

Елена Барышникова

Оценка персонала методом ассесмент-центра

{ Лучшие HR-стратегии }



ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

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

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

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

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

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

Это и профессиональный самоучитель для HR-практиков, и полезная книга для управляющих компаниями и профессионалов в мире бизнеса. Ведь все мы постоянно в той

или иной мере сталкиваемся с оценкой эффективности работы сотрудников и наших решений, принятых по ним.

*Индира Изтелеуова,
HR-директор компании Altyntau Resources*

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

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

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

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

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

*Дмитрий Прохоренко,
партнер LEAP Consulting, в прошлом вице-президент по*

персоналу компаний «МТС» и АФК «Система»

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

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

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

*Андрей Степанов,
партнер Odgers Berndtson*

Читая зарубежные книги по оценке персонала, и особенно по ассессменту, я всегда задумывалась, как хорошо продумана эта

система, насколько проста в применении. Но какое мастерство, оказывается, нужно, чтобы получить достоверный результат!

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

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

Елена Барышникова

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

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

Информация от издательства

Барышникова, Е.И.

Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии / Елена Барышникова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

ISBN 978-5-91657-793-8

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

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

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

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Барышникова Е.И., 2013

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

Предисловие

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

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

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

При принятии организационных и индивидуальных решений в области управления персоналом всегда возникает вопрос баланса между интересами компании и интересами талантливых сотрудников. К сожалению, иногда за деревьями можно не увидеть леса: увлекаясь процессом оценки и развития талантов, руководители забывают о «соли земли» — о тех, кто

дает стабильный результат, но при этом звезд с неба не хватает. Таким сотрудникам ассесмент может принести большую пользу — позволит понять, в чем их сильные стороны, убедит в том, что они значимы для компании, даже если не очень амбициозны в своих карьерных ожиданиях.

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

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

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

Одновременно книга заставляет задуматься: какие изменения ждут нас в сфере оценки и развития персонала? Бизнес в период кризиса, начавшегося в 2008 году, стремительно меняется, столь же стремительно меняются ценности — на

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

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

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

Спасибо, Елена!

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

От автора

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

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

В 1995-м я получила работу рекламного агента. Это было единственное место, куда меня, выпускницу, не имевшую опыта, но готовую покорить Вселенную, согласились взять. Собственно, взяли меня потому, что я была знакома с зятем владельца — он и предложил мне попробовать свои силы. Впрочем, это была работа без оклада, так что он ничем не рисковал. Нужно было обзванивать коммерческие организации и предлагать им свои

услуги. Довольно сложное испытание для неуверенной в себе девочки. На тот момент в Москве было около 15 тысяч рекламных агентств, так что мои коллеги своими звонками очень мешали людям работать и на нас реагировали довольно резко. Потрясающий опыт.

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

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

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

Двенадцать лет назад, когда меня пригласили в компанию SHL (Saville and Holsword Limited), я уже была довольно успешным консультантом. Новая работа предполагала снижение уровня доходов в разы, но сомнений в том, что надо кардинально поменять профессиональную жизнь, у меня не было. Во-первых, подкупало то, что SHL, в отличие от нас, фрилансеров, жестко специализировалась только в одной области — оценке компетенции и принципиально отказывалась от любой другой работы. Во-вторых, наличие готовых инструментов и проверенных технологий приводило меня в полный восторг — я-то привыкла создавать все с нуля и проверять непосредственно на клиенте. Первые два года в SHL — время бесконечного счастья, и прежде всего от того, что ты часть огромной команды, владеющей отличными инструментами, от того что работаешь с лучшими компаниями и учишься у этих великих компаний — создателей и потребителей самых передовых практик в области оценки персонала. Счастье каждый день работать с потрясающими людьми — клиентами, кандидатами, которых ты оцениваешь. Но уверенность, что в мире многое зависит от везения, не проходила. Человеческая психика устроена диковинным образом: ты видишь девяносто восемь примеров справедливого распределения и два несправедливого, но почему-то именно эти два бросаются в глаза, и ты говоришь: «Как же несправедливо устроен мир». Скажем, прекрасный специалист — блестящие навыки, мотивация в порядке, хороший английский, ученая степень, а карьера не двигается. Спрашиваю: «Вы, наверное, не хотите делать карьеру?» Слышу ответ: «Очень хочу, сама несколько раз предлагала свою кандидатуру на открытые вакансии. Директор (замечу, экспат¹) сказал, что, если еще раз

предложу свою кандидатуру, уволит». У меня такие истории вызывали досаду.

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

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

со временем разберется, кто из сотрудников нужный, ценный, эффективный.

Вы можете спросить: «Если мир так справедлив и со временем все встанет на свои места, зачем нужна оценка и к чему эта книга?» Затем, что работодатель хочет заранее понимать, насколько успешным окажется кандидат на ту или иную позицию, оправдаются ли вложения в него, или если необходимо выяснить, почему сотрудник, до этого успешный, исполнительный и ответственный, неэффективен в новой должности. Тогда и приходит на помощь технология ассесмент-центра. Она позволяет довольно точно предсказать будущую успешность кандидата, разобраться в причинах низких результатов, выяснить, где сильные стороны человека, а где проблемные зоны. Соответственно, становится ясно, какие решения он сможет принимать эффективно сам, а где лучше подстраховаться. Какие усилия придется предпринять, чтобы помочь ему развить компетенции до уровня, близкого к приемлемому. И наконец, кто из имеющихся кандидатов лучше остальных справится с поставленными задачами.

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

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

в реальных инструментах и технологиях, базирующихся на точных методах оценки.

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

{ hr }

{1}

Как зарождалась технология ассессмента

В конце XIX века появилась экспериментальная психология: ученые начали ставить опыты и разрабатывать тесты для изучения различных психических функций человека. В 1878 году немецкий физиолог и психолог Вильгельм Вундт основал в Германии первую лабораторию экспериментальной психологии. В 1897 году англичанин Фрэнсис Гальтон опубликовал статью о разработанном им методе свободных словесных ассоциаций. В 1904 году Министерство образования Франции поручило Альфреду Бине разработать методику, позволяющую отделить ленивых, но поддающихся обучению детей от страдающих врожденными дефектами и не способных учиться в нормальной школе. Так был создан первый в мире стандартизированный тест для оценки мыслительных способностей детей. В 1912 году немецкий ученый Уильям Льюис Штерн вводит понятие коэффициента интеллекта (IQ — intelligence quotient). IQ определяется с помощью специальных тестов, которые оценивают мыслительные способности человека, а не уровень его знаний («эрудированность»).

Бурному развитию стандартизованных методов тестирования взрослых людей способствовала агрессивная политика мировых держав. Армии разных стран в канун Первой мировой войны искали инструменты объективной оценки интеллекта, подходящие для массового использования и обладающие большой «пропускной способностью». Необходимо было как можно быстрее отобрать рекрутов и распределить их по школам и училищам, а также отсеять негодных к армейской службе. В США в период подготовки к войне был создан комитет, в задачи которого входила оценка полуторамиллионной армии новобранцев. По заданию комитета психолог Артур Синтон Отис разработал специальные тесты — «Альфа» и «Бета». Первый был предназначен для людей, владеющих английским языком, второй — для неграмотных и иностранцев.

Возникает вопрос: почему армии вдруг понадобился такой отбор? Закономерность проста. Технический прогресс на рубеже веков шел стремительными темпами, при этом единица боевой техники ценилась невероятно высоко — как бы цинично это ни звучало, существенно выше человеческой жизни. Перед армией встала новая задача: научить новобранцев обращаться со сложным и, соответственно, дорогостоящим оружием. Это и определило развитие психологической науки в области оценки потенциала людей и психодиагностики.

Кроме того, офицерское звание стали присваивать не только по сословному признаку, но и за особые заслуги на младших армейских должностях, поэтому возникла необходимость оценивать способности и возможности будущих офицеров. Хотя высшие военные чины и раньше проходили определенную подготовку, никто не уделял внимания качествам, необходимым для руководства людьми в армии. Серьезные государственные инвестиции, с одной стороны, и стремительные боевые действия, с другой, создали условия для разработки и проверки на практике эффективности различных методов и инструментов оценки.

В 30-е годы XX века, незадолго до Второй мировой войны, у военных ведомств появился интерес к оценке не только умственных способностей, но и общего уровня культуры человека — предполагалось, что это важно для руководства людьми. К этому же времени относятся первые попытки оценить поведение кандидата (чаще всего методом интервью). Впервые описание таких процедур дается в литературе периода Второй мировой войны — таким образом отбирали офицеров в Германии, Великобритании и США.

К чему же это привело? Результаты — ошеломляющие. Уже в начале войны стало понятно, что процедура отбора, состоящая из тестов IQ и интервью, неэффективна.

В действующей армии значительно участились случаи неповиновения, дезертирства, и молодых офицеров начали отзывать на переподготовку. Следствием массового использования инструментов оценки стало то, что командование было поручено самым умным, специально обученным младшим офицерам, которые тем не менее не справились с поставленной задачей. Страны, участвовавшие в боевых действиях, одновременно пришли к очевидному выводу: интеллект и уровень культуры — не единственные факторы, влияющие на успешность офицеров.

Вряд ли нам удастся когда-либо доподлинно узнать, кто первым взял на вооружение то, что сегодня принято называть центром оценки: структуры, которые использовали этот метод, славятся своей закрытостью. Вероятнее всего, идея витала в воздухе, и реализовать ее на практике пытались разные люди в разных странах. Первые документальные свидетельства о применении системной технологии оценки, прообраза ассессмент-центра, относятся к 1942 году, когда отборочная комиссия Военного министерства Великобритании (WOSB) приняла решение изменить процедуру аттестации. Была разработана новая система, включавшая в себя одновременно несколько инструментов — групповые упражнения, тесты интеллекта и структурированные интервью, которые последовательно проводились тремя специально обученными людьми: двумя офицерами разного ранга и психиатром.

Комиссия создала несколько вариантов процедуры оценки — длительностью от двух до четырех дней. На протяжении этого времени кандидаты работали в командах. Авторы метода ставили своей целью наблюдать не только за индивидуальными качествами испытуемых, но и за тем, как они взаимодействуют с другими членами группы. Команды подвергались специально рассчитанному давлению, для того чтобы сработали механизмы

групповой сплоченности и конкуренции. При этом кандидатов не сравнивали между собой — наблюдатели оценивали каждого из них относительно стандартов, не учитывая, кто лучше справился с заданием. Как пишут Иен Баллантайн и Найджел Пова², подобную процедуру проводила также приемная комиссия британского адмиралтейства, основанная в 1942 году. Эти же авторы упоминают о том, что ранее аналогичный подход применяли в Германии для отбора офицеров Третьего рейха.

Что отличает этот метод от предыдущих? Во-первых, использование одновременно разных инструментов оценки; во-вторых, наличие комиссии, состоявшей из нескольких человек; в-третьих, совместное обсуждение собранной информации для принятия решения.

Следующий шаг в развитии технологии — процедура отбора контрразведчиков, разработанная в 1943 году Управлением стратегических служб США (OSS), которое впоследствии было преобразовано в ЦРУ. В октябре 1943 года Управление заявило о необходимости подготовить программу психологического и психиатрического ассессмента, аналогичную системе британской WOSB. Заместитель главы OSS, ответственный за подбор персонала, психолог Калифорнийского университета Роберт Тирон набрал в свою команду бывших университетских коллег: Джеймса Гамильтона, Джона Гарднера и Джозефа Дженджерелли. В декабре 1943-го к ним присоединились Генри Мюррей и профессор Университета Дьюка Дональд Адамс. За 15 дней команда разработала технологию оценки, которая, как считается, стала первым опытом использования ассессмент-центра в США.

Формат этой процедуры во многом определил Генри Мюррей. Первоначальная программа была рассчитана на три с половиной дня (чаще всего она применялась для отбора

разведчиков-нелегалов, которым предстояло действовать за рубежом). Позже появилась однодневная программа — ее проходили в основном сотрудники спецслужб, готовящиеся к работе на территории США. С января 1944-го по сентябрь 1945-го на двух из трех баз, построенных OSS специально для проведения ассессмента, был оценен 5391 человек. Несмотря на то что разработчики почти ничего не знали о будущей деятельности испытуемых, они привели процедуру оценки в максимальное соответствие с задачами, которые могли встать перед разведчиками. В одном из упражнений, например, нужно было допросить сбежавшего из плена стрелка со сбитого на оккупированной территории самолета (роль стрелка в строгом соответствии со сценарием играл психолог). Второй психолог оценивал кандидата по таким параметрам, как умение устанавливать контакт, задавать нужные вопросы, слышать и «раскручивать» намеки. В ходе другого упражнения испытуемому предлагали в течение четырех минут осмотреть спальню с личными вещами (где находились предметы одежды, письменные материалы, квитанции, газетные вырезки и т. д.), а затем рассказать об их владельце. Это был тест на наблюдательность и способность делать правильные выводы. Задания оценивались по шестибальной шкале. В конце процедуры все данные интегрировались, и наблюдатели должны были прийти к общему мнению по каждому из параметров и дать согласованную оценку потенциалу испытуемого.

В 1948 году авторы этой программы опубликовали подробный отчет о проведенной работе, изложив выводы и результаты исследования валидности процедуры. (Более подробно о технологии оценки OSS можно прочитать в статье

американского психолога, доктора психологии Дональда Маккиннона «Ассесмент-центры в США: как все начиналось»³.)

Насколько нам известно, в Европе гражданские лица впервые применили центр оценки в 1945 году — именно тогда в Великобритании появилась технология массового отбора чиновников и сотрудников дипломатических служб. При разработке упражнений для этой процедуры большое внимание уделялось моделированию работы будущих госслужащих. Кандидаты должны были принять участие в заседании комитета, написать краткую речь или заключение по рассмотренному делу. Оценки выставлялись по пятибалльной шкале.

Следующей вехой в использовании центров оценки стало исследование, проведенное компанией AT&T. Этой старейшей из до сих пор существующих телекоммуникационных компаний мы обязаны, с одной стороны, первыми серьезными данными о прогностической валидности центров оценки, а с другой — необычным названием технологии. Но обо всем по порядку.

Чтобы разобраться, почему и как AT&T провела столь грандиозное исследование, нужно представить себе Америку конца 1940-х — начала 1950-х годов: бурное развитие бизнеса, большие капиталы, заработанные во время Второй мировой войны, народное хозяйство, не пострадавшее от военных действий. При этом — стремительное увеличение спроса на телефонные и телеграфные услуги, которое можно сравнить разве что с бурным развитием рынка мобильной связи в 1990-е годы. Компания AT&T развивалась феноменальными темпами, ежегодно открывая сотни отделений по всей стране, набирая десятки тысяч сотрудников. Она отчаянно нуждалась в компетентных амбициозных руководителях, которые могли бы управлять новым персоналом, а также воспроизводить и отлаживать во вновь открытых офисах существующие бизнес-

процессы. В 1956 году Роберт Гринлиф, отвечающий в AT&T за исследовательские проекты в области менеджмента, для изучения управленческих навыков сотрудников пригласил Дугласа Брея — доктора психологии Йельского университета. Гринлифа интересовало, как развиваются жизнь и карьера менеджеров AT&T в течение длительного времени и насколько эффективны вложения в программы по развитию лидерства. Для решения поставленной задачи Брей решил провести многолетнее исследование: изучив опыт использования ассессмент-центров, он разработал трехдневную процедуру оценки, после прохождения которой сотрудники должны были повторно оцениваться через восемь, а затем через двадцать лет. Первые эксперименты по прогнозированию успешности менеджеров оказались удачными, и компания AT&T поручила Брею адаптировать программу для массового применения, а также для того, чтобы ее могли проводить не профессиональные психологи, а предварительно обученные менеджеры. Компания построила отдельное здание, назвав его The Assessment Center (Центр оценки). Сам метод был упрощен. За несколько лет AT&T оценила более 100 тысяч человек. Параллельно в рамках большого многолетнего исследования была проанализирована эффективность процедуры отбора и обучающих программ.

Вот некоторые результаты анализа. В 1956 году AT&T открыла новое подразделение Bell в Мичигане, в ходе набора персонала внешние консультанты оценили 422 кандидата. После этого всех претендентов приняли на работу. При этом никто в Bell не имел доступа к данным оценки. Через семь лет AT&T провела корреляционное исследование и сравнила два ряда показателей: оценку потенциала каждого сотрудника и количество его продвижений по карьерной лестнице. Результаты исследования представлены в табл. 1.1.

Табл. 1.1. Результаты исследования, проведенного компанией AT&T

Оценка потенциала (n — количество сотрудников)	Количество продвижений за пять лет		
	0	1	2 или более
Высокий потенциал (n = 103)	4%	54%	42%
Низкий потенциал (n = 166)	42%	51%	7%

Цифры, приведенные в этой таблице, могут показаться недостаточно впечатляющими, но попробуйте взглянуть на них глазами людей, увидевших их в начале 1960-х. Методы, которые в то время использовались для оценки потенциала сотрудников, зачастую не вызывали доверия — ведь объективных данных, подтверждающих их валидность для прогноза будущей успешности кандидатов, просто не существовало. Если мы подсчитаем количество сотрудников с высоким потенциалом, более одного раза продвинувшихся по службе, то получим впечатляющий показатель — 96%. Надо сказать, что скорость изменений в начале 1960-х была куда меньшей, чем сегодня, и получить одно повышение за пять лет считалось настоящим достижением. Столь высокий процент продвижений в целом по подразделению можно объяснить разве что бурным ростом рынка телефонных услуг. Что еще мы можем увидеть в таблице? Подавляющее большинство — 93% работников, оцененных как люди с низким потенциалом, поднимаются по карьерной лестнице не больше одного раза за пять лет. А если мы откажемся от кандидатов с низким потенциалом и будем набирать только тех, у кого он высок, то получим пул сотрудников, 96% которых продвинутся по службе один и более раз. Компания AT&T была поражена полученными данными.

В 1964 году Брей опубликовал первые результаты исследования, которые произвели в бизнес-сообществе эффект разорвавшейся бомбы.

В 1968 году доктор психологии Уильям Байхем при поддержке Дугласа Брея успешно внедрил технологию ассессмента

в компании J.C. Penney⁴ и опубликовал первую научно-популярную статью об этой технологии в Harvard Business Review. Тем самым он привлек к методу внимание уже не только профессиональных психологов, но и широкой общественности — все больше организаций начали интересоваться опытом Брея и Байхема.

Результаты исследований AT&T буквально перевернули мир и дали мощный толчок развитию ассессмента. Если до этого компании были разочарованы беспомощностью психологов, которые вместо прогноза успешности кандидатов пытались навязать им выводы психологических исследований, отличавшихся сложностью и непонятностью, то здесь все было предельно просто, ясно, впечатляюще наглядно и, кроме того, могло быть применимо на практике. Именно этого ожидал бизнес от психологии. Все стремились разузнать, как AT&T удалось добиться таких потрясающих результатов.

И несколько слов о названии технологии. Как вы помните, здание, в котором компания AT&T проводила оценку, называлось The Assessment Center. В благодарность за проведенное исследование новый метод во всем мире стали называть «ассесмент-центр», хотя к месту проведения оценки это словосочетание уже не имело никакого отношения. Для русского уха название непривычно, поэтому в нашей стране для обозначения этой технологии часто используют формулировки «ассесмент» или «центр оценки».

{ hr }

{2}

Что такое ассесмент-центр

2.1. Понятие

Итак, что мы понимаем сегодня под словами «ассесмент-центр» или «центр оценки»?

Чтобы узнать, какие условия необходимо соблюдать при использовании этой технологии и в каких пределах можно экспериментировать, необходимо обсудить и зафиксировать некоторые общепринятые правила. Конечно, никто не заставит вас следовать им, но, поняв причины их появления, вы наверняка избежите ряда ошибок.

К сожалению, в мире нет науки, которая занималась бы разработками и исследованиями в области ассесмент-центра. Эта технология появилась как следствие попыток государственных и коммерческих организаций решить практическую задачу качественного отбора, найма и продвижения персонала.

До сих пор ассесмент-центр развивается как бизнес-практика в компаниях, которые ее используют, и в консалтинговых фирмах, обслуживающих эти компании. Это сильно затрудняет передачу опыта и распространение лучших методик: компании редко рассказывают о своих достижениях в данной области и еще реже публикуют статьи на эту тему. По той же причине нам мало известно о серьезных исследованиях валидности и надежности технологии.

После AT&T ни одна компания — пользователь технологии ассесмент-центра не проводила таких грандиозных лонгитюдных исследований⁵. Кроме того, каждая компания вносит в методику свои коррективы, однако мы не знаем, насколько полезно то или иное изменение. Частично эту проблему решают некоммерческие организации США, Великобритании, Германии и ряда других стран, которые фиксируют стандарты профессионального тестирования и технологии центра оценки. В США этим занимаются,

в частности, Американская психологическая ассоциация, Международный конгресс по методам ассесмент-центра, Общество социальной и индустриальной психологии. В Великобритании — Центр психологического тестирования Британского психологического общества. Благодаря этим организациям сегодня мы имеем свод единых стандартов использования центра оценки и обучения этой технологии.

Первое, что необходимо запомнить: ассесмент-центр — это технология, а не место. Не имеет никакого значения, кто (специалисты отдела персонала или внешние консультанты) и где (в офисе компании, консалтинговой фирмы или в гостинице) проводит оценку. Главное, чтобы технология имела право так называться, необходимо следовать правилам, изложенным ниже. Они установлены Американской психологической ассоциацией, Международным конгрессом по методам ассесмент-центра и Британским психологическим обществом⁶.

1. В ходе ассесмент-центра оценивается несколько заранее выбранных и описанных критериев, которые принято называть компетенциями, или факторами успешности на той или иной позиции.

2. Одновременно используются несколько инструментов. Каждая компетенция должна быть оценена с помощью как минимум двух из них — это позволяет повысить надежность получаемых результатов.

3. Одновременно оцениваются несколько человек. Оказавшись в условиях, требующих взаимодействия, кандидат демонстрирует такие способности, как умение работать в команде, оказывать влияние на других, вести за собой и т. д. Групповая дискуссия, в ходе которой

кандидаты сообща ищут решение поставленной перед ними задачи, — единственное обязательное упражнение любого центра оценки. Оптимальное количество людей в группе — шесть, минимальное — четыре, максимальное — семь. Почему не меньше четырех? В небольшой команде, как правило, невозможно достичь того уровня конкуренции, который характерен для рабочих ситуаций в реальной жизни. Почему не больше семи? Если в группу попадают два или более кандидата с лидерским потенциалом, один, а иногда и два ее члена почти не участвуют в обсуждении — в такой группе им просто не хватает пространства. Понятно, что, как правило, это люди с недостаточно развитыми лидерскими качествами, но в ходе упражнения требуется оценить и другие компетенции, например способность работать в команде, влиять на окружающих и т. д. Если бо́льшую часть времени кандидат молчит, оценить его навыки невозможно. При оценке кандидатов на рабочие и младшие офисные позиции оптимальное количество участников групповой дискуссии — четыре человека. Моим первым подобным опытом был ассессмент для внутреннего отбора на должность специалиста по качеству для табачной фабрики. На четыре вакансии претендовали 33 кандидата. Я знала, что для данного уровня рекомендовано формировать группы по четыре человека, но пренебрегла этим правилом и организовала кандидатов в команды по шесть человек. Наблюдать за дискуссией было крайне трудно: все шестеро бо́льшую часть времени говорили одновременно и не давали своим коллегам возможности быть услышанными.

Помимо этого, одновременная работа с несколькими кандидатами позволяет существенно снизить затраты на каждого оцениваемого. Это немаловажно, так как

технология ассесмент-центра достаточно дорогостоящая — независимо от того, проводится она силами внешних консультантов или внутренних специалистов. Таким образом, наличие нескольких кандидатов позволяет, с одной стороны, повысить объективность оценки интерактивных компетенций, а с другой — сократить затраты на одного человека. Иногда в силу разных причин перед компанией стоит задача оценить одного кандидата. В ходе рекрутмента на высокие позиции, например в финальный пул, зачастую попадают всего два-три человека, а порой найти релевантную группу и вовсе не представляется возможным. Бывает, что компания просто не хочет, чтобы кандидаты пересекались в ходе отбора. В таком случае используется схожая технология оценки, которую принято называть «индивидуальный ассесмент» (Executive Assessment). Подробнее мы остановимся на ней в главе 10.

