуточных и окончательных решений о выборе того или иного кандидата. При этом часть упражнений может выполняться **индивидуально**, а часть — например, групповая дискуссия — требует одновременного участия всех кандидатов. Во втором случае необходимо составить для каждого кандидата отдельные графики прохождения собеседования, тестирования, выполнения упражнений (рис. 7). В этом случае очень удобно составлять таблицы и расписания в Excel. Сначала рисуют временные блоки сле-

	г-н X	г-жа Y	г-н Z	г-жа Q
9.15-9.30	Вступление			
9.30-10.00	Собеседование	Тестирование 1-я часть	Выполнение инд. задания	Инд. задание 2
10.00-10.30		Кофе-брейк	Презентация	
10.30-11.00	Выполнение инд. задания	Выполнение инд. задания	Кофе-брейк	Собеседование
11.00-11.30		Презентация	Тестирование	
11.30-12.00	Кофе-брейк	Презентация	2-я часть	Выполнение инд. задания
12.00-12.30	Тестирование 1-я часть	Обед	Обед	
12.30-13.00	Инд. задание 2	Инд. задание 2	Тестирование 1-я часть	Презентация
13.00-13.30			Обед	Обед
13.30-14.00	Инд. задание 2	Тестирование 2-я часть	Собеседование	Тестирование 2-я часть
14.00-14.30		Собеседование	Инд. задание 2	Тестирование 1-я часть
14.30-15.00	Тестирование 2-я часть	Собеседование	Инд. задание 2	Тестирование 1-я часть
15.30-16.00				
16.30-17.00	Групповая дискуссия			
17.00-17.30				

**Рис. 7.** Примерное расписание при проведении управленческого ассесмента

ва, а затем их заполняют в зависимости от числа участников.

Такое расписание необходимо выдать на руки каждому участнику и вывесить в аудитории. В это расписание необходимо включить и некоторую справочную информацию, внутренние справочные телефоны. Это должен быть своего рода «маршрутный лист». В реальной ситуации в каждой клетке таблицы необходимо указать место проведения. В нашем примере собеседование, два тестирования и проведение упражнений осуществляют различные сотрудники, и только на групповой дискуссии участники собираются вместе. Повторюсь, в реальности все может варьироваться, временные блоки могут быть не получасовые, а пятнадцатиминутные, время перерывов на обед и кофе-брейки может быть синхронизировано по необходимости (если, например, это связано с работой столовой).

Время начала ассессмента лучше планировать на полчаса позже начала рабочего дня, чтобы люди, проводящие ассессмент, могли еще раз проверить свою готовность. Как показывает мой опыт проведения тренингов и ассессментов, имеет смысл приглашать участников на пятнадцать минут раньше и начинать день с утреннего кофе; учитывая ситуации на дорогах и то, что многие не завтракают, первый кофе-брейк можно сделать до начала рабочего дня участников, и лучше не с печеньем, а с бутербродами.

Расписание проведения ассессмента для торговых представителей представлено в таблице 2. В этом расписании нет собеседований, предварительные собеседования проводились за несколько дней до ассессмента, итоговые — на следующий после ассессмента день. В ситуациях с торговыми представителями достаточно эффективно приглашать участников на собеседование до или после ассессмента в тот же день, варьируя для них начало и окончание «рабочего» дня.

Необходимо предупредить участников, что такая процедура, как ассессмент, не предполагает опозданий, и опоздавшие не будут допущены к участию. Естественно, нужно

Таблица 2

## Примерное расписание ассесмента

9.30-9.45	Утренний кофе, сбор участников
9.45-10.00	Вступление
10.00-11.30	Тестирование
11.30-12.00	<i>Кофе-брейк</i>
12.00-12.35	Навыки самопрезентации
12.35-13.15	Доклад
13.15-13.45	Упражнение «Рисунок»
13.45-14.15	<i>Обед</i>
14.15-14.45	Ролевые игры на вступление в контакт
14.45-15.55	Ролевые игры (кейсы) на навыки ведения переговоров и навыки работы с возражениями
15.55-16.00	Заключение
<b>16.15–17.00</b>	Обратная связь по кандидатам руководству

заранее детально объяснить, как доехать до места назначения; сегодня многие компании высылают участникам письма-приглашения с планом-схемой проезда. В некоторых компаниях существуют специальные телефонные линии с автоответчиками, разъясняющими, как найти тот или иной адрес. Я была свидетелем нескольких случаев, когда участники не смогли найти офис компании и поэтому не пришли на ассесмент. Вывод — ответственность за своевременность прихода участников лежит на ведущих.

Несмотря на кажущуюся несерьезность этой темы, необходимо очень внимательно подойти к организации обедов и кофе-брейков. Я несколько раз слышала от своих коллег об ассесментах, где перерывы на кофе, обед и на курение **отсутствовали**, людям было запрещено выходить из помещения. Наверное, это оправдано, если происходит отбор в отряд космонавтов или десантников, — откуда, кстати, и началось развитие ассесмент-центров, **▲** или если недекларированной целью ассесмента является исследовательский эксперимент, сколько человек может прожить без сигарет или питья. К сожалению, эти рассказы были об управленческих тренингах. **Даже** если отбросить такой фак-

тор, как уважение к человеку, возможно, таких экспериментаторов остановит хотя бы мысль о том, что ассесмент — это и возможность кандидату сделать свой выбор в пользу той или иной компании. Хотя, опять же по рассказам коллег, подобные эксперименты на выживание проводились, когда число кандидатов значительно (в несколько раз) превышало количество вакантных мест. Я, следуя заветам Маслоу, считаю, что без удовлетворения первичных базовых потребностей, требующих доступа к еде, питью, сигаретам и туалету, ожидание какой-либо креативности и — самое главное — высокого уровня самопрезентации напрасны.

Наилучшей представляется СИТУАЦИЯ, когда, кроме заявленных кофе-брейков, на специально отведенном месте в аудитории или в специальном помещении всегда есть вода и кофе или чай. Кроме того, организация кофе-пауз требует правильного администрирования, иначе ко всем обязанностям ведущего прибавляется еще функционал официанта. Перерыв на обед должен быть не менее тридцати, лучше — сорока пяти минут, даже в ситуации, когда столы накрыты до начала обеда. Оптимальным является вариант быстрого обеда максимум из двух блюд или разнообразных бутербродов. Необходимо составлять расписание таким образом, чтобы обед не перерастал в застолье и не мотивировал на беседы «о смысле жизни» — в такой ситуации теряется все напряжение ассессмента, весь драйв. После обеда необходимо опять предоставить участникам возможность выпить кофе. Мне не кажется оправданным непрерывное наблюдение за участниками во время пауз и обедов, хотя некоторые ведущие ассессмента практикуют такие наблюдения.

Необходимо предусмотреть время и на обсуждение результатов ассессмента руководителями. Даже если к этому моменту еще нет результатов тестирования, все равно имеет смысл собрать наблюдателей, получить от них заполненные бланки и провести оперативное обсуждение с руководителями и с работниками службы управления персоналом

результатов ассесмента. Как правило, адекватно организованное обсуждение такого рода занимает 10–15 минут на одного участника, на четырех — около сорока минут и максимум полтора часа, если в ассесменте принимало участие восемь человек. Лучше проводить обсуждение в тот же день, и это, естественно, следует учесть при составлении расписания.

Нет однозначного мнения о том, сколько времени должен занимать ассесмент. Бывают ситуации, когда необходимо три дня, иногда процедура проходит в течение десяти часов. Мое мнение — можно за четыре астрономических часа провести «активную» часть, которая будет не менее информативной, чем десятичасовая или трехдневная, но явно менее затратной. На методическом тренинге по проведению ассесмента одна коллега рассказывала, что внешняя фирма-провайдер проводила у них в организации трехдневный ассесмент, назвала астрономическую цену и акцентировала внимание в основном на отрицательных отзывах участников и наблюдателей. Из этого же рассказа, кстати, я узнала об экспериментах на выживание и о том, как «солидные мужчины хлопались в обморок и у них начинались приступы тошноты». На вопрос, чем это оправдано, проводившие эту процедуру ответить не смогли.

Единственно, в ассесменте нет никаких резервуаров времени, недопустимы сбои и нарушения графика — кроме того что это нарушает весь ход работы, это отрицательно действует на ситуацию напряжения, хотя подчеркну, что напряжение не противоречит доброжелательной атмосфере и уважению к себе и другим.

Необходимо продумать варианты, при которых кто-то из участников заканчивает тестирование раньше других или раньше справляется с индивидуальным заданием; надо продумать, в каком помещении участник может находиться, продумать, кто сможет администрировать эти ситуации.

## СИТУАЦИЯ НАПРЯЖЕНИЯ

Мы уже несколько раз упоминали о ситуации напряжения, которая специально создается при проведении ассессмента. Есть несколько классических методов повышения напряжения во время ассессмента:

1. Неточные инструкции: инструкции при повторении отличаются друг от друга.
2. На время выполнение задания дается заведомо меньше времени, чем требуется.
3. «Куранты»: участникам все время повторяют, сколько времени у них осталось на выполнение задания и сколько они уже потратили.
4. Наличие наблюдателей на протяжении всего времени ассессмента.
5. Постоянная видеосъемка.
6. Недостаток ресурсов (только не канцелярских).

Эти методы создания атмосферы напряжения могут быть использованы и по отдельности, и в комплексе. Первый метод подразумевает под собой ситуацию, когда ведущий несколько раз повторяет инструкцию, каждый раз сознательно допуская одну или две неточности по сравнению с предыдущим разом. Эти отличия должны быть достаточно тонкие, чтобы участники не сразу их уловили и не принялись задавать вопросы. Это создает некую атмосферу неуверенности, нестабильности, участники ощущают, что они что-то недопоняли. При этом необходимо фиксировать, если кто-то задает уточняющие вопросы или просто вербализует свое состояние («что-то не так», «не ПОНИМАЮ»). Если вначале ведущий говорил о том, что можно и нужно зада-

ВАТЬ вопросы, и участники осознают, что источник информации — это как раз ведущий, то задаваемые ими вопросы, просьбы о разъяснениях — это тоже мера их активности, их стиль поведения в неопределенной ситуации, противоположный стилю, при котором человек действует в не до конца понимаемой им ситуации и выполняет задание, которое ему не совсем ясно. Пример таких «неясных инструкций»: при первом прочтении инструкции говорится «составьте список понятий», при втором — «опишите понятия», при третьем — «составьте определение». Или при первом: «Вам необходимо ответить на пять вопросов из десяти», при втором: «Вам необходимо ответить на вопросы 1, 2, 7, 6 и 8».

При использовании второго метода создания напряжения оправданно предоставлять участникам около 75% от требуемого времени. По истечению этого срока можно спросить у участников, сколько времени им еще необходимо на выполнение задания.

Метод «Куранты» — это ситуация, когда ведущий через определенные временные промежутки «строгим» голосом повторяет, сколько времени у участников осталось. Для усиления эффекта, кроме оставшегося времени, можно говорить и о том, сколько времени прошло с начала выполнения задания.

Тема наблюдателей и видеосъемки обсуждается отдельно. Здесь только можно сказать о том, что наличие большого числа присутствующих в аудитории, видеокамеры автоматически повышают нервозность, напряжение у людей, не сталкивавшихся ранее с таким повышенным вниманием в своей повседневной жизни. И естественно, то, как участники с этим справляются, — тоже информация для оценки. Говоря о ситуации **напряжения**, необходимо еще раз подчеркнуть, что присутствующие не могут вторгаться в личное поле участников, приближаясь к ним более чем на 35—45 см, не могут вступать с ними в дискуссии и разговоры, не могут сознательно мешать им или затруднять выполнение упражнений.

Видеосъемка проводится, как мы уже говорили, только во время проведения упражнений и тестирования и не проводится во время перерывов.

Недостаток ресурсов подразумевает под собой нехватку канцелярских принадлежностей; речь идет о материалах, которые участники используют, например, при подготовке докладов, решении кейсов. Информация о том, как участники «делили» ресурсы, как работали с ними, — бесценный материал для оценки поведения.



## **НАБЛЮДАТЕЛИ: ПОДГОТОВКА И ЗАДАЧИ**

Одна из самых серьезных тем при подготовке ассесмента, при разработке всей процедуры — это наблюдатели. От их навыков, их ПОВЕДЕНИЯ ВО время ассесмента, от заполненных ими листов наблюдения зависит очень многое И ПРИ вынесении окончательных решений, и при проведении тестирования и упражнений.

Ведущим и подготавливающим ассесмент необходимо четко осознать: что и как делают наблюдатели во время ассесмента, определяется нами, уровнем нашей подготовки наблюдателей до тренинга, тем, насколько четко и понятно мы дали им инструкции, насколько «работоспособными» оказались наши листы наблюдения, насколько мы ответили на все вопросы и насколько предвосхитили возникшие проблемы.

Наблюдателям и всем остальным присутствующим необходимо объяснить до ассесмента, что наблюдатели только наблюдают и фиксируют свои наблюдения. Наблюдатели ни в коем случае не вступают ни в какие контакты с группой, не обсуждают происходящее между собой. Их поведение должно быть максимально выдержанно и корректно.

Кто может стать наблюдателем? Наиболее оправданным мне кажется приглашение в качестве наблюдателей студентов или, при проведении большого количества ассесментов, формирование определенного штата фрилансеров для этой работы. Из моей работы со студентами я сделала несколько выводов. Первый — я не очень люблю студентов-психологов, из-за отсутствия у них какой-либо ориентации

на современную действительность и бизнес и постоянное желание употреблять в разговоре и в отчетах не совсем понятные — даже им самим — психологические термины. Посреди инструктажа могут прозвучать вопросы о том, как мы собираемся работать с фрустрированностью гендерных различий и т. д. Если мы и привлекаем студентов-психологов, то только тех, у кого есть реальный опыт работы в организациях. Психологи приходят общаться, у них некая врожденная потребность все время всех учить. Другая проблема работы со студентами — опять-таки наиболее ярко проявляющаяся у студентов-психологов — это неумение завершать начатое, невыдержанный стиль написания отчетов, неструктурированность. Еще один отрицательный момент — амбициозность студентов и не всегда правильное понимание иерархии. Не могу не вспомнить в этой связи два вопиющих случая: один — когда студент-психолог пятого курса (амбициозный до предела) критически отозвался о методах руководства в организации в разговоре с руководителем, второй — когда на мою просьбу помочь убрать после кофе-брейка я получила полновесный ответ о несовместимости звания и функций наблюдателя с ролью официанта.

Также не следует привлекать в качестве наблюдателей руководителей и заказчиков. Во-первых, ситуация «клиент—заказчик» вряд ли располагает к написанию отчета по требуемой нам форме, во-вторых, никогда нельзя быть уверенным, что заказчики-руководители вовремя придут на ассесмент и посвятят этому столько времени, сколько требуется, в связи с какими-нибудь чрезвычайными обстоятельствами на работе. Правда, я редко сталкивалась с ситуациями «неприхода» руководителей, это уже дело проводящего — мотивировать их на полное включение в процесс, — хотя даже при их присутствии (что практически всегда происходило на предлагаемых нами ассесментах) не стоит включать их в число «настоящих» наблюдателей.

Если ассесмент проводит внешняя компания-провайдер, все наблюдатели должны быть «наши», опять же в со-

ответствии с правилом В.У.О. (Bring you own, или Ведущие в ответе за все). Когда ассесмент проводится внутренними силами, наблюдателей часто подбирают из числа сотрудников отдела персонала, будущих коллег, специально приглашенных экспертов, и в этом случае совершенно оправданно приглашение непосредственных и вышестоящих руководителей, со всеми вышеизложенными ограничениями.

Кроме того, в ситуации с наблюдателями стоит помнить: все, о чем вы не предупредили заранее, они имеют право сделать, — поэтому необходимо заранее обговорить внешний вид, время прихода и ухода, поведение во время ассесмента, иерархию процесса и т. п.

Мне кажется недопустимым при внутренних ассесментах приглашение подчиненных и сослуживцев, с которыми претендент в будущем будет конкурировать.