4. Каждого человека оценивают несколько наблюдателей.

(Людей, проводящих оценку с помощью технологии ассесмент-центра, называют наблюдателями, или ассессорами.) Расписание мероприятия составляется таким образом, чтобы в каждом упражнении с кандидатом работал новый наблюдатель. Почему это важно? Ведь ассессору было бы удобнее наблюдать за одним человеком в течение дня, чтобы потом написать отчет и при необходимости рассказать самому кандидату или его руководителю о том, как тот выполнял упражнения. Ответ прост: это позволяет хотя бы частично устранить субъективность человеческой оценки. Представьте себе, что вам необходимо оценить кандидата, который по какой-то причине вам не симпатичен. Например, он напоминает одноклассника, который издевался над вами в школе. Скорее всего, вы подсознательно будете занижать

ему баллы. Или противоположный случай: человек внешне и поведением похож на вашего лучшего друга. Каким бы профессионалом вы ни были, все равно неосознанно станете ставить ему более высокие оценки. Еще один вариант: наблюдая за кандидатом в ходе первого упражнения, вы делаете для себя вывод о том, каков он, и в последующих упражнениях, возможно, будете оценивать его несколько предвзято. Предположим, один из участников групповой дискуссии ведет себя неуверенно, говорит сбивчиво, а в ролевой игре выражает свои мысли ясно, говорит спокойно и уверенно. Не исключено, что вы станете заложником первого впечатления и поведение кандидата во время второго упражнения покажется вам недостаточно убедительным — какие бы установки вы себе ни давали, человеческой природы не изменить.

5. Оценку проводят специально обученные наблюдатели — это дает уверенность в том, что они одинаково используют технологию: инструктируют кандидатов, выставляют им оценки, трактуют компетенции, проводят ролевые игры, ведут себя в ходе ассессмент-центра. Чтобы повысить объективность, всех кандидатов ставят в равные условия. Что произойдет, если один ассессор станет вести себя строже, другой — заботливее; один даст на подготовку больше времени, другой — ровно столько, сколько положено по инструкции; один сочтет поведение кандидата соответствующим требуемому уровню по данной компетенции, другой — нет; один оценит поведение кандидата как проявление компетенции «Лидерство», другой — как явный пример «Оказания влияния»? Чтобы такого не случилось, наблюдатели должны пройти предварительное

обучение, позволяющее максимально приблизиться к единообразию и, соответственно, объективности оценки.

6. Цель упражнений — оценить компетенции кандидатов, то есть во главу угла поставлен набор критериев, или компетенций, необходимых для успешной работы на определенной должности. Именно их выбирают в первую очередь — и только после этого решают, какие упражнения позволят их оценить. Это правило, на первый взгляд, очевидно. И все же иногда наблюдатели, планируя центр оценки, отталкиваются не от набора критериев, а от имеющихся у них упражнений. Например, компания может по привычке проводить групповую дискуссию, ролевую игру, два теста способностей и презентацию, даже если вакантная должность не требует от кандидата аналитического мышления и навыков презентации. В таком случае из ассессмента стоило бы исключить три последних инструмента или заменить их другими.

7. Содержание упражнений должно быть релевантно профессиональной деятельности сотрудника. Перед человеком необходимо поставить типичные для данной должности задачи. В основе ассессмент-центра лежит простая идея: чтобы понять, что представляет собой кандидат в профессиональном плане, и спрогнозировать его успешность, необходимо поместить его в условия, максимально приближенные к рабочим, и испытать его в деле. Для этого и существуют различные упражнения — в них, по сути, воспроизведена типичная для будущей деятельности кандидата среда. Ассессоры наблюдают за поведением, действиями и решениями оцениваемых ими людей и сравнивают их с эталонными — теми, которые компания ожидает от эффективных сотрудников. Оценив

степень расхождения между наблюдаемым и ожидаемым поведением, они принимают решение о пригодности кандидата. Существенные расхождения чаще всего считаются негативным фактором — и когда человек не дотягивает до требуемого уровня, и когда он его превосходит (подробнее об этом мы поговорим в разделе 3 данной главы). В теории этот пункт ни у кого не вызывает вопросов. Однако что он означает на практике? Например, было бы странно при оценке супервайзеров, которым на работе не приходится делать мультимедийные презентации и принимать решения по стратегии развития бизнеса, предложить подготовить и представить презентацию на тему выбора соответствующей стратегии. То же можно сказать и об упражнениях вроде «Потерпевшие кораблекрушение», «Семейный бюджет», «Кому достанется донорское сердце?». Если вы предполагаете, что ваши сотрудники будут регулярно на работе терпеть кораблекрушение и планировать бюджет, можете смело использовать подобные инструменты. В противном случае стоит заменить их упражнениями, которые отражают более типичные ситуации.

Подведем итоги и попытаемся дать определение ассесмент-центру исходя из всех перечисленных выше требований.

Ассесмент-центр — это процесс комплексной оценки персонала, в который одновременно вовлечено несколько кандидатов, выполняющих несколько упражнений. За кандидатами наблюдают специально обученные ассесоры, определяющие их эффективность по заранее заданным критериям, предопределенным требованиями работы.

2.2. Валидность

Вопрос, который мы сейчас будем обсуждать, на мой взгляд, самый важный — речь пойдет о доверии. Можно сколько угодно изучать технологию ассесмент-центра, заказывать оценку своих сотрудников и читать длинные отчеты по результатам проведенного ассесмента, но, пока вы лично не убедитесь в том, что этой процедуре можно доверять, все инвестиции будут бессмысленны.

Прежде чем познакомиться с данными официальных исследований, попытайтесь ответить на два вопроса:

1. Насколько можно доверять результатам обычного интервью, которое все компании используют при подборе персонала?
2. Насколько можно доверять результатам качественно проведенного ассесмента?

Но сначала несколько слов о валидности. «Валидность» (validity) переводится с английского языка как «соответствие». В математическом анализе валидность означает соответствие того, что измерили, тому, что хотели измерить. Этим же определением пользуемся и мы. Например, мы приобрели автомобиль, на приборной панели которого установлена некая неизвестная нам шкала — во время движения она показывает различные значения. Мы должны быть уверены, что она измеряет именно то, что мы предполагаем, например угол наклона автомобиля, и делает это достаточно точно.

Что мы хотим измерить в ходе ассесмента? Чаще всего нас интересует успешность данного кандидата на данной позиции. Теперь встает один из самых сложных вопросов: что в этом случае будет объективным показателем успешности? Здесь нет единого подхода. Для некоторых исследователей это результаты ежегодной оценки эффективности сотрудников или

ранжирование их по степени успешности (и то и другое проводит руководитель). Это неплохие показатели при условии, что мы уверены в объективности руководителя и в том, что он ориентируется на факторы успешности, сформулированные для данной позиции компанией. Но ведь мы помним: когда один человек оценивает другого, от субъективности уйти трудно.

В свое время AT&T решила эту проблему, сделав ставку на количество продвижений по карьерной лестнице за несколько лет. Для сотрудников продающих подразделений хорошими показателями может быть выполнение плана, выручка или прибыль от продаж.

Когда речь идет о центре оценки, мы, как правило, хотим измерить уровень развития компетенций человека, чтобы спрогнозировать его будущую успешность на конкретной позиции. Для измерения валидности необходимо сравнить полученные в ходе ассессмента результаты с неким объективным показателем успешности. Если мы обнаружим прочную связь между этими данными, значит, наш инструмент работает. Если связь будет слабой или ее не будет вовсе, например результаты оценки людей окажутся не связанными с их реальной успешностью на рабочем месте, значит, наш инструмент измеряет совсем не то, что мы хотели, и его прогностическая валидность крайне низка.

Для большей наглядности сравним две группы показателей.

Табл. 2.1. Соотношение рейтингов по успешности сотрудника и результатам центра оценки

Рейтинг сотрудника по успешности на работе	Рейтинг сотрудника по результатам центра оценки	Рейтинг сотрудника по успешности на работе	Рейтинг сотрудника по результатам центра оценки
1	9	1	2
2	3	2	1
3	7	3	3

4	10	4	5
5	2	5	6
6	6	6	4
7	1	7	7
8	8	8	9
9	5	9	7
10	4	10	10

Как вы думаете, между какими столбцами связь прочнее: между первым и вторым или между третьим и четвертым? Ответ очевиден: можно смело утверждать, что коэффициент корреляции между данными третьего и четвертого столбцов выше. Ровно такую же задачу мы решаем, оценивая валидность, — с той лишь разницей, что для этого мы используем математическую формулу, а не собственные ощущения и для анализа нам нужно куда больше данных (не менее 100 наблюдений).

Чтобы определить прогностическую валидность ассесмент-центра, нужно вычислить коэффициент корреляции между двумя рядами цифр, один из которых отражает рейтинг человека по результатам ассесмента, другой — некий объективный показатель успешности на рабочем месте. Коэффициент корреляции выражается числом, которое может принимать значения от -1 до $+1$, либо, как принято говорить, от 0 до 1 по модулю (отрицательные показатели коэффициента корреляции говорят не об отсутствии связи, а о том, что она носит обратный характер: чем выше первый показатель, тем ниже второй). Чем ближе коэффициент корреляции к нулю, тем меньше связь; чем он ближе к единице, тем степень связи выше. Нам хотелось бы найти такой инструмент оценки, который позволит получить коэффициент корреляции, равный единице. Однако на практике приходится мириться с тем, что это нереально — так же как нереально провести идеальный эксперимент или изобрести

вечный двигатель. Разработать метод оценки, который со стопроцентной гарантией способен предсказать будущую успешность кандидата, не представляется возможным по нескольким причинам. Во-первых, как уже отмечалось, сам процесс оценки достаточно субъективен. Заметить и учесть все нюансы поведения другого человека, а также правильно соотнести их с теми или иными компетенциями невероятно сложно. Еще сложнее добиться единообразия в оценках разных ассессоров. Во-вторых, на будущую успешность кандидата помимо уровня развития его компетенций влияет большое количество факторов и переменных, например его мотивация, наличие профессиональных навыков и знаний, предыдущий опыт работы, отношения с руководителем и коллегами, серьезные личные проблемы и т. д. В ходе ассессмента мы оцениваем только компетенции кандидата, однако остальные факторы, которые мы игнорируем, могут оказать серьезное влияние на его будущую успешность. Эти факторы вносят помехи и снижают точность наших прогнозов.

Таким образом, прежде чем изучать метод ассессмент-центра, целесообразно понять, какова его валидность, то есть насколько можно доверять его результатам. Серьезное исследование валидности — процесс крайне трудоемкий и дорогостоящий. Для чистоты эксперимента было бы правильно последовать примеру AT&T — оценить кандидатов, всех их взять на работу, не показывая руководителям их результатов, а через несколько лет измерить их успешность. Однако подобных экспериментов больше никто не проводил.

Институты, которые пытаются регулировать деятельность в области оценки персонала и фиксировать соответствующие стандарты, периодически иницируют исследования валидности. Консалтинговые компании, специализирующиеся на создании методов оценки, также изучают их валидность.

Однако эти исследования в меньшей степени вызывают доверие внешних пользователей, поскольку консультанты заинтересованы в высоких показателях своих инструментов.

Ниже приводятся результаты одного из наиболее масштабных исследований валидности различных методов оценки. Его автор, Майкл Смит из Манчестерского университета, объединил полученные им данные с информацией, добытой другими исследователями.

В свое время, когда я впервые столкнулась с этими исследованиями, меня поразили низкие показатели валидности интервью. Абсолютное большинство компаний используют этот метод при подборе персонала, а его валидность, оказывается, всего 0,19. Если бы наши работодатели знали об этом и ясно понимали математический смысл этого показателя, то запретили бы при приеме на работу беседовать с кандидатами. Начальный уровень валидности, достигнув которого в пилотном эксперименте мы начинаем строить гипотезы и проверять свои предположения, — 0,3. Использовать для анализа результаты инструментов, валидность которых не превышает 0,3, нет никакого смысла.

По данным различных исследований, валидность ассессмент-центра колеблется от 0,29 до 0,7 в зависимости от источника и цели ассессмента.

Табл. 2.2. Валидность различных методов оценки

Метод оценки	Валидность (абсолютный показатель — 1,0)
Ассессмент-центр (корреляция с количеством продвижений по карьере)	0,65
Профессиональные тесты	0,54
Тесты когнитивных способностей	0,53
Ассессмент-центр (корреляция с результатами оценки деятельности)	0,43
Профессионально-личностные опросники	0,39

Биографические данные	0,38
Рекомендации	0,23
Интервью	0,19

В большинстве современных учебников по ассесмент-центрам приводится чаще всего показатель валидности 0,65. Что это практически означает? Для ответа на этот вопрос воспользуюсь примером, который я услышала на тренинге Юрия Шипкова, основателя российского представительства SHL. Наблюдая за чемпионатом мира по легкой атлетике, мы не можем точно предсказать распределение мест между участниками, но с большой долей вероятности можем указать, кто из спортсменов попадет в десятку, двадцатку сильнейших. Примерно то же означает валидность 0,65.

Это цифры. Одни склонны полагаться на них, другие относятся к ним скептически. Чаще всего взрослые люди доверяют лишь личному опыту.

Приведу один реальный пример. Я участвовала в проекте по оценке персонала международной табачной компании. Инициатива проекта исходила от штаб-квартиры, и некоторые руководители относились к нему скептически. Директор по продажам, который явно не был сторонником данного метода, должен был повысить лучшего регионального менеджера до должности директора по продажам одной из стран СНГ. Так как мы в это же время оценивали всех региональных менеджеров, он согласился ознакомиться с результатами ассесмента нескольких человек, которых сам считал претендентами на эту должность. Надо сказать, что всех кандидатов он знал очень хорошо и, вероятнее всего, не нуждался во внешней оценке. Однако решил себя перепроверить и получил подтверждение собственных выводов, после чего начал доверять технологии ассесмент-центра. Последующие решения о назначениях он принимал, имея на руках результаты ассесмента. Это не значит, что он брал наши рейтинги и действовал на их основании, — это было бы глупо. Но он внимательно анализировал отчеты и учитывал полученную информацию. В дальнейшем мы оценили всех сотрудников, занимавших менеджерские позиции в его организации, и помимо этого реализовали массу интересных совместных проектов.

Пока вы не доверяете технологии, не тратьте на нее ни время, ни усилия, ни деньги своей организации. Прежде чем согласиться на полномасштабный проект, устройте технологии

серьезную проверку. закажите у внешних консультантов ассессмент для себя лично или для сотрудника, которого вы очень хорошо знаете. Обратитесь к разным провайдерам — пусть они оценят одного и того же человека — или к консультантам, отчеты которых вам понравились больше всего. Если, прочитав отчет, вы не узнаете своего хорошего знакомого или не получите о нем новой и полезной информации, то сможете сказать себе: я сделал все, чтобы поверить в эту технологию, но она оказалась для меня бесполезна.

2.3. Цель метода

Планируя центр оценки, важно правильно поставить цели. Но для этого необходимо понимать, какие задачи данный инструмент может решить, а какие нет.

Предположим, мы оцениваем кандидатов на некую должность. Наша цель — найти человека, который в наибольшей степени будет соответствовать требованиям, а значит, лучше всех справится с будущей работой. Мы хотим определить уровень компетенций претендентов и сравнить его с тем уровнем, который требуется для данной позиции. Мы должны создать воронку, через которую пройдет лишь один из множества кандидатов.

Кто же это будет? Кого предпочесть? Выбрать лучшего по показателям? А если при этом уровень его компетенций в большинстве своем ниже требуемого? Например, средний балл самого сильного кандидата — 2,2, в то время как требуемый для позиции — 3. Стоит прежде всего задать себе вопрос: почему это произошло? Либо мы завысили требования, либо ищем не там и не тех людей, либо кандидатов нужного уровня нет на рынке. А если средний балл лучшего кандидата — 4? Брать его или предпочесть ему человека со средним баллом

2,8? Это зависит от ситуации на рынке рабочей силы и от стратегии компании — в том числе в области компенсаций и льгот. Очевидно, что самый сильный кандидат имеет более развитые компетенции, чем требуется. Он прекрасно справится с теми задачами, которые поставит перед ним компания. Но опытных руководителей начнут мучить сомнения, и вполне оправданно. Не заскучает ли человек на данной должности? Как его мотивировать? Как удержать? Какие задачи перед ним поставить, чтобы он работал с интересом? И не последний вопрос: сколько он будет стоить? Опять же, все зависит от стратегии. Если мы платим существенно выше, чем большинство работодателей в регионе, изначально нацелены на поиск самых амбициозных людей и готовы помимо высокой оплаты предоставить кандидату возможность работать в исключительно профессиональной команде, тогда, возможно, все в порядке. Если наша компания — единственный работодатель, который стабильно платит зарплату, и уйти человеку будет просто некуда, мы также можем отдать предпочтение самому сильному кандидату. Если это не наши случаи, стоит тщательно взвесить риски. Но все равно это тема для размышления. Лучше искать решения не для каждого частного случая, а глобально — на уровне выбора стратегии подбора персонала. Кто для нашей компании «идеальный кандидат»? Технология ассессмента предлагает такой подход к поиску ответа на этот вопрос: это тот, у кого нет больших провалов по отдельным компетенциям и чей средний балл максимально приближается к требуемому. Предпочесть самого сильного, лучшего из худших или приемлемого — вопрос вашей стратегии.

Рассмотрим конкретный пример. У нас два кандидата на должность. У первого средний балл — 3,5, но при этом две компетенции развиты существенно ниже требуемого уровня, а три — существенно выше. Второй кандидат имеет средний

балл 2,8, но ни одна из его компетенций не оценена ниже 2,5. Требуемый уровень для позиции — 3. В этом случае под определение идеального кандидата подходит именно второй соискатель.

Консультанты Лайл и Сайн Спенсер, которые подвели итоги многолетних исследований Дэвида Макклелланда (подробнее об этих исследованиях мы расскажем в главе 3) и специалистов консалтинговых компаний McBer & Company и Hay Group, в своей книге «Компетенции на работе»⁷ указывают на важность «наказания» за чрезмерную компетентность. «“Наказание” за чрезмерную квалификацию, — пишут они, — появилось из реальных примеров: более компетентные, чем требует работа, люди обращают слишком много внимания “не на те” аспекты работы. К примеру, супервайзер со слишком высоким уровнем ориентации на достижение будет тратить время на решение интересных вопросов в области проектирования, вместо того чтобы заниматься руководством».

Итак, наша задача — найти не лучшего из всех оцененных кандидатов, а того, кто максимально соответствует требованиям работы. Критерии, или компетенции, необходимые для успешной работы на конкретной должности, как правило, бывают четко определены и заранее описаны.

2.4. Области применения

Чаще всего ассесмент-центр используют для оценки потенциала кандидатов при приеме на работу. Однако это далеко не единственное на сегодняшний день назначение метода. К нему также прибегают при планировании внутренних продвижений, при отборе кандидатов в кадровый резерв и при формировании программ обучения и развития менеджеров.

Правильно проведенный ассесмент-центр может мотивировать сотрудников вне зависимости от того, насколько

успешно они его пройдут и получат ли должность, на которую претендуют. При наличии качественной обратной связи (если человеку подробно объясняют, за что он получил те или иные оценки и какое поведение ожидали увидеть наблюдатели) кандидаты воспринимают отбор с использованием ассессмент-центра как более справедливую и честную процедуру, нежели интервью. При этом в последние годы я несколько раз сталкивалась с неожиданным для меня явлением. Люди предпочитают, чтобы их оценивали не менеджеры компании, а внешние консультанты. Если ассессмент проводят потенциальные руководители, сотрудники часто подозревают их в предвзятости и считают, что результаты оценки известны заранее, а процедура проводится только для соблюдения формальностей. Не возьмусь судить о причинах этого явления, но я более чем уверена, что ощущение предвзятости можно легко устранить с помощью обратной связи. Другое дело, что в таких проектах с людьми чаще всего общаются сотрудники отдела персонала, у которых просто нет возможности провести с каждым претендентом один-два часа и подробно объяснить, на основании чего была поставлена каждая оценка в каждом упражнении и как был выведен рейтинг по каждой компетенции. В результате хорошее начинание и инвестиции не дают желаемой отдачи.

Ассессмент-центр — это мощнейший инструмент не только отбора и развития персонала, но и формирования корпоративной культуры. И когда компания в силу объективных причин экономит на качественной обратной связи, то часто упускает выгоду, во много раз превышающую требуемые вложения. Все организации, с которыми я работала и которые не смогла убедить в необходимости предоставить каждому сотруднику, прошедшему оценку, качественную обратную связь, обсуждали со мной проекты по исследованию или улучшению

корпоративной культуры либо реализовывали их с другими провайдерами. Ведь человек, недовольный результатами ассессмента, рассказывает каждому желающему его выслушать о том, насколько несправедлива процедура отбора и продвижения, как предвзяты менеджеры и сколь лицемерно компания тратит деньги на центр оценки, в то время как все решения приняты заранее. Сложно оценить влияние одного негативного отзыва, но я уверена: чем меньше таких случаев, тем более здоровой будет атмосфера в компании.

А теперь представьте себе другую ситуацию. Специалист мечтал продвинуться по службе, прошел оценку, желаемую должность не получил. На вопросы коллег он отвечает: «Все в порядке. Я не получил это место. Но все было справедливо». А вот еще не менее фантастическая ситуация. После ассессмента этот человек чувствует себя окрыленным: ему подробно рассказали о том, какие качества и как ему стоит в себе развивать, объяснили, почему они важны для успешности. Он понимает, что его справедливо не подняли в должности, и верит, что сможет развить в себе все необходимые навыки. Он хочет меняться и самосовершенствоваться. А может, наоборот, он осознает, что не готов долго и кропотливо работать над собой, что он не настолько хочет быть менеджером, чтобы пересилить себя и измениться. В любом случае он удовлетворен и разбирается в своих мотивах и ожиданиях. Он верит, что компания справедливо продвигает сотрудников. Как это скажется на корпоративной культуре? Мы любим решать грандиозные проблемы, реализуя сложные, красивые проекты и используя много абстрактных терминов, которые зачастую непонятны ни нашим сотрудникам, ни нам самим. Мы пытаемся улучшить культуру компании в одном проекте — и существенно ухудшаем ее в другом. Уделить час сотруднику, испытывающему

серьезный стресс и нуждающемуся в поддержке (он прошел ассессмент — это стресс, он не получил продвижения — это стресс, его оценили низко — это стресс), действительно непросто. Но это точно даст экономию времени в проекте по улучшению корпоративной культуры.

Ассессмент-центр может служить инструментом планирования карьеры сотрудников с высоким потенциалом; его можно применять для оценки эффективности тренинговых и других программ развития. Кроме того, использование этой технологии позволяет добиться преемственности и поддержания единых стандартов при подборе персонала в организациях с большим количеством региональных офисов.

Приведу несколько примеров. В ходе оценки кадрового резерва одной международной компании, работающей в сфере наружной рекламы, в качестве критериев мы помимо стандартных компетенций выбрали навыки презентации и переговоров. Большая часть менеджеров получила низкие баллы по этим критериям. Еще до анализа результатов, просто на основе наблюдений в ходе ассессмента, мы поняли, что эти навыки в организации плохо развиты. Давая менеджерам индивидуальную обратную связь, мы рекомендовали им пройти соответствующие тренинги. Однако тут же выяснилось, что они уже посетили обе программы: по развитию навыков презентации и навыков переговоров, причем некоторые сделали это дважды. Первое, что мне пришло в голову: компания выбрала некомпетентных провайдеров тренинговых услуг. Но я ошибалась — она обратилась к лучшим специалистам в данных областях. В договоре даже указывались фамилии тренеров — и это были действительно звезды. Для меня и для менеджера по обучению это оказалось серьезным ударом. Я усомнилась в эффективности тренинговых программ (я ведь тоже веду тренинги). Чудовищная ситуация.