Очень хорошо работают наблюдатели — начинающие специалисты. Мне известны ситуации, когда после прохождения методического тренинга по проведению ассесмента наблюдателями друг у друга работали коллеги, собирающиеся затем проводить ассесменты самостоятельно.

Работу наблюдателей необходимо оплачивать. Об оплате необходимо договариваться заранее, выплачивать гонорар — после получения отчета.

На подготовку наблюдателей, на их инструктаж уходит около двух часов, лучше это делать задень-двадо ассесмента. Инструктаж должен быть максимально четким. Имеет смысл попросить наблюдателей потренироваться и заполнить листы наблюдения — это позволит до ассесмента разрешить все возникающие вопросы. Например, я провожу самопрезентацию и прошу меня оценить — сразу видно, работает лист наблюдения или нет.

По поводу того, за сколькими участниками наблюдает один наблюдатель, не существует четкого мнения; удобнее, когда один наблюдатель сосредоточен максимум на одном-двух участниках.

Особенно важно, чтобы наблюдатели были максимально нейтральны, чтобы не было конкуренции между наблюдателями и участниками. Я дважды была участником ассессмента, в котором все роли были перемешаны: в первом случае наблюдатели становились то участниками, то ведущими, то наблюдателями; во втором случае между участниками и наблюдателями была прямая конкуренция; в итоге оба ассессмента были сорваны. Наблюдатели также не имеют права во время кофе-брейков общаться с участниками.

Необходимо объяснить наблюдателям, что они наблюдают, а не оценивают. Выводы — прерогатива ведущего и руководителей.

В конце дня необходимо очень быстро просмотреть листы наблюдения и расспросить обо всем, что неясно. Отчет от наблюдателей имеет смысл просить на следующий день после ассессмента, иначе, переключившись на другие дела, они могут что-то упустить или исказить данные.

Подготовка листов наблюдения и шкал оценки — важнейший этап подготовки как наблюдателей, так и всего ассессмента.

## **ЛИСТЫ НАБЛЮДЕНИЯ И ШКАЛЫ ОЦЕНКИ**

Листы наблюдения необходимо готовить на каждого участника, на каждое упражнение; также на каждое упражнение лучше подготовить специальные буклеты. Очень удобно использовать цветную бумагу — один цвет на одного участника или на каждое упражнение. В листах наблюдения необходимо предусмотреть место, где наблюдатели могли бы кратко записать свое мнение, свое эмоциональное восприятие происходящего, — это очень важно для последующих оценок.

Листы наблюдения должны быть максимально короткими, если лист большой и сложный, то наблюдатели не успевают уловить самое главное — как все происходило, как люди, например, обменивались взглядами, распределяли роли, выдвигали лидера.

Ведущий не может наблюдать — он должен концентрироваться на проведении ассессмента, это напряженный процесс, и совмещать его с наблюдением не под силу одному человеку.

Единых правил для составления листов наблюдения не существует, лично я исповедую несколько принципов:

- 1) максимальная лаконичность;
- 2) максимальная доступность для ПОНИМАНИЯ;
- 3) максимальное удобство для заполнения;
- 4) максимальное удобство для того, кто в дальнейшем, пользуясь этими листами, пишет финальный отчет или заключение.

В приведенном образце я намеренно использовала открытые вопросы, это было заранее обговорено с заказчиками.

Идеальным является составление одной страницы на одно упражнение, иначе в таких коротких упражнениях, как, например, самопрезентация, наблюдатели просто не успевают заполнить листы наблюдения.

Необходимо также «расписать» каждую оценку, то есть определить, какое поведение должен продемонстрировать участник, чтобы быть оцененным, например, на «4» по пятибалльной шкале по компетенции «умение вести переговоры». Если мы принимаем, что оценка «3» — это оценка в ситуации, когда участник полностью соответствует нашим ожиданиям по определенной компетенции, тогда оценки «1», «2» и «5», «4», соответственно, полностью или частично превышают уровень соответствия или недотягивают до него. Скажем, по компетенции «умение общаться» пунктами, расшифровывающими оценку «3», будут:

- 1) умение уверенно делиться своим мнением;
- 2) готовность делиться информацией;
- 3) умение выбирать адекватный стиль поведения и разговора, соответствующий запросам данной конкретной аудитории;
- 4) четкое понимание цели диалога, способность добиваться результатов сообразно поставленной цели;
- 5) умение предоставлять и запрашивать обратную связь;
- 6) способность использовать весь арсенал вопросов в соответствии с этапом беседы (открытые, закрытые, альтернативные, направляющие, зондирующие);
- 7) использование техники активного слушания;
- 8) стремление понять точку зрения собеседника;
- 9) готовность давать возможность собеседнику высказаться, помочь ему сформулировать свою точку зрения;
- 10) использование техники снятия напряжения.

Тогда, например, оценке «2» будет соответствовать:

- 1) неуверенность в предоставлении своей точки зрения, быстрый отказ от своего мнения при сопротивлении и возражениях;
- 2) подача неструктурированной, неконкретной информации, представление ее в неадекватной форме и в неадекватный момент;
- 3) неспособность учитывать специфику аудитории;
- 4) нечеткое представление о цели разговора; участник добивается частичного результата или, имея четкую цель, не добивается решения поставленной задачи;
- 5) неготовность к принятию, запрашиванию обратной СВЯЗИ;
- 6) неготовность задавать открытые вопросы, использование в основном закрытых и альтернативных вопросов;
- 7) неполное использование техники активного слушания;
- 8) неготовность предоставлять собеседнику возможность высказать свое мнение;
- 9) нечеткое представление о позиции и точке зрения собеседника;
- 10) неумение снижать напряжение при его появлении.

Подготовка таких шкал по каждой компетенции — очень трудоемкий и тяжелый процесс, они могут подготавливаться частично и не для всех компетенций. Эффективен здесь метод «мозгового штурма», очень хорошо это делать, например, вместе с наблюдателями-студентами; однако следует анализировать, оправданны ли такие временные затраты. Если нет, можно ограничиться четким прописыванием каждой компетенции, и тогда в листах наблюдения просто фиксировать, проявилась ли данная компетенция в поведении участника или нет. Хотя, повторюсь, составление таких шкал упрощает и оптимизирует процедуру ассесмента на несколько порядков.

## **ЧИСЛО УЧАСТНИКОВ**

Оптимальное число участников — от четырех до восьми человек. Численность меньше четырех человек не позволяет сформировать группы, не дает ощущения конкуренции, не создает необходимую обстановку. Максимально число участников теоретически может быть увеличено до двенадцати, но это требует суперорганизации, увеличения времени, и иногда возникают трудности в проведении ассессмента. Всегда лучше, чтобы число участников было четным — удобнее формировать подгруппы для выполнения упражнений.



## РУКОВОДИТЕЛИ

Как правило, руководители всегда приглашаются на ассессмент, особенно непосредственные руководители. В моем опыте не было случаев отказа или неявки. Приглашение руководителей можно аргументировать тем, что для них это прекрасная возможность увидеть кандидата в максимально приближенной к реальности ситуации, а также увидеть процедуру отбора, что в дальнейшем позволяет при необходимости внести в нее коррективы, усовершенствовать взаимодействие со службами персонала. Если говорить непосредственно о взаимоотношениях между подчиненным и руководителем, то, увидев на ассессменте сильные и слабые стороны будущего сотрудника, руководителю будет легче и проще выстраивать взаимоотношения с ним, программу его обучения и адаптации в организации. Естественно, адекватный руководитель всегда правильно оценивает такие возможности. С другой стороны, учитывая существенную сумму, заплаченную за ассессмент, многими руководителями движет естественное любопытство: как использованы их вложения и правильно ли было принято решение о проведении ассессмента.

Приглашение руководителей на ассессмент — это всегда возможность для служб персонала или тех структур, которые отвечают за всю процедуру, продемонстрировать уровень своей организованности, умение выбирать провайдеров, адаптировать процедуры под нужды их организации, вообще шанс показать себя, проявить себя как команду.

В связи с этим необходимо **ТЩАТЕЛЬНО** подготовить участие руководителей, предоставить им подробную програм-

МУ, подчеркнуть те временные промежутки, в которые их присутствие не столь важно (тестирование, кофе-брейки), подготовить профайл кандидатов и — самое главное — в предварительной беседе четко объяснить, для чего проводится то или иное упражнение. Непонимание происходящего на ассессменте очень часто ведет к внутреннему напряжению и раздражению, особенно у людей, заплативших за него и санкционировавших его **Проведение:**

Из вопросов и замечаний своих коллег на методических тренингах, посвященных взаимоотношениям с руководителями, мне видится, что главное здесь — именно сотрудничество, а не противостояние, ведь разговор идет о ключевых должностях, о людях, от работы которых в конечном итоге будет зависеть и сам руководитель. Иногда противостояние нагнетается в ситуации, где его просто не может быть, и от нашей ментальной установки — желания видеть в руководителе человека глупее или хуже нас.

## ВИДЕОСЪЕМКА

О необходимости видеосъемки мы уже говорили выше, в этом параграфе остановимся на конкретной специфике ее проведения во время ассессмента.

Видеосъемка требует определенных навыков и квалификации, она значительно отличается от любительских съемок рыбалки или пикников. Приглашать для этого нужно только профессионалов, людей, уже проверенных на тренингах и ассессментах, понимающих инструкции и умеющих не привлекать к себе внимание. Профессиональные операторы — не всегда лучшее решение, иногда они слишком перетягивают ситуацию на себя. В этой связи вспоминается один анекдотический случай — правда, не из психологической, а из акушерской практики моей подруги в Израиле. В Израиле на родах присутствуют отцы, и, как правило, они снимают происходящее на видеокамеру. Мою подругу, работавшую врачом-акушером, вызвали на внезапно осложнившиеся роды; первым делом она попросила подвинуться оператора-отца, на что он лаконично ответил, что никуда не подвинется, у него здесь лучший ракурс!..

Несколько важных моментов при проведении инструктажа для оператора.

Во время групповой дискуссии лучше снимать общий ракурс. Если две подгруппы, можно снимать по очереди каждую, но в таких ситуациях лучше **ИСПОЛЬЗОВАТЬ** две камеры.

Необходимо несколько раз подчеркнуть, что оператор не рассказывает участникам, а приспосабливается к тому, как они расселись. При этом функция ведущего — расположить

участников во время упражнений так, чтобы оператору было удобно снимать. Особенно это значимо, например, при самопрезентации.

В начале работы необходимо сказать участникам, что кассета остается у ведущего и ни при каких **обстоятельствах** не может быть передана ни участникам, ни компании, заказывающей ассессмент. Это сугубо конфиденциальная информация.

Это может показаться банальным, но аппаратура должна быть проверена до начала ассессмента, кассеты перемотаны к началу, провода распутаны. Увы, множество неприятных ситуаций создается из-за недостатка внимания к этим банальностям.

## ИНТЕРВЬЮ

Формат этой книги не подразумевает детального разбора методов и техник проведения интервью. Можно обратить внимание читателей на некоторые достойные книги, посвященные этому вопросу. Это в первую очередь уже несколько раз упомянутая книга Р. Эденбро «Эффективное интервьюирование»<sup>44</sup>, и карманный справочник, представляющий все основные техники проведения интервью<sup>45</sup>. Также основные этапы проведения интервью представлены в учебниках «Психология менеджмента» под редакцией Г. С. Никифорова<sup>46</sup> и «Индустриально-организационная психология» Л. Джоуэлл<sup>47</sup>.

В процедуре ассессмента может проводиться два интервью: одно — перед ассессментом, ориентировочное, и второе — завершающее ассессмент, итоговое. Рекомендую проводящим ассессмент обязательно проводить ориентировочное интервью и стараться не приглашать на ассессмент того, кто не был на **собеседовании**, — во время ассессмента человек может неадекватно реагировать, не понимать происходящее и мешать работе всей группы. Во время ориентировочного интервью можно сказать несколько слов о предстоящей процедуре, настроить человека на ее позитивное восприятие.

<sup>44</sup> Эденбро Р. Практическая психометрия. Эффективное интервьюирование. СПб., 2003.

<sup>45</sup> Таунсенд Д. Проведение интервью: Карманный справочник. М., 2004.

<sup>46</sup> Психология менеджмента: Учебник / Под ред. проф. Г. С. Никифорова. СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 2000.

<sup>47</sup> Джоуэлл Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001.

Итоговое интервью лучше проводить после ассессмента — либо в тот же день, либо в ближайшие дни. Формируя расписание ассессмента, можно проводить интервью до тестирования, но обязательно после игровой части. Это дает возможность обсудить то, что произошло на ассессменте, ориентироваться на ощущения кандидата: как он оценивает свою успешность, что ему удалось и что нет. Необходимо учитывать физическое состояние участника, если собеседование проводится после тестирования и после «игровой» части: иногда люди после такого «рабочего» дня устают настолько, что проводить собеседование не имеет смысла.

Вот ряд вопросов, которые можно задавать кандидату:

1. Как вы оцениваете свое участие в ассессменте?
2. Считаете ли вы, что были успешны? Если да, приведите конкретные примеры.
3. Что было для вас наиболее сложным и почему, как вы думаете?
4. Как вы оцениваете свой вклад в командную работу? Были ли вы лидером?
5. С кем из участников вы бы хотели работать и почему?

С точки зрения техник могут использоваться все приемы поведенческого, гипотетического интервью, могут быть заданы провокационные вопросы; можно дать кандидату возможность поговорить не только о себе, но и о других участниках, — но все это должно происходить в рамках обсуждения процедуры ассессмента, в которой участвовали и интервьюируемый, и интервьюер. То, что разговор будет иметь реальную основу, даст возможность получить еще более полную информацию о мнениях, мотивах, представлениях кандидата, это может способствовать возникновению неприужденной обстановки общения и повышению искренности ответов. Общение интервьюера с кандидатом, посвященное ассессменту, обеспечивает более серьезное отношение кандидатов к процессу и, что также очень важно, обеспечивает возможность контролировать «честность» конкретных от-

ветов и, соответственно, всего интервью, позволяет оценить степень ориентированности кандидатов в проблемах, в профессиональных сферах, дает шанс еще раз оценить его навыки анализа и умения делать выводы из своих и чужих ошибок. В то же время интервью после ассесмента не исключает и привычного круга вопросов и требует, как и весь процесс интервьюирования, известной гибкости и мастерства.

Интервьюеру необходимо владеть техникой STAR, техниками раскрытия компетенций, навыками проведения ситуационных, поведенческих и гипотетических интервью.

Кроме того, в ходе как и ориентационного, так и итогового интервью возможно рассказать кандидату о компании, о вакансии, ответить на вопросы о том, что представляет собой организация, о том, что предлагается кандидатам, кого организация хотела бы видеть на этом месте.

Один из вопросов, достаточно часто возникающих перед проводящими ассесмент, — это вопрос о том, проводить итоговое собеседование со всеми или только с «условно прошедшими». Мне кажется, что нескольких итоговых слов заслуживает каждый участник, и даже если в ходе ассесмента кто-то не справился ни с одним заданием, надо помнить: то, что этот человек не подходит данной организации, не значит, что он не подойдет другой. Естественно, это собеседование может быть сокращенно до минимума. Имеет смысл в предварительном вступлении сразу акцентировать внимание на том, что на итоговое собеседование будут приглашены не все участники.

Как я уже говорила, в западной практике в ситуациях, когда ассесмент проводится внешними провайдерами, каждый участник в дальнейшем может обратиться ВЭТУ компании-провайдер и за определенную плату встретиться со специалистом-психологом для получения дальнейших рекомендаций по трудоустройству.

Глава 5

**ИТОГ АССЕССМЕНТА -  
ЭТАП ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ  
ИНФОРМАЦИИ**



## **ПРИНЯТИЕ ОКОНЧАТЕЛЬНОГО РЕШЕНИЯ**

Принятие окончательного решения — это ситуация, когда необходимо взвесить все «за» и «против», учитывая специфику ситуации, компанию, окружение, в которое попадет конкретный человек. В этой ситуации нет необходимости в большом количестве данных, они только затрудняют принятие решения. Решение удобнее всего принимать, ориентируясь на список компетенций, на профайл сотрудника, о котором мы говорили в начале книги.