Чтобы разобраться в ней, мы предложили прошедшим ассессмент сотрудникам ответить на вопросы, понравился ли им тренинг, о чем он был, что они вынесли из него, в чем заключались три его ключевые идеи и т. д. Вскоре стало понятно: менеджеры изначально плохо владели обсуждаемыми навыками. Они приняли участие в стандартном западном трехдневном тренинге, который, как правило, рассчитан на более продвинутых слушателей. Большинству из них тренинг понравился, они посчитали его эффективным и полезным для работы, потому что полученная информация в основном была для них новой. Но они запомнили лишь разрозненные второстепенные детали, которые могут быть полезны только очень продвинутым слушателям (скажем, из темы «Грязные трюки в переговорах»), но забыли самое важное, например этапы переговоров. Почти никто, кроме менеджера по обучению, не смог сформулировать три основные идеи тренинга.

Менеджеры компании и внешние консультанты были озадачены полученными результатами.

И вот какое решение мы нашли: пересмотреть весь процесс обучения, разделить его на несколько коротких полдневных модулей, упростив их до предела и оставив в каждом из них только три ключевые идеи, и по максимуму отработать каждый навык в упражнениях. Помимо этого мы создали программы закрепления навыков: после прохождения тренингов руководители должны были раз в неделю встречаться с подчиненными и разбирать с ними кейсы, основанные на типичных рабочих ситуациях.

Совсем иную картину мы наблюдали в одной мультинациональной фармацевтической компании. Мы дважды, с разницей в полтора года, оценивали ее региональных менеджеров. Сравнив результаты этих ассесментов, мы обнаружили, что две основные компетенции: «Развитие других» и «Аналитическое мышление», на которые были направлены все силы тренингового отдела и руководителей, в среднем по группе выросли на 0,39 и 0,43 соответственно (шкала оценки — четырехбалльная). При этом остальные компетенции существенно не изменились (от $-0,2$ до $+0,2$). Вероятнее всего, полученные результаты свидетельствовали об эффективности развивающих мероприятий, разработанных компанией.

2.5. Модификации ассесмент-центра

Сегодня существует большое количество модификаций технологии ассесмент-центра. Две наиболее часто встречающиеся из них — центр оценки (assessment center) и центр развития (development center). Что у них общего и в чем их различия? На мой взгляд, общего существенно больше, так как, по сути, технология оценки и в том и в другом случаях одна и та же. Если вы хотите получить квалификацию ассессора, вам придется пройти общий тренинг независимо от того, что в дальнейшем вы будете проводить чаще — центры оценки или центры развития. Одна и та же технология, одни и те же навыки, одни и те же упражнения, одна и та же система выставления оценок. И все же различия есть. Перечислим их.

1. Терминология. Если в центре оценки оцениваемых чаще всего называют кандидатами, то в центре развития —

участниками. Слабые стороны в центре развития принято называть областями для развития.

2. Компетенции. В центре оценки кандидатов всегда оценивают относительно требуемой позиции (той, на которой они сегодня работают, или той, на которую претендуют). В центре развития участники могут оцениваться относительно компетенций, требуемых для будущей позиции, если они входят в ее кадровый резерв.

3. Набор упражнений. В центре оценки мы оцениваем кандидата относительно текущей позиции, поэтому упражнения будут типичны для его сегодняшней работы. В центре развития участника оценивают относительно следующей позиции, соответственно и упражнения будут более сложными, «на вырост».

4. Оцениваемые. В центре оценки могут принимать участие как внутренние, так и внешние кандидаты, в центре развития — только внутренние. Соответственно, и атмосфера мероприятий должна различаться. Оценка — всегда стресс для любого человека. Оценивая внутренний кадровый резерв, особенно важно создать дружелюбную позитивную атмосферу, так как наша задача — мотивировать, а не демотивировать кадровый резерв.

5. Система оценок. В центре оценки она часто бывает менее дробной, иногда только 0 и 1, где 0 — низкий потенциал, 1 — высокий. (Однако чем меньше приемлемых кандидатов на рынке, тем более дробные оценки приходится ставить.) В центре развития пользуются дробной системой, чтобы понять степень отклонений, точнее настроить обучающие программы и определить сроки, необходимые для преодоления этих отклонений.

6. Индивидуальная обратная связь. Индивидуальная обратная связь реже используется в центре оценки и практически всегда в центре развития. На мой взгляд, центр развития без обратной связи — процедура не только не полезная, но скорее вредная. Ведь речь идет об оценке внутренних кандидатов. Многие сотрудники не развивают свои компетенции не потому, что не желают быть успешными, а потому, что не знают, что и как нужно развивать. Они хотят работать эффективнее, но не понимают, за что взяться в первую очередь. Они не видят причин своих проблем. Предположим, я молодой руководитель. Для меня самая большая сложность — управлять подчиненными, и я честно пытаюсь развить в себе эту компетенцию. Но вполне возможно, сегодня мне надо развивать не ее, а способность оказывать влияние. Уровень развития этой компетенции у меня тоже ниже требуемого, но она меня беспокоит в меньшей степени, да и отклонение по ней не столь существенное. Однако такие компетенции, как «Лидерство», «Управление людьми» и «Развитие подчиненных», вторичные, и развиваются они на основе базовой компетенции «Оказание влияния». Если этот навык не развит в должной степени, работать над лидерскими менеджерскими компетенциями бессмысленно. Именно профессиональная обратная связь по результатам ассессмента может оказаться незаменимым мероприятием, которое, с одной стороны, поможет сотруднику принять свои оценки и согласиться с их объективностью, а с другой — правильно определить свои слабые стороны и составить план развития. Отсутствие обратной связи, напротив, всегда демотивирует: человек, подвергшийся оценке, так и не понимает смысла произошедшего. Худший вариант с точки зрения мотивации — представить отчет по итогам оценки без обратной связи

(лучше уж не давать кандидату ничего, чем отчет без объяснений). Практика показывает: человек, с которым не обсуждают его результаты, даже положительные, никогда их не примет. В это трудно поверить, но это так. Оценки необходимо объяснять кандидатам по нескольким причинам. Во-первых, система оценки по компетенциям не внедрена в систему среднего и высшего образования и по этой причине непонятна. Во-вторых, однодневная оценка кажется слишком поверхностной и по этой причине не вызывает доверия. Как посторонний человек, понаблюдав за кандидатом такое непродолжительное время в искусственно созданных условиях, может объективно его оценить? Разве его оценка может быть объективнее, чем оценка руководителей, наблюдающих за кандидатом уже несколько лет? В-третьих, люди настолько привыкли к пятибалльной шкале школьных оценок, что даже «тройка» по компетенциям, которую не так легко заработать в ассессменте, может их демотивировать. Отсутствие индивидуальной обратной связи — вполне оправданная экономия в центре оценки на низовые позиции и грубейшее нарушение в ходе центра развития, чаще всего приводящее к дискредитации всей технологии.

Если раньше были известны только два вышеназванных варианта ассессмента, то сегодня существует множество вариаций. Наиболее популярная из них — learning center. Он предполагает использование технологии не с целью оценки, а с целью развития. Мероприятие, как правило, длится несколько дней — обычно пять. Прежде всего участники заполняют профессионально-личностный опросник и проходят оценку методом «360 градусов». Тренинг начинается с упражнения, аналогичного тому, которое используют в ассессменте. Далее тренер рассказывает, какие компетенции

оцениваются в упражнении, каковы приемлемый и неприемлемый способы его выполнения, и описывает всю шкалу оценки. После этого участникам предлагают оценить себя самостоятельно. Одновременно баллы выставляют и тренеры, наблюдающие за упражнением. Затем они вместе с участниками решают, какое поведение отрабатывать в следующем упражнении. После этого участникам предлагают выполнить второе аналогичное упражнение. Таким образом, участники на протяжении нескольких дней получают обратную связь в виде самооценки, оценки коллег и тренеров, а также тренируют новые формы поведения. В конце мероприятия каждый участник получает от одного из тренеров развернутую обратную связь и план индивидуального развития. Learning center сегодня считается одной из наиболее эффективных процедур по развитию компетенций.

Данная тема достаточно подробно освещена во всех учебниках по центрам оценки. Единственное, на что мне хотелось бы обратить внимание, — выбор модели компетенций, относительно которой должна проводиться оценка. Дело в том, что часто, организуя центр развития для оценки кадрового резерва, менеджер по персоналу автоматически выбирает в качестве критериев модель компетенций следующего уровня (и соответственно, более сложные упражнения). Почему он это делает? Потому что оценивает сотрудников как кадровый резерв на более высокие должности. Ему важно понять, насколько люди готовы к позициям следующих уровней и на что нацелить программу развития, чтобы через несколько лет они могли эти позиции занять. В чем здесь проблема? В том, что, как мы уже говорили, развитие должно быть направлено на одну-две базовые компетенции (те, которые лежат в основе более сложных компетенций). Что же происходит, когда мы выбираем в качестве критериев компетенции позиции следующего уровня?

Мы констатируем, что бо́льшая часть людей абсолютно не готова к продвижению, но фиксировать этот факт — дело бесполезное. Как правило, менеджеры и сами знают, что сотрудники пока совсем не готовы. Сформировать на основе этого центра развития план тренингов невозможно: развивать человека относительно следующего уровня компетенций не имеет смысла, пока он не развил навыки, требующиеся на его текущей позиции. Зачем тренировать стратегическое мышление, если человек не достиг необходимого уровня концептуального мышления и понимания бизнеса? Во-первых, с точки зрения компании имело бы смысл сначала развить у него те компетенции, которые ему нужны сейчас, чтобы быть эффективным, а не те, которые понадобятся ему завтра (если он, конечно, получит эту должность, не покинет компанию и т. д.). Во-вторых, развить стратегическое мышление, не усилив предыдущие базовые для стратегического мышления компетенции, вообще невозможно.

Какую модель выбрать в качестве критерия для центра развития? Экспертами в этом вопросе могут быть директора компаний, которые чаще всего отлично представляют себе общий уровень персонала. Если они считают, что в кадровый резерв попали люди, которые уже сегодня практически готовы перейти на более высокие должности, можно смело ориентироваться на следующий уровень компетенций. В противном случае лучше взять за основу текущий уровень, добавив к нему одну-две компетенции из следующего, а затем, опираясь на полученные результаты, составить программу развития кадрового резерва. И только по прошествии двух лет организовать центр развития относительно компетенций следующего уровня.

Резюмируем содержание этой главы. Ассесмент-центр, или центр оценки, — процесс комплексной оценки персонала,

в который одновременно вовлечено нескольких кандидатов, выполняющих несколько упражнений и наблюдаемых специально обученными ассессорами, которые определяют их эффективность по заранее заданным критериям, предопределенным требованиями работы. Это наиболее валидный из существующих инструментов оценки компетенций и прогноза будущей успешности кандидатов.

Цель ассессмент-центра — найти не лучшего из всех оцененных кандидатов, а того, кто максимально соответствовал бы требованиям работы. Критерии, или компетенции, необходимые для успеха на конкретной должности, как правило, бывают четко определены и описаны.

Мы все чаще употребляем слово «компетенции». Пришло время разобраться, что же это такое.

{ hr }

{3}

Что такое компетенции

3.1. Понятие и история вопроса

Потратьте несколько минут и подумайте, что такое компетенции. Попробуйте дать им определение. Это навыки? Знания? Личностные черты и характеристики? Мотивация? Амбиции? Может быть, способности?

А пока давайте вернемся к истории вопроса. Как мы уже знаем, в начале Второй мировой войны стало ясно, что одних интеллектуальных способностей, высокого уровня культуры, профессиональных знаний и навыков управления боевой техникой недостаточно, чтобы быть хорошим офицером и эффективно руководить рядовым воинским составом. После войны государственные и военные структуры, прежде всего американские, начали активно искать другие факторы успеха.

Пионером в этой области стал американский психолог Дэвид Макклелланд. В конце 1940-х годов он решил провести лонгитюдный эксперимент: понаблюдать за успехами и развитием карьеры студентов колледжа. Для этого он выбрал восемь отличников и столько же троечников. В результате эксперимента, который длился двадцать лет, Макклелланд никаких отличий в успешности двух групп бывших студентов не обнаружил, за исключением того, что выпускники с высокими баллами поступали в более престижные учебные заведения. Однако и это преимущество на старте не позволило им достичь ощутимых карьерных высот в дальнейшем. В итоге Макклелланд заключил: уровень интеллекта коррелирует с академической успеваемостью, но никак не связан с успехами в профессии и карьерным ростом.

В 1973 году Макклелланд написал статью «Тестирование компетентности, а не интеллекта», где подверг критике повсеместно применявшийся в США подход к оценке профессионализма, основанный на традиционных академических тестах на способности и знание предмета. Этот метод, по его мнению, не прогнозировал успеха в карьере

и зачастую приводил к отсеву людей, которые могли бы прекрасно справляться с работой, например женщин и представителей низших социально-экономических слоев. Оценивая физические и умственные способности, никак не связанные с будущей деятельностью кандидатов, мы искусственно ставим барьеры для претендентов на ряд позиций — в результате выборка соискателей сокращается, а их стоимость растет. Это, кстати, зачастую сказывается и на мотивации кандидатов. Скажем, выпускник престижного вуза, которого обеспечивают родители, вероятнее всего, будет проявлять меньше рвения в работе, нежели кандидат, жизнь которого складывается не столь благополучно и которому нужны средства к существованию.

В качестве альтернативы тестированию интеллекта Макклелланд предложил тестировать компетентность.

Он стал искать методы, которые позволили бы выявить компоненты компетентности и точно спрогнозировать будущую успешность кандидатов. Основные его идеи сводились к следующему: необходимо провести тщательный анализ работы, вычленив ее составляющие и оценить сотрудников в реальной рабочей ситуации. Он считал, что в идеале следует наблюдать за ежедневной работой людей, чтобы понять, что делают «звезды» и чего не делают средние и худшие сотрудники. Однако этот способ оказался чрезвычайно дорогостоящим, и Макклелланд разработал метод, который в дальнейшем получил название «интервью по получению поведенческих примеров». Человека просят рассказать о трех наиболее выдающихся достижениях и трех самых больших неудачах на работе за последние полтора года. По ходу рассказа интервьюер задает кандидату уточняющие вопросы о контексте ситуации, его чувствах, намерениях, действиях и роли каждого участника, а также о конечном результате.

Ответы кандидатов кодируются и исследуются с помощью контент-анализа. Затем сравнивается процент упоминаний каждого вида поведения в подгруппах сильных, средних и слабых исполнителей. На основании этого выделяются факторы успешности, которые отличают поведение выдающихся исполнителей от средних и слабых.

В начале 1970-х Макклелланд, основавший к тому времени консалтинговую фирму McBer & Company, получил заказ от Государственного департамента США на подбор младших сотрудников Дипломатической информационной службы. «Прогнав» две группы действующих чиновников Госдепа — самых блестящих и посредственных — через интервью по получению поведенческих примеров, исследователи под руководством Макклелланда выявили качества, которые отличали выдающихся сотрудников от средних: межкультурная межличностная восприимчивость, позитивные ожидания от окружающих и скорость освоения политических хитросплетений.

В 1981 году коллега и последователь Макклелланда Ричард Бояцис совместно с группой специалистов из McBer и Американской ассоциации менеджеров проанализировал огромный массив интервью и выделил набор компетенций, характеризующих лучших менеджеров большинства компаний. Кроме того, он определил различия между факторами успешности людей, работающих в государственном секторе и в коммерческих организациях, и между критериями успеха сотрудников, занимающих разные позиции. Год спустя Бояцис опубликовал результаты этого исследования в монографии «Компетентный менеджер. Модель эффективной работы»⁸. Именно благодаря этой книге термин «компетенции» прочно

вошел в обиход как обозначение поведенческих факторов успешности.

Такова история. А теперь попробуем определить понятие «компетенция». Сделать это непросто, потому что определений существует множество и все они разные.

Слово «компетенция» происходит от латинского глагола *compeo* — «добиваюсь», «соответствую», «подхожу». Впервые в менеджерский язык термин «компетентность» (*competence*) ввел в 1973 году Дэвид Макклелланд. Описывая компетентность, он говорил о ее переменных, к которым относил самые разные качества и навыки, например умение писать, читать, считать, общаться с людьми, а также личностные черты, такие как инициативность, стремление доминировать, терпение и внутренняя мотивация. В 1976 году эти переменные он назвал компетенциями (*competencies*) и определил их как характеристики, послужившие причиной выдающихся результатов и эффективности.

В 1982 году Ричард Бояцис в «Компетентном менеджере» указал, что нельзя определять компетенции, не учитывая качества выполненной работы, которое, в свою очередь, оценивается по достижению конечных целей. Таким образом, эффективное проявление компетенции — поведение, приводящее к качественному выполнению работы и эффективным результатам.

Бояцис различал пороговые и критические компетенций. Под пороговыми он понимал те, которые необходимы для выполнения работы, но не являются причиной высоких результатов — то есть характеристики, свойственные лучшим и средним, но не худшим исполнителям. Критические же компетенции максимально выражены только в группе блестящих или лучших исполнителей.

В 1993 году Лайл и Сайн Спенсер в уже упоминавшейся нами книге «Компетенции на работе» заметили, что при определении компетенций невозможно отделить поведение исполнителя от его изначального намерения и конечного результата деятельности.

Мы же под **компетенциями** будем понимать набор поведенческих стереотипов, которые представляют собой факторы успешности на определенной позиции в компании и помогают человеку добиваться высоких результатов в работе.

Разобравшись с определениями, попробуем ответить на другие важные вопросы.

И все-таки, competence и competency — это одно и то же или нет? В английском языке эти два слова — синонимы. Однако в профессиональном менеджерском языке нередко их значения различают. В русскоязычной литературе competence чаще всего переводят как «компетентность», а competency — как «компетенция». Сегодня под компетентностью принято понимать действия, которые должен предпринимать сотрудник для высокоэффективного выполнения работы. Компетенции же, в свою очередь, — это те поведенческие качества и навыки, которые должен демонстрировать успешный исполнитель. Однако единого подхода по этому вопросу до сих пор не существует. Ряд специалистов различают эти термины, другие используют как синонимы.

Являются ли профессиональные навыки и знания компетенциями? Во многих компаниях принято различать компетенции и квалификацию (иногда это слово используется во множественном числе, чтобы обозначить наличие нескольких профессионально-технических навыков и знаний в качестве требований для позиции).

Мы знаем, что науки о компетенциях и ассессменте как таковой не существует — эти понятия развиваются в рамках

различных бизнес-практик. Именно поэтому нет единства и в терминологии. Разные компании по-разному называют то, что мы описываем как компетенции. Среди распространенных терминов — «поведение», «поведенческие индикаторы», «лидерские индикаторы», «факторы успешности». Следующий по популярности после «компетенций» термин в английском языке — soft skills, «мягкие навыки» (в противовес hard skills — «жесткие навыки»). Так мы будем называть квалификацию, то есть профессиональные навыки и знания, которые нужны сотруднику для качественного выполнения работы на определенной должности. В ряде компаний профессиональные навыки и знания считают одной из компетенций — чаще всего ее называют «профессиональная компетенция» (она присутствует, например, в моделях компетенций SHL и Hay-McBer). Так принято, прежде всего, в менеджерских моделях компетенций, в которых значение профессионально-технических навыков не столь велико. Когда же профессиональная квалификация оказывает значительное влияние на будущую успешность, считать ее компетенцией нецелесообразно: если оценивать разом все профессиональные навыки и знания, это мало что даст для дальнейшего развития и едва ли покажет, чему обучать сотрудника в первую очередь. В дальнейшем мы будем использовать термины «компетенции» и «профессиональные навыки и знания» как самые распространенные. В некоторых компаниях выделяют компетенции (поведенческие факторы успешности) и компетентность (профессиональные навыки и знания).

Что касается профессиональных навыков и знаний (то есть квалификаций), здесь нет серьезных разночтений. Это то, чему нас учат сначала в школе (общие интеллектуальные знания, которые мы получаем по мере изучения различных предметов), потом в профессионально-технических училищах и вузах. К этим

знаниям по мере освоения профессии и получения опыта добавляются навыки. Потенциальные работодатели на это прежде всего и обращают внимание, анализируя наше резюме. Менеджер по персоналу одной известной международной компании на тренинге по управлению карьерой лаконично сформулировала суть проблемы: «Мы набираем людей, как правило, за их профессиональные знания и опыт, а увольняем за компетенции, а вернее, за их отсутствие». Действительно, парадоксальная ситуация. Мы говорим, что для успешности нужны и квалификация, и компетенции, но бо́льшую часть времени в ходе профессиональной подготовки тратим на развитие одних лишь профессиональных навыков и знаний, а потом удивляемся, как мало высококлассных специалистов на нашем рынке, как тяжело закрыть любую позицию качественным кандидатом. Итак, профессиональные навыки и знания (или квалификация) всегда были в фокусе внимания как при обучении, так и при подборе и развитии персонала. Это не вызывает ни у кого вопросов.

Что такое компетенции на уровне компании и на уровне отдельного человека? Можно различать компетенции как факторы успешности на определенной позиции в организации и как поведенческий стиль человека в рабочих ситуациях. Компетенции на уровне позиции — заданный перечень требуемых поведенческих стилей, проявление которых в ежедневной трудовой деятельности ведет сотрудника к успеху, то есть это факторы успешности. Данные компетенции могут быть формализованы и существовать в компании как модель компетенций для определенной должности. Но даже если формализованной модели в организации нет, это не значит, что компетенций вовсе не существует. Они есть всегда — в виде негласных правил, за соблюдение которых сотрудников поощряют и повышают, а за несоблюдение — наказывают.

Отсутствие формализованной модели — не самое страшное. Куда хуже, если в компании сосуществуют две, а то и больше моделей: одна — формализованная, остальные — негласные, используемые руководителями. Такая ситуация крайне опасна: нет общих правил игры и сотрудники не знают или не понимают, какое поведение они должны демонстрировать. Если компания декларирует одни правила, а поощряет согласно другим, сотрудники считают ее лицемерной. Однако чаще всего вина лежит не на компании, а на конкретном руководителе, который ведет нечестную игру. Но убедить сотрудников в том, что организация ни при чем, порой крайне сложно.

Международная FMCG-компания⁹ купила в одном из регионов России действующую фабрику и по договоренности с администрацией города должна была сохранить часть ее сотрудников. Нам поручили оценить методом ассесмент-центра менеджеров этой фабрики. Представляя результаты ассесмента производственного персонала директору по производству — представителю «старой гвардии», мы поинтересовались, кто, по его мнению, должен получить самые высокие, а кто — самые низкие баллы. Обычно оценки руководителей и ассессоров совпадают. Но не в этом случае. Сотрудники, которых директор считал своим кадровым резервом, получили минимальные баллы, а те, кого он хотел уволить, — максимальные. Почему? В компании система отбора и тренинга базировалась на модели компетенций, в которой особый акцент делался на инициативности, самостоятельности и ответственности. Однако люди, обладающие такими качествами, раздражали руководителя тем, что постоянно выступали с новыми идеями и предложениями, пытались все поменять и модернизировать — ведь так их учили. Ему нравились послушные и безынициативные подчиненные, управлять которыми было очень удобно. Вскоре производственного директора сменили. На его место пришел блестящий менеджер. Через три месяца после его назначения мы вели в компании тренинг по лидерству для производственных супервайзеров. Два дня мы пытались «раскачать» участников тренинга — безуспешно: все те же хмурые лица, низкий уровень вовлеченности. В конце третьего дня их прорвало. Сколько гнева, негатива и обид по отношению — нет, не к директору по производству, а к компании! — было у этих людей. Они говорили, что к ним плохо относятся, не считают их, производственников, за людей; что компания лицемерна: «на словах одно, а на деле совсем другое». В дальнейшем мы ежегодно проводили подобные тренинги в этом подразделении. Сотрудники со временем изменились, но у нового директора полтора года ушло на то, чтобы они поверили компании.