Проводится ассесмент внешними провайдерами или внутренними службами персонала для других подразделений компании, необходимо помнить, что решение принимают руководители, а наша задача — именно всестороннее обеспечение принятия этого решения. Может быть, то, что все заинтересованные стороны собрались и приняли решение, — это уже наша заслуга, и иногда самая значительная.

Наша задача — создать ситуацию, при которой будут учтены все факторы, **ВЛИЯЮЩИЕ** на решение о приеме кандидата на работу, даже такие, как субкультура, ментальность, которые невозможно отследить извне. Необходимо предотвратить ситуации, в которых решение сначала возлагается на ведущих, что часто мотивируется нехваткой времени, недостаточным опытом, а затем им предъявляются претензии о неучете чьего-то мнения. Часто такие ментальные и субкультуральные вещи не могут быть выражены осознанно. Одна из проблем рекрутинга, которую и призван решить ассесмент, заключается в том, что **ЛЮДИ**, приглашающие персонал, будут говорить четко и ясно: «Хочу такого и такого»;

вы будете таких людей приглашать, и ни один из них не подойдет по каким-то неосознанным критериям, которые очень трудно выразить словами. Чтобы перевести эти представления в осознание, зачастую надо прибегать к психоанализу, но не каждый готов на это идти. Ассесмент же дает возможность увидеть человека в действии и стимул собрать всех принимающих решение вместе и это решение принять. И тогда наша ответственность, кроме качественного клиент-ориентированного ассесмента, — организация процесса и правильно выбранное время. Наша ответственность — методы, шанс помочь, но не принять решение за других. Можно сказать, что внешний ассесмент — это рекомендации, а внутренний ассесмент — помощь, хотя, разумеется, в действительности все не столь однозначно.

## НАПИСАНИЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Мы уже говорили, что самое главное в написании заключения — обсудить его форму и цели с заказчиком до ассессмента. Это может быть сводная таблица, в которой представлена оценка по компетенциям, лучше балльная, с расшифровкой шкалы; это может быть рейтинг кандидатов; это может быть психологический портрет кандидата, по итогам тестирования и активной части ассессмента, с анализом компетенций в каждом упражнении и т. д. Но в любой форме отчет не должен быть многословным, не более двух страниц; естественно, он не должен содержать ненормативной психологической лексики — лучше писать его в поведенческих терминах, соответственно запросу. Также в отчет могут быть очень кратко включены заметки наблюдателей.

Говоря об отчете, необходимо еще раз обсудить тему конфиденциальности: кем отчет будет прочитан, есть ли вероятность попадания его в руки соискателя и т. д. Я, чтобы обезопасить себя и снять с себя ответственность, всегда в отчетах выношу в колонтитулы очень грозные фразы типа: «СТРОГО КОНФИДЕНЦИАЛЬНО! НЕ МОЖЕТ БЫТЬ НИ В КАКОМ ВИДЕ И НИ ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ ПОКАЗАНО, ПРОЦИТИРОВАНО ИЛИ ПЕРЕДАНО УЧАСТНИКАМ АССЕССМЕНТА!!!», и еще подчеркиваю это увеличением размера и толщины шрифта.

## **ПРОДАЖА И СТОИМОСТЬ АССЕССМЕНТА**

Это один из наиболее важных вопросов, на который надо себе ответить перед решением ступить на палубу корабля под названием «Ассесмент-центр».

Ассесмент-центр — услуга достаточно дорогая, и сегодня на рынке существует тенденция к увеличению ее стоимости. По данным на май 2005 года, цена ассесмента варьировалась от 300 до 3000 евро на человека. Эта цена аргументирована качеством **УСЛУГИ**, себестоимостью **И**, конечно, ситуацией на рынке труда. Даже простой подсчет того, сколько стоит подбор сотрудника, рекрутинг и — при не самой приятной ситуации — его увольнение после испытательного срока, показывает, что даже самый дорогой ассесмент-центр экономически оправдан. Увеличивающаяся в последнее время тенденция отдавать на аутсорсинг все, что можно отдать, тоже приводит нас к ассесмент-центрам, которые могут быть рассмотрены как аутсорсинг, осуществляемый внешними провайдерами.

Рассчитывая стоимость ассесмент-центра, необходимо ориентироваться на клиента, но учитывать при этом цены на психологическое тестирование и на активную тренинговую часть, включая в цену не только подготовку и проведение, но и организацию и написание отчетов.

## КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Очень часто **еще** во время предварительных разговоров об ассессменте возникают вопросы об оценке его эффективности в дальнейшем. Статистически можно говорить и об эффективности вложения в персонал в тридцать раз большей, чем в технические мощности, но если говорить серьезно, то необходимо выработать некоторые цифровые критерии, актуальные и разделяемые в этой компании. Например, произвести сравнение через три-четыре месяца после ассессмента между людьми, прошедшими ассессмент, и пришедшими, например, по процедуре «классического рекрутинга», сравнить показатели эффективности их работы, текучесть, удовлетворенность. Самое главное — понять, кого и зачем мы оцениваем.

### **ПРИМЕР 4. ВВОДНАЯ ЧАСТЬ ОТЧЕТА ПО ПРОВЕДЕНИЮ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА**

---

Результаты проведения «Центра оценки» для соискателей на вакансию \_\_\_\_\_

Место проведения \_\_\_\_\_

Дата проведения \_\_\_\_\_

#### **Основные цели:**

1. Способствовать правильному подбору новых сотрудников.
2. Используя минимальные временные резервы, оценить психологические особенности участников, увидеть их в «реальных» ситуациях, возникающих при деловом общении в процессе продаж.
3. Оценить каждого участника по следующим параметрам:
  - социальный интеллект;

- мотивация;
- уровень развития коммуникативных навыков;
- паттерн межличностных отношений;
- поведение в конфликтных ситуациях;
- стрессоустойчивость;
- принятие решений;
- уровень энергии;
- креативность;
- стиль работы;
- лидерские навыки;
- интеллектуальные способности;
- самооценка;
- агрессивность.

Первым блоком было тестирование с использованием следующих методик:

1. Методика исследования «Незаконченные предложения» Сакса и **Леви**, специально адаптированная для проведения ассесмент-центра.
2. Тест «Несуществующее животное».
3. Личностный опросник Кеттелла 16PF (105).
4. Тесты «Умозаключение» и «Словарь» из батареи Фланагана для оценки общих способностей.

Тест «Умозаключение» и «Словарь» из батареи Фланагана для оценки общих способностей дают возможность в кратчайший срок оценить умение устанавливать логические отношения между символами, умение делать верные выводы, способность к рассуждению и умозаключению, оперативность мышления, умения действовать в уме (внутренний план действия). Тесты дают представление и об общем культурном уровне участников, их словарном запасе и образованности, позволяют соотнести результаты каждого участника с результатами группы.

Непосредственно «активная часть» состояла из следующих упражнений:

1. *Самопрезентация* — для оценки коммуникативных навыков, асертивности, понимания «выгод» и «преимуществ», стрессоустойчивости, умения управлять временем.
2. *Доклад* позволил оценить умения выполнять **неординарное** задание, работать с избытком или недостатком информации, управлять временем, вступать в контакт с незнакомой аудиторией; оценить умение структурировать информацию, вербальные навыки, социальный интеллект; позволил в дальнейшем охарактеризовать стрессоустойчивость и общий уровень энергии.

3. *Телефонные переговоры* позволили проанализировать умение вступать в контакт с невидимым собеседником, вариативность поведения.
4. *Ролевые игры* дали возможность оценить арсенал коммуникативных умений и навыков, широту и вариативность моделей поведения, гибкость и адекватность участников.
5. *Работа в группах* позволила оценить лидерский потенциал, умение отстаивать свое мнение и зависимость от мнения группы, креативность и творческие способности.

Практически для всех участников результаты тестирования подтвердились соответствующими оценками во второй части дня. Или наоборот — поведение участников в «реальной» части соответствовало результатам тестирования и не противоречило, а дополняло общую оценку.

Подготовлено \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЯ



# Приложение 1

## ПРИМЕРЫ РОЛЕВЫХ ИГР И КЕЙСОВ ДЛЯ АССЕССМЕНТА В КОМПАНИЯХ РАЗЛИЧНОГО ПРОФИЛЯ

### 1.1. Навыки телефонного общения у торговых представителей

#### Ситуация 1

777. Вы — сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера — торговля сахаром.

Вы звоните секретарю директора сахароперерабатывающего завода в Нижнем Новгороде. Вы знаете, что это крупное предприятие, но вы с ними еще не работали. Вы заинтересованы в перспективе сотрудничества.

**Ваша цель — договориться о личной встрече с начальником коммерческого отдела и собрать максимальную информацию о предприятии.**

*Секретарь.* Кирова Светлана, 35 лет. Действовать по обстановке. Все, что можете решить вы сами, — вы решаете. Коммерческий директор 90% времени в разъездах.

#### Ситуация 2

777. Вы — сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера — торговля колбасными изделиями и мясными консервами.

Вы звоните в Екатеринбург, коммерческому директору сети «Цифрочка» (крупнейшая в Екатеринбурге сеть продовольственных товаров, ориентированная на «ЭКОНОМ»-класс, около 100 магазинов в городе). Коммерческий директор — Владимир Максимович Потапенко. Вы очень долго добивались возможности поговорить с ним лично. Вы понимаете, что это может быть очень перспективный клиент.

**Ваша цель — договориться о личной встрече.**

*Потапенко Владимир Максимович.* Действовать по ситуации. Вы, естественно, заинтересованы в новых поставщиках, но вас волнуют только цены (демпинговые) и «мало» волнует качество и ассортимент. Вы привыкли «диктовать» и систему оплаты, и систему поставок.

### Ситуация 3

777. Вы — сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера — торговля птицей.

Вы звоните начальнику отдела логистики всей компании. У вас очень много жалоб от клиентов, связанных именно с логистикой. Начальник отдела логистики — Смирнова Антонина Константиновна.

**Ваша цель — договориться о личной встрече.**

*Смирнова Антонина Константиновна.* Действовать по обстановке. Вы считаете, что этот звонок не соответствует вашему статусу и положению, и не готовы выслушивать никаких плохо обоснованных жалоб.

### Ситуация 4

ТП. Вы — сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера — торговля зерном.

Вы звоните в Санкт-Петербург, на Петербургский мельничный комбинат, один из двух крупнейших в городе. В дан-

ный момент «Поле-Полюшко» не сотрудничает с ними. Вы дозвонились до секретаря начальника отдела закупок. Начальник отдела закупок — Николай Петрович Смирнов — сейчас в отпуске и выйдет на работу в понедельник, четвертого августа. Вы планируете приехать в Санкт-Петербург четвертого августа утром и пробыть там два дня.

**Ваша цель — договориться о встрече на определенное время четвертого августа.**

*Секретарь.* Барышня, 25 лет, Марина Капустина. Пожалуйста, действуйте по ситуации. Как правило, вы не назначаете встреч «через голову» своего шефа, но если почувствуете необходимость, то можете это сделать.

## Оценка навыков ведения переговоров и навыков продаж

### Ситуация 1

777. Вы — сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера — торговля колбасными изделиями и мясопродуктами. Вы договорились о поставке в сеть универсамов «Светофорыч» (32 магазина в Москве, 20 в Санкт-Петербурге и 60 в регионах). Вы подписали контракт на поставку опытной партии. Вам позвонил начальник коммерческого отдела и срочно попросил о встрече.

**Ваша цель — продолжение сотрудничества.**

*Начальник коммерческого отдела.* Мужчина, около 40 лет, бывший военный. Вы хотите получить первую партию по минимальной цене, вы решили еще раз встретиться, чтобы проверить «уступчивость» клиента.

## Ситуация 2

*ТП.* Вы — сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера — торговля зерном. Вы пришли на встречу на Санкт-Петербургский мельничный комбинат к начальнику отдела закупок. Вы очень давно **ДОБИВАЛИСЬ** этой встречи, так как это потенциально и стратегически значимый клиент, открывающий дорогу на рынок Петербурга. Санкт-Петербургский мельничный комбинат — это холдинг, объединяющий 12 предприятий пищевой промышленности, мельничный комбинат, макаронные и хлебозаводы. Начальник отдела закупок — женщина 40 лет.

**Ваша цель — договориться о сотрудничестве.**

*Начальник отдела закупок.* Ваш муж владеет трейдовой зерновой компанией; естественно, что все, что покупает комбинат, — покупается от него. Ваша задача — собрать максимум информации о «новом игроке» на местном рынке.

## Ситуация 3

*777.* Вы — сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера — торговля зерном. Вы договорились о встрече с вашим постоянным клиентом, который систематически задерживает выплаты за полученную продукцию. Вы не хотите передавать это в службу безопасности, так как вам очень дороги эти отношения, переросшие в дружеские. Клиент — директор большого Московского мукомольного холдинга.

**Ваша цель — договориться о выплате задолженности.**

*Директор.* Вы искренне считаете, что вы настолько стратегически важный клиент, что никто не смеет «требовать» от вас **ВЫПЛАТ** в срок.

#### Ситуация 4

777. Вы — сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера — торговля птицей. Вы срочно лично встречаетесь с клиентом, который должен был получить 20 тонн глубокозамороженной птицы, расфасованной по 1200 граммов. «Поле-Полюшко» опаздывает с поставками на два дня. К тому же пришедший заказ состоял из птиц весом по 1900 граммов и без пакета. Клиент в ярости, и предварительный телефонный разговор состоял из одних угроз. Вы решили встретиться лично. Вы встречаетесь с директором оптовой базы. В течение дня вам уже звонили начальник отдела закупок, коммерческий директор, менеджер по развитию, юрист и сотрудник отдела закупок.

**Ваша цель — урегулировать конфликт, принять товар и сохранить долгосрочные отношения.**

*Директор оптовой базы.* Вы всегда воспринимали «Поле-Полюшко» как надежного и важного поставщика. Вы в самом деле «в ярости» и еще «накручены» потоком жалоб ваших подчиненных. Вы не разорвете сотрудничество с «Поле-Полюшко», но ситуация очень неприятная. Вы хотите компенсации.

#### Ситуация 5

777. Вы — сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера — торговля птицей. Вы договорились о поставке птицы из Саратовской области крупному московскому дилеру. Товар уже в пути. Клиент ультимативно потребовал встречи по поводу изменения условий поставки. На встрече он требует изменить условия поставки и расфасовку. Говорит о том, что у него есть другой поставщик, который готов выполнить все его условия и дать лучшую цену. Клиент — коммерческий директор базы.

**Ваша цель — урегулировать конфликт, сохранить долгосрочные отношения и предотвратить подобные ситуации в будущем.**

*Клиент.* У вас нет другого поставщика, но вам необходимо получить требуемые вами условия. Вы допустили ошибку, пообещав вашему клиенту другую расфасовку. Если вы не договоритесь с «Поле-Полюшко», отвечать придется вам перед вашим клиентом.

### **Ситуация 6**

777. Вы — сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера — торговля колбасными изделиями и мясопродуктами. Вы договорились о встрече с руководителем крупной дистрибьютерской сети Поволжья. Ваши преимущества: более низкая цена при аналогичном качестве и расположенный в том же регионе завод-производитель. Вы знаете, что через некоторое время появится «бренд» вашей продукции, и это, естественно, приведет к повышению цены.

**Ваша цель — продать продукцию.**

*Клиент.* Вы заинтересованы в сотрудничестве, но вам свойственны излишняя тревожность и мнительность, вы боитесь всего нового и вам нужны гарантии. Вам кажется, что московские компании не всегда хорошо понимают, что происходит в регионах, не понимают ценовой политики регионов и они всегда дороже местных производителей.

### **Ситуация 7**

777. Вы — сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера — торговля сахаром. Вы встретитесь в Москве с директором регионального представительства. Он уверяет вас, что необходимо снизить цены, так как

тогда он сможет продавать большие объемы. Он считает, что в его регионе (Новгородская область) значение имеет только цена. Он говорит о том, что у него уже есть договоренность с потенциальными клиентами на большие объемы при снижении цены.

**Ваша цель — убедить директора регионального представительства, что стратегию продаж определяете вы, а он принимает только тактические решения и что вопрос ценообразования решается в Москве.**

*Директор регионального представительства.* Вам очень неприятна ситуация «мальчика для битья», вызванного на ковер. Вам кажется, что московское начальство не всегда хорошо понимает, что происходит в регионах, не понимает ценовой политики регионов. С другой стороны, вы считаете, что без вас все равно ничего не продадут и в итоге все будет, как вы скажете.

### **Ситуация 8**

*ТП.* Вы — сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера — торговля сахаром. Вы встречаетесь для подписания контракта с новым покупателем. До этого вы несколько раз встречались с ним, и пришли к согласию по всем вопросам. В течение встречи покупатель начинает говорить о том, что цена может измениться во время транспортировки. И требует внести в договор пункт о том, что если цена во время транспортировки изменится, то изменится и платеж.

**Ваша цель — добиться фиксированной цены либо на момент отгрузки, либо на момент прибытия. Урегулировать ситуацию, сохранить долгосрочные отношения и предотвратить подобные ситуации на будущее.**

*Покупатель.* Вы заинтересованы получить наиболее выгодные условия и считаете, что при подписании контракта

такого уровня и с клиентом такого уровня, каким являетесь вы, вам обязаны идти на уступки.

Используя этот лист в качестве ориентира, ведите наблюдение за особенностями поведения участников, выступающих в той или иной роли. Делайте заметки.

Ф. И. О. участника \_\_\_\_\_

1. Насколько четко участник понимал цель разговора? Оцените.

1 2 3 4 5 6 7

2. Насколько участник понял мотивацию клиента? Оцените.

1 2 3 4 5 6 7

3. Как велись переговоры с коммуникационной точки зрения? Насколько успешно?

1 2 3 4 5 6 7

4. Были ли проявления деструктивного поведения (например, неоправданные разговоры не на тему, монополизация обсуждения)?



5. Оцените способность участника слушать.

1      2      3      4      5      6      7

---



---

6. Были ли конструктивные споры, если «да», правильно ли «спорил» участник?

---



---

7. Видел ли участник картину в целом и правильно ли выбирал стратегические пути решения? Оцените.

1      2      3      4      5      6      7

---



---

8. Какие сильные стороны (и личные, и профессиональные) участника внесли наибольший вклад в командную работу? Перечислите.

---



---

9. Достиг ли участник поставленной перед ним цели?

---



---

10. Что помогало и что мешало участнику? Оцените проявление этих компетенций по 7-балльной шкале.

Компетенции	Помогало	Мешало
Социальный интеллект	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Мотивация	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Уровень развития коммуникативных навыков	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Умение вести себя в конфликтных ситуациях	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Стрессоустойчивость	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Способность принимать решения	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Лидерские навыки	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Интеллектуальные навыки	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

*Ваши комментарии:*

---

---

---

## **1.2. Управленческие навыки у администраторов сети кофеен**

Участниками этого проекта были как молодые, только начинающие свою карьеру управляющие кафе и администраторы, так и люди, имеющие за плечами широкий опыт администрирования в различных организациях. Еще одной спецификой данного тренинга был его **гендерный** состав — только женщины.

Целью первого из тренингов было знакомство с такими понятиями, как:

- 1) структура организации,
- 2) должностные обязанности,
- 3) функции каждого конкретного сотрудника в системе организации,
- 4) ответственность,
- 5) критерии ответственности,
- 6) оценка персонала,
- 7) обратная связь, даваемая сотрудникам.

Для этого тренинга было подготовлено два кейса. Первоначально на задание отводилось 60 минут, затем по просьбе участников было прибавлено еще 60 минут. На презентацию отводилось строго семь минут. Задание выполнялось либо в парах, либо в тройках.

### **Кейс 1**

Вы — уставшие жены новых русских, вам безумно надоело сидеть дома и **ТОМИТЬСЯ** от **СКУКИ**. У вас есть **все**, и самое

главное — у вас есть голова, и поэтому вы прекрасно понимаете, что, если вы просидите еще пару лет дома в таком состоянии, для вас все может закончиться очень грустно. Вы совершенно случайно познакомились друг с другом в самолете, возвращаясь с выводком детей из Турции. Самолет делал вынужденную посадку в Нижнем Новгороде, и у вас было предостаточно времени поговорить. Затем вы прекрасно общались и через год — купили небольшой ресторан. Ресторан — напротив зоопарка, до этого там был грузинский ресторан «Мзиури». В память о своем знакомстве вы решили сделать ресторан турецким.

С точки зрения ресурсов у вас было все — время, деньги, поддержка близких. Все шло прекрасно. Ресторан приносил стабильный доход, но жизнь никто не отменял, и вы одновременно забеременели. И вместе возлежите теперь на сохранении, сдвойней и тройней, соответственно, в институте имени **Отто**<sup>48</sup>. И понятно, что раньше чем через пару лет к этому бизнесу вам не вернуться. Вам очень жалко свой ресторан, жалко вложенных в него душевных средств и тех ощущений, которые вы испытывали, работая в нем. И вы решили пригласить на это время двух своих старинных подруг «наемными» директором и администратором. Вы понимаете, что управление перед передачей дел надо «формализовать». Из вашего опыта вы сделали два самых главных вывода: «Кадры решают все» и «Уровень сервиса определяет уровень и число посетителей», и вам очень важно, чтобы будущее руководство сохранило и развивало этот лозунг.

Вам необходимо передать вашим подругам, будущим директору и администратору, следующую информацию:

- 1) название ресторана,
- 2) территориальный план (из расчета 160 кв. м),
- 3) миссия организации,
- 4) структура организации (штатное расписание),

<sup>48</sup> Санкт-Петербургский научно-исследовательский институт акушерства и гинекологии им. Отто.

- 5) система и структура заработных плат,
- 6) денежный оборот,
- 7) основные должностные обязанности директора и официантки (прописать),
- 8) система оценки персонала,
- 9) система контроля и отчетности и начальный план работы будущих руководителей.

Также необходимо подготовить презентацию всех материалов (не больше 7 минут) для хозяек кафе.

## Кейс 2

Вы — прекрасные активные молодые особы лет 30. По образованию вы экономисты, и около 12 лет проработали на табачной фабрике им. Инессы Арманд. Деньги вы получали небольшие, но стабильные, в последнее время около \$ 300. Девушки вы активные, и еще все время подрабатывали, и на работе и в свободное время — печатали дипломы и курсовые, репетировали студентов, распространяли косметику, шили игрушки, летом устраивались на работу в пионерский лагерь. В один прекрасный день вы пришли на работу, и выяснилось, что фабрика продана, ваш отдел реорганизован и если вы не уйдете сами, то через пару месяцев вас просто уволят. У каждой за плечами семья, с детьми и бабушками и полным отсутствием мужей. Вы активно занялись поисками работы и через свою знакомую, начальницу детского летнего лагеря, получили очень необычное предложение.

Табачная фабрика Broadway пригласила вас возглавить их столовую. Ситуация такова: дирекция Broadway прекратила работать с подрядчиком, выкупила столовую, которая становится просто подразделением компании. Требование компании очень простое: персонал должен достойно питаться. Всего сотрудников на фабрике около 1800 человек.

Работает фабрика круглосуточно. Сотрудники офисов и руководители работают с 9 до 17.30, их около 500. Столовая поделена на две части: саму столовую с раздачей и зону кафе, всего около 500 кв. м.

Подумав, вы решили согласиться, потому что других альтернатив у вас нет и к тому же натуры вы деятельные, а предложение выглядит достаточно заманчиво.

Фабрика известна своим внимательным, «материнским» отношением к сотрудникам, поэтому для руководства фабрики очень важно, чтобы в столовой поддерживался высокий уровень обслуживания и отношений внутри коллектива. Самое главное для руководства — чтобы персонал был доволен качеством и разнообразием меню. Работники получают ежемесячно 1800 рублей в качестве дотации на питание и в столовой расплачиваются «живыми» деньгами. Столовая не должна быть доходной, но и не должна приносить убытки.

Через короткое время вам необходимо предоставить руководству фабрики следующий пакет документов:

- 1) название кафе и столовой,
- 2) территориальный план (из расчета 500 кв. м),
- 3) миссия подразделения,
- 4) структура подразделения (штатное расписание),
- 5) система и структура заработных плат,
- 6) денежный оборот,
- 7) основные должностные обязанности руководителя и повара (прописать),
- 8) система контроля и отчетности,
- 9) система оценки персонала,
- 10) начальный план вашей работы (на первые два **месяца**).

Вам необходимо подготовить **презентацию** всех материалов (не больше 7 мин) для руководства отдела персонала и дирекции фабрики.

### **1.3. Навыки продаж и маркетинга у менеджеров среднего звена на промышленном производстве**

Специфика этого предприятия была в том, что управленцы (менеджеры среднего звена) подбирались и на само производство, и в *торговой дом*, куда в дальнейшем планировалось вынести все подразделения, отвечающие за продажи и маркетинг. Поэтому один и тот же кейс был в двух редакциях: одна предназначалась только для производства, вторая — для производства и торгового дома.

#### **Кейс 1**

Завод, производящий оболочку для колбасных изделий и печать на ней, расположен в Киришах<sup>49</sup>. Завод создан в 2000 году, вышел на проектную мощность в последнем квартале 2001 года. Это дочерний завод аналогичного бельгийского концерна. Основной капитал — иностранный. Изначально гранулы (сырье для производства оболочки) привозилось из-за границы. Сейчас сырье смешанное — местное и привозное. Местное сырье — побочный продукт переработки нефтепродуктов. На заводе два основных производства: первое — непосредственно само производство оболочки и второе — печать. Имеются еще отделы продаж, закупок, маркетинга и дизайна. Отдел дизайна создает «макет-клише» непосредственно для каждого заказчика, осуществляет предпечатную подготовку. Оболочки стандартные по составу, но различаются по ширине, от 35 до 85 мм. Печатное производство — это один станок, работающий круглосуточно, работают на нем 5 человек. Производство оболочки считается «вредным производством», отравляющим окружающую среду; на нем работа-

ет около 100 человек. Если «печатники» в основном мужчины, то на производстве оболочки преобладают женщины. Аналогичных производств в России и СНГ нет. За последний год наметились резкие тенденции роста: заказы как региональные, так и местные. Периодически часть произведенной оболочки (без печати) сразу же отгружается клиентам. С другой стороны, само головное предприятие в Бельгии также поставляет в Россию оболочку. До настоящего времени не существует четкой и однозначной позиции по этим вопросам.

#### Задание

1. Обсудить и составить описание организации (название, миссия, структура, перечень должностей).
2. Распределить должности (или основные функции подразделений) среди участников группы; составить штатное расписание.
3. Создать территориальный план организации.
4. Подготовить презентацию на 2 минуты.

## Кейс 2

Завод, производящий оболочку для колбасных изделий и печать на ней, расположен в Киришах. Завод создан в 2000 году, вышел на проектную мощность в последнем квартале 2001 года. Это дочерний завод аналогичного бельгийского концерна. Основной капитал — иностранный. Изначально гранулы (сырье для производства оболочки) привозили из-за границы. Сейчас — сырье смешанное: и местное, и привозное. Местное сырье — побочный продукт переработки нефтепродуктов. На заводе два основных производства: первое — непосредственно само производство оболочки и второе — печать. Отделы продаж, закупок, маркетинга и отдел дизайна вынесены в самостоятельное юридическое лицо — торговый дом. Отдел дизайна создает «макет-клише» непосредственно для каждого за-

**казчика**, осуществляет предпечатную подготовку. Оболочки стандартные по составу, но различаются по ширине, от 35 до 85 мм. Печатное производство — это один станок, работающий круглосуточно, работают на нем 5 человек. Производство оболочки считается «вредным производством», отравляющим **ОКРУЖАЮЩУЮ** среду, на нем работают около 100 человек. Торговый дом изначально состоял из 30 человек, сейчас в нем 58 сотрудников. Аналогичных производств в СНГ нет. За последний год наметились резкие тенденции роста, заказы как региональные, местные, так и зарубежные (Восточная Европа, Северная Америка, Азия). Периодически часть произведенной оболочки (без печати) сразу же отгружается **КЛИЕНТАМ**. В то же время само головное предприятие в Бельгии также поставляет в Россию оболочку. По этим вопросам до сих пор не существует четкой и однозначной позиции.

#### Задание

1. Обсудить и составить описание организации:
  - название,
  - **МИССИЯ**,
  - ценности,
  - структура.
2. Распределить должности (или основные функции подразделений); составить штатное расписание.
3. Сформулировать принципы взаимодействия между отделами и подразделениями, как завода, так и торгового дома.
4. Создать территориальный план организации.
5. Подготовить презентацию длительностью 7 минут.

### Кейс 3

Петербургская компания, самостоятельно существующая на рынке с 1998 года, до этого была подразделением единственной и крупнейшей в Европе фабрики по производству



мулине и шелковых нитей. Только эти нити пригодны для ручной и машинной вышивки по шелку. Это производство было основано еще в 1869 году выходцами из Китая. Позднее им владели финны, и после революции это был нитяной завод им. Клары Цеткин. Фабрику несколько раз пытались купить иностранные инвесторы. В 1999 году на фабрике было создано подразделение, занимающееся вышивкой по шелку палантинов, известных под торговой маркой «Ангел». Палантины, как правило, идут на экспорт. Также у фабрики есть клиенты практически во всех странах мира. Это очень востребованная в мире, хотя и специфическая, продукция. При заводе есть специализированный магазин, единственный в городе, торгующий мулине, шелком и палантинами. Также эта компания с 2000 года начала заниматься продажей сопутствующих товаров для вышивания и ручного ткачества.

После отделения от фабрики и формирования собственного юридического лица в штате компании было 20 человек; сегодня на фабрике работает около 500 человек и 70 человек в штате дилерской компании.

#### Задание

1. Обсудить и составить описание организации:
  - название,
  - миссия,
  - ценности,
  - структура.
2. Распределить должности (или основные функции подразделений); составить штатное расписание.
3. Сформулировать принципы взаимодействия между отделами и подразделениями, как фабрики, так и компании-дилера.
4. Создать территориальный план организации.
5. Подготовить презентацию длительностью 7 минут.

## **1.4. Навыки управления у линейных менеджеров (низшего управленческого состава)**

### **Ситуация 1**

В игре принимают участие 1 руководитель и 1 подчиненный.

*Руководитель.* Ваш подчиненный не вышел вчера на работу, он позвонил утром секретарю и сказал, что у него сломалась коронка, и он пошел к стоматологу. У вас небольшое подразделение из шести человек, вы все работаете вместе около года. Начальником вы стали около трех недель назад.

**Ваша цель — решить дисциплинарный вопрос, чтобы в будущем не возникало подобных прецедентов, и четко определить свою позицию и статус.**

*Подчиненный.* У вас вчера сломалась коронка, вы позвонили на работу и сообщили через секретаря, что вы не придете. Сегодня, придя на работу, вы получили по почте сообщение с просьбой зайти к начальнику. Вы проработали вместе с вашим новым начальником около года, в подразделении шесть человек. «Начальник» стал начальником около трех недель назад и пока воспринимается сотрудниками просто номинально.

### **Ситуация 2**

В игре принимают участие 1 руководитель и 5 подчиненных.

*Руководитель.* Это ваш первый день в работе компании в должности руководителя технической службы. У вас пятеро подчиненных, вы предполагаете, что кто-то из них может претендовать на вашу позицию, но не знаете, кто именно.

**Ваша цель — представиться, определить свою позицию и статус.**

### Ситуация 3

В игре принимают участие 1 руководитель и 4 подчиненных.

*Руководитель.* Вы назначены руководить новым проектом, вам необходимо будет руководить работой четырех подчиненных. С двумя подчиненными вы проработали вместе на равных позициях около полугода, с третьим вместе учились в институте, четвертого никогда не видели. Сегодня вы назначили совещание, чтобы обсудить наиболее общие вопросы работы.

**Ваша цель — представиться, определить свою позицию и статус.**

### Ситуация 4

В игре принимают участие 1 руководитель и 5 подчиненных.