На уровне отдельного человека под компетенциями мы понимаем набор поведенческих реакций конкретного исполнителя. То есть компетенции — это поведенческий стиль, те способы, которыми человек на рабочем месте решает поставленные перед ним задачи. Это типичное и предпочитаемое поведение, которое он демонстрирует, управляя собой, взаимодействуя с людьми и задачами, выполняя работу на определенной позиции. Этот стиль выработывался у него годами под влиянием типа его нервной системы, воспитания, обучения, предыдущего опыта работы и взаимодействия с людьми. Вероятно, на него повлияла и масса других факторов — но для нас это не важно. Важно, что речь идет о сформировавшемся и закрепившемся стиле. Человек и не против, возможно, поступить иначе, например, получив обратную связь или пройдя тренинг, но не может. Привычка — вторая натура. Он искренне хотел бы продемонстрировать уверенное поведение, но это ему не по силам: в группе незнакомых людей он всегда ведет себя робко. Он хотел бы ясно и внятно излагать свои мысли и мечтает о таланте оратора, но всегда говорит путано, сбивчиво и очень тихо. Это и есть поведенческий стиль.

Подбирая персонал, мы должны сопоставить требования, которые компания предъявляет к компетенциям на данной позиции, и поведенческий стиль кандидата, для того чтобы понять, насколько они совпадают.

Являются ли личностные черты компетенциями? Итак, мы говорим, что компетенции — это поведение. Теперь важно определить, каковы отношения между поведением и личностными чертами. На первый взгляд нет большой разницы между уверенностью как типом поведения и уверенностью как индивидуальной чертой. Понятно, что они

тесно взаимосвязаны. Человек ведет себя робко потому, что он робкий по своей природе.

Однако специалисты, занимающиеся оценкой и развитием компетенций, видят принципиальную разницу между поведением и личностной чертой. Чтобы продемонстрировать эту разницу, утрируем ситуацию.

Представьте себе двух менеджеров. Один — очень чувствительный, внимательный и заботливый, он искренне любит людей и сопереживает им: иногда не спит ночами, думая об их проблемах и о том, как им помочь, но из-за своей неуверенности никогда не демонстрирует собственных чувств, не интересуется, что происходит в личной жизни подчиненных. Второй менеджер — далеко не самый сентиментальный и заботливый человек, он не испытывает таких теплых чувств к подчиненным, но при этом дисциплинирован и хочет быть хорошим, успешным руководителем, старается делать все, чему его учили на тренинге по управлению персоналом: интересуется личными проблемами сотрудников, выражает им сочувствие, предлагает помощь. Кто из этих двух менеджеров обладает компетенцией «Заботливость»? Компетенция — это поведение, которое мы демонстрируем на рабочем месте. Это не то, что мы чувствуем по отношению к подчиненным, а то, как ведем себя с ними. Именно по этой причине переживания, чувства и личностные черты не компетенции, если не выражаются в поведении человека на рабочем месте. Значит, хотя личностная черта «заботливость» в большей степени присуща первому руководителю, одноименная компетенция развита у второго.

Конечно, индивидуальные качества в огромной степени определяют наше поведение. Зачем же мы вводим это разделение и говорим о его принципиальной значимости? Действительно, большинство из нас демонстрируют в поведении черты характера — например, замкнутый человек выбирает работу, которую можно делать самостоятельно, ни с кем не взаимодействуя. Но некоторые люди, хоть и не любят общаться с другими, даже боятся их, не только не избегают коллегиальной работы, но и мечтают о карьере руководителя. И иногда, если их желание особенно сильно, они со временем получают высокую должность и добиваются на ней успеха. Эта странная категория интересна прежде всего потому, что, несмотря на свою небольшую численность (не более 10%

населения), среди тех, кто действительно успешен, кто сделал выдающуюся карьеру, таких большинство. Что же это за люди? Они рождаются слабыми, неуверенными, без явного лидерского потенциала, но их желание добиться успеха настолько велико, что они переступают через себя, делая то, к чему не предрасположены. Они повторяют это из раза в раз, несмотря на видимое отсутствие успеха и прогресса, и в результате обучаются это делать хорошо. А потом они настолько втягиваются в процесс насилия над собой, что устраняют все новые свои недостатки. В конце концов они перестают воспринимать барьеры на своем пути как повод для остановки. Более того, они начинают любить трудности за то чувство удовлетворения, которое испытывают, преодолевая их. Это удивительные люди, которые не боятся выходить из зоны комфорта и в результате добиваются настоящего успеха. Границы их компетенций, скорее всего, ограничены только их собственными желаниями.

Итак, существует два типа людей с точки зрения развития компетенций. Тип первый (таких большинство) — те, кто делает то, что нравится, к чему есть склонность, что хорошо получается. Они развивают в себе компетенции, к которым изначально имеют личностную предрасположенность. Тип второй (встречается реже) — люди, которые по какой-то причине развивают в себе компетенции, к которым не были склонны изначально. Они выходят из зоны комфорта и борются с собственными слабостями и недостатками¹⁰. Людей второго типа сложно оценить, не проведя грань между поведением и личностными чертами. Они могут внутренне испытывать неуверенность и в то же время демонстрировать внешнюю уверенность, могут не любить общаться с людьми, но при этом быстро устанавливая с ними контакт и т. д. Это вторая причина,

по которой для нас крайне важно различать поведение и личностные черты. По этой причине, кстати, оценивать эту категорию людей с помощью профессиональных личностных опросников бессмысленно, так как в опросниках оценивают именно личностные черты. Если такой кандидат ответит на все вопросы честно, то получит крайне низкие баллы по большинству шкал.

Есть и еще одна причина. Дело в том, что личность — крайне стабильное образование человеческой психики, она формируется на протяжении всей жизни и практически не изменяется во взрослом возрасте. По статистике, существующей в психиатрии, меняется один из 10 тысяч человек, причем кардинально и одномоментно — в результате значимого события. (Следует отметить, что важные события происходят в жизни довольно часто, но они почти никогда не меняют людей. Человек может измениться сразу после происшествия, например после клинической смерти, но через некоторое время он вернется в исходное состояние.) Поведение же человека изменить можно — хотя это и непросто и на быстрый успех рассчитывать не приходится.

Если бы мы взялись утверждать, что компетенции — это личностные черты и только, тренинги не имели бы права на существование. В действительности же научить человека вести себя уверенно куда проще и реальнее, нежели развить в нем чувство уверенности в себе, то есть изменить личностную черту. Конечно, если изо дня в день преодолевать себя и свой страх, через несколько лет можно научиться в определенных случаях демонстрировать уверенное поведение. Еще через пару лет, добиваясь успеха в самых разных ситуациях, можно укрепить уверенность в себе — то есть личностную черту. Но рассчитывать, что из невероятно робкого человека возможно превратиться в уверенного, не стоит. В лучшем случае

показатель внутренней уверенности по десятибалльной шкале переместится с двух до пяти-шести за 10–15 лет (опять же, все будет зависеть от интенсивности насилия над собой и ряда других неизученных факторов).

Можно ли сказать, что любой поведенческий стиль человека — его компетенция? Нет, компетенции — это типичное и предпочитаемое поведение кандидата, которое он демонстрирует на рабочем месте. Почему мы говорим об этом? Почему моделируем в упражнениях ситуации, которые характерны для будущей трудовой деятельности кандидата? Почему в интервью просим его привести примеры рабочих, а не личных достижений? Хотя бы потому, что у некоторых людей поведенческие стили на работе и личной жизни различаются. Человек может быть доминантным на работе — и подкаблучником дома; очень активным и предприимчивым в личной жизни, в семье, с друзьями — и безынициативным в офисе (это происходит, в частности, с теми, у кого в приоритете не работа, а личная жизнь или хобби). Такое случается не слишком часто, но и не очень редко. Чтобы не ошибиться, следует помнить: нас интересует поведение кандидата исключительно в рабочих ситуациях. И все же иногда информация о том, как человек проводит свободное время, может дать нам важные дополнительные сведения о его компетенциях.

Например, мы сомневаемся в его энергетическом потенциале (это важный показатель для оценки такой компетенции, как «Ориентация на результат»). Если дома у него хватает сил только на то, чтобы дойти до дивана и включить телевизор, а по выходным он бо́льшую часть времени спит и отдыхает от трудовой недели, вероятнее всего, его энергетический потенциал снижен. Чтобы узнать об этом, можно задать вопросы в ходе интервью. Полезно также проанализировать, насколько

изменился образ жизни кандидата за последние годы. Если он рассказывает, что раньше работал в трех местах, вел кружок в Доме пионеров и увлекался художественной фотографией, а в последнее время единственное его хобби — рыбалка, на которую он выезжает раз в два года, скорее всего, его энергетический потенциал резко упал. Понятно, что примеры достижений из «прошлой», более активной жизни нерелевантны для оценки сегодняшних компетенций кандидата. Если примеры из личной жизни человека наводят вас на подозрения, проверьте свои предположения, но напишите о них в отдельном комментарии и не учитывайте их при оценке компетенций. Постарайтесь найти релевантные примеры, которые указывают на тот же факт, но касаются рабочих ситуаций. Заметим, что задавать на собеседовании и при проведении оценки вопросы, касающиеся личной жизни кандидата, запрещено в большинстве западных стран. У нас подобных ограничений нет, но такие вопросы однозначно не принято задавать в международных компаниях с западным менеджментом, ведущих деятельность на территории России.

Как компетенции связаны с намерением человека? О том, что к компетенциям относятся намерения, мотивы человека, пишет Ричард Бояцис, и особенно подробно на этом вопросе останавливаются Лайла и Сайн Спенсеры. Они говорят, что поведение неотделимо от намерений. Именно намерение человека часто позволяет нам более точно определить, к какой компетенции стоит отнести то или иное поведенческое проявление. Если человек оказывает влияние, чтобы развить подчиненного или коллегу, то это проявление компетенции «Развитие других», если его цель — повысить командный дух, то речь идет о «Работе в команде», если он стремится привести коллектив к результату, то это «Лидерство в команде». Если же он просто хочет повлиять на мнение окружающих, заставить их

принять его точку зрения, то это образец «Влияния и убеждения».

Как компетенции связаны с эффективностью работы?
Существует прочная связь между компетенциями и эффективностью работы. Давая определение компетенциям, мы говорим, что это поведенческие стили, которые отличают успешного исполнителя от неуспешного. Это очень важная часть определения, которая многим кажется само собой разумеющейся. Нередко менеджеры, начинающие изучать компетенции, решают, что это нечто вроде правил хорошего тона и социально-культурных норм, которые навязываются нам с рождения. Однако они заблуждаются. Если бы компетенции были правилами хорошего тона (вроде «приличные люди всегда моют руки перед едой»), то ими можно было бы пренебречь без больших последствий. Бизнес — не благотворительная организация, в нем работают и поддерживаются только те принципы, которые помогают ему быть эффективнее. Люди, владеющие и управляющие коммерческими организациями, рациональны и не будут тратить колоссальные деньги на воспитание доброго отношения к нормам приличия. Мы должны помнить, что любые правила в бизнесе чаще всего «написаны кровью» — как правила дорожного движения. Компания, работающая в области FMCG, заявляет, что продукты питания возврату и обмену не подлежат, не потому, что не хочет пойти навстречу клиенту, а потому, что понимает: любой инцидент с отравлениями грозит ей закрытием бизнеса. То же самое с компетенциями. Если менеджеры правильно их моделируют, то выбирают те типы поведения, которые помогают сотрудникам добиваться поставленных целей и решать и рутинные, и нестандартные проблемы. Основная задача при моделировании компетенций — выявить качества и типы поведения, которые отличают лучших исполнителей

от посредственных, и зафиксировать их в виде требований. Это позволяет нацелить отбор персонала на поиск людей, уже имеющих такие компетенции, а обучение и развитие — на то, чтобы помочь действующим сотрудникам приобрести эти компетенции и лучше работать на благо компании.

При оценке эффективности деятельности чаще всего учитываются отдельно два показателя: цели деятельности и компетенции. Цели деятельности — это ответ на вопрос «что должен делать сотрудник?», а компетенции — «как, каким образом, какими средствами он должен достичь этих целей?». Организация говорит своим сотрудникам: «Не все способы приемлемы для нас при ведении бизнеса. Вот каким образом следует добиваться тех целей, которые мы перед вами ставим».

Компания заинтересована в долгосрочной работе. Не секрет, что крупные корпорации находятся под пристальным вниманием внешнего окружения и один неверный шаг одного сотрудника иногда может стоить компании бизнеса или как минимум привести к снижению его стоимости. Именно по этой причине организации стараются зафиксировать приемлемые стили поведения в качестве факторов успешности на каждой позиции. Они не только интегрируют их в процесс подбора персонала, но и связывают с системой материальной компенсации, как правило, включая компетенции в систему ежегодной оценки деятельности как один из показателей, влияющих на размер премии по итогам года.

Приведу еще один пример из практики ассесмент-центров. Чаще всего в модели компетенции фиксируют наиболее типичное поведение лучших исполнителей, однако всегда есть люди, которые приходят к тем же целям необычными путями. Они уникальны в своих компетенциях и, как правило, добиваются успеха, демонстрируя нестандартное поведение. Ассесмент-центр не настроен на людей такого типа, и мы заранее предупреждаем заказчика, что, вероятнее всего, упустим их. Таких людей имеет смысл оценивать с помощью процедуры индивидуального ассесмента. Но как быть с ними при проведении центра оценки? Их поведение эффективно, хоть и не совпадает с ожидаемыми индикаторами

компетенций. В таком случае принято ориентироваться на конечный результат. Если человек достиг цели, поставленной перед ним в упражнении, он как минимум должен получить требуемый — а может быть, и более высокий — уровень по компетенции (в зависимости от того, как часто в этом упражнении люди добиваются такого результата и как его принято оценивать при демонстрации стандартных типов поведения). Поведение такого нестандартного человека обычно описывается в комментариях.

В ходе группового центра оценки персонала одного из банков мы столкнулись с таким человеком. В групповой дискуссии он промолчал первые 53 минуты из 60, отведенных на принятие решения. Надо сказать, что в группе к этому моменту разыгрался серьезный конфликт между участницей, которая сразу же взяла на себя роль лидера, и остальными членами команды. Нам было очевидно, что группа не придет к решению за оставшееся время, так как ее уже не интересовало решение задачи, все играли против лидера. Наконец человек, о котором я начала рассказ, сказал: «Так, у нас осталось семь минут» — и взял лидерство в свои руки. За следующие пять минут он привел группу к решению, которое устроило всех и оказалось при этом качественным. Игра была окончена за две минуты до истечения времени. Как выяснилось в ходе обратной связи, он намеренно не вступал в дискуссию, зная, что быстро решит задачу, и хотел предоставить коллегам возможность проявить себя. Не менее нестандартно он выполнил и другие упражнения. В прошлом этот специалист возглавлял спецподразделение по предотвращению террористических актов. Если бы мы оценивали его по критериям, он получил бы невысокие оценки. Мы поставили высокие, так как, несмотря на то, что он не продемонстрировал ожидаемое поведение, результат был выдающимся. Но при этом, если бы группа сама пришла к решению, он вообще не смог бы нам продемонстрировать свои компетенции.

Как видите, вероятность неправильно оценить компетенции выдающегося кандидата, используя процедуру группового ассессмента, очень высока.

Почему оценка компетенций настолько популярна в последние годы? Ассессмент — это технология оценки компетенций, но компетенции — не единственный фактор, определяющий успешность человека на рабочем месте.

На успешность человека влияют как минимум три группы факторов: компетенции, квалификация (профессионально-технические навыки и знания) и мотивация. Причем определить вклад каждой из этих групп в успех достаточно сложно, так как отсутствие одного из факторов снижает эффективность человека не на треть, а, как правило, процентов на восемьдесят.

Эффективность = Компетенции × Квалификация × Мотивация

Почему же мы тратим столько усилий именно на оценку компетенций, игнорируя другие основные факторы успеха? Любопытно, что бизнесу эту оценку никто не навязывал: психологи долгое время ею не владели. И до сих пор ни один факультет психологии в рамках обязательного плана не обучает технологии ассесмент-центра. Она развивалась «в поле», потому что в бизнесе был на нее спрос. Лучшие компании сами искали решения тех или иных проблем, периодически привлекая консультантов для совместной разработки инструментов и получая квалификацию в использовании этой технологии.

Дело в том, что компетенции, хоть и являются «мягкими навыками», обладают странным свойством: их крайне сложно изменить. Большинство существующих в мире тренингов, по сути, направлены на развитие компетенций. И бо́льшая их часть, к моему глубокому сожалению (как тренера и как человека), чаще всего бесполезна. Эти «мягкие» навыки становятся крайне «жесткими», непластичными, ригидными, как только мы пытаемся их поменять.

Согласно статистике, чтобы изменить компетенцию на одну единицу по пятибалльной шкале, нужно работать над ней один-два года и при этом должны соблюдаться несколько условий:

1. Необходимо правильно определить области для развития. Человек начнет развивать какую-либо компетенцию, если ему помогут: покажут, что именно с ней у него не все в порядке, убедят, что именно ей необходимо уделить внимание, мотивируют его, а это непростая задача.
2. Нужно обучить человека новым навыкам и поведенческим стилям, показать ему, как еще можно проявлять компетенцию,

или создать особые условия для формирования нового типа поведения, например уверенности в общении с другими людьми.

3. Следует предоставить возможность для тренировки новых навыков и стилей поведения. Если сотрудник пройдет прекрасный тренинг по стратегии, но потом не станет участвовать в обсуждении стратегии, у него не будет шансов развить в себе эту компетенцию.

4. Необходимо осуществлять наставничество, обсуждать с человеком, как идет развитие его компетенции, с какими проблемами он сталкивается, оказывать помощь и поддержку, предоставляя ему обратную связь. Прежде чем начать тренировать новое поведение, он должен разрушить старое. Первые попытки сделать что-то по-новому, как правило, оказываются не самыми удачными. В такие моменты крайне важны поддержка, обратная связь, советы.

5. Также следует помнить, что одновременно можно развивать не более одной, максимум двух компетенций. Как известно, за двумя зайцами погонишься, ни одного не поймаешь. Представьте себе, во что обойдется компании развитие сотрудника — даже очень мотивированного — с пробелами по пяти из восьми требуемых компетенций. И не забывайте о таком понятии, как «предел развития компетенций». Предположим, у одного человека по компетенции «2», у второго «-1». Но второй сможет за три года развить компетенцию до «3», то есть до требуемого уровня, а первый, несмотря на все усилия, — нет, так как «2» — это его личный предел.

Тема предела в развитии компетенций обычно вызывает повышенный интерес на тренинге. Участники всегда

интересуются, как обнаружить этот рубеж. Теория ассесмент-центра этот вопрос не освещает, а вот тренинги на тему «Интервью по компетенциям» уделяют ему некоторое внимание.

Известно, что гипотетические вопросы в интервью по компетенциям запрещены, то есть нельзя спросить у кандидата: «Как бы вы поступили, столкнувшись с агрессивным настроенным клиентом?» Нас интересует конкретное поведение человека в реальных ситуациях, а не его идеи о том, как нужно действовать в тех или иных случаях. И все же можно попытаться измерить предел развития компетенции, используя именно гипотетические вопросы. Вот как это происходит. Кандидат рассказывает вам о конкретной ситуации, в которой он поступил не самым правильным, на ваш взгляд, образом. После того как вы полностью исследовали пример, можно «растянуть» компетенцию (по-английски эта техника называется stretch — «растягивать»). Вы хотите понять, осознает ли кандидат, что в данном случае можно было бы действовать иначе. Один вариант ответа, который вы, вероятно, получите: «Нет, в этой ситуации не было другого выхода, я сделал все возможное». Другой вариант: «Да, наверное, можно было что-то сделать, чтобы уложиться в сроки, но я даже не представляю, что именно». Третий вариант: «Да, я много об этом думал. Сегодня я поступил бы по-другому. Я бы...» (Тут кандидат приводит вам четкий логичный план действий.) Конечно, это тоже не дает никаких гарантий, но предполагается, что у первого кандидата предел развития компетенции существенно ниже, чем у третьего. Мы должны помнить, что это всего лишь предположение, — именно поэтому ассесмент уделяет этой теме мало внимания.

Пока вы пытаетесь развить своего сотрудника, ему нужно платить зарплату и каким-то образом закрывать «дыры»

в работе. Вы до сих пор считаете ассесмент дорогостоящей процедурой?

Как выяснилось, развить у человека профессиональные навыки и знания легче, быстрее и дешевле, чем компетенции.

3.2. Требования к компетенциям

Чтобы компетенции можно было оценить в ходе ассесмент-центра или ежегодной оценки деятельности, они должны быть качественно описаны и определены. Чем лучше вы опишете критерии для оценки, тем легче вам будет их оценивать.

Компетенции должны обладать рядом качеств:

1. Релевантность. Необходимо, чтобы компетенции были релевантны, с одной стороны, должности (это должны быть реальные факторы успешности на определенной позиции), а с другой — целям, которые ставит перед собой организация. Другими словами, модель компетенций должна отражать факторы успешности, которые помогут людям эффективнее работать на своих должностях, для того чтобы компания добилась успеха и реализовала свои стратегические цели и намерения. Следовательно, при моделировании компетенций нужно отталкиваться не только от задач и проблем, которые решают сотрудники на данной должности сегодня, но и от требований, которые компания, стремясь реализовать свои цели, может предъявить служащим завтра.

2. Дискретность. Компетенции должны быть определены таким образом, чтобы их поведенческие проявления (индикаторы) не пересекались. Необходимо провести жесткие границы между отдельными компетенциями и понять, где заканчивается одна из них и начинается другая. Это очень важное требование. Оно вызвано тем, что наше поведение

не дискретно, а «слитно». В реальной жизни, имея некое намерение, человек реализует его как единый поведенческий акт. Он не говорит себе: «Сейчас я окажу влияние на коллегу, а потом возьму на себя руководство группой и приведу ее к желаемому результату». Для нас же, как для ассессоров, важно разбить это поведение на отдельные части и определить, где был пример «оказания влияния», а где — «лидерства в команде». Чтобы такое искусственное разделение можно было провести, следует четко описать, к какой компетенции относится то или иное поведение. В противном случае наверняка возникнут недоразумения: один ассессор расценит некое поведение как проявление лидерства, а другой — как «оказание влияния», соответственно, и оценивать его они будут по-разному. Кроме того, им будет сложно согласовать оценки по компетенциям, так как в итоге они станут пользоваться разными критериями. Это одна из наиболее сложных задач при моделировании компетенций. Когда опытный ассессор берет в руки новую модель, первое, что он делает, — проверяет на дискретность ее описания, смотрит, не встречается ли одно и то же поведение в разных компетенциях.

3. Простота. Важно, чтобы менеджеры и сотрудники с разным уровнем подготовки могли, прочитав определение компетенции, за каждым ее индикатором увидеть одно и то же поведение. Определение не должно вызывать разночтений, поэтому описывать компетенции следует простым языком, стараясь все индикаторы выразить глаголами и не использовать сложных абстрактных понятий. По окончании этапа моделирования имеет смысл организовать несколько фокус-групп из менеджеров компании, чтобы проверить, ясны ли им формулировки.

4. Справедливость. Люди, которые будут пользоваться моделью (простые служащие, руководители, ассессоры, тренеры), должны быть уверены, что требования по компетенциям для каждой позиции справедливы. Они должны видеть очевидную связь между этими требованиями и конкретной работой, а также между декларируемыми компетенциями и фактическими факторами успешности (за что компания поощряет и за отсутствие чего наказывает).

5. Полнота. Нужно, чтобы описание компетенции и ее индикаторы охватывали бо́льшую часть основных способов проявления этой компетенции. В свою очередь, модель компетенций должна включать в себя бо́льшую часть возможных компетенций, которые являются значимыми факторами успешности на данной позиции. Это важно, поскольку в дальнейшем на основании этой модели будет проводиться оценка потенциальных и действующих сотрудников, а также строиться их развитие. Определение компетенций должно быть таким, чтобы сотрудник, прочитав требования к своей позиции, мог самостоятельно оценить себя и построить план собственного развития — понять, какие проявления ему свойственны, а что необходимо в себе тренировать.