*Руководитель.* Вы начальник отдела, в котором три подразделения. Вы воспринимаете свой отдел как эффективный и дружный коллектив. Вы собрали одно подразделение из пяти человек, начальник которого внезапно для всех перешел на работу в другую фирму, для того, чтобы сообщить им (подразделению), что вы приняли решение пригласить на роль нового начальника подразделения нового сотрудника, и завтра он выходит на работу. Вы понимаете, что некоторые сотрудники могли претендовать на то, чтобы занять данное место, и все сотрудники ожидали, что вы будете принимать решение совместно, советуясь с НИМИ.

**Ваша цель — сообщить о назначении нового начальника подразделения.**

## 1.5. Навыки продаж у менеджеров по продажам

### Ситуация 1

Ваша цель — вступить в контакт.

*Менеджер по продажам.* Вы приходите на встречу с вашим постоянным клиентом, вы сотрудничаете уже несколько лет, проблема возникает только с платежами. Этот клиент всегда платит, но всегда с опозданием на полгода-год. Вы не хотите передавать это в службу безопасности, вам очень дороги эти отношения, уже переросшие в дружеские. В связи с изменившимся порядком финансовых расчетов в компании вам необходимо договориться о возможности работать по предоплате (хотя бы 50%) и далее по схеме +30.

*Клиент.* Вам в принципе все равно, как платить, просто платежи в срок — это ваша лишняя «головная боль». Самое главное для вас — это отношение продавца, вам необходимо чувствовать, что вы — самый *нужный* и самый *важный* клиент. Вы искренне считаете, что вы настолько стратегически важный клиент, что никто не смеет «требовать» от вас выплат в срок.

### Ситуация 2

Ваша цель — вступить в контакт.

*Менеджер по продажам.* Вы приходите на встречу с вашим постоянным клиентом. Вы сотрудничаете уже давно, проблема возникает только с качеством поставляемых заказов. Это — «ваш» клиент, вы работаете вместе уже много лет, но **непрекращающиеся** проблемы с качеством поставляемых объектов ставят это сотрудничество под угрозу.

*Клиент.* Вы заинтересованы в сотрудничестве и с компанией и с конкретным менеджером по продажам, но вам надоели бесконечные упреки, связанные с качеством поставляемых объектов, которые предъявляют вам ваши коллеги и руководство.

### Ситуация 3

Ваша цель — вступить в контакт.

*Менеджер по продажам.* Вы приходите на встречу с вашим клиентом. Это новый клиент компании, он сделал достаточно большой заказ и в принципе настроен на долгосрочное СОТРУДНИЧЕСТВО. Этот клиент использует ваше оборудование в своих заказах «под ключ», и несколько дней назад ему предъявили претензии его заказчики. Претензии связаны с качеством поставленного оборудования и с несоблюдением условий поставок (комплектации). Клиент позвонил вам, был достаточно резок в общении по телефону и пригласил вас на встречу.

*Клиент.* Вы всегда воспринимали эту компанию как очень надежного и важного поставщика. Вы на самом деле в ярости и еще «накручены» потоком жалоб и угроз от ваших заказчиков. Вы, конечно, не разорвете сотрудничество с компанией-поставщиком, если ситуация не перерастет в критическую, но сегодняшняя ситуация на самом деле очень неприятная. Вы хотите компенсации.

### Ситуация 4

Ваша цель — вступить в контакт.

*Менеджер по продажам.* Вы приходите на встречу с новым клиентом, который сам вышел на вас через своего коллегу. Это новый игрок на рынке. Вы знаете только то, что он владеет компанией, торгующей зерном на Южном Урале (Челябинск).

*Клиент.* Вы ничего не собираетесь сейчас покупать, просто хотите составить свое впечатление о возможных поставщиках. Хотите понять, сколько сможете сэкономить, если выйдете на непосредственного производителя этого оборудования на Западе и будете работать напрямую. Вас, естественно, очень волнуют условия оплаты и возможность отсрочек и кредитов, так как вы вступаете в новый для себя бизнес, и вообще вас больше всего волнует информация о конкурентах.

**Ситуация 5**

Ваша цель — вступить в контакт.

*Менеджер по продажам.* Вы встречаетесь с начальником службы технической эксплуатации зданий одной из петербургских ведущих оптово-розничных продовольственных компаний.

*Клиент.* Вы в принципе заинтересованы в покупке мини-электростанций, но у вас нет своего бюджета. Кроме того, вы конкретно закупками и переговорами с поставщиками не занимаетесь, но говорить об этом собеседнику не хотите. Вы очень хотите быть в курсе событий, иметь решающий голос и всячески даете это понять собеседнику.

**Ситуация 6**

Ваша цель — ВСТУПИТЬ в контакт.

*Менеджер по продажам.* Вы встречаетесь с генеральным подрядчиком застройщика нового коттеджного поселка в Стрельне. Этой встречи вы очень долго добивались.

*Клиент.* Хотя в принципе вы заинтересованы в покупке мини-электростанций, своего бюджета у вас нет. Конкретно вы закупками и переговорами с поставщиками не занимаетесь, но сообщать об этом собеседнику не хотите. Вам очень нужно быть в курсе событий, иметь решающий голос, и вы стараетесь дать это понять собеседнику.

**Ситуация 7**

Ваша цель — вступить в контакт.

*Менеджер по продажам.* Вы встречаетесь с главным врачом психиатрической больницы на 2000 коек. Это самая большая психиатрическая больница в Европе. По требованиям Комиссии по правам человека Европейского Совета каждая больница такого уровня должна быть оборудована независимой мини-электростанцией. Главный врач — мужчина около 60 лет.

*Главный врач.* Вы очень заинтересованы в любом сотрудничестве, которое, как вам кажется, может быть выгодно лично вам. Естественно, вы не можете в открытую дать понять, что в больнице есть деньги. На территории бывшего аэродрома в Осиновой Роще вы строите еще небольшой коттеджный поселок (коттеджи и таун-хаузы). Еще у вас есть своя частная урологическая российско-итальянская VIP-клиника, где вам принадлежит 50%. Вы говорите о том, что система здравоохранения бедна, но не отказываете. Естественно, вся эта затея с электростанцией для БОЛЬНИЦЫ воспринимается вами как очередная глупость.

### **Ситуация 8**

Ваша цель — вступить в контакт.

*Менеджер по продажам.* Вы встречаетесь с новым начальником отдела закупок иностранного завода в области, занимающегося лесозаготовками по всему Северо-Западу и Коми. Вы давно и успешно работали с этим клиентом; узнав, что пришел новый начальник отдела закупок, вы решили, что необходима личная встреча для закрепления результатов сотрудничества.

*Клиент.* Вы начинаете работу, формируете базу поставщиков. В принципе вы заинтересованы в сотрудничестве, но вы перешли на эту должность с позиции начальника отдела закупок иностранной табачной фабрики, поэтому вам пока несколько трудно сориентироваться в предмете разговора, но продемонстрировать это вы не хотите.

### **Ситуация 9**

Ваша цель — подписание контракта!

*Менеджер по продажам.* Вы встречаетесь со специалистом отдела закупок иностранной нефтяной компании. Ситуация такова, что вы уже встречались около пяти раз по поводу продажи четырех мини-электростанций полной

комплектации. Все хотят их купить, все «за»: и отдел закупок, и генеральный директор. Был уже разговор с бухгалтерией и прояснены все детали, но контракта до сих пор нет. Подписание все время откладывается и вас все время «футболят» один другому — очень вежливо и культурно.

*Клиент.* Это нормальная ситуация для вашей компании. Вы понимаете, что контракт в итоге будет подписан, но лишних телодвижений вам совершать не хочется.

### Ситуация 10

Ваша цель — продать.

*Менеджер по продажам.* Вы встречаетесь с руководителем отдела закупок крупного нефтяного холдинга (10 предприятий, около 4500 сотрудников по России). Вас пригласили на встречу, сказав, что проводится тендер на поставки оборудования. Руководитель отдела закупок — женщина в возрасте около 45 лет.

*Клиент.* Вы считаете, что вообще все эти тендеры — бред, но начальство периодически говорит о том, что вроде надо бы. Один из управляющих партнеров — ваш муж. Вы решили поговорить с парой-тройкой представителей самых дорогих компаний, и потом раз и навсегда показать руководству, как это дорого и бесполезно — играть в тендеры, параллельно убедив их в том, что рынок этот очень непрофессионален.

### Ситуация 11

Ваша цель — продать!

*Менеджер по продажам.* В районе Орехова строится новый горнолыжный курорт. Вы идете разговаривать с одним из управляющих партнеров (мужчина лет 37–38).

*Клиент.* Вы ничего не решаете, кроме вопросов, связанных с ресторанным обслуживанием курорта, и сейчас поглощены идеей открытия суши-бара. Вы — человек очень



консервативный. Вы понимаете, что этот вопрос должны решать хозяева, но и обращаться к ним по такому поводу вы однозначно не будете. Вы — человек хорошо воспитанный, и вам всегда интересно пообщаться с людьми. Вам надоело решать накопившиеся проблемы, и вы готовы продолжать этот разговор без конца, для вас это своего рода ОТДЫХ.

## Ситуация 12

Ваша цель — продать!

*Менеджер по продажам.* Рядом с коттеджным поселком в Парголово открывается новый спортивный комплекс площадью около 1000 кв. м. Сам фитнес-центр такой же, как на Аптекарском проспекте, где и расположен главный офис. Вы разговариваете с директором филиала в Парголово. Это барышня лет 25 с филологическим образованием, бывшая модель.

*Клиент.* Вы работаете всего пять дней, и у вас огромное количество дел, которые вы никак не можете распределить по приоритетам. Вы просто погрязли в бумагах, совещаниях и нерешенных вопросах, если бы вы представляли, что это такая «работа», вы бы в жизни не согласились. Вы все время решаете для себя, надо ли вам это все. Решить вы не можете, решения «уйти» и «остаться» сменяют друг друга каждые полчаса. Вы вообще не в состоянии адекватно слушать и, по большому счету, не понимаете, о чем идет речь. Но вы изображаете внимательное слушание, пытаетесь понять суть, улыбаетесь и — самое главное — хотите дать понять, что вы на самом деле человек опытный и понимающий. Разговаривать вы готовы без конца, это отвлекает вас от ваших мыслей, создает видимость продуктивной деятельности и производит впечатление на подчиненных. Вам очень нравится, если перед вами заискивают, как перед начальником.

### Ситуация 13

Ваша цель — продать!

*Менеджер по продажам.* Область, иностранное производство по переработке древесины. Сейчас около 500, в будущем до 1500 работников в 18 регионах. Вы смогли связаться только с начальником отдела закупок, все остальные менеджеры высшего звена — иностранцы. Начальник отдела закупок — мужчина, около 40 лет, бывший военный, перешедший из сети универсамов «Пятерочка».

*Клиент.* Вы не понимаете, кто вообще решает этот вопрос, вы или инженерный отдел. У вас на предприятии еще не выстроена нормальная иерархия, многие вопросы решаются одновременно в нескольких инстанциях. В данный момент вы информированы об энергоснабжении только на семи предприятиях. Любое, самое мелкое решение принимается только по согласованию с иностранным менеджментом. Вы понимаете, что мини-электростанции предприятию нужны, но вы не уверены, что эта компания на самом деле вас не подведет и приедет за тысячи километров от цивилизации при возникновении неполадок. И на самом деле вы решения такого рода не принимаете, но вам очень не хочется это демонстрировать.

### Ситуация 14

Ваша цель — продолжение сотрудничества!

*Менеджер по продажам.* Вы — сотрудник компании, ваша профессиональная сфера — торговля мини-электростанциями. Вы договорились о поставках вашей продукции в сеть универсамов «Звездочка» (32 магазина в Московской области, 20 в Ленинградской и 60 в регионах). Вы подписали контракт на поставку опытной партии. Вам позвонил начальник коммерческого отдела и срочно попросил о встрече.

*Клиент.* Мужчина, около 40, бывший военный. Вы хотите получить первую партию по минимальной цене, вы решили **еще** раз встретиться, чтобы проверить «уступчивость» клиента.

### **Ситуация 15**

Ваша задача — урегулировать конфликт и **сохранить** долгосрочные отношения.

*Менеджер по продажам.* Вы — сотрудник компании, ваша профессиональная сфера — торговля мини-электростанциями. Вы срочно лично встречаетесь с клиентом, который должен был получить две мини-электростанции, но **компания** опаздывает с поставками на 20 дней. И приходит заказ без одного из блоков, **обеспечивающих** безопасность работников. Клиент в ярости, **предварительный** телефонный разговор состоял из одних угроз. Вы решили встретиться лично. Вы встречаетесь с директором нефтедобывающей компании, до этого в течение дня вам уже звонили начальник отдела закупок, коммерческий директор, менеджер по развитию, юрист и сотрудник отдела закупок.

*Клиент.* Вы всегда воспринимали эту компанию как очень надежного и важного поставщика. Вы на самом деле в ярости и еще «накручены» потоком жалоб ваших подчиненных. Вы, конечно, не разорвете сотрудничество, но ситуация очень неприятная. Вы хотите компенсации.

### **Ситуация 16**

Ваша задача — урегулировать конфликт, сохранить долгосрочные отношения и предотвратить повторение такой ситуации в будущем.

*Менеджер по продажам.* Вы — сотрудник компании, ваша профессиональная сфера — торговля мини-электростанциями. Вы договорились о поставках крупному московскому дилеру, торгующему коттеджными поселками «под ключ».

Товар уже в пути. Клиент ультимативно потребовал встречи по поводу изменений условий поставок.

*Клиент.* У вас нет другого поставщика, но вам необходимо добиться определенных условий контракта. Вы допустили ошибку, пообещав вашему клиенту электростанцию другой мощности. Если вы не договоритесь с этим поставщиком, отвечать придется вам перед вашим клиентом. На встрече вы говорите о том, что у вас есть другой поставщик, который готов выполнить все ваши условия и еще дать лучшую цену.

## **1.6. Навыки продаж у менеджеров рекрутинговых компаний**

Одна из составляющих этого тренинга была посвящена продаже ассесмент-центра клиентам данных компаний. Для компаний, занимающихся рекрутинговыми услугами, ассесменты являлись новой услугой, требующей серьезных усилий для продвижения на рынке. Для приближения к реальности покупателей услуг было двое, и одна из задач продавцов заключалась в том, чтобы разобраться в том, кто именно принимает решение о покупке. Продавцы (активные участники) работали по очереди, в среднем по 7–15 минут, используя весь предыдущий ход процесса продаж. В контексте данного тренинга я исходила из предположения, что участники уже владеют навыками общения и навыками продаж, с учетом их статуса и практического опыта. Основной целью данной ролевой игры было понимание продавцом процесса принятия решения заказчиком. Было необходимо понять, как слова и действия продавца воспринимаются заказчиком и как влияют на заказчика, овладеть навыками представления ассесмента как продукта, делая акцент на его характеристиках, выгодах и преимуществах, получить навыки ведения переговоров о достаточно дорогой услуге.

### Ситуация 1

*Вы — руководитель направления подбора персонала высшего звена екатеринбургского филиала московской компании «Терра — Эксклюзив». Вы знаете, что в Москве ваши коллеги достаточно успешно продают ассесмент-центры. Ситуация в Екатеринбурге такова, что если ассесмент и покупается, то только у московских компаний, что увеличивает его и так немалую цену. Вы хотите активно выйти на этот рынок. Сейчас вы встречаетесь с менеджером по персоналу издательства и типографии, издающих газету бесплатных объявлений «От уха к уху» (тираж 1 000 000, выходит три раза в неделю). Предварительно вы уже вели переговоры с менеджером по персоналу о ассесменте для подбора нескольких руководителей отделов продаж и менеджеров по продажам. Менеджер по персоналу предупредила вас, что на встречу может прийти и генеральный директор (он же учредитель), который любит участвовать в решении вопросов, связанных с персоналом.*

Ваша цель — продать ассесмент.