6. Различительная способность. Компетенции должны быть определены таким образом, чтобы их можно было измерить и на основе этих измерений понять разницу между плохим, средним и выдающимся исполнителем. Если, оценивая большое количество кандидатов, мы не получаем значимых различий в результатах, вероятнее всего, компетенция определена недостаточно четко.

7. Отсутствие избыточности. Важно, чтобы в модели компетенций были зафиксированы только те типы поведения, которые отличают лучших исполнителей от средних и худших. Если учитывать все пожелания менеджеров и вносить в модель не критичные для успешности качества, можно оказаться заложником ситуации. Предположим, для успешной работы достаточно трех-четырех компетенций, а в списке значатся девять. Из-за этого потенциально успешным кандидатам наверняка откажут — а возьмут, вероятнее всего, людей переквалифицированных, которым нужно много платить и которых трудно удержать. Как результат — ненужные издержки или, что хуже, постоянно открытые вакансии. И то и другое снижает эффективность бизнеса.

Мы консультировали российскую компанию, лидера в своем сегменте (производство и продажа недорогих продуктов питания). Ее проблемы были связаны с большой текучестью кадров; кроме того, она никак не могла закрыть вакансию руководителя территориального отдела дистрибуции.

Для этой позиции у компании была модель из восьми компетенций, полученная методом прямых атрибутов в результате интервьюирования топ-менеджеров. Все компетенции — очень адекватные, такие же как у крупных западных компаний на аналогичной должности. Система оценки и отбора — на должном уровне. На первый взгляд, все было в порядке, но проблема не решалась. Более того, происходили необъяснимые события. Компания была вынуждена уволить нескольких руководителей, которые считались лучшими по выполнению ряда ключевых показателей эффективности (например, «сбор дебиторской задолженности»), за невыполнение плана. Моделируя компетенции методом интервью по сбору поведенческих примеров, мы выявили несколько различий между лучшими и худшими руководителями, работавшими в этой компании.

Лучшие искали системные решения проблем, детально анализируя и прогнозируя ситуацию, при необходимости вводили новые процедуры, чтобы избежать подобных эксцессов в будущем. Худшие обычно решали мелкие проблемы и простые задачи, участвуя во всем лично. Они «тушили пожары», реактивно на все реагируя и не пытаясь найти системные решения повторяющихся проблем. Эффективные руководители, сталкиваясь с трудными необычными ситуациями, не смирялись с отказами и поражениями, проявляли упорство и настойчивость. Они пытались изменить стандарты и процедуры компании, а в исключительных случаях согласовывали с высшим руководством особые условия в обход существующих правил. Неэффективные руководители не верили, что могут на что-

то влиять, и вели себя недостаточно активно. Они всегда действовали по регламенту и не инициировали процесс получения специальных условий для ключевых клиентов. Сильные менеджеры тщательно готовились к переговорам, рассказывали клиентам о ценности сотрудничества с компанией, а не с ними лично, не спешили снижать цену; слабые же «заводили дружбу» и предоставляли максимальные скидки. Управляя подчиненными, лучшие руководители не строили с ними личных отношений, требовали от них исполнительской дисциплины и достижения поставленных целей. Они тратили время на то, чтобы объяснить сотрудникам правила игры и свои требования. Они были принципиальны и последовательны в своих действиях; если им не удавалось заставить плохих исполнителей работать лучше, они быстро от них избавлялись. Они пользовались заслуженным авторитетом, и их указания не обсуждались. Слабые же руководители, как правило, уделяли большое внимание личным отношениям с подчиненными, из-за чего их указания и менеджерский авторитет подвергались сомнению. Чтобы поставить перед сотрудником задачу, выходящую за рамки ежедневной рутины, они нередко были вынуждены обращаться к ним с личной просьбой. Они надолго откладывали решения об увольнении людей, которые того заслуживали, были недостаточно принципиальны в вопросах дисциплины, морально-этических норм и соблюдения закона. Сильные же руководители, управляя командой, строили сплоченный коллектив, формировали атмосферу взаимовыручки.

Проведя исследование, мы поняли, что руководитель территориального отдела дистрибуции должен обладать всего четырьмя компетенциями, в которые вошли в качестве индикаторов не все возможные проявления данных компетенций, а лишь описанные выше поведенческие проявления. Это наше открытие упростило процедуру отбора, увеличило круг потенциальных претендентов и позволило настроить программу оценки эффективности на нужные параметры.

3.3. Виды описания компетенций

Количество моделей компетенций, существующих в мире, огромно. Самые разнообразные поведенческие индикаторы считаются факторами успешности той или иной должности. Модель Нау-МсВер, например, выделяет 21 компетенцию: каждая из них описана по уровням и, как правило, состоит из нескольких измерений.

Компания SHL, проанализировав в 2002 году модели компетенций своих клиентов, выявила 122 типа поведения, а затем, проведя факторный анализ, подразделила их на восемь факторов, то есть связанных между собой групп компетенций.

Формы описания и шкалы оценки у моделей разных компаний разнятся. Мне встречались системы от трехбалльной (чаще всего) до сорокабалльной (такую систему оценки я видела лишь однажды).

Что общего у всех моделей компетенций? Каждая из них имеет название, определение и набор поведенческих индикаторов. Независимо от того, какую шкалу используют для оценки компетенций, принято выделять требуемый уровень для позиции — это позволяет определить, соответствует ли кандидат должности.

По форме описания модели компетенций делятся на три основных типа:

Многоуровневая модель. Такая форма описания была разработана компанией McBer & Company. В оригинальном варианте все компетенции из модели Hay-McBer имеют отрицательную шкалу, ноль и положительную шкалу. У рассматриваемой этой шкалы для каждой компетенции разное количество делений — их количество зависит от того, сколько градаций было выявлено в ходе исследований.

Основное достоинство многоуровневых моделей — многофункциональность. Их можно применять в самых разнообразных ситуациях, но прежде всего — для развития компетенций.

Hay-McBer предложила своим клиентам шкалу, на которой можно расположить весь персонал организации — от президента до рядового сотрудника регионального офиса. Такая модель сама по себе может использоваться как руководство по развитию — с ее помощью любой сотрудник в силах оценить свои компетенции и понять, соответствует ли его поведение требованиям занимаемой им должности, должности начальника, главы регионального подразделения или вице-президента корпорации.

Модель также позволяет увидеть общую картину и открывает широкие перспективы. Человек понимает, чем отличаются требования к разным позициям в компании, и может самостоятельно поставить перед собой цели. Это, безусловно, развивает. Ведь люди чаще всего ведут себя неправильно не потому, что не хотят быть успешными, а потому, что даже не догадываются, что можно вести себя иначе, — им никто не говорил, какими способами проявить ту или иную компетенцию, а коллеги и руководители в их присутствии не демонстрировали нужного поведения.

Именно по этой причине западные менеджеры международных компаний, вышедших на наш рынок в начале 1990-х, огульно обвиняли российских сотрудников в некомпетентности, однако наши менеджеры через десять лет не только смогли построить карьеры в местных офисах западных компаний, но и заняли руководящие должности в других странах.

Многоуровневая модель позволяет даже мультинациональной корпорации выстроить всю структуру с требованиями к каждой позиции, провести аудит всего персонала, понять, сотрудников какого уровня ей не хватает, и выявить качество кадрового резерва (если он есть).

Создатели этой модели разработали прекрасное руководство по развитию компетенций в виде набора мероприятий по развитию на рабочем месте для сотрудника и наставника.

Значение модели Най-МакВег сложно переоценить — на ней до сих пор базируется большое количество тренингов во всем мире. И все же сегодня многие бизнес-лидеры отказались от нее в пользу так называемой классической модели. Не потому что она лучше — ничего лучшего пока не изобрели. Просто внедрять модель Най-МакВег очень трудно и дорого.

Представьте себе, каково менеджеру, который должен изучить компетенции и понять различия между ними — а их в списке от 15 до 21, каждая может быть оценена по семибалльной шкале, и при этом существуют две группы индикаторов для каждого уровня: положительные и отрицательные. С одной стороны, менеджеры часто сопротивлялись и даже не пытались разобраться в модели, в различиях между компетенциями и т. д. С другой стороны, прежде чем оценивать компетенции, необходимо было провести тренинги для всех сотрудников, как оцениваемых, так и оценивающих. Если этого не делали, внедрение процедуры ничего, кроме недовольства, не вызывало.

Кроме того, разработчики открыто заявляют, что эта модель — не дискретная, то есть индикаторы различных компетенций пересекаются между собой, и чем выше уровень компетенции, тем больше пересечений. Начиная с третьего-четвертого уровня, как правило, в описании присутствуют требования к концептуальному мышлению, системному видению проблем, инициативности и т. д. Да, в модели Най-МсВер сложно разобраться, и пользоваться ею при оценке компетенций методом ассесмент-центра тоже не очень просто. И все же, на мой взгляд, это лучшая из существующих моделей. И если мы что-то понимаем сегодня в компетенциях, то, несомненно, благодаря Дэвиду Макклелланду, Ричарду Бояцису и Най-МсВер.

Табл. 3.1. Описание компетенции «Уверенность в себе» из книги Лайла и Сайн Спенсер «Компетенции на работе»¹¹

Уровень	Описание поведения
A	Уверенность в себе
A-1	Беспомощный. Заявляет, что ему недостает уверенности, сомневается в собственных способностях вообще или выражает «бессилие» или беспомощность. Избегает неодобрения или конфликтов (пагубно сказывающихся на выполнении работы). Преподносит себя слабаком, «слизняк».
A0	Неприменим к данной работе или избегает трудностей. Полагается на других. Ему недостает уверенности.

- A1 **Демонстрирует уверенность в себе.** Принимает независимые решения. Работает без постоянного надзора.
- A2 **Демонстрирует волю или производит сильное впечатление.** Принимает или выполняет решения, несмотря на несогласие других или за пределами определенного авторитета. (Если несогласные старше по должности, или являются клиентами, или если действие связано с нарушением правил в целях выполнения работы, засчитывается уровень 5.)
- A3 **Выражает уверенность в своих возможностях.** Считает себя экспертом, а себя или свои возможности лучше по сравнению с таковыми других людей. Считает себя причиной, основным инициатором, катализатором, создателем. Выражает уверенность в своих суждениях.
- A4 **Обосновывает самоуверенные претензии.** В конфликтах занимает собственную четкую позицию. Действия поддерживают или обосновывают устное выражение уверенности в себе.
- A5 **Добровольно ищет трудностей.** Доволен или возбужден при получении трудных заданий. Ищет дополнительную ответственность. Выражает несогласие с руководством или клиентами вежливо или тактично, четко и уверенно выражает свою позицию в конфликтах с подчиненными.
- A6 **Ставит себя в крайне трудные ситуации.** Резко сталкивается с руководством или клиентами или выбирает самые трудные задания.
- Б Работа с неудачами
- Б–2 **Постоянно винит себя во всем.** Объясняет себе или другим «вот такой вот я», «вот такую ошибку я допустил». Сюда относятся любые личные или внешние признаки, которые выражают беспомощность, неспособность к изменениям или постоянство. (Примечание при выставлении баллов: любой признак намерения что-то изменить, стратегии изменений, фразы «Никогда больше так не сделаю» или «В следующий раз уж я...» не позволяют отнести пример к этой категории.)
- Б–1 **Находит логические объяснения или винит в неудаче других или обстоятельства.** Подобное поведение характерно для лучших исполнителей, занимающихся продажами, а также для некоторых других видов деятельности, для которых характерны частые неудачи. Может считать себя жертвой.
- Б0 Не применимо к данной работе или не наблюдается.
- Б1 **Берет на себя ответственность.** Воспринимает неудачи или проступки неконкретно и неглобально: «Я неверно оценил ситуацию».
- Б2 **Учится на своих ошибках.** Анализирует собственное исполнение, чтобы понять причины неудачи и улучшить будущее исполнение. Объяснения, которые засчитываются в этой шкале, должны быть исправимы: такие характеристики личности, как «потому что я стесняюсь», «я невнимательный», засчитываются только если четко упоминаются способы улучшения исполнения (см. уровни –2, –1 и +1, к которым относятся объяснения без упоминаний способов улучшения).
- Б3 Признает свои ошибки по отношению к другим и действует, чтобы их исправить.

Классическая модель. Помимо названия и определения в ее описании обычно содержится список индикаторов — один (положительные индикаторы) или два (положительные

и отрицательные). Достоинство модели в том, что ее легко внедрять и использовать. Недостаток — в более узком взгляде на сотрудника. Выбирая такой формат описания компетенций, придется разработать несколько моделей для разных должностей, а иногда и департаментов. Кроме того, поняв, что компетенции служащего превышают требуемый уровень для той или иной должности, вы не сможете определить, соответствуют ли они требованиям следующей позиции.

Дискретная модель. Этот формат описания в 1992 году предложила консалтинговая компания Lominger. Идея заключалась в следующем. Классическая модель соединяет в одной компетенции несколько близких типов поведения — например, «работа в команде» может включать в себя «готовность к кооперации», «позитивные ожидания от других членов команды», «межличностное понимание» и «умение быстро устанавливать контакт с другими людьми». Оценивая компетенцию, мы ставим общий балл за все поведенческие индикаторы, которые были объединены в данной компетенции, но точно сказать, какой из них развит лучше, а какой хуже, не можем. Кроме того, мы должны взвесить все позитивные и негативные проявления каждого поведенческого индикатора данной компетенции и поставить общий балл. Lominger предложила выделить каждое поведение в отдельную компетенцию и оценивать его отдельно. Это нововведение увеличило количество компетенций в требованиях к позиции, но при этом упростило и ускорило проведение оценки — ведь теперь не нужно было ничего взвешивать. Картина оценки также получалась более наглядной — она показывала, какие типы поведения нуждаются в развитии. Идея была проста и гениальна. Модель прекрасно оформлена, содержит 67 позитивных компетенций, 19 негативных (ингибиторы

успеха¹²), наборы ярких карточек в комплекте, отличное руководство для самооценки и развития компетенций. Настоящий конструктор, из которого можно выбрать компетенции, подходящие для той или иной позиции. Сегодня это самая популярная модель компетенций в мире. За последние десять лет ее внедрили у себя 48% компаний из списка Fortune 500, среди них Philip Morris, PepsiCo, Pfizer, Microsoft, а также ряд российских компаний, в частности «Северсталь» и МТС.

Табл. 3.2. Примеры описания компетенций в классической модели

Компетенция: «Ориентация на результат»

Определение: энергичность и упорство, ответственность и инициативность, способность работать самостоятельно, готовность браться за новые задачи и умение добиваться конечного результата с заранее заданными параметрами

Неприемлемое поведение

Ожидаемое поведение

Обладает низкой работоспособностью

Много и энергично работает, обладает высокой работоспособностью

Доволен текущим положением дел и полученным результатом

Иницирует изменения тех бизнес-процессов, которые препятствуют эффективной работе компании

Стандарты работы ниже требований компании и руководителя

Устанавливает для себя труднодостижимые, но реальные цели, работает самостоятельно

Ориентирован на процесс, а не на конечный результат

Ориентирован на конечный результат

Работает «от сих до сих»

Проявляет настойчивость в преодолении препятствий

Часто выполняет работу недостаточно качественно

Создает для себя критерии качества в рамках требований руководства (либо выше их)

Не берет на себя ответственность за принятие решений в зонах своей ответственности

Берет на себя ответственность за принятие решений

Сталкиваясь с новыми задачами, ищет причины, объясняющие, почему их выполнить невозможно

Сталкиваясь с новыми задачами, ищет пути их выполнения

Часто не выполняет поставленные перед ним задачи с заранее заданными параметрами

Добивается поставленных целей с заранее заданными параметрами

Перекладывает вину за провал на внешние обстоятельства

Берет на себя ответственность за свои ошибки и неудачи

Идея модели мне очень нравится. Единственное, что смущает при ее анализе, — это отсутствие в стандартном наборе карточек компетенции «Влияние и убеждение», которая, на мой взгляд, самая значимая и частотная компетенция для младших и средних менеджеров.

Табл. 3.3. Пример компетенции Lominger

Название компетенции	Стандартное поведение	Недостаточное использование	Чрезмерное использование
Своевременное принятие решений	Сотрудник своевременно принимает решения, в том числе при недостатке информации, в сжатые сроки и в напряженных обстоятельствах; способен принимать решения быстро	Сотрудник склонен к поспешным выводам, порой приступает к действиям, не обдумав всю имеющуюся информацию; может быть поглощен процессом принятия решений; при обсуждении, предшествующем принятию решения, не всегда способствует учету точек зрения других сотрудников; может быть импульсивным и нетерпеливым; может испытывать затруднения при решении срочных вопросов и «застревать» на них; склонен к поспешному принятию решений, чтобы избежать споров и отрицательных переживаний	Сотрудник медленно принимает решения и поздно объявляет о них; он осторожен и консервативен; может слишком долго колебаться, пытается получить дополнительные сведения, чтобы чувствовать себя увереннее и исключить риск; склонен к перфекционизму, всегда доказывает свою правоту, активно защищается от критики; может отличаться низкой организованностью и всегда с трудом укладывается в сроки, отведенные для принятия решений; склонен медлить с решением сложных вопросов

Каждая компетенция в модели Lominger описана с помощью следующих параметров: «стандартное поведение», «недостаточное использование» и «чрезмерное использование». Введение последнего показателя — важный шаг в развитии подхода к компетенциям. Раньше о необходимости введения такого параметра никто не говорил, хотя опытные специалисты по ассессменту из-за его отсутствия нередко попадали в сложные ситуации. Что делать, если ориентация на результат у человека настолько велика, что это мешает ему добиваться цели? Например, он так стремится к результату, что задевает чувства окружающих своей манерой

общения — иногда непреднамеренно. Просто ему нужно, чтобы кто-то быстро сделал свою часть работы для его проекта. Но в итоге люди на него обижаются и работают не быстрее, а, наоборот, как можно медленнее, находя массу отговорок. Как в данном случае оценивать ориентацию на результат: она выше требуемого уровня, соответствует ему или ниже его?

Сложно сказать, как технически зафиксировать такое чрезмерное использование и отразить его в оценке. Но однозначно это важное нововведение, которое никто не делал до Lominger.

Мир продолжает двигаться в сторону упрощения технологий, и компетенции будут развиваться в этом направлении. Как можно более простые и дискретные факторы легко можно будет пронаблюдать и оценить как в реальном поведении, так и в ассессмент-центре.

3.4. Сколько моделей компетенций должно быть в компании

Что касается многоуровневой модели, здесь все более или менее понятно. Существует общая модель компетенций, каждая из которых описана по уровням. Для разных должностей выбирают разные компетенции — и разные уровни могут оказаться требуемыми. Чем выше грейд (уровень позиции), тем выше требования по компетенциям.

В классическом варианте рекомендуют разрабатывать несколько моделей компетенций. Минимальное количество — две: одна для рядовых сотрудников, не имеющих подчиненных, вторая — для руководителей.

Чаще всего бывает три модели:

- 1) для рядовых исполнителей;

- 2) для младших и средних руководителей;
- 3) для директоров или топ-менеджеров.

Некоторые компании предпочитают объединять средних и старших менеджеров, исходя из того, что они руководят не прямыми исполнителями, а руководителями.

Отдельные модели компетенций обычно разрабатываются для разных должностей, а не департаментов. Некоторые компетенции, вроде «ориентации на результат», «общения и влияния», «работы в команде» и «аналитического мышления», могут считаться общими для всей организации. Дополнительно составляется список компетенций для менеджеров (в него входят, например, «развитие подчиненных», «лидерство в команде» и «понимание бизнеса») и зачастую — для разных функций (например, «навыки переговоров» и «ориентация на клиента» — для департамента продаж, «ориентация на внутреннего клиента» и «организация и планирование» — для департамента логистики, «креативное мышление» — для маркетинга). Если рабочие позиции оцениваются в компании по компетенциям, для них принято создавать собственную модель с более простыми требованиями.

3.5. Шкала оценки компетенций

Шкалы, используемые одной и той же компанией при ежегодной оценке деятельности и в центре оценки, могут как совпадать, так и различаться. При оценке деятельности чаще всего применяют трехбалльную шкалу (требуемый уровень, выше требуемого, ниже требуемого). Но бывают и более дробные шкалы: я уже упоминала, например, что одна из международных FMCG-компаний в свое время использовала

сорокабалльную шкалу. В многоуровневых моделях шкала оценки совпадает с количеством уровней.

Оценки по компетенциям могут выставляться в виде цифр (1, 2, 3) или букв (A, B, C, D, E). Кроме того, они могут описывать соответствие требуемому уровню («соответствует», «выше», «ниже») или выражаться иными словами («требуется развития», «базовый уровень», «приемлемый уровень», «уровень мастерства»). Инструменты ассесмент-центра чаще всего настроены на пятибалльную шкалу (по аналогии со шкалой нормального распределения, а не со школьной системой оценок) или четырехбалльную (как модификацию пятибалльной). Чтобы понять, почему пятибалльная шкала получила такое распространение в ассесменте, поговорим о шкале нормального распределения, или распределения Гаусса. Немецкий математик и физик Иоганн Карл Фридрих Гаусс обратил внимание на то, что многие величины, существующие в природе, имеют схожее распределение: бо́льшая часть объектов природы имеет средние величины, небольшое количество — очень маленькие и очень большие. Например, если измерить все камни на планете, выяснится, что большинство из них среднего размера, небольшая часть — маленького и такая же небольшая часть — огромного размера. Гаусс вывел формулу для такого распределения, которая и была названа его именем. Согласно этой формуле, 68% объектов должны иметь средние величины, 14% — малые, 14% — большие и по 2% — крайне малые и крайне большие величины.

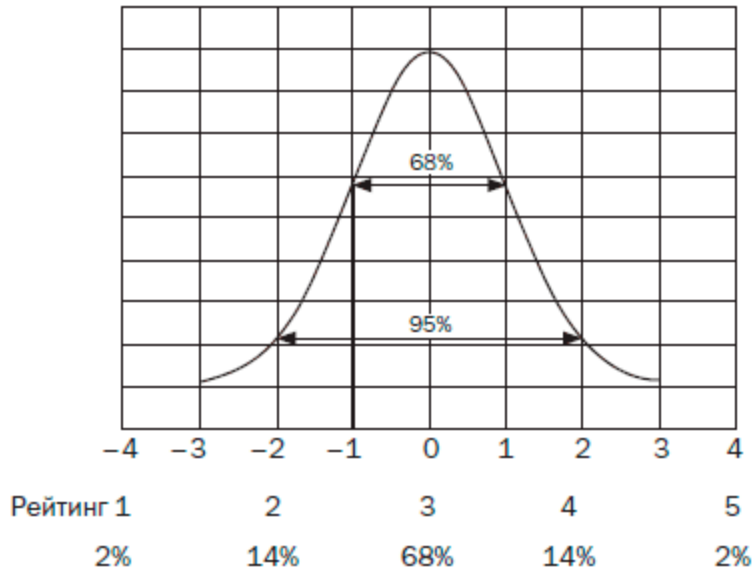


Рис. 3.1. Кривая нормального распределения

Данное описание Гауссова распределения крайне упрощено. И все же оно может дать общее понимание вопроса тем, кто ничего не слышал об этом феномене. Тем же, кто хорошо понимает суть явления, автор приносит извинения.

Разработка качественных инструментов оценки, как правило, ведется до тех пор, пока не будет получено нормальное распределение оценок людей, выполняющих упражнение на этапе его создания и стандартизации¹³.

Хотя при ассессменте в основном используют пятибалльную шкалу, оценки ассессоров (как внутренних, так и внешних) зачастую бывают смещены влево («ниже требуемого уровня»). Если говорить о подборе кадров на рынке, этот феномен объясняется аномальным распределением кандидатов, которые ищут или готовы сменить работу. Чаще всего это не лучшие, а, наоборот, наименее успешные специалисты. Конечно, иногда работу ищут и очень сильные сотрудники — например, те, кто вышел из декретного отпуска или не может получить повышения из-за того, что в компании низкая текучесть кадров

и менеджерские вакансии открываются крайне редко. Однако если проанализировать результаты оценки внутренних сотрудников (полученные, например, при продвижении или в ходе центра развития), то можно заметить точно такую же тенденцию. Если в 1990-е мы могли объяснить это сменой экономической формации, появлением новых требований к персоналу и низким средним уровнем кандидатов, то сейчас такое объяснение вряд ли покажется правдоподобным. Так в чем же дело? Возможных причин несколько. Первая — общая тенденция ассессоров занижать оценки (меньше рисков, если кандидат все же окажется неуспешным). Вторая — завышенные требования работодателей к должностям. Третья — завышенные зарплатные ожидания соискателей: люди каждые два-три года претендуют на существенное повышение компенсации и поэтому ищут более высокооплачиваемую позицию, не успев должным образом освоиться на предыдущей (то есть рынок кандидатов «перегрет»). Вероятнее всего, вышеописанная тенденция — результат сочетания всех трех факторов.

В пятибалльной шкале требуемым уровнем принято считать «3»; при этом «4» — сильная сторона, «5» — уровень мастерства, «1» — компетенция не развита, «2» — нуждается в развитии. Но некоторые компании называют требуемым уровнем «4». Это оправданно, если у них существенно более высокие, чем среднерыночные, зарплаты. В ином случае им будет практически невозможно закрыть вакансии. Хочешь самых сильных кандидатов — будь готов оплачивать их труд достойно. Но даже в этом случае открытыми остаются два вопроса: где найти таких сотрудников и как их мотивировать и удержать?

Градация четырехбалльной шкалы, которая является производной от пятибалльной, такова: «1» — компетенция не развита, «2» — нуждается в развитии, «3» — требуемый

уровень, «4» — превышает требования (то есть показатели «4» и «5» объединены). Компании, использующие такую шкалу, руководствуются следующей логикой. Если компетенция развита выше необходимого уровня, то насколько выше, уже не важно. Если ниже, то следует оценить степень отклонения от требуемого уровня.

Еще один вопрос — какие оценки использовать: только целые или дробные? На этот счет есть разные мнения. Ряд исследователей рекомендуют выставлять только целые оценки. Особенно это актуально для многоуровневой модели компетенций, так как в ней каждый следующий уровень обладает структурными особенностями, которые описаны и четко зафиксированы разработчиками (если те, конечно, правильно классифицировали индикаторы по уровням). В модели *Нау-МсВер*, например, классификация индикаторов проведена на основе серьезных исследований, поэтому использование промежуточных оценок в ней не оправданно.

Что касается классической модели, то там оценки формируются на основе процентного соотношения позитивных и негативных проявлений компетенции (более подробно на системе выставления оценок мы остановимся в главе 6). В такой модели дробные оценки имеют право на жизнь. Чаще всего они бывают «полубалльные» («0,5», «1», «1,5», «2», «2,5» и т. д.). Более дробные оценки использовать не рекомендуется.

Итак, подведем итог. Компетенции — это набор поведенческих стереотипов, которые представляют собой факторы успешности на определенной позиции в компании и помогают человеку добиваться высоких результатов в работе. При оценке компетенций крайне важно учитывать намерения человека и конечный результат его деятельности.

{ hr }

{4}

Вопросы внедрения центров оценки и развития

4.1. Процесс разработки и внедрения

Рассмотрим в общем виде процесс разработки и внедрения технологии ассесмент-центра. На рис. 4.1 приведен алгоритм реализации проекта ассесмент-центра от замысла до анализа результатов.

Данный процесс начинается с постановки четких целей, которые необходимо согласовать внутри компании и зафиксировать как можно более конкретно. Для этого нужно ответить на ряд вопросов:

- зачем нужна технология;
- кого мы хотим с ее помощью оценивать;
- сколько человек в месяц и как долго мы планируем оценивать;
- кто будет выступать в качестве наблюдателей;
- что мы хотим получить на выходе, на основании чего будем принимать решение об эффективности реализации проекта.

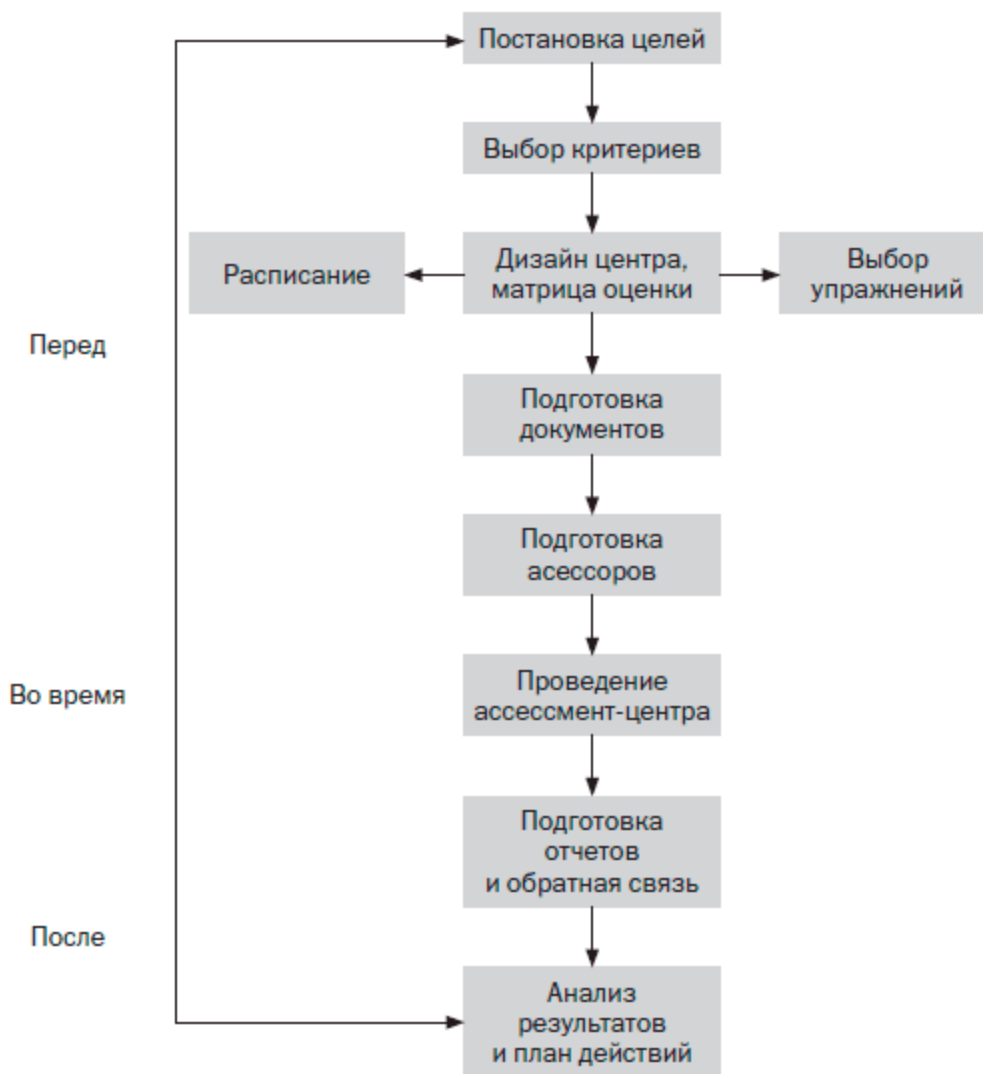


Рис. 4.1. Алгоритм разработки и внедрения центра оценки

Затем мы должны определиться с критериями для оценки. Что есть критические факторы успешности для оцениваемых позиций? В случае если у нас нет модели компетенций, необходимо провести анализ работ и выделить критические компетенции для каждой позиции. Если моделирование компетенций для данных позиций было проведено ранее, мы берем за основу существующую модель компетенций. Помимо компетенций мы выявляем и другие критерии, которые важны для оценки, например требования к квалификации,

профессиональным навыкам и знаниям: знание иностранных языков, готовность к релокации¹⁴ и т. д. В случае если в нашей компании нет разработанной модели компетенций, но на данном этапе по той или иной причине мы не готовы заниматься анализом работ и моделированием компетенций, можно обратиться в одну из консалтинговых фирм, специализирующихся на ассессменте. У каждой компании есть библиотека компетенций, нам могут порекомендовать компетенции для разных уровней должностей либо предложить опросник или набор карточек с компетенциями, для того чтобы наши менеджеры выбрали те компетенции, которые, на их взгляд, важны для успешности на определенной позиции. Конечно, здесь существует угроза, что они выберут не те поведения¹⁵, которые на самом деле являются факторами успешности, однако опытный консультант сможет объяснить, какие поведения чаще всего выбираются в качестве критериев оценки для данного уровня позиций. Это позволит существенно сократить сроки и удешевить проект.

Определившись с факторами успешности на оцениваемых позициях, приступим к разработке дизайна центра оценки (либо центра развития). На этом этапе, если у нас в компании нет обученных специалистов по центрам оценки, имеет смысл привлечь внешнего консультанта, который поможет правильно разработать дизайн¹⁶ центра оценки. Необходимо создать матрицу оценки, выбрать упражнения, составить расписания и организовать логистику. Для составления матрицы оценки прежде всего необходимо выбрать критерии оценки. На данном этапе необходимо совместно с заказчиком (непосредственным руководителем оцениваемых либо людьми, хорошо знающими работу оцениваемых) выбрать компетенции, которые мы планируем оценить с помощью ассессмента. В ходе

однодневного центра оценки можно оценить не более восьми компетенций, поэтому, если модель компетенций для данной позиции состоит из двенадцати компетенций, необходимо будет сократить ее до шести-восьми для однодневного ассессмента либо трех-пяти для полудневного ассессмента. При этом также следует учитывать тот факт, что не все компетенции могут быть объективно оценены в ходе центра оценки. Например, те, что связаны с лояльностью, преданностью компании (в моделях компетенции западных компаний часто встречается такая компетенция, как Integrity, название которой практически невозможно релевантно перевести на русский язык), нельзя оценить с помощью ассессмента. То же касается честности. Последние двадцать лет активно ведутся дискуссии на предмет того, может ли честность быть выделена в качестве компетенции. Одни говорят о важности этого показателя для работодателя и для успешности человека в позиции, другие напоминают о том, что не имеет смысла выделять в качестве критерия то, что нельзя объективно измерить. И абсолютно все исследователи соглашались с тем, что честность, как и преданность, лояльность, невозможно измерить с помощью технологии ассессмент-центра. Например, мы могли бы попытаться спровоцировать кандидата обмануть нас либо украсть что-нибудь, однако основная проблема заключается в том, что наши кандидаты не продемонстрируют свою нечестность не потому, что честны, а потому, что понимают, что их оценивают. Мы сможем выявить с помощью такого упражнения не всех нечестных людей, а только тех, кто при этом еще и глуп настолько, чтобы воровать либо обманывать в ходе оценки. Никто до сих пор не смог разработать такой инструмент оценки, который бы достоверно определял честность не только глупых, а абсолютного большинства кандидатов.

После того как мы сократили компетенции до нужного нам количества, выберем те инструменты, с помощью которых и будем оценивать компетенции.

Основной принцип, которому мы должны следовать при составлении матрицы оценки: каждая компетенция должна быть оценена как минимум два раза с помощью разных инструментов оценки.

Второй принцип: тесты и опросники — вторичный источник информации по сравнению с реальными упражнениями, то есть при выставлении финальной оценки по компетенции они будут иметь меньший вес, нежели упражнения.

Почему? Опросники имеют меньший вес, так как оценивают не поведение человека, а его личностные предпочтения. Тесты дают возможность оценить лишь способность к анализу, но ничего не говорят о том, как грамотно кандидат принимает решения, а ведь именно это требование чаще всего присутствует в аналитических компетенциях. В упражнениях же принято ставить задачу так, чтобы у кандидата была возможность продемонстрировать свои способности принять решение.

Табл. 4.1. Пример матрицы оценки

<u>Компетенция</u>	<u>ГД</u>	<u>АП</u>	<u>РИ</u>	<u>ПЛО</u>	<u>ЧТ</u>	<u>ВТ</u>
Ориентация на результат	xx	x	xx	x		
Лидерство	xx		xx	x		
Межличностное понимание	xx		xx	x		
Влияние и убеждение	xx	xx	xx			
Понимание бизнеса		xx				
Аналитическое мышление		xx			x	x
Решительность		x	x	xx		

xx — основной источник информации о компетенции;

x — дополнительный источник информации о компетенции;

ГД — групповая дискуссия;
АП — аналитическая презентация;
РИ — ролевая игра;
ПЛО — профессиональный личностный опросник;
ЧТ — числовой тест способностей;
ВТ — вербальный тест способностей.

Главное, что необходимо уяснить на данном этапе: матрицу оценки всегда начинают составлять с выбора компетенций, а не с выбора упражнений.

После того как матрица оценки готова и выбраны критерии и типы упражнений, с помощью которых мы будем их оценивать, необходимо рассчитать приблизительное время на оценку и составить предварительный вариант расписания (мы поговорим об этом в главе 9).

Для чего мы это делаем? Для того чтобы проверить, насколько расписание выполнимо, и в случае необходимости изменить наш дизайн. Например, может так случиться, что выбранные нами упражнения не укладываются в восьмичасовой рабочий день, тогда нам придется сократить часть из них либо заменить на более короткие. Если же мы выбрали очень много интерактивных упражнений, нам понадобится в два раза больше ассессоров и помещений для проведения оценки — в таком случае необходимо заменить часть интерактивных упражнений на тесты либо бизнес-кейсы, которые кандидат может делать самостоятельно без участия ассессора (они оцениваются отдельно после завершения центра оценки). Сбалансировав дизайн и подготовив удобное расписание, мы сможем приступить к следующему этапу.

При подготовке дизайна центра оценки мы выбирали те инструменты, с помощью которых станем оценивать компетенции. Но до сих пор мы выбирали только типы инструментов, которые используем, — например, мы решили,

что в центре оценки это будут личностный опросник, аналитическая презентация, групповая дискуссия и ролевая игра. Теперь нужно выбрать конкретные упражнения (какую именно групповую дискуссию мы будем использовать, какую ролевую игру, какой опросник и т. д.). Для решения этой задачи есть несколько возможностей:

- 1) разработать упражнение самостоятельно (на основе проведенного анализа работ);
- 2) купить готовое упражнение у консалтинговой компании (такие упражнения называют упражнениями «с полки» — on the shelf; имеется в виду, что они уже готовы и мы покупаем их, как в супермаркете, выбирая на полке из того, что предлагает компания);
- 3) заказать консалтинговой компании разработку упражнений.

Заметим, что первый вариант лучше выбирать после того, как у вас появится достаточный опыт в ассессменте, а первые год-два лучше использовать готовые упражнения либо купленные на заказ у консалтинговых компаний.

Почему мы предлагаем здесь сначала определиться с упражнениями и только после этого обучать внутренних ассессоров? Потому что в ходе тренинга ваши ассессоры станут изучать технологию и отрабатывать свои навыки оценки на реальных упражнениях, и затем им будет намного легче участвовать в первых ассессментах.

Табл. 4.2. Список упражнений

Тип упражнения	Название упражнения	Описание упражнения	Время, мин.
ГД	Групповая дискуссия «Гидродом»	Группа получает задание распределить бюджет между различными проектами, выдвинутыми руководителями различных отделов. Каждому участнику предлагается взять на себя роль руководителя одного из отделов.	90

Цель: найти наилучший способ распределения бюджета			
АП	Аналитическая презентация «Золотой Вавилон»	Участник получает комплект документов. В ходе подготовки ему необходимо проанализировать информацию о целесообразности запуска нового продукта на рынок, принять решение и подготовить презентацию. В ходе центра оценки он должен представить свое решение в виде десятиминутной презентации, а после этого отвечать на вопросы экспертов в течение 15 минут	90
РИ	Ролевая игра «Трудный разговор»	Участник должен провести беседу со своим «трудным» подчиненным, показатели деятельности которого ухудшились за последнее время и на которого поступил ряд жалоб как от подчиненных, так и от клиентов	60
ПЛО	15 FQ	Профессиональный личностный опросник	60
ЧТ	NT	Числовой тест способностей	40
ВТ	VT	Вербальный тест способностей	40

Когда упражнения для ассессмента готовы, мы можем составлять финальное расписание, готовить документы центра оценки и начинать тренинг наблюдателей. Если для компании это первый проект по оценке, необходимо обучить и подготовить внутренних ассессоров. К их выбору следует подойти серьезно: это могут быть как линейные менеджеры, так и HR-специалисты. Тренинг наблюдателей, как правило, длится от трех до пяти дней. Программа трехдневного тренинга предполагает подготовку наблюдателей. В пятидневный тренинг дополнительно включены такие темы, как написание отчетов, предоставление индивидуальной обратной связи, а также логистика центра оценки (Приложение 2. «Программы тренингов»). Линейные менеджеры, как правило, не пишут отчетов, не составляют расписания и не занимаются вопросами логистики центров оценки, следовательно, для них трехдневной программы будет вполне достаточно. Для HR-специалистов больше подходит пятидневный тренинг. Нужно решить, сколько внутренних ассессоров следует подготовить. Лучше иметь хороший запас наблюдателей, так как часть людей всегда будет

занята, часть со временем покинет компанию (надо сказать, что обученных ассессоров охотно «покупают» на рынке). Минимальное количество ассессоров, которое вам необходимо, — шесть человек (на оценку группы из шести кандидатов необходимо минимум три ассессора; на начальных этапах наблюдателям рекомендуют работать всегда в паре, поэтому шесть ассессоров — то минимальное количество, которого достаточно для проведения одного центра оценки на шесть человек). С учетом того, что тренинг ассессоров рассчитан на группу из двенадцати человек и обучение дополнительных наблюдателей не потребует финансовых вложений сверх запланированных, я бы рекомендовала обучать как минимум двенадцать ассессоров. Это даст вам возможность иметь запас наблюдателей и позволит в будущем быстрее организовывать проекты. Если у вас набираются две тренинговые группы для обучения внутренних ассессоров, вы можете обучить одну из них по программе трехдневного тренинга, а вторую — по программе пятидневного. Но если у вас всего будет двенадцать ассессоров, вы можете заказать пятидневный тренинг для всей группы. Те участники, которые не будут писать отчеты и заниматься логистическими вопросами, посетят только первые три дня тренинга; те специалисты, которые будут писать отчеты и составлять расписания, останутся и на четвертый и пятый день. Менеджеры могут присоединиться к ним в конце пятого дня и прослушать модуль, посвященный обратной связи, если предполагается их участие в предоставлении обратной связи кандидатам. (Программа такого тренинга — приложение 2.)

После того как наблюдатели обучены, можно назначать даты ближайших центров оценки и приглашать кандидатов. К этому моменту в компании должен быть руководитель проекта

по оценке (фасилитатор¹⁷ центра оценки) и администратор центра оценки. Первый назначает ассесмент, согласовывает компетенции и упражнения для каждого проекта с заказчиком, составляет матрицу оценки. Его основные функции — следить за соблюдением технологии ассесмента в ходе реализации проектов. Он принимает решения об обучении дополнительных ассессоров, формировании групп наблюдателей, необходимости провести дополнительный внутренний тренинг, чтобы освежить навыки и вспомнить технологию, если у наблюдателей был очень большой перерыв между ассесментами. Он должен следить за тем, чтобы все наблюдатели были знакомы с упражнениями. Если в ходе оценки предполагается использовать новые упражнения, необходимо организовать небольшой внутренний тренинг для их изучения. Важно, чтобы каждый будущий наблюдатель сам выполнил новое упражнение в качестве оцениваемого до того, как начнет оценивать с его помощью других людей. Это позволит ему изучить упражнение и более точно оценить его сложность.

Администратор — человек, который будет составлять расписания, приглашать кандидатов и наблюдателей, заказывать комнаты для проведения оценки, отвечать за печать документов для ассесмента и вести всю коммуникацию с участниками проекта (оцениваемыми, оценивающими, менеджерами, представителями гостиницы и т. д.). В ходе центра оценки он, как правило, дает инструкции участникам.

Итак, все готово, расписание составлено, наблюдатели подготовлены, кандидаты приглашены, помещения заказаны, документы распечатаны.

Можно проводить первые центры оценки. Это очень волнующий момент. Наблюдатели испытывают, как правило, большое беспокойство, особенно сложно организовать первые

центры оценки, если между тренингом и первым самостоятельным проектом прошло время (месяц и больше). Мы рекомендуем в таких случаях приглашать внешнего фасилитатора, опытного консультанта. Лучше всего, чтобы это был тот человек, который обучал внутренних наблюдателей на тренинге, — ему будет легче сориентироваться в ситуации, он сможет сразу правильно распределить наблюдателей по группам, быстрее поймет, кого из ассессоров нужно подстраховать в оценке. Но самое главное — он поможет наблюдателям научиться договариваться в ходе интегральной сессии, которая проводится сразу после ассессмента для того, чтобы наблюдатели могли согласовать оценки по упражнениям и выставить кандидатам финальные рейтинги по компетенциям, объединив данные из разных упражнений.

Наличие внешнего фасилитатора, с одной стороны, позволит вселить уверенность в наблюдателей, с другой — даст возможность консультанту помочь наблюдателям закрепить теоретические навыки, полученные на тренинге. В силу того что все наблюдатели независимо от их статуса в организации обладают недостаточным опытом в проведении центров оценки, им, как правило, не хватает экспертных знаний и авторитета для того, чтобы добиться от наблюдателей точного соблюдения технологии. Внешний же фасилитатор, особенно если до этого он проводил тренинг, сможет напомнить внутренним ассессорам процедуру и технологию центра оценки, а также выступить экспертом в сложных ситуациях, согласовать противоречивые оценки наблюдателей.

Как проходит центр оценки? Обычно он начинается в большой комнате, где собираются все наблюдатели и оцениваемые. Руководитель проекта либо менеджер компании, который обладает самым высоким статусом в данной группе, произносит приветственную речь. (Пример речи — приложение 3.) Первым

упражнением, как правило, в расписании ставят групповую дискуссию. После группового упражнения кандидаты движутся по комнатам в соответствии с индивидуальным расписанием и выполняют индивидуальные упражнения. Наблюдатели администрируют упражнения, следят за поведением кандидатов, классифицируют его и выставляют оценки по компетенциям в каждом упражнении. В конце дня наблюдатели сообщают кандидатам о дальнейших шагах (когда они узнают о результатах и в каком виде получают обратную связь), прощаются с ними и начинают интегральную сессию. Ее проводит фасилитатор центра оценки, внутренний либо внешний. В ходе интегральной сессии все оценки по компетенциям в упражнениях согласовываются и выставляются финальные рейтинги по компетенциям для каждого кандидата.

После центра оценки специально обученные ассессоры пишут отчеты. В случае необходимости руководитель проекта представляет результаты непосредственным заказчикам. Заказчик принимает решения по результатам проекта.

После этого наблюдатели предоставляют индивидуальную обратную связь кандидатам, если это предполагается по процедуре. Они рассказывают о результатах, комментируют, за что была поставлена каждая оценка по компетенциям, что можно было сделать в упражнениях по-другому, чтобы получить более высокие баллы.

По завершении проекта его организаторы еще раз анализируют все результаты и в случае необходимости принимают организационные решения. Например, если это был проект по рекрутменту и компания не смогла найти нужное количество компетентных менеджеров, чтобы закрыть все существующие вакансии, необходимо разобраться, почему это произошло. Может быть, на рынке нет менеджеров нужного

уровня, тогда компания должна будет решить, как закрывать вакансии. Возможно, ей придется отложить свои амбициозные планы на два-три года и разработать и реализовать программу подготовки менеджеров нужного уровня внутри компании, создав собственный кадровый резерв. Может так оказаться, что менеджеры нужной квалификации есть, но предложенный компенсационный пакет оказался для них непривлекательным. Значит, нужно решить: сделать бизнес-планы более скромными, либо увеличить компенсационный пакет, либо пойти третьим путем и увеличить количество вакансий, несколько снизив требования к данной позиции.

В любом случае имеет смысл после завершения проекта еще раз проанализировать все полученные результаты, чтобы получить максимально возможное количество выводов относительно его реализации.

Такой же анализ имеет смысл делать и после завершения нескольких проектов по оценке. Чем больше данных мы соберем, тем интереснее могут оказаться результаты анализа.