*Менеджер по персоналу (Зина). Вы чувствуете, что руководство издательства вами недовольно, но не понимаете почему. Вам кажется, что вы очень любезны со всеми, и всегда пытаетесь сделать все, что от вас требуют. Вам кажется, что на вас все ополчились, отыгрывают свое плохое настроение на вас. Генерального директора вы боитесь, в его присутствии вы теряете способность говорить и думать, особенно если он обращается к вам «Зинуленька». По поводу ассесмента решение вы принять не можете, вы не распоряжаетесь деньгами такого УРОВНЯ, в вашем ведении только очень небольшие суммы на канцелярские расходы отдела персонала (ручки, карандаши и т. д.). Все более сложные решения, такие как проведение тренингов, обучение персонала, принимаются не вами. Сегодняшние переговоры — это просто рядовая неприятность.*

*Генеральный директор (Данила).* Вас не устраивает менеджер по персоналу, и данные переговоры по ассессменту рассматриваются вами как возможность непосредственно посмотреть на работу Зины. Больше всего вас раздражает ее неспособность принимать решения и отвечать за них. Вам необходимо понять, есть ли **вообще** смысл учить и развивать ее или надо принять решения о ее увольнении, но это вы делать не любите. Ассессмент очень вас заинтересовал, и вы готовы вкладываться в любые начинания, направленные на подбор качественного персонала и его дальнейшее развитие. Для вас первостепенное значение имеют качество предоставляемых услуг и люди, с которыми вы собираетесь работать в дальнейшем. В переговорах вы отдаете всю инициативу Зине, всячески ее поддерживаете, выбрав тактику поддакивания и иногда подмигивания. Зину вы называете исключительно Зинулечкой и постоянно повторяете: «Как Зинулечка решит...», «Это у нас решает Зинулечка» и т. д.

## **Приложение 2**

### **ТЕСТ «НЕСУЩЕСТВУЮЩЕЕ ЖИВОТНОЕ»**

На выданном вам листе, пожалуйста, нарисуйте несуществующее животное, назовите его несуществующим именем, напишите, где оно живет, чем питается, с кем дружит и кого боится.

**СПАСИБО!**

### Показатели и интерпретация

По своему характеру тест «Несуществующее животное» относится к числу проективных. Для статистической проверки или стандартизации результат анализа может быть представлен в описательных формах. По составу данный тест — ориентировочный и как единственный метод исследования обычно не используется, требуя объединения с другими методами.

Лист бумаги для выполнения теста лучше всего предложить белый или слегка кремовый, неглянцевый. Пользоваться следует карандашом средней МЯГКОСТИ; ручкой и фломастером рисовать нельзя.

**Положение рисунка на листе.** В норме рисунок расположен по средней линии вертикально поставленного листа. Положение рисунка ближе к верхнему краю листа (чем ближе, тем более выражено) трактуется как высокая самооценка, как недовольство своим положением в обществе, недостаточностью признания со стороны окружающих, как претензия на продвижение и признание, тенденция к самоутверждению.

Положение рисунка в нижней части — обратная тенденция: неуверенность в себе, низкая самооценка, подавленность, нерешительность, незаинтересованность в своем положении в обществе, в признании, отсутствие тенденции к самоутверждению.

**Центральная смысловая часть фигуры** (голова или замещающая ее деталь). Голова повернута вправо — устойчивая тенденция к деятельности, действительности: почти все, что обдумывается, планируется, — осуществляется или, по крайней мере, начинает осуществляться (если даже и не доводится до конца). Испытуемый активно переходит к реализации своих планов, к удовлетворению своих интересов.

Голова повернута влево — тенденция к рефлексии, к размышлениям. Это не человек действия: лишь незначительная часть замыслов реализуется или хотя бы начинает реа-



лизываться. Нередко для него характерны боязнь активного действия и нерешительность. (Выбор одной из двух интерпретаций требует дополнительного анализа.)

Положение «анфас» трактуется как эгоцентризм.

На голове расположены детали, соответствующие органам чувств, — уши, рот, глаза. Значение детали «уши» — прямое: заинтересованность в информации, значимость мнения окружающих о себе. Дополнительно по другим показателям и их сочетанию определяется, предпринимает ли испытуемый что-либо для завоевания положительной оценки или только эмоционально реагирует на оценки окружающих, не изменяя своего поведения. Приоткрытый рот в сочетании с языком при отсутствии прорисовки губ трактуется как большая речевая активность (**БОЛТЛИВОСТЬ**), в сочетании с прорисовкой губ — как чувственность; иногда и то и другое вместе. Открытый рот без прорисовки языка и губ, особенно — зачерченный, трактуется как легкость возникновения опасений и страхов, недоверия. Рот с зубами — вербальная агрессия, в большинстве случаев — защитная (огрызается, задирается, грубит в ответ на критику, осуждение, порицание).

Особое значение придают **ГЛАЗАМ**. Это символ присущего человеку переживания страха, обычно он подчеркивается резкой прорисовкой радужки. Следует обратить внимание на наличие или отсутствие ресниц. Ресницы говорят об истероидно-демонстративной манере поведения; у мужчин женственные черты характера в случае прорисовки зрачка и радужки маловероятны. Ресницы — также заинтересованность в восхищении окружающих внешней красотой и манерой одеваться, придание этому большого значения.

Увеличенный (относительно фигуры в целом) размер головы говорит о том, что испытуемой ценит рациональное начало, эрудицию) в себе и в окружающих.

На голове также бывают расположены дополнительные детали: например рога — защита, агрессия. По сочетанию с

другими признаками (когтями, щетиной, иглами) следует определить характер этой агрессии: спонтанная или защитно-ответная. Перья — тенденция к самоукрашению и самооправданию, к демонстративности. Грива, шерсть, подобие прически — чувственность, подчеркивание своего пола, иногда — подчеркивание своей сексуальной роли.

Несущая, опорная часть фигуры (ноги, лапы, иногда — постамент). Рассматривается основательность этой части по отношению к размерам всей фигуры и по форме: а) основательность, обдуманность, рациональность принятия решения, пути к выводам, формирования суждения, опора на существенные положения и значимую информацию либо б) поверхностность суждений, легкомыслие в выводах и неосновательность суждений, иногда импульсивность принятия решения (особенно при полном или почти полном отсутствии НОГ).

Следует обратить внимание на характер соединения ног с корпусом (соединение точно, тщательно или, напротив, небрежно; детали слабо соединены или не соединены вообще) — это характер контроля над своими рассуждениями, выводами, решениями. Однотипность и однонаправленность формы ног, лап, любых элементов опорной части говорит о конформности суждений и установок в принятии решений, об их стандартности, банальности. Разнообразие в форме и положении этих деталей — о своеобразии установок и суждений, самостоятельности и небанальности; иногда даже о творческом начале (соответственно необычности формы) или инакомыслии как форма протестного поведения.

Части, поднимающиеся над уровнем фигуры. Могут быть функциональными или украшающими: крылья, дополнительные нога, щупальца, детали панциря, перья, бантики, кудри и др. — энергия охвата разных областей человеческой деятельности, уверенность в себе, «самораспространение» с неделикатным и неразборчивым притеснением окружающих либо любознательность, желание соучаствовать

как можно в большем количестве дел **окружающих**, завоевание себе места под солнцем, увлеченность своей деятельностью, смелость предприятий. Украшающие детали — демонстративность, склонность обращать на себя внимание окружающих, манерность (например лошадь или ее несуществующее подобие в султанах из павлиньих перьев).

**Хвосты.** Выражают отношение к собственным действиям, решениям, выводам, к своей вербальной продукции — судя по тому, как повернуты эти хвосты на листе. Хвосты повернуты вправо — отношение к своим действиям и поведению. Влево — отношение к своим мыслям, решениям, к упущенным возможностям, к собственной нерешительности. Положительная или отрицательная окраска этого отношения выражена направлением хвостов вверх (уверенно, положительно, бодро) или падающим движением вниз (недовольство собой, сомнение в собственной правоте, сожаление о сделанном, сказанном, раскаяние и т. п.).

**Контурные фигуры.** Анализируются по наличию или отсутствию выступов (типа щитов, панцирей, игл), прорисовки и затемнения линии контура. Это защита от окружающих: агрессивная — если она выполнена в острых углах; со страхом и тревогой — если имеет место затемнение, «запачкивание» контурной линии; с опасением, подозрительностью — если поставлены щиты, «заслоны», линия удвоена. Направленность такой защиты — соответственно пространственному расположению: верхний контур фигуры — против вышестоящих, против лиц, имеющих возможность наложить запрет, ограничение, осуществить принуждение, то есть против старших по возрасту, родителей, учителей, начальников, **руководителей**; нижний контур — защита против насмешек, непризнания, отсутствия авторитета у нижестоящих подчиненных, младших, **боязнь осуждения**; боковые контуры — недифференцированная опасливость и готовность к самозащите любого порядка и в разных ситуациях. То же самое значение имеют элементы «защиты», расположенные не по контуру, а внутри контура, на самом кор-

пусе животного. Справа — больше в процессе деятельности (реальной), слева — больше защита своих мнений, убеждений, вкусов.

Общая энергия. Оценивается количество изображенных деталей — только ли необходимое количество, чтобы дать представление о придуманном несуществующем животном (тело, голова, конечности, тело, хвост, крылья и т. п.): с заполненным контуром, без штриховки и дополнительных линий и частей, просто примитивный контур, или имеет место щедрое изображение не только необходимых, но и усложняющих конструкцию дополнительных деталей. Соответственно, чем больше составных частей и элементов (помимо самых необходимых), тем выше энергия. В обратном случае — экономия энергии, астеничность организма, хроническое соматическое заболевание. (То же самое подтверждается характером линии — слабая паутинообразная линия, «возит карандашом по бумаге», не нажимая на него.) Обратный характер линий — жирная с нажимом — не является полярным: это не энергия, а тревожность. Следует обратить внимание на резко продавленные линии, видимые даже на обратной стороне листа (судорожный, высокий тонус мышц рисующей руки), — резкая тревожность. Обратить внимание необходимо и на то, какая деталь, какой символ выполнен таким образом (то есть с чем связана тревога).

Тематически животные делятся на угрожаемых, угрожающих или нейтральных. Это отношение к собственной персоне, к своему «Я», представление о своем положении в мире, как бы идентификация себя по значимости (с зайцем, букашкой, слоном, собакой и т. д.). В данном случае рисуемое животное — представитель самого рисующего.

Уподобление рисуемого животного человеку, начиная с постановки животного в положение прямохождения на две лапы вместо четырех или более и заканчивая одеванием животного в человеческую одежду (штаны, юбки, банты, пояса, платье), включая похожесть морды на лицо, ног и лап на руки, свидетельствует об инфантильности, эмоциональ-

ной незрелости (соответственно степени выраженности «очеловечивания» животного).

Степень агрессивности выражена количеством, расположением и характером углов в рисунке, независимо от их связи с той или иной деталью изображения. Особенно весомы в этом отношении прямые символы агрессии — когти, зубы, клювы. Следует также обратить внимание на акцентировку сексуальных признаков — вымени, сосков, груди при человекоподобной фигуре и др. Это отношение к полу, вплоть до фиксации на проблеме секса.

Круг (особенно ничем не заполненный) выражает тенденцию к скрытности, замкнутость, закрытость своего внутреннего мира, нежелание рассказывать о себе **окружающим**, наконец, нежелание подвергаться тестированию. Такие рисунки обычно дают очень ограниченный объем данных для анализа.

Следует обратить внимание на случаи вмонтирования механических частей в тело животного — постановка животного на постамент, тракторные или танковые гусеницы, треножник; прикрепление к голове пропеллера, винта; вмонтирование в глаз электролампы, в тело и конечности животного — рукояток, клавиш и антенн. Это чаще наблюдается у больных шизофренией и глубоких шизоидов.

Творческие возможности выражены обычно количеством сочетающихся в фигуре элементов: банальность, отсутствие творческого начала принимают форму «готового», существующего животного (люди, лошади, собаки, свиньи, рыбы), к которому лишь приделывается «готовая» существующая деталь, чтобы нарисованное животное стало несуществующим — кошка с крыльями, рыба с перьями, собака с лапами и т. п. Оригинальность выражается в форме построения фигуры из элементов, а не целых заготовок. ▲

Название может выражать рациональное соединение смысловых частей (летающий заяц, «бегекот», «мухожер» и т. п.). Другой вариант — словообразование с книжно-научным, иногда латинским суффиксом или окончанием («ра-

толетису» и т. п.). Первое говорит о рациональности, конкретности; второе — о ДЕМОНСТРАТИВНОСТИ, направленной главным образом на демонстрацию собственного разума, эрудиции, знаний. Встречаются названия поверхностно-звуковые без всякого осмысления («лялие», «ЛИОШАНА», «гратегер» и т. п.), знаменующие легкомысленное отношение к ОКУЖАЮЩИМ, неумение учитывать сигнал опасности, наличие аффективных критериев в основе мышления, перевес эстетических элементов в суждениях над рациональными.

Наблюдаются иронически-юмористические названия («риночурка», «пузыренд» и т. п.) — при иронически-снисходительном отношении к окружающим. Названия, говорящие об инфантилизме, имеют обычно повторяющиеся элементы («ля-ля», «кус-кус» и т. п.). Склонность к фантазированию (чаще защитного порядка) выражена удлиненными названиями («аберосинотиклирон», «гулобарниклетамиешиния» и т. п.).

**Приложение 3**  
**ТЕСТ «НЕЗАКОНЧЕННЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ»**  
**(модификация А. М. Гуревич)**

Дата \_\_\_\_\_ Возраст \_\_\_\_\_ ФИО \_\_\_\_\_

*Пожалуйста, закончите следующие предложения одним или несколькими словами:*

1. В жизни я больше всего люблю \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Моя цель в жизни \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Идеальная работа для меня \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Компания, в которой я хочу работать \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Если все против меня, то \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Будущее кажется мне \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Если бы я занимал руководящий пост \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Знаю, что глупо, но я боюсь \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. Мое начальство \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Лучше всего мне работается с \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Думаю, что я достаточно способен, чтобы \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. Сегодня я здесь, потому что \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. Если кто-нибудь работает под моим руководством \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. Надеюсь на \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
15. Не люблю людей, которые \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
16. Моей самой большой ошибкой было \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
17. Наступит день, когда \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
18. Люблю работать с людьми, которые \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
19. Самое худшее, что мне случилось совершить, это \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
20. Я хочу работать в «ХХХ», потому что \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

СПАСИБО!



## Приложение 4

### ТЕСТ «СЛОВАРЬ» (Дж. Фланаган)

Из пяти предложенных слов, обозначенных латинскими буквами А, В, С, D, Е, необходимо отыскать то, которое в наибольшей степени соответствует по смыслу слову, подчеркнутому чертой. В каждой задаче имеется только один ответ, который следует отметить.

#### Образец задачи:

Вестибюль

А. след

В. гардероб

С. прихожая

D. мост

Е. толпа

Правильный ответ С — отметьте его галочкой.

#### Образец ответа

А	В	С	D	Е
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Не пишите на брошюре! Пользуйтесь только бланком ответа. Работайте быстро и внимательно!

Приступайте к решению основных задач только по команде.