Приведем один пример. Компания Ford в 1999 году приняла решение построить завод в России. В качестве площадки для строительства завода был выбран Всеволожск под Санкт-Петербургом. Завод был построен, но при наборе персонала компания столкнулась с серьезными проблемами — не смогла найти необходимое количество рабочих требуемой квалификации. Почему? Потому что к этому моменту в округе построили свои заводы и фабрики несколько западных компаний, которые забрали весь квалифицированный персонал. Ford не могла предложить рабочим более высокую зарплату, так как это автоматически привело бы к повышению себестоимости автомобилей. Что в результате предприняла компания? Ей пришлось отказаться от своих планов по запуску производственных линий в полном объеме, как она рассчитывала изначально, — запустили только одну сборочную линию и заключили договоры с несколькими профессионально-техническими колледжами на подготовку производственного персонала. Только через два года компания смогла реализовать свои планы и выйти на требуемые производственные мощности. И это было наилучшее решение на тот момент, так как в ином случае компания не смогла бы соблюсти требуемые стандарты по качеству и потери были бы куда более существенными.

Вот еще один пример. Большинство западных компаний, выходя в начале 90-х годов на российский рынок, изначально предъявляли очень высокие требования

для кандидатов абсолютно на все позиции. Например, у многих из них было требование: обязательное высшее образование для рабочих. Зачем? Неужели станки настолько сложны, что человек без высшего образования не сможет их обслуживать? На Западе в тех же компаниях для позиций операторов такого требования не существовало. Тогда с чем было связано это требование? Дело в том, что, когда в начале 90-х эти компании пришли в Россию, они не смогли найти подходящих сотрудников на менеджерские позиции и им пришлось практически на все руководящие должности привезти экспатов (менеджеров компании, которые выполняли аналогичную работу в других странах). Со сменой экономической формации сложившиеся условия потребовали менеджеров с новыми компетенциями и факторами успешности, но специалистов такого уровня не появилось. В результате западные компании установили завышенные требования ко всем должностям, рассчитывая, что им удастся найти людей с высоким потенциалом, которые смогут со временем, во-первых, сменить экспатов, а во-вторых, помочь расширяться компаниям, имевшим большие планы на нашем рынке. Они также понимали, что им нужно будет открывать новые офисы и заводы, а для этого понадобятся новые и новые менеджеры. Таким образом, поиск заведомо более компетентных людей был вполне оправдан. Надо сказать, что этому также способствовала экономическая ситуация в стране: зарплаты были низкими, их задерживали и часто выдавали «в конвертах». По этой причине западным компаниям, которые по крайней мере стабильно выплачивали зарплату, не составляло труда найти людей с высшим образованием на позиции операторов производственных линий. Компания рассчитывала, что многие из них в будущем смогут занять позиции супервайзеров и менеджеров. Так и получилось. Но что произошло через десять лет? Эти компании выросли, рынок стабилизировался, рост продаж замедлился, новых вакансий стало открываться все меньше и меньше. Как это требование отразилось на бизнесе? Отрицательно.

Я столкнулась с этой проблемой в 2003 году, консультируя одну западную компанию, работающую в области FMCG на территории СНГ. Компания первой вышла на этот рынок, сразу построила новую фабрику, наняла высокопотенциальных людей, на все позиции на входе проводила тестирование, вкладывала много сил в обучение персонала, тренинги. Она быстро смогла занять 60% рыночной доли, но со временем стала ее терять. В результате пришлось провести сокращение персонала на 15%. Но завышенные требования к кандидатам на все позиции забыли отменить. Как такое произошло? К этому времени успело смениться несколько директоров. Те, кто ставил эти вполне разумные для своего времени требования, давно покинули регион. А требования остались. К чему это привело? Возможностей для роста внутри компании практически не осталось. При этом и рыночная ситуация изменилась. Все больше западных компаний проникало на рынок, отечественные компании стали предлагать высококонкурентные заработные платы. Люди с высшим образованием, которые в начале 90-х счастливо были получить работу на фабрике со стабильной зарплатой, оказались демотивированы. Западные и российские конкуренты стали с радостью перекупать лучший персонал у этой компании, в результате она сыграла роль кузницы кадров.

Вот так вовремя не пересмотренная стратегия в области подбора персонала может отрицательно сказаться на результатах работы компании даже при наличии самых передовых технологий в области оценки персонала.

4.2. Внутренние ассесоры или внешние консультанты — кого предпочесть?

Планируя проект по ассесмент-центру, мы прежде всего решаем вопрос, организовывать ли ассесмент-центр своими силами или силами внешних консультантов. У каждой альтернативы есть плюсы и минусы, и мы их сейчас рассмотрим.

Если консультант специализируется на оценке персонала, он, несомненно, более высокий эксперт в области оценки, нежели внутренние наблюдатели; качество оценки, проведенной внешними консультантами, как правило, выше. Ассесмент — непростая технология, которая предполагает не только прохождение тренинга и наличие сертификата, подтверждающего квалификацию, но и наличие опыта, хорошее знание упражнений и самых разнообразных способов их выполнения, а также критериев оценки, частое использование технологии, возможность наблюдать большое число людей, выполняющих те или иные упражнения. Участие в большом количестве центров оценки дает возможность ассесору выработать собственную внутреннюю шкалу оценки и понять, насколько частотно то или иное поведение оцениваемых, какова его «цена», как часто другие люди его используют, к какому результату это чаще всего приводит и т. д. С другой стороны, внутренние наблюдатели лучше понимают будущую работу кандидатов и те задачи и трудности, с которыми столкнутся

успешные кандидаты на рабочем месте — в этом заключаются их преимущества.

Что дает привлечение внутренних сотрудников в качестве наблюдателей? Компании часто предпочитают использовать внутренние центры оценки из соображений экономии, однако стоимость обучения внутренних ассессоров, приобретенных упражнений, а также рабочего времени внутренних специалистов делает это преимущество чаще всего сомнительным, за исключением случаев, когда предстоит массовый набор персонала и предполагается использовать технологию ассессмент-центра очень интенсивно. Но в таком случае придется часто отвлекать внутренних сотрудников от их основной работы либо нанимать дополнительных людей в штат. Кроме того, надо понимать, что делать с этим персоналом после того, как массовый набор закончится. Потенциально можно будет ввести на регулярной основе проведение центров развития для внутренних специалистов.

Так или иначе, следует четко продумать стратегию и попытаться оценить все альтернативы. Чаще всего привлечение внутренних сотрудников в качестве наблюдателей не дает существенной экономии.

При этом внутренние центры оценки (когда компания внедряет технологию и реализовывает проекты по оценке без привлечения внешних специалистов) однозначно имеют право на жизнь и обладают существенными преимуществами. Прежде всего потому, что участие в центрах оценки в качестве наблюдателей — очень мощный инструмент развития менеджерских компетенций. Опыт оценки по технологии ассессмент-центра дает возможность менеджерам научиться лучше понимать компетенции, увидеть огромное количество различных поведений и в режиме реального времени отследить их эффективность, приучить себя постоянно наблюдать

за людьми в разрезе компетенций. Они могут посмотреть, к чему приводит то или иное поведение, какие действия никогда не дают позитивного результата, какие чаще всего эффективны, а какие провоцируют конфликты. Такой опыт развивает наблюдательность и позволяет менеджерам использовать технологию оценки по компетенциям не только в ходе ассессмента, но и в ежедневной работе. Менеджеры, участвующие в ассессмент-центрах в качестве наблюдателей, учатся видеть людей не в целом (как сильных или слабых специалистов), а более дискретно, выделяя в каждом сильные и слабые стороны и видя причинно-следственные связи между поведением людей, их мотивами, намерениями и результатами. Понимание причинно-следственных связей и эффективности тех или иных поведений, в свою очередь, дает возможность развивать у самих себя те поведения, которые они посчитают наиболее эффективными. Ведь, как мы говорили ранее, люди часто не демонстрируют некоторые эффективные поведения не потому, что не хотят быть успешными, а потому, что просто не знают об их существовании, либо потому, что не верят в их эффективность.

Еще одно преимущество использования внутренних центров оценки — формирование доверия к технологии оценки у тех менеджеров, которые принимают в ней участие в качестве наблюдателей. Очень часто, реализовывая проекты по оценке для клиентов в качестве внешнего консультанта, мы сталкиваемся с тем, что ряд менеджеров, которые, по сути, должны быть внутренними заказчиками проекта, не доверяют технологии. Они не понимают, как мы, не будучи профессионалами в той работе, которую должны будут выполнять будущие кандидаты, понаблюдав за ними в течение дня, можем объективно оценить их потенциал. Маловероятно, что они вообще будут читать отчеты по результатам

проведенной оценки даже своих непосредственных подчиненных.

Еще хуже обстоит дело с оценкой внутренних сотрудников заказчика: менеджеры не верят, что консультанты-психологи могут, понаблюдав за сотрудниками в течение столь непродолжительного времени, сказать о них нечто полезное. Да, это плохая коммуникация проекта, да, инициаторы проекта и консультанты плохо выполнили свою работу на этапе внутреннего согласования проекта. Но с такими проблемами нам приходится сталкиваться ежедневно, особенно в больших корпорациях, когда решения о проведении ассессмента часто принимаются на уровне корпоративного центра или штаб-квартиры, а реализовываются на уровне региональных офисов и заводов, иногда совсем без коммуникации с центральным офисом.

Пусть коммуникация проекта была проведена качественно и все потенциально заинтересованные заказчики внутри клиента получили необходимую информацию о проекте — все равно, если менеджеры никогда не проходили ассессмент сами, это не дает гарантий, что они будут доверять технологии. Именно по этой причине я считаю правильным внедрять технологию ассессмента как внутреннюю процедуру отбора в компании, несмотря на то что результаты такой оценки могут уступать по качеству внешнему ассессменту, проведенному силами консультантов.

Итак, внутренний ассессмент имеет свои преимущества и недостатки, но однозначно приносит пользу компании.

Кто же должен реализовывать такие проекты внутри компаний? Кого стоит обучать технологии и привлекать в дальнейшем в качестве ассессоров? Есть несколько возможных вариантов:

- отдельно выделенные сотрудники, которые специализируются исключительно в проведении центров оценки;
- специалисты отдела персонала;
- линейные менеджеры (непосредственные руководители);
- менеджеры других подразделений.

Рассмотрим каждый из вышеприведенных вариантов.

Отдельно выделенные сотрудники для центров оценки.

В период бурного роста компаний, когда потребности в рекрутменте велики, иногда в рамках HR-департаментов создаются подразделения, которые специализируются исключительно на проведении центров оценки и развития. Работа внутренних ассессоров действительно очень тяжелая и однообразная: в отличие от консультантов, которые оценивают кандидатов на разные позиции для разных бизнесов разными упражнениями, им приходится изо дня в день оценивать людей на аналогичные позиции ограниченным набором инструментов.

Специалисты отдела персонала. Чаще всего внутренние ассессоры — сотрудники отдела персонала либо отдела оценки и подбора, если в компании существует выделенное подразделение. Логика понятна, и подход представляется рациональным: кто отвечает за подбор, тот и оценивает кандидатов. Для специалистов отдела персонала это хорошая возможность расширить зону профессиональной компетентности и получить новые навыки. Однако на практике такое решение часто с трудом принимается менеджерами компании. Если менеджер не доверяет оценке внешних консультантов, почему он должен доверять экспертизе собственных специалистов отдела персонала? И этот вопрос вполне закономерен. Руководители не обязаны верить нам на слово, и если мы хотим, чтобы они доверяли результатам

нашей оценки, то должны заслужить их доверие. Мы часто об этом забываем, но HR — обслуживающая функция по своей природе, а технологии существуют для того, чтобы удовлетворять потребности наших внутренних клиентов. Странно было бы предположить, что клиенты существуют для того, чтобы мы проверяли на них технологии, тренировали навыки и реализовывали в их подразделениях свои прекрасные проекты.

Чтобы руководство доверяло, мы должны прежде всего развивать свои компетенции и знания, доказывая, что мы профессионалы. Кроме того, необходимо досконально разобраться в тех видах продуктов и услуг, которые представляет компания на рынке, досконально изучить ту работу, для которой происходит поиск кандидатов. И главное — интересоваться бизнесом: бизнесом нашей компании, конкурентов, экономикой своей страны, мировой экономикой и т. д. Известный факт: ничто так не развивает компетенцию «понимание бизнеса», как кросс-функциональные перемещения. По статистике, HR-менеджеров, которые, как правило, в своих компаниях отвечают за такие стажировки и перемещения, реже всего релоцируют и отправляют на стажировки в других функциях. И конечно, лучший способ заслужить доверие менеджеров — приглашать их на проекты и знакомить с технологией (в качестве просто наблюдателей либо в качестве ассессоров).

Кстати, этот вариант (использовать в качестве ассессоров сотрудников HR-отдела) со временем будет, вероятнее всего, встречаться реже. В последнее время все больше компаний реструктурируют дирекцию по персоналу, выводя часть работ на аутсорсинг, и вводят позиции HR-бизнес-партнеров. В такой структуре у компании не будет отдельно выделенного подразделения в виде HR-отдела и, соответственно, этот вариант окажется нереализуемым.

Линейные менеджеры. Привлечь менеджеров в качестве ассессоров — перспектива заманчивая ровно до того дня, пока мы не объявляем им об этом гениальном решении.

Как правило, они не испытывают большого желания взять на себя еще одну обязанность. Менеджеры критично настроены? Это прекрасно! Вполне возможно, мы набрали неплохих сотрудников: критичность мышления и отсутствие доверчивости — важные факторы успешности менеджеров. Наша задача — доказать им свой профессионализм и объективность нашей технологии.

К сожалению, это сделать нелегко, не обучив их технологии ассессмента. Это, наверное, один из самых мощных аргументов в пользу привлечения менеджеров в качестве наблюдателей центров оценки. Минус один, но очень существенный: руководителям придется отвлекаться от их непосредственной работы. Возможный формат, который мог бы частично решить данную проблему, — обучение одновременно и линейных менеджеров, и специалистов HR, которые будут отвечать за организацию процесса, логистику, проведение оценки, написание отчетов. Менеджеры же выступают в качестве наблюдателей в наиболее значимых проектах (например, при оценке кандидатов на менеджерские позиции). Также менеджеры могут предоставить индивидуальную обратную связь участникам, центров развития либо тех кандидатов центра оценки, которых они берут на работу в свое подчинение. Оценка кандидатов на рядовые позиции HR-специалисты станут осуществлять самостоятельно без привлечения менеджеров (либо привлекая их только тогда, когда у них есть время и желание присутствовать при отборе в свое подразделение, например, только для того, чтобы наблюдать за групповой дискуссией).

Итак, подведем итоги. Ассесмент можно провести как силами внутренних специалистов, так и отдав реализацию проекта внешним консультантам. Имеет смысл внедрять технологию ассесмента в компанию только в том случае, если предполагается ежегодно оценивать с ее помощью большое количество людей (не менее 100–200 в год). Внутренними ассессорами могут стать как сотрудники отдела персонала, так и непосредственные руководители и менеджеры других подразделений. Целесообразнее ассесмент на позиции исполнителей полностью поручить сотрудникам HR-отдела, оценку младших менеджерских позиций осуществлять совместно силами отдела персонала и менеджеров. Ассесмент на позиции средних и старших менеджеров поручить консультантам. Если же в вашей компании директора обучены технологии ассесмента, смело можете проводить ассесмент и на средние менеджерские позиции своими силами.

4.3. Качества наблюдателей

Прежде чем мы перейдем к обсуждению навыков наблюдателей и инструментов ассесмент-центра, давайте поговорим о том, кто может выступать в качестве ассессора в центре оценки и какими качествами должен обладать наблюдатель.

Перечислим общепринятые требования к наблюдателям центров оценки.

1. Плюс один-два уровня позиции по отношению к оцениваемым¹⁸. Это требование крайне важное.

В руководстве по оценке и оценочной форме невозможно описать все варианты решений и поведений, которые могут продемонстрировать кандидаты в ходе выполнения упражнения. Описываются самые типовые и частотные

варианты. При этом всегда будут кандидаты, которые смогут справиться с упражнением своим, уникальным способом. Для того чтобы правильно оценить поведение кандидата, ассессор должен обладать таким уровнем собственных компетенций, чтобы понять, насколько данное поведение либо решение было нестандартным и эффективным либо, наоборот, неправильным. Именно по этой причине принято позиции специалистов и младших (максимум средних) менеджеров оценивать внутренними силами (при наличии обученных менеджеров требуемого уровня), а позиции старших и средних менеджеров — силами внешних консультантов. Нелишним бывает поинтересоваться опытом консультанта, который будет оценивать ваших менеджеров, предварительно ознакомиться с его резюме. Консультантов такого уровня (это может быть директор офиса, руководитель отдела либо как минимум старший консультант) в каждой консалтинговой компании работает немного, и они, как правило, всегда сильно загружены. Маловероятно, что консультант моложе тридцати пяти лет будет обладать достаточной экспертизой для оценки топ-менеджера крупной компании даже при наличии большого опыта оценки и феноменальных способностей.

2. Наличие психологического образования. Такое требование предъявляет к своим сотрудникам ряд консалтинговых компаний. Например, в свое время оно было обязательным для консультантов в компании SHL (возможно, сохраняется и сейчас). Компания SAB-Miller предъявляет такое требование к своим консультантам-ассессорам.

3. Наблюдательность, понимание людей, интерес к их поведению и наличие высокого уровня внутренней дисциплины. Это крайне важные качества для ассессора.

Существует не так много людей, которых невозможно научить технологии ассессмента при наличии у них мотивации к этой работе, общих способностей, качественного и регулярного тренинга своих навыков оценки.

Наличие именно этих качеств, по моему мнению, принципиально для понимания того, есть ли у человека склонность к этому виду работы.

При этом внутренняя дисциплина не менее важна, чем понимание людей. Дело в том, что работа ассессора достаточно монотонна и рутинна, необходимо много часов наблюдать за поведением других незнакомых людей (независимо от того, интересны они вам лично или нет) и фиксировать их поведения, постоянно писать, писать и писать. Даже если вы блестяще понимаете поведение людей и их намерения, без внутренней дисциплины вам вряд ли удастся стать хорошим ассессором. За день перед вами будут проходить шесть человек, которые станут выполнять одни и те же упражнения, решать одни и те же задачи, их поведение часто будет схоже. Если не зафиксировать его прямо в момент наблюдения и не провести его классификацию и оценку сразу после завершения упражнения, к концу дня с трудом удастся что-либо вспомнить, и это моментально отразится на качестве оценки. Наши клиенты часто думают, что ассессмент — волшебство и есть такие особенные люди — ассессоры — с уникальными способностями, которые могут особенным образом посмотреть на кандидатов, чтобы безошибочно определить их компетенции. На самом деле основной фактор, определяющий качество оценки, — скрупулезное следование технологии, дающей нам возможность разобраться в человеке, его поведении, сильных сторонах и областях для

развития, мотивации и намерениях. Ассесмент — это не волшебство, а наблюдательность и трудолюбие на протяжении многих лет. И лет через десять таких регулярных упражнений из вас гарантированно получится замечательный ассессор, если к этому времени энтузиазм не угаснет.

Это тот общий список требований, который чаще всего предъявляют к будущим ассессорам. Для меня наличие психологического образования имеет куда меньший вес при выборе консультантов для ассесмента, нежели наличие бизнес-опыта (работы в любой другой функции помимо HR) и понимания бизнеса. Как мне кажется, наличие таких качеств, как наблюдательность, понимание людей, интерес к их поведению и внутренняя дисциплина, хорошо компенсирует отсутствие психологического образования. (В приложении 4 — должностная инструкция и требования к позиции консультанта по оценке, которые есть в нашей компании.)

4.4. Стандартные ошибки наблюдателей

Мы говорили о том, что валидность центра оценки не превышает 0,7, по данным из различных источников. За счет чего мы получаем такую высокую валидность? Во-первых, за счет использования нескольких источников информации, с тем чтобы оценить каждую компетенцию, на которую смотрим несколько раз с разных сторон. Во-вторых, благодаря четкому следованию технологии.

Естественно, валидность ассесмента в одной компании может быть выше, чем в другой. Она складывается из четкого следования инструкции каждым конкретным ассессором, то есть зависит от каждого из нас. Мы должны постоянно помнить, что

ассесмент — технологический процесс и для того, чтобы получить достоверные результаты, мы должны четко соблюдать этот технологический процесс, как в любой технологии.

Что будет, если при приготовлении пасты мы положим макароны в холодную воду или при варке борща сначала сварим неочищенные овощи, а потом их почистим и порежем? Когда дело касается технологии оценки людей, мы часто забываем о важности четкого следования алгоритму и последовательности выполнения каждого из этапов.

Конечно, ошибки в оценке легче спрятать, написав стройный логичный отчет, в котором будет мало общего с действительностью. Это не отвратительный на вкус борщ и не склеившиеся макароны. Но не сомневайтесь: наши ошибки раньше или позже станут так же очевидны и последствия их окажутся не менее негативными. Если мы оцениваем людей, работающих в компании, менеджеры очень быстро поймут, что отчет не описывает поведение их подчиненных либо просто бесполезен. Но и при оценке внешних кандидатов, если мы станем регулярно отбирать слабых претендентов, это станет явным.

То, что мы прошли тренинг ассессоров и начали использовать технологию ассесмент-центра, не гарантирует автоматического достижения нами валидности в оценке на уровне 0,7 (и даже 0,5). Это валидность технологии. Но валидность личной оценки ассессора будет зависеть от того, насколько он следует технологии (подробнее поговорим об этом в главе 6). Кроме того, необходимо стараться избегать типичных ошибок, которые допускают большинство наблюдателей при оценке.

Вот некоторые потенциальные источники наиболее часто встречающихся ошибок наблюдателя.

1. Центральная тенденция, то есть стремление ставить средние оценки и избегать крайних. Это характерно для всех без исключения ассессоров, особенно начинающих.

Причина — в стремлении избежать ошибок. Начинающим ассессорам необходимо всегда помнить об этой тенденции и не бояться ставить высокие и низкие оценки: в случае завышения либо занижения такие баллы всегда бросаются в глаза, коллеги зададут вопросы об упражнении и поведении кандидата и, таким образом, появится возможность их изменить.

2. Гала-эффекты. Это склонность переоценивать значимость отдельного поведения и переносить оценки с одной ситуации на другие под его впечатлением. Например, человек в первом упражнении делает что-то выдающееся. Это очень позитивное поведение, но только одно его проявление. Под впечатлением от наблюдения за этим поведением у ассессора формируется мнение об исключительности данного кандидата, появляется тенденция оценивать его предвзято, завышая оценки и в других упражнениях. То же самое происходит, когда в начале центра оценки ассессор наблюдает какое-то яркое негативное проявление — после этого он рефлекторно начинает занижать оценки кандидату и в других упражнениях.

3. На фоне других. На фоне очень слабых кандидатов претендент со средним уровнем компетенций может выглядеть выдающимся. И наоборот, на фоне череды блестящих кандидатов вполне приемлемый кандидат может показаться очень слабым. Я думаю, вы обращали внимание на то, что получить пятерку на экзамене после того, как преподаватель оценил нескольких очень слабых студентов, всегда проще.

4. Позитивные ожидания. Некоторые наблюдатели в силу склонности видеть людей в более позитивном свете, нежели на самом деле, могут завышать оценки кандидатам.

5. Негативные ожидания. Склонность ассессора занижать оценки всем кандидатам.

6. Первое впечатление. Тенденция оценивать людей под влиянием первого впечатления о них и игнорировать все последующие поведенческие проявления. Эта ошибка чаще всего встречается у опытных интервьюеров и более уверенных ассессоров.

7. Предвзятость. Тенденция оценивать поведение сотрудника под влиянием изначально предвзятого отношения к нему либо к группе, в которую он входит (например, ассессору не нравится руководитель X, поэтому он, как правило бессознательно, начинает занижать оценки всем его подчиненным).

8. Последние впечатления. Тенденция судить о компетенции под влиянием последнего впечатления (поведения в последнем упражнении).