#### 1. Хореография

А. танцы

В. гравюра

- С. геологическая карта
- Д. голография
- Е. такт

2. Архив

- А. собрание документов
- В. архитектурное наружное оформление арки
- С. зодчий
- Д. древность, старина
- Е. духовное звание

3. Излишний

- А. полный
- В. спелый
- С. чрезмерный
- Д. возвышающийся
- Е. сильный

4. Реабилитировать

- А. выдать
- В. боготворить
- С. оправдать
- Д. рекомендовать
- Е. признать виновным

5. Каста

- А. вид
- В. орудие
- С. бочонок
- Д. музыкальный инструмент
- Е. общественная группа

6. Трофей

- А. резня
- В. наука о питании тканей
- С. глупость

- D. военная добыча
- E. мужество

### **7. Тиранический**

- A. неблагоприятный
- B. агрессивный
- C. деспотический
- D. притворный
- E. враждебный

### **8. Эпилог**

- A. письмо
- B. надпись
- C. острота
- D. заключительная часть
- E. поэма

### **9. Фойе**

- A. шум
- B. номерок
- C. мягкий
- D. вестибюль
- E. корабль

### **10. Бездна**

- A. круча
- B. пропасть
- C. провал
- D. трагедия
- E. боязнь

### **11. Античность**

- A. статуя
- B. древняя культура
- C. церковность

- D. антиквариат
- E. изысканность

**12. Наивный**

- A. важный
- B. трудный
- C. застенчивый
- D. слабоумный
- E. простодушный

**13. Эпоха**

- A. эпистола
- B. момент
- C. период
- D. феодализм
- E. возня

**14. Брошюра**

- A. памфлет
- B. комплект
- C. книжка
- D. ткань (материя)
- E. произведение искусства

**15. Талисман**

- A. амулет
- B. покров
- C. гент
- D. мера наказания
- E. кулон

**16. Пегас**

- A. большая птица
- B. крылатый конь
- C. минерал

- D. гора
- E. бурый медведь

**17. Анафема**

- A. наука о строении тела
- B. безнравственность
- C. поддержка
- D. беспорядок
- E. проклятие

**18. Вычеркивать**

- A. вынуждать
- B. разоблачать
- C. возражать
- D. ругать
- E. уничтожать

**19. Тога**

- A. жилет
- B. сандалия
- C. мантия
- D. латы
- E. императорский дом

**20. Удаль**

- A. праздное шатание
- B. бесшабашность
- C. гамбит
- D. беспомощность
- E. малодушие

**21. Изображение**

- A. образ
- B. поэма
- C. галлюцинация

D. сооружение

E. зрелище

**22. Палитра**

A. лошадка

B. дощечка для смешивания красок

C. жидкий лак

D. рукопись

E. станина

**23. Какофония**

A. диссонанс

B. музыкальный инструмент

C. хаос звуков

D. тропическое дерево

E. гармония

**24. Капелла**

A. оперная партия

B. хор без аккомпанемента

C. мелодия

D. партия соло

E. гармония

**25. Лабиринт**

A. чаша

B. неожиданность

C. сложный путь

D. горная порода

E. длинный коридор

**26. Низкопоклонство**

A. неверие

B. пристроенность

C. мещанство

- D. лесть
- E. заученность

**27. Амулет**

- A. корм (провизия)
- B. шпала
- C. брелок
- D. танец
- E. снаряжение

**28. Аллегория**

- A. поэма
- B. описание
- C. иносказание
- D. тезис
- E. летопись

**29. Архивариус**

- A. знахарь
- B. нотариус
- C. мошенник
- D. хранитель
- E. священник

**30. Зеленый**

- A. густой
- B. застенчивый
- C. терпкий
- D. неопытный
- E. зрелый

**31. Факсимиле**

- A. клика
- B. неестественный
- C. копия (дубликат)

- D. миниатюра
- E. ценность

**32. Анахронизм**

- A. незаконнорожденный
- B. незаконный
- C. хронологический
- D. одновременный
- E. пережиток старины

**33. Апломб**

- A. притча
- B. устойчивость
- C. изысканность
- D. снобизм
- E. самоуверенность

**34. Противник**

- A. воин
- B. предатель
- C. соперник
- D. неприятель
- E. провокатор

**35. Керамический**

- A. среднеазиатский
- B. глиняный
- C. гончарный
- D. живописный
- E. каменный

**36. Провокация**

- A. подстрекательство
- B. дурное намерение
- C. нарушение обещания



- D. общественный проступок
- E. физическое оскорбление

**37. Арабеска**

- A. причуда
- B. приклад ружья
- C. судно
- D. книга
- E. орнамент

**38. Псевдоним**

- A. ложное показание
- B. вымышленное имя
- C. литературное имя
- D. маска
- E. обман

**39. Муза танца**

- A. Ариадна
- B. Раймонда
- C. Терпсихора
- D. Пальмира
- E. Клио

**40. Филантропия**

- A. благотворительность
- B. цинизм
- C. коллекция марок
- D. музыкальное общество
- E. племя в Аттике

**41. Психология класса**

- A. мнение
- B. революционность
- C. идеология

- D. общественное настроение
- E. массовое движение

**42. Дискантовый**

- A. дрожащий
- B. слабый
- C. мощный
- D. ритмичный
- E. высоко звучащий

**43. Сфинкс**

- A. загадка
- B. резная печать
- C. скарабей
- D. скульптура
- E. аппарат для измерения кровяного давления

**44. Фарс**

- A. трагедия
- B. басня
- C. любительский спектакль
- D. легкая комедия
- E. фантазия

**45. Диссонирующий**

- A. гармоничный
- B. неблагозвучный
- C. мрачный
- D. грубый
- E. громкий

**46. Идиллия**

- A. фальшивая веселость
- B. пасторальная сцена
- C. своеобразное выражение

D. странность

E. станс

**47. Анабаптист**

A. политикан

B. глупец

C. атеист

D. разрушитель икон

E. сектант

**48. Сило**

A. солнечные часы

B. пишущий инструмент

C. зонд

D. опорная колонна

E. сельскохозяйственное орудие

**49. Контрфорс**

A. опора

B. горка

C. граница

D. кладовка

E. крепость

**50. Эвфония**

A. символичность

B. вежливость

C. благозвучие

D. изощренность

E. гармония движения

**51. Пианиссимо**

A. гармония

B. очень тихо

C. приятно

D. медленно

E. нежно

**52. Фасад**

A. маскировка

B. ложь

C. вид спереди

D. скошенная часть детали

E. наружная сторона здания

**53. Гаргуля**

A. нимфа

B. архитектурное украшение

C. скат крыши

D. гигант

E. старый

**54. Эксцентричный**

A. странный

B. резкий

C. короткий

D. надоедливый

E. старый

**55. Непреложный**

A. бесспорный

B. неизменный

C. отложенный

D. обязательный

E. неотзывчивый

**56. Крещендо**

A. наивысший звук

B. увеличение скорости

C. без аккомпанемента

- D. изменение тембра
- E. усиление звука

**57. Андирон**

- A. гора
- B. раб
- C. рассказ
- D. железная подставка для дров в камине
- E. надпись

**58. Подиум**

- A. помост
- B. общественный обряд
- C. сочинение
- D. лекарство
- E. окрестность

**59. Бельведер**

- A. полуостров
- B. дельта
- C. вышка
- D. пещера
- E. вид

**60. Шафранный**

- A. бисерный
- B. душистый
- C. желтый
- D. благоговейно хранимый
- E. шелковистый

**Бланк для ответов**

Дата \_\_\_\_\_ Возраст \_\_\_\_\_ ФИО \_\_\_\_\_

	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
6.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	36	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	37	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	38	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	39	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
11.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	41	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	42	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	43	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	44	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
16.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	46	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	47	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	48	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	49	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
21.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	51	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	52	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	53	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	54	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	55	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
26.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	56	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	57	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	58	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	59	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

СПАСИБО!

**Ключ**

1. A	13. C	25. C	37. E	49. A
2. A	14. C	26. D	38. B	50. C
3. C	15. A	27. C	39. C	51. B
4. C	16. B	28. C	40. A	52. E
5. E	17. E	29. D	41. D	53. B
6. D	18. E	30. D	42. E	54. A
7. C	19. C	31. C	43. A	55. D
8. D	20. B	32. E	44. D	56. E
9. D	21. A	33. E	45. B	57. D
10. B	22. B	34. D	46. B	58. A
11. B	23. C	35. B	47. E	59. C
12. E	24. B	36. A	48. B	60. C

Обработка результатов производится при помощи «ключа» — бланка с правильными ответами. Подсчитывается число правильных ответов. Число, соответствующее количеству правильных ответов, переводится в 100-балльную шкалу, и затем его можно сравнить со средними оценками, полученными по данной или соответствующей по ПОЛУ, возрасту и специфике деятельности выборке.

**Приложение 5**  
**ТЕСТ «УМОЗАКЛЮЧЕНИЯ»**  
**(Дж. Фланаган)**

Для решения задач этого теста требуется умение устанавливать логические отношения между символами.

*Образец задачи*

Группа, состоящая из  $n$  человек, заказала столик в ресторане. Общий счет составил  $m$  рублей. Каждый должен заплатить:

A.  $nm$

B.  $\frac{n}{m}$

C.  $n + m$

D.  $\frac{m}{n}$

E.  $m - n$

Правильен ответ D:  $\frac{m}{n}$ .

Образец ответа:

A	B	C	D	E
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Задачи решайте только в уме.

Не пишите на брошюрах! Пользуйтесь листами ответов.  
Работайте быстро и внимательно!

Приступайте к решению только по команде экспериментатора.



1. Двухступенчатая ракета летит со скоростью  $g$  км в час  $R$  часов, а затем еще  $S$  часов со скоростью  $H$  км в час. Каков весь путь, проделанный ракетой?

A.  $Rg + SH$

B.  $\frac{R}{g} + \frac{S}{H}$

C.  $(R + S)(g + H)$

D.  $(R + g)(S + H)$

E.  $\frac{R + S}{g + H}$

2. Некто купил себе чертежный прибор за  $D$  рублей, чертежную доску за  $B$  рублей и две специальные линейки по  $P$  рублей каждая. Общая стоимость покупки составляет:

A.  $D + B + P$

B.  $D - B + 2P$

C.  $2(P + B + D)$

D.  $D + B + 2P$

E.  $D + B + \frac{P}{2}$

3. Если  $t$  из  $c$  образцов ниже стандартных норм, то процент образцов ниже стандартных норм:

A.  $100ct$

B.  $\frac{100t}{c}$

C.  $\frac{100c}{t}$

D.  $\frac{t - 100c}{t}$

E.  $t - \frac{100c}{t}$

4. Если все полинезийцы имеют коричневый цвет кожи, а все жители острова Бали — полинезийцы, то:

A. Все люди с коричневым цветом кожи — полинезийцы.

B. Все люди с коричневым цветом кожи — жители острова Бали.

C. Только полинезийцы имеют коричневый цвет кожи.

D. Все жители острова Бали имеют коричневый цвет кожи.

E. Все полинезийцы являются жителями острова Бали.

5. К какой величине стремится результат от деления 1 на  $y$ , когда  $y$  стремится к 0:

A. к нулю

B.  $y$

C. 1

D.  $\frac{0}{y}$

E. ни к одной из вышеуказанных.

6. Если  $A$  больше чем  $B$ ,  $B$  больше чем  $C$ ,  $C$  равно  $D$  и  $D$  больше чем  $E$ ,  $E > 0$ , то какое из следующих выражений имеет большую величину?

A.  $\frac{A}{B}$

B.  $\frac{A}{D}$

C.  $\frac{A}{E}$

D.  $\frac{B}{D}$

E.  $\frac{D}{E}$

7. В коробке, содержащей  $z$  карандашей,  $n$  карандашей имеют красный грифель, а остальные — черный. Какое из следующих выражений определяет процент карандашей, имеющих черный грифель?

A.  $100 - \frac{z}{n}$

B.  $\frac{100(z-n)}{z}$

C.  $\frac{n}{n-z}$

D.  $\frac{z-n}{z+n}$

E.  $\frac{100n}{z-n}$

8. Машина может работать на трех скоростях. При работе на малой скорости она производит  $A$  единиц продукции в час. При работе на средней скорости она производит  $B$  единиц продукции в час. При максимальной скорости она производит  $C$  единиц продукции в час. Если машина работает  $K$  часов на малой скорости и  $N$  часов на максимальной скорости, какое из следующих выражений дает суммарную величину произведенной продукции?

A.  $A + B + C$

B.  $\frac{A}{K} + \frac{C}{N}$

C.  $AK + B + CN$

D.  $AK + CN$

E.  $K + N$

9. Можно уменьшить величину дроби  $\frac{c}{b}$  независимо от того, каковы значения целых положительных чисел  $c$  и  $b$  путем:

- A. Увеличения  $c$ .
- B. Увеличения  $b$ .
- C. Умножения  $b$  и  $c$  на одинаковые положительные числа.
- D. Прибавления одинаковых положительных чисел к  $c$  и к  $b$ .
- E. Уменьшения  $b$ .

10. Какое из пяти выражений отлично от остальных величины  $c$  и  $b$ ?

- A.  $\frac{c}{b}$
- B.  $\frac{3c}{3b}$
- C.  $\frac{c(c+3)}{b(c+3)}$
- D.  $\frac{c+3}{b+3}$
- E.  $\frac{c(b-3)}{b(b-3)}$

11. Зависимость между расстоянием, временем и средней скоростью выражается в виде формулы  $d = rt$ . Если  $r$  — постоянная положительная величина, а  $t$  возрастает, то  $d$ :

- A. Возрастает только в случае, если  $r$  больше 1
- B. Уменьшается только в случае, если  $r$  больше 1
- C. Не меняется, независимо от того, какова величина  $r$ .
- D. Возрастает, независимо от того, какова величина  $r$ .
- E. Уменьшается, независимо от того, какова величина  $r$ .

12. Если  $b$  и  $m$  — целые положительные числа, отличные от единицы и переменные  $b$  и  $m$  представляют одно и то же

число в любом из нижеприведенных выражений, то какое из них имеет большую величину:

A.  $Bm$

B.  $\frac{1}{Bm}$

C.  $Bm^2$

D.  $\frac{m^2}{B}$

E. невозможно определить.

13. Авторемонтная мастерская оценивает работу в  $d$  рублей в час. Свечи зажигания стоят  $r$  копеек каждая. Если мастерская проводит двухчасовую работу по ремонту двигателя и ставит восемь новых свечей, то полный счет за обслуживание в рублях составит:

A.  $2d + r$

B.  $dr + 8$

C.  $8d + \frac{2r}{100}$

D.  $2d + \frac{8r}{100}$

E.  $2d + 8 \cdot 100r$

14. Когда был получен груз с электролампами, то обнаружилось, что  $K$  ламп из общего количества  $m$  ламп были разбиты. Какое из следующих выражений определяет процент неразбитых ламп?

A.  $\frac{100(m-K)}{K}$

B.  $\frac{100m-K}{K}$

C.  $\frac{100(m-K)}{m}$

D.  $\frac{100Km-K}{m}$

E.  $\frac{100(m-K)}{m+K}$

15. Предполагается, что государственный доход, собираемый по стране в виде налога, устанавливается как коэффициент  $x$  от  $A$  рублей суммарной низкой заработной платы и как коэффициент  $y$  от более высокой  $B$  суммарной заработной платы. Из суммы налога, взимаемой с каждого человека, должна вычитаться сумма в  $K$  рублей. Если  $d$  — количество налогооблагаемых, то чистый доход государства выразится так:

A.  $xA + yB + Kd$

B.  $x(A - Kd) + y(B - Kd)$

C.  $xA + yB - Kd$

D.  $xy(A + B) - Kd$

E.  $x(A + B) + y(A + B) - Kd$

16. Если  $A$  и  $B$  — целые положительные числа, отличные от единицы и  $B$  больше  $A$ , какое из следующих выражений имеет наибольшую величину:

A.  $\frac{A}{B}$

B.  $AB$

- C.  $\frac{B}{A}$   
 D.  $A + B$   
 E.  $\frac{AB}{A+B}$

17. Оплата некоторых видов почтовых услуг по пересылке составляет  $T$  копеек за первый килограмм веса и  $W$  копеек за каждый килограмм свыше первого. Надбавка за юбилейное гашение имеет цену  $z$  копеек. Как будет оценена в копейках пересылка бандероли с юбилейным гашением, весящей  $R$  граммов ( $R > 1000$ )?

- A.  $(T + W) \frac{R}{1000} - z$   
 B.  $T + \frac{WR}{1000} + z$   
 C.  $T + z + W + \frac{R}{1000}$   
 D.  $(T + W) \frac{R}{1000} + z$   
 E.  $T + W \left( \frac{R}{1000} - 1 \right) + z$

18. В двух дробях  $\frac{a}{b}$  и  $\frac{c}{d}$  величина  $b$  вдвое больше  $d$  и вдвое меньше  $a$ , в то время как  $d$  и  $одинаковы$ . Две эти дроби будут равны по величине, если:

- A.  $a$  умножить на 2  
 B.  $b$  разделить на 2  
 C.  $c$  умножить на 2  
 D.  $c$  разделить на 2  
 E.  $d$  и  $c$  оба умножить на 2

**Внимание!** При решении задач 19 и 20 предположите, что вместо 10 цифровых единиц, представленных знаками 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 0, система чисел содержит только восемь единиц, представленных следующими символами:

$\ast$ ,  $\square$ ,  $\#$ ,  $\square$ ),  $\square$  S,  $\square$   $\varnothing$ , C, %, /.

Принимаем следующее обозначение символов:

Символ:  $\ast$   $\square$   $\#$   $\square$  )  $\square$  S  $\square$   $\varnothing$  C % \_ /

Обозначение: 1 2 3 4 5 6 7 0

Таким образом предполагается, что система чисел основывается на восьмеричной шкале вместо десятичной. Величины большие, чем 7, в восьмеричной шкале представлены более чем одной цифровой единицей.

Например, в новой системе число пальцев на руках у человека может быть представлено как  $\ast\#$ , поскольку это число больше десятичного аналога на два основания шкалы.

19. Наша денежная система построена таким образом, что основная единица (рубль) разделена на 100 равных частей (**копеек**). Если бы система чисел была представлена в восьмеричной шкале, то на сколько равных частей должна делиться наша основная денежная единица?

- A. 64
- B. 80
- C. 96
- D. 100
- E. 144

20. Какую величину в нашей прежней десятичной системе чисел будет представлять выражение  $\#$  ?



- A. 19
- B. 21
- C. 23
- D. 25
- E. ни одну из вышеуказанных.

**Ключ**

- |      |       |       |       |
|------|-------|-------|-------|
| 1. A | 6. C  | 11. D | 16. B |
| 2. D | 7. B  | 12. C | 17. E |
| 3. B | 8. D  | 13. D | 18. C |
| 4. D | 9. B  | 14. C | 19. E |
| 5. E | 10. D | 15. C | 20. A |

**Бланк для ответов**

Дата \_\_\_\_\_ Возраст \_\_\_\_\_ ФИО \_\_\_\_\_

- |    | A                        | B                        | C                        | D                        | E                        |
|----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- |     | A                        | B                        | C                        | D                        | E                        |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- |     | A                        | B                        | C                        | D                        | E                        |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- )
- |     | A                        | B                        | C                        | D                        | E                        |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Приложение 6

### ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ

Компетенция — подлежащая оценке характеристика индивида, причинно связанная с эффективной деятельностью.

Примеры списков компетенций:

1.

*Инициативность* — определение возможностей и их использование, самостоятельность действия, а не пассивное ожидание возможностей.

*Деловая осведомленность* — способность видеть и использовать благоприятные коммерческие возможности, понимать их и приоритеты организации и постоянно гарантировать, что организация успешно их использует.

*Умение работать в команде:*

- предлагает собственные идеи по поводу решения задачи;
- проявляет интерес к точке зрения членов команды;
- помогает группе достичь результата;
- ценит вклад других;
- стремится к достижению консенсуса;
- в случае возникновения конфликта стремится его решать и др.

*Ориентация на достижение / результат.* Желание получать хорошо выполненную работу и способность ставить и достигать цели, требующие отдачи всех сил, создавать собственную меру совершенства и постоянно искать пути повышения эффективности.

*Коммуникации.* Способность делать сообщения / передавать информацию ясно и последовательно, в устной и письменной формах.

*Концентрация на потребителе.* Проявление неустанной заботы о защите интересов внешних и внутренних потребителей, которое гарантирует, что их желания и потребности будут удовлетворены так, чтобы превысить ожидания.

*Развитие других.* Желание и способность помогать развитию членов своей группы, обеспечивая обратную связь, поддержку, поощрение и наставничество.

*Гибкость.* Способность адаптироваться к различным ситуациям и эффективно в них работать, а также выполнять разнообразные задачи.

*Лидерство.* Способность вдохновлять работников прикладывать все силы для достижения желаемых результатов и поддерживать эффективные взаимоотношения с отдельными работниками и группой в целом.

*Планирование.* Способность выбрать направление деятельности, гарантировать, что ресурсы для ее осуществления имеются в наличии, и разработать план действий, необходимых для достижения определенного намеченного результата.

*Решение проблем.* Способность анализировать ситуации, диагностировать проблемы, выявлять ключевые вопросы, определять и оценивать альтернативные направления деятельности и находить логичные, практичные и приемлемые решения.

*Обмен знаниями.* Склонность добровольно и в полной мере делиться знаниями с другими в интересах организации.

## 2.

Поведенческие компетенции:

- способность легко устанавливать контакт с другими людьми и использовать навыки межличностного общения для достижения желаемых целей;

- способность оказывать влияние на поведение и решения людей по вопросам, связанным с подбором персонала, и по другим общим или индивидуальным вопросам;
- способность справляться с разнообразием, быть гибким и управлять неопределенностью;
- способность понимать значение вопросов, выявлять и решать проблемы и говорить без подготовки;
- ориентированность на достижение результатов;
- способность сохранять направленную в соответствующее русло энергию и выносливость, проявлять самоконтроль и усваивать новые образцы поведения;
- способность четко передавать информацию, устно и письменно.

**Способности** — то, что не сводится к знаниям, умениям и навыкам, но объясняет и обеспечивает их быстрое приобретение, закрепление и эффективное использование на практике.

**Характер** — совокупность стойких индивидуально-психологических свойств личности, которые выявляются в ее деятельности и общественном поведении, в отношении к коллективу, к другим людям, труду, окружающей действительности и к самому себе. Индивидуальная достаточно устойчивая система привычных способов поведения человека в определенных условиях. В формировании характера ведущую роль играют социальные взаимоотношения и темперамент, свойства нервной системы. Характер определяется обстоятельствами жизненного пути в конкретно-исторический период.

**Центр оценки персонала** — специально разработанный процесс, основанный на реальных результатах работы, с использованием различных инструментов оценки для определения участников, обладающих компетенциями, необходимыми для успешного выполнения работ.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРОВ

1. Альманах психологических тестов. Рисуночные тесты // Ред. Р. Р. и С. А. Римские. М.: КСП, 1997.
2. Анастаси А. Психологическое тестирование / Пер. с англ. В 2 кн. СПб.: Питер, 2002.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. // Под ред. С. К. Мордвинова. СПб.: Питер, 2004.
4. Бакли Р., Кейпл Д. Теория и практика тренинга. СПб., 2002.
5. Бурлачук Л. Ф., Морозов С. М. Словарь-справочник по психодиагностике. СПб.: Питер Ком, 1999.
6. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001.
7. Жув Д., Массони Д. Подбор персонала. СПб.: Нева, 2003.
8. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000.
9. Капустина А. Н. Многофакторная личностная методика Р. Кеттелла. СПб.: Речь, 2001.
10. Кляйнманн М. Ассесмент-центр. Х., 2004.
11. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг в рекрутменте. СПб., 2002.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1997.
13. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. СПб.: Речь, 2002.
14. Практикум по возрастной психологии: Учебное пособие / Под ред. Л. А. Головей, Е. Ф. Рыбалко. СПб.: Речь, 2002.
15. Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н. Ю. Хрящевой. СПб.: Речь, 2004.
16. Психология менеджмента: Учебник / Под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2000.
17. Райл. Упражнения: схемы и стратегии. СПб., 2003.
18. Райгородский Д. Я. (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учебное пособие. Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2001.
19. Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг. СПб.: Речь, 2001.
20. Сидоренко Е. В. Терапия и тренинг по А. Адлеру. СПб.: Речь, 2000.
21. Солтицкая Т. А. Тренинг продаж: Учебное пособие. СПб., 2001.
22. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб., 2001.

23. *Top-Manager*. 12/2002.
24. *Таунсенд Д.* Проведение интервью. Карманный справочник. М., 2004.
25. *Ткаченко С.* Как измерить компетенцию. О методе оценки персонала «ас-сесмент-центр». М., 2000.
26. *Турнер Д.* Рольевые игры. Практическое руководство. СПб., 2002.
27. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность. СПб.: Питер, 2003.
28. *Херсонский Б. Г.* Метод пиктограмм в психодиагностике. СПб.: Сенсор, 2000.
29. *Хьелл Л., Зиглер Д.* Теории личности. СПб.: Питер, 1999.
30. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб., 2002.
31. *Эденбро Р.* Практическая психометрия. Эффективное интервьюирование. СПб., 2003.
32. *Armstrong M.* A Handbook of Human Resource Management Practice. N. Y., 2001.
33. *Edenborough R.* Using Psychometrics. A Practical Guide to Testing and Assessment. Lnd.: Kogan Page Limited, 1994.
34. *Kirpatrick D. L.* Another Look at Evaluating Training Programs. ASTD, 1998.
35. *Stadler K.* Psychological assessment of candidates to the catholic priesthood. A comparison between bishops' and psychologists' views. Göteborg, 2002.
36. *Zaar C, Tillman P.* Assessment center. Stockholm, 2003.

Анна **Марковна Гуревич**

АССЕССМЕНТ  
**ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ  
И ПРОВЕДЕНИЯ**

Главный редактор *И. Авидон*  
Ведущий редактор *О. Гончукова*  
Технический редактор *О. Колесниченко*  
Художественный редактор *П. Борозенец*  
Корректор *А. Борисенкова*  
Директор *Л. Янковский*

Подписано в печать 20.09.2005. Формат 60х90    Усл. печ. л. 14,7.  
Тираж 3500 экз. Заказ № 4270

ООО Издательство «Речь»  
199178, Санкт-Петербург, ул. Шевченко, д. 3 (лит. «М»), пом. 1  
тел. (812) 323-76-70, [info@rech.spb.ru](mailto:info@rech.spb.ru), [www.rech.spb.ru](http://www.rech.spb.ru)  
Интернет-магазин: [www.internatura.ru](http://www.internatura.ru)

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография "Наука"»  
199034, Санкт-Петербург, 9-я линия, д. 12



1 | **Бизнес-тренинги, кадровый консалтинг,  
управленческое консультирование**

## KNOWLEDGE

& Skills

Компания «Знания и Навыки» проводит корпоративные  
и открытые тренинги по следующим темам:

**KS ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ:**  
как управлять людьми, бизнесом и собой

**KS ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЕРЕГОВОРОВ:**  
как противостоять манипуляциям, цивилизованно  
влиять и добиваться поставленных целей на  
переговорах

**KS АВТОРСКАЯ ПРОГРАММА «МЕТОДИКА  
ПРОВЕДЕНИЯ АССЕССМЕНТ ЦЕНТРОВ»**

**KS УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:** как мотивировать,  
оценивать, подбирать и увольнять персонал

**KS ИСКУССТВО АКТИВНЫХ ПРОДАЖ:** как продавать  
товары и услуги с максимальной эффективностью и  
прибылью

**KS АВТОРСКАЯ ПРОГРАММА «МЕТОДИКА  
ПРОВЕДЕНИЯ БИЗНЕС-ТРЕНИНГОВ»**

**АВТОР И ВЕДУЩИЙ АННА ГУРЕВИЧ**

Подробности на сайте



1 | **[www.knowledge-skills.ru](http://www.knowledge-skills.ru)**

Наш адрес: Россия, С.-Петербург, Невский проспект, 108  
тел.: (812) 585 36 79 тел./факс: (812) 275-95-31  
E-mail: [training@knowledge-skills.ru](mailto:training@knowledge-skills.ru)

**Издательство «РЕЧЬ»  
РЕКОМЕНДУЕТ:**

**Подробнее о методах диагностики персонала:**

- А. А. Фрумкин* «Психологический отбор в профессиональной и образовательной деятельности». 210 с.
- Л. Н. Собчик* «СМИЛ (ММРІ). Стандартизированный многофакторный метод исследования личности». 256 с.
- Л. Н. Собчик* «Психодиагностика в профориентации и кадровом отборе». 72 с.
- Л. Я. Собчик* «Диагностика индивидуально-типологических свойств и межличностных отношений». 95 с.
- В. А. Чикер* «Психологическая диагностика организации и персонала». 176 с.
- В. Н. Карандашев* «Методика Шварца для изучения ценностей личности: Концепция и методическое руководство». 72 с.
- А. Н. Капустина* «Многофакторная личностная методика Кеттелла». 103 с.
- А. О. Прохоров* «Методики диагностики и измерения психических состояний личности». 176 с.
- А. В. Батаршев* «Базовые психологические свойства, профессиональное самоопределение, типологии личности». 208 с.

**Подробнее об активных методах обучения  
и отбора персонала:**

- Н. Н. Васильев* «Тренинг преодоления конфликтов» 174 с.
- А. М. Синамати* «Тренинг — это маленькая жизнь». 80 с.
- Е. В. Сидоренко* «Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии» 208 с.
- Е. В. Сидоренко* «Тренинг влияния и противостояния влиянию» 256 с.

- Е. В. Сидоренко* «Мотивационный тренинг». 256 с.
- А. А. Моисеев, Ж. В. Завьялова* «Работа с возражениями и сопротивлением». 96 с.
- Ж. В. Завьялова и др.* «Метафорическая деловая игра». 134 с.
- Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева* «Эффективная команда: шаги к созданию». 128 с.
- Г. Х. Бакирова* «Тренинг управления персоналом для менеджеров». 400 с.
- А. В. Петров* «Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации». 80 с.
- Г. В. Баранова, В. В. Кобзева* «Посттренинговое сопровождение персонала». 128 с.
- А. М. Гуревич* «Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах». 144 с.
- Е. В. Михайлова* «Тренинг презентации товара». 64 с.
- А. Ж. Моносова и др.* «Бизнес-тренинг: идеи и методы». 192 с.
- Е. С. Бурякова* «Тренинг «Эффективный рекрутер»». 80 с.
- Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева и др.* «Теория и практика командообразования». 304 с.
- Н. П. Петрова* «Творческие решения в бизнесе». 336 с.
- А. Е. Дружинин, А. Л. Замулин* «Тренинг продаж». 224 с.
- В. А. Климчук* «Тренинг внутренней мотивации». 80 с.

#### **Подробнее об управлении персоналом:**

- А. С. Огнёв* «Организационное консультирование в стиле коучинг». 112 с.
- В. Е. Максимов* «Коучинг от А до Я. Возможно все». 264 с.
- Г. С. Никифоров и др.* «Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности» 448 с.
- Л. Г. Почебут, В. А. Чикер* «Организационная социальная психология». 198 с.      \*
- В. Н. Машков* «Практика психологического обеспечения управления, руководства и менеджмента». 304 с.
- Ю. П. Платонов* «Психологические типологии. Пособие для менеджеров и практических психологов». 512 с.

*А. П. Шарухин* «Психология менеджмента». 352 с.  
*Д. В. Степанов* «Эффективное управление: команда, иерархия, **единовластие**». 144 с.

Об этих и других книгах издательства **«Речь»**  
вы можете узнать на сайте <http://www.rech.spb.ru>  
по электронной почте [info@rech.spb.ru](mailto:info@rech.spb.ru)  
по телефону в Санкт-Петербурге **(812)** 323-76-70,  
в Москве (095) 502-67-07  
Интернет-магазин <http://www.rech.spb.ru>

Екатеринбург КТК Дом Книги  
(343) 358-12-01

Киев  
(38044) 211-34-23

Минск  
(37529) 756-68-89  
[mir-psiologii@tnt.by](mailto:mir-psiologii@tnt.by)

Москва  
(095) 502-67-07  
[rech@online.ru](mailto:rech@online.ru)

Новосибирск Топ-Книга  
(3832) 36-10-26

Санкт-Петербург  
(082) 323-90-63, 323-76-70  
[info@rech.spb.ru](mailto:info@rech.spb.ru)

Если вы хотите стать нашим новым автором,  
звоните (812) 329-08-80,  
пишите [info@rech.spb.ru](mailto:info@rech.spb.ru)

Более подробную информацию о нас и наших книгах  
вы можете получить на нашем сайте <http://www.rech.spb.ru>,  
по электронной почте [info@rech.spb.ru](mailto:info@rech.spb.ru),  
а также по телефонам:  
в Санкт-Петербурге (812) 323-76-70, (812) 323-90-63  
в Москве (095)502-67-07

Мы приглашаем к сотрудничеству книготорговые организации.

Условия сотрудничества вы можете обсудить  
по телефону (812) 323-76-70,  
по электронной почте [info@rech.spb.ru](mailto:info@rech.spb.ru)

Оптовые поставки наших книг в ваши организации:  
вы можете сделать заказ  
по телефону (812) 323-76-70,  
по факсу (812) 323-90-63  
по электронной почте [info@rech.spb.ru](mailto:info@rech.spb.ru)