Мы должны помнить об этих ошибках и понимать, что можем совершить их без всякого злого умысла, бессознательно. Подобным ошибкам подвержены все люди без исключения. И только четкое следование технологии дает нам возможность добиться объективной качественной оценки кандидатов.

{ hr }

{5}

Инструменты ассесмент-центра

5.1. Какие бывают инструменты

Как мы уже говорили ранее, высокая валидность центра оценки обеспечивается, прежде всего, за счет использования нескольких различных инструментов для оценки каждой компетенции, которые позволяют нам собрать информацию о кандидате с разных сторон. Теоретически центр оценки может состоять из самых разнообразных инструментов (все они описаны в данной главе). Условно их можно разделить на две большие группы.

1. Интерактивные методы оценки — те, что требуют обязательного присутствия наблюдателей. Они подразделяются, в свою очередь, на две подгруппы: групповые и индивидуальные. В групповых упражнениях одновременно оцениваются несколько человек — как правило, от четырех до семи. В индивидуальном упражнении каждый участник центра оценки самостоятельно выполняет упражнение и оценивается наблюдателями индивидуально.

2. Методы оценки, не требующие участия наблюдателей, — те, которые участники выполняют индивидуально, без присутствия наблюдателей. Для администрирования этих упражнений необходим один администратор, который дает инструкцию и по истечении отведенного времени собирает буклеты с ответами. Такие упражнения могут выполнять несколько участников, находящихся в одной комнате. В таком случае необходимо там же постоянное присутствие администратора, задача которого — следить, чтобы участники выполняли упражнения, не совещаясь друг с другом.

Такие методы оценки можно разделить на подгруппы:

- упражнения;
- психометрические инструменты (тесты и опросники).

Помимо этого, каждый тип упражнений может быть различного уровня сложности. Чаще всего выделяют три уровня:

- 1) операционный;
- 2) тактический;
- 3) стратегический.

Самые сложные упражнения — стратегические, когда кандидат должен, как правило, продемонстрировать свое умение увидеть картину в целом и принять стратегически значимые решения, отвечающие основным приоритетам компании и сбалансированные с точки зрения общей стратегии развития бизнеса. Эти упражнения предполагают высокий уровень неопределенности. В буклете с подобными упражнениями обычно принято маскировать значимую для принятия решений информацию среди незначительных, второстепенных проблем. Кандидаты, обладающие стратегическим уровнем компетенций, как правило, второстепенную информацию игнорируют. Те, кто не обладает стратегическим мышлением, для кого стратегические проблемы слишком сложны, «цепляются» за такие проблемы и уделяют им первостепенное внимание.

В упражнениях такого уровня сложности перед кандидатом ставится задача принять решение в ситуации большой неопределенности. Для того чтобы успешно справиться с задачей, он должен выделить наиболее значимую информацию, правильно ее интерпретировать, наметив основные тенденции. После этого ему необходимо смоделировать ситуацию, заполнив недостающую информацию своими предположениями. И только после того, как он построит правильную модель ситуации, он сможет предложить решения.

Ряд кандидатов справляются с подобными заданиями, другие же выбирают второстепенные проблемы и фокусируются на них, предлагая зачастую достаточно качественные логичные решения, но не стратегического, а тактического или операционного уровня.

Упражнения тактического уровня предполагают принятие соответствующих решений и плана действий с целью реализации заранее определенной по условиям упражнения стратегии. Для этого кандидат должен проанализировать и систематизировать информацию, расставить приоритеты и на основании этого выбрать правильное решение, предложив конкретный план его реализации.

В упражнениях операционного уровня кандидат должен проанализировать данные и выбрать решение из нескольких альтернатив на основе анализа плюсов и минусов каждого варианта решения и проведенных расчетов. В таких упражнениях, как правило, все необходимые данные представлены в буклете. Кандидат должен найти релевантную информацию, произвести вычисления и принять решения, которые не предполагают неоднозначности.

Данные различия по уровню сложности упражнения имеют принципиальное значение в кейсах, направленных на оценку таких компетенций, как «стратегия», «понимание бизнеса» и «принятие решений», а также «управление неопределенностью».

В ролевых играх уровень сложности упражнения обычно зависит от уровня позиции, которую предлагается играть в упражнении кандидату. По условиям упражнения ему, например, может быть предложена роль руководителя рядовых сотрудников либо роль руководителя руководителей.

В аналитических упражнениях стратегического уровня сложности кандидату может быть предложена роль директора

по стратегии, задачей которого будет на основе проведенного анализа ситуации в компании подготовить предложения по стратегии развития бизнеса.

В упражнении тактического уровня кандидату могут предложить взять на себя роль менеджера по маркетингу, который должен предложить совету директоров план и стратегию продвижения нового продукта.

В упражнении операционного уровня участник должен будет проанализировать, например, загруженность производственных линий и предложить план оптимизации их загрузки.

Определенный уровень сложности, который заложен в аналитическом или групповом упражнении, не гарантирует того, что его решение будет соответствовать данному уровню. Кандидат всегда будет решать его на том уровне, который есть у него. Уровень упражнения говорит о том, какой максимальный уровень можно оценить с его помощью.

Приведем конкретный пример. В групповой дискуссии тактического уровня сложности, по условиям упражнения, кандидаты — региональные менеджеры фармацевтической компании. Компания столкнулась с падением доли рынка по одному из основных препаратов. Менеджеры в ходе совещания в группе должны разработать стратегию конкурентной борьбы, для того чтобы переломить сложившуюся ситуацию и поднять долю рынка. По условиям упражнения, выделен дополнительный бюджет на продвижение препарата, есть информация о стоимости и отдаче различных маркетинговых мероприятий. Также даны пациентские модели, конкурентный анализ, кроме того, имеется подробная информация о системе дистрибуции данной компании и компаний-конкурентов.

Как в реальности решают данную задачу различные группы? Часть групп — на тактическом уровне, анализируя данные конкурентного анализа, пациентских моделей и системы дистрибуции. Они ищут различия в системах дистрибуции их компаний и компаний-конкурентов и причины, которые позволили их конкурентам отвоевать у них часть доли рынка. Большинство же групп решат данную задачу на операционном уровне, распределяя имеющийся бюджет на продвижение препарата и рассчитывая отдачу от маркетинговых мероприятий.

Хорошо сконструированное упражнение отличается хорошим диапазоном оцениваемых компетенций и позволяет не только

зафиксировать наличие либо отсутствие определенного уровня компетенций, но и в случае отсутствия определенного уровня — понять и оценить тот уровень, который есть по данной компетенции у кандидата на сегодняшний день.

5.2. Интерактивные методы оценки

Групповая дискуссия (или групповое упражнение) — упражнение, в котором участникам предлагается за определенное время решить сообща поставленную перед командой задачу. По условиям таких упражнений, все участники имеют равный статус и не могут выбирать председателя совещания. Групповые дискуссии, в свою очередь, подразделяются на два типа.

а) Групповая дискуссия с нераспределенными ролями. В ходе такой дискуссии всем участникам предлагается взять на себя одинаковую роль, например выступить в качестве регионального менеджера. Они получают одинаковые буклеты с инструкциями, в которых описываются ситуация компании и проблемы, которые в ней существуют в данный момент. Перед группой ставится задача найти за отведенное время (например, один час) совместное решение. Сначала участникам дается время на подготовку, в течение которого они не могут совещаться друг с другом, их задача — прочитать буклет и подготовиться к дискуссии. По завершении времени на подготовку участников приглашают принять участие в обсуждении. Темой обсуждения может быть разработка новых стандартов визитов к клиентам либо новой стратегии борьбы с конкурентами. По завершении отведенного на обсуждение времени администратор просит остановить обсуждение. Если группа не пришла к решению за отведенное время, задача считается нерешенной. По желанию руководителей центра оценки группе может быть

предложено дополнительное время (не более десяти минут) — такое возможно, только если компания примет решение давать дополнительное время всем группам, которые не уложатся в отведенное время (основная задача центра оценки — поставить всех кандидатов в одинаковые условия).

По этой же причине, даже если группа примет решение за дополнительное время, при оценке компетенций будет считаться, что за отведенное время она к решению не пришла. В таком случае есть общая рекомендация по оценке компетенции «лидерство»: никто из участников не может получить по ней высокой оценки. Наличие хотя бы у одного участника требуемого уровня «лидерства» предполагает, что группа выполнит поставленную перед ней задачу с заданными параметрами. Только в исключительных случаях этим правилом можно пренебречь: например, если в группе был серьезный конфликт между несколькими членами и одному из участников удалось его разрешить, он может получить требуемый уровень за лидерство, даже если группа не пришла к решению за отведенное время.

б) Групповая дискуссия с распределенными ролями. В таких дискуссиях каждый участник получает свою роль (например, одного из директоров компании либо менеджера, отвечающего за отдельный регион, описание которого дано в его буклете). У всех участников различные буклеты, в каждом из которых — часть информации индивидуальная, с описанием специфической роли данного участника, другая часть информации — общая для всех. Это, как правило, описание компании и общей задачи, стоящей перед группой. В таких упражнениях принято формулировать задачу таким образом, чтобы у каждого участника в инструкции был заложен конфликт интересов. Темой упражнения может быть распределение премии между сотрудниками разных регионов либо

департаментов либо распределение рекламного бюджета. Перед участником при выборе стратегии игры, как правило, стоит выбор приоритета — он должен решить, за что станет бороться: за то, чтобы найти наилучшее решение для компании в целом, или за то, чтобы добиться максимального объема финансирования для своего подразделения. Конфликт интересов заложен в упражнении также и для того, чтобы усилить конкуренцию в группе и спровоцировать участников демонстрировать более естественное поведение. Это важно, так как при оценке менеджеров в групповой дискуссии с нераспределенными ролями крайне сложно создать условия для того, чтобы участники вели себя как в реальной жизни. Кандидаты, как правило, понимают, какие компетенции оцениваются в центре оценки, и, если не повысить уровень конкуренции в группе, могут демонстрировать не естественное поведение, а социально приемлемое.

Переговоры — тип упражнений, которые прежде всего направлены на оценку навыков переговоров, но в них также можно оценивать ориентацию на результат. Есть несколько различных вариантов проведения упражнения. Переговоры могут быть групповыми, когда одна команда участников ведет переговоры со второй (например, два на два либо три на три), либо один на один. Третий вариант — переговоры, в которых с одной стороны выступает участник центра оценки (оцениваемый), с другой стороны — ассессор. Третий вариант — наиболее правильный с точки зрения следования технологии центра оценки, так как позволяет всех участников поставить в одинаковые условия. Варианты переговоров, в которых оцениваемые находятся с двух сторон, хуже. Исход переговоров будет часто зависеть от поведения противоположной стороны: например, один участник продемонстрировал правильное поведение, чтобы договориться, но второй не идет

на заключение сделки в ходе переговоров только потому, что считает такой вариант личным проигрышем. Либо наоборот, один из участников идет на все условия противоположной стороны без оказания какого-либо сопротивления. Однако если мы хотим прицельно оценить именно навыки переговоров (например, для оценки эффективности программы обучения), и такой вариант имеет право на существование при условии, что ассессоры не станут ориентироваться на результаты переговоров, а будут только фиксировать и оценивать шаги каждого участника, их логичность с точки зрения технологии ведения переговоров (то есть процент использования участником эффективного и неэффективного поведений, а также адекватность поведения относительно этапа переговоров).

В случае групповых переговоров существует несколько потенциальных проблем. Одна из них может быть вызвана неравенством сил в командах, и для ее устранения рекомендуют проводить переговоры последним упражнением, когда уже примерно понятно, кто в группе сильнее по компетенциям, кто слабее, чтобы иметь возможность правильно распределить участников. Вторая потенциальная проблема вытекает из первой. Например, в переговорах три на три, если в команде по одну сторону окажутся два очень активных игрока, третьему может не хватить места в переговорном процессе для проявления своих компетенций — два других участника сделают за него всю работу. По этой причине рекомендуется организовывать групповые переговоры в командах два на два. При разработке такого упражнения крайне важно составить инструкции таким образом, чтобы участники переговорного процесса были заинтересованы в достижении договоренностей и при этом находились примерно в равных условиях. У них должны быть, с одной стороны,

жесткие требования, с другой стороны — поле для уступок. Такие упражнения обязательно должны иметь решение, то есть надо, чтобы интересы двух сторон переговорного процесса сходились в одном поле. Плохим вариантом условий для переговоров будет ситуация, в которой, например, одна сторона готова продать товар минимум за тысячу рублей за единицу, а другая готова купить товар максимум за 500 рублей за единицу. Стороны никогда не смогут договориться, не поставив под удар интересы своей компании. Часто повторяющийся сюжет для переговоров — ситуация, в которой производитель и дистрибьютор (либо заказчик и поставщик услуг, подрядчик и субподрядчик) обсуждают условия сотрудничества.

Интервью по компетенциям — вид интервью, состоящий из специально направленных вопросов для сбора примеров поведения кандидата по компетенциям из его прошлого опыта. Данный вид интервью — очень эффективный метод оценки компетенций (за исключением связанных с аналитикой и креативностью). Но для того чтобы получить с его помощью объективные данные о компетенциях, необходимо пройти специальный тренинг, в рамках которого научат правильно собирать примеры реального поведения, избегать социально-желательных ответов и т. д.

Ролевая игра — упражнение, в котором участнику предлагается провести беседу один на один, взяв на себя предложенную ему в инструкции роль, для того чтобы решить сложную либо конфликтную ситуацию. Есть два наиболее распространенных сюжета для ролевой игры: разговор с «трудным» подчиненным и беседа с жалующимся клиентом. В первом варианте кандидату предлагается взять на себя роль менеджера и провести беседу с «трудным» подчиненным, роль которого будет играть специально обученный ассессор.

Во втором варианте кандидат должен провести беседу с недовольным клиентом, роль которого, как и в предыдущем случае, играет ролевой игрок. В Великобритании в свое время в качестве ролевых игроков было принято приглашать профессиональных актеров, но сегодня это мало распространено. От ролевого игрока не требуется актерских навыков — он просто должен давать аналогичные реакции на схожие действия различных кандидатов. Для этого достаточно пройти тренинг, в ходе которого всех ролевых игроков научат действовать аналогичным образом, в зависимости от поведения кандидата (быть более сговорчивыми, если кандидат демонстрирует правильное поведение, и, наоборот, вести себя более закрыто либо вызывающе, если кандидат оказывает давление либо несправедливо обвиняет подчиненного). (В приложении 5 мы привели пример ролевой игры.)

Аналитическая презентация — упражнение, в котором участнику предстоит проанализировать изложенную в буклете информацию, принять решение и подготовить презентацию своего решения на компьютере либо флипчарте. По завершении времени на подготовку он представляет свое решение наблюдателям. Как правило, в таких упражнениях кандидату отводят 10–15 минут на презентацию решения (в течение этого времени его не перебивают), после этого в течение еще 10–20 минут наблюдатели задают ему вопросы, для того чтобы посмотреть, как он умеет отстаивать свою позицию под давлением. Типичным сюжетом для презентации может быть выбор места для нового офиса либо принятие решения о том, какой продукт целесообразнее запустить на рынок. Часто информация в упражнении представлена таким образом, чтобы существовало два примерно равнозначных решения, у каждого из которых есть свои плюсы и минусы, но в итоге они

уравновешивали бы друг друга. В таком случае кандидат вынужден будет сделать выбор на основании того, какому из критериев он отдаст больший вес. Это даст возможность оценить такой важный показатель, как решительность оцениваемого, его способность взять на себя ответственность за принятие трудного решения.

Также в упражнениях с таким сюжетом интересна стратегия, которую выбирает кандидат при представлении своего варианта решения. Наиболее адекватной стратегией при необходимости провести анализ и представить его совету директоров компании будет демонстрация объективной картины с перечислением основных плюсов и минусов каждого из вариантов решения. Часть кандидатов выбирает другую стратегию — они представляют только плюсы своего варианта решения и минусы противоположного, что менее предпочтительно.

При разработке такого вида упражнений принято вставлять числовую информацию, которую кандидат должен будет проанализировать, например, чтобы рассчитать сроки окупаемости проекта либо потенциально возможную прибыль каждого варианта решения. Это даст возможность оценить такую компетенцию, как базовое понимание бизнеса. Часть кандидатов игнорируют эту информацию, сославшись на то, что им не хватило времени на расчеты. В таком случае имеет смысл в конце презентации попросить кандидата рассказать, как он станет считать эти показатели, если ему дадут на это время. Таким образом можно понять, ориентируется ли он в основных бизнес-показателях.

Надо сказать, часть кандидатов в подобных упражнениях пытается представить все плюсы и минусы, оставив наблюдателям право принять решение либо пытаясь по ходу презентации понять, какой из вариантов решения они считают предпочтительным. Чтобы этого избежать, в начале презентации

часто принято задавать вопрос: «Какое решение вы приняли?» После этого наблюдатели настаивают на том, чтобы кандидат озвучил свое решение, и не позволяют ему начать презентацию, пока он этого не сделает.

Заранее подготовленная презентация — та, которую кандидат готовит за некоторое время до центра оценки (например, за одну-две недели) и представляет в ходе ассессмента. Обычно принято готовить мультимедийные презентации. Кандидат заранее высылает свою презентацию администратору и представляет ее в ходе центра оценки наблюдателям на проекторе. Формат обычно такой: 10–15 минут на презентацию, после этого еще 10–15 минут на ответы на вопросы. Типичные темы для таких презентаций: рассказать о самом большом профессионалом достижении либо выбрать узкое место в бизнесе и предложить решение по нему.

Один из наших клиентов очень творчески подошел к выбору темы для презентации. Мы отбирали кандидатов в кадровый резерв, которые должны были после определенной подготовки принять участие в международных проектах компании. В будущем этим сотрудникам предстояло отвечать за интеграцию вновь приобретаемых активов компании в общий бизнес, выстроив в них бизнес-процессы, аналогичные тем, которые есть в головной компании. Каждый кандидат получил письмо со следующей легендой: «Недавно мы приобрели компанию X (это было название реальной компании-конкурента, с которой действительно велись переговоры о покупке). Вам предстоит трехмесячная командировка в данную компанию. Вы будете отвечать за интеграцию данной компании в наш основной бизнес. Необходимо подготовить презентацию, в которой вы должны представить свой план действий на ближайшие три месяца и первые три шага, которые планируете предпринять». Это был один из самых интересных ассессментов, в которых мне приходилось принимать участие. В качестве наблюдателей присутствовали менеджеры компании. Презентации кандидатов существенно отличались как планами действий, так и качеством сбора и анализа информации. Ряд сотрудников никак не отреагировали на то, что в задании указано название реальной компании-конкурента. Некоторые опирались на ту информацию, что содержалась на сайте конкурента. Но были и такие, кто собрал подробнейшую информацию о конкуренте и учел ее при планировании конкретных действий по интеграции. Последним аккордом в этой истории стал визит владельца компании X. По иронии судьбы это состоялось в день, назначенный для презентаций. Каково же было его удивление, когда он увидел на столах

сотрудников распечатанные слайды с планом интеграции его компании в их основной бизнес!

Упражнение на поиск фактов — одно из самых интересных аналитических упражнений, состоящее из нескольких частей. В первой кандидат получает небольшую часть информации о проблемной ситуации в компании X. Ему дается время на подготовку вопросов. Далее он задает вопросы эксперту, который отвечает только на те из них, ответы на которые у него есть в его бланке с информацией. По завершении времени на сбор информации кандидат должен предложить свое решение проблемы, после чего эксперт зачитывает кандидату ту информацию о ситуации, которая имеется, но которую он не запросил на этапе сбора информации. Получив дополнительную информацию, кандидат может при желании пересмотреть свое первоначальное решение.

Это упражнение еще и очень интересно для наблюдения: любопытна стратегия сбора информации кандидатом, его реакция на появление новых данных. Часть кандидатов четко следуют намеченному плану и задают по порядку все запланированные ими во время подготовки вопросы. Другие же очень гибко реагируют на любые новые данные. Некоторые слышат только ту информацию, которую запросили, но игнорируют дополнительную. Некоторые кандидаты не меняют своего решения, даже если оно теряет смысл в контексте новой информации. Единственный момент, который меня смущает в этом виде упражнения: люди, плохо воспринимающие информацию на слух, оказываются в проигрышном положении. Но эту проблему можно решить, выдав в конце упражнения кандидату бланк с информацией для прочтения. Такие упражнения можно организовать полностью в режиме онлайн на компьютере.

5.3. Методы оценки, не требующие участия наблюдателей

Упражнения

Бизнес-кейс, или индивидуальное деловое упражнение, — аналитическое упражнение, в ходе которого кандидат получает большой пакет разрозненной информации. Он должен проанализировать материал и на основе проведенного анализа в письменном виде предложить свои решения. Ассессоры любят использовать в ходе центра оценки этот тип упражнений, так как он не требует непосредственного участия наблюдателей. Результаты могут быть подсчитаны как после, так и до начала центра оценки. В Великобритании такие упражнения принято называть in-tray («в лотке»), в США — in-basket («в корзине»). В английской традиции они состоят, как правило, из большого количества заданий, на их выполнение отводится больше времени (от трех до пяти часов). Кандидат получает инструкцию, в которой ему предлагают взять на себя определенную роль в бизнесе. Для ознакомления с ситуацией ему дают большой комплект документов, где представлены письма, протоколы, инструкции, статьи и отчеты, типичные документы, которые лежат на столе менеджера в его лотке. Его задача — разобраться в сложившейся в компании ситуации и проблемах, чтобы выполнить ряд заданий. Это может быть составление расписания на неделю, подготовка официального меморандума, выделение наиболее значимых проблем и их решение, подготовка аналитической записки по стратегии развития бизнеса и т. д.

Как мы уже говорили, этот тип упражнений очень удобен, так как не требует участия наблюдателей. Единственная проблема заключается в том, что часть кандидатов не успевают его

выполнить за отведенное время либо выполняют не все задания. В такой ситуации мы не можем оценить компетенции кандидата, что особенно обидно, учитывая затраченное на него время. При этом ряд кандидатов могут не ответить на часть вопросов не потому, что им не хватило времени, а потому, что боятся дать неправильный ответ (так называемая стратегия избегания неудач). Нам же хотелось бы понять, как они справляются с таким видом задач.

Для этого в некоторых компаниях принято по завершении упражнения делать презентацию, в ходе которой кандидат представляет свои решения, а у наблюдателей появляется возможность задать вопросы обо всем, что кандидат не отразил в буклете. Кстати, многие кандидаты предпочитают выполнять такие упражнения на компьютере, поскольку отвыкли писать от руки, а в ходе их выполнения писать приходится много. Это один из наиболее сложных для разработки видов упражнений. Однако небольшие кейсы всегда можно сделать самостоятельно, при помощи функциональных менеджеров, если вы уверены, что на этом уровне не произойдет утечки информации. Мы любим использовать такие внутренние кейсы (упражнения, смоделированные на основе проблем из реального бизнеса заказчика) в качестве дополнительного источника информации, так как их результаты куда более наглядны для заказчика и параллельно помогают ему оценить профессиональный уровень кандидатов.

Вот, например, один из кейсов, которые мы использовали при подборе менеджера для работы с ресторанами и барами одной табачной компании. Руководитель, который искал себе сотрудников, подготовил инструкцию к этому упражнению за 15 минут и получил дополнительную информацию о кандидатах.

Trade Marketing

Вы сотрудник отдела Trade Marketing.

В ближайшее время на рынок России будут выпущены новые сигареты Brand Z. Необходимо обеспечить наличие и рекомендованную цену данных сигарет на всех уровнях торговли в максимально короткие сроки.

Напишите бриф-инструкцию для полевых сотрудников России, руководствуясь здравым смыслом и вашим опытом.

Вы можете делать любые допущения по всей недостающей информации.

Бриф должен предваряться кратким сопроводительным текстом в теле письма.

В нем необходимо отразить следующие моменты:

- задачи цикла;
- сроки проведения;
- все, что вы считаете нужным дополнительно отметить.

Время на задание: 30 минут.

Формат: Word.

Оформление: на ваше усмотрение.

Упражнение на составление расписания — индивидуальное упражнение, в ходе которого кандидат должен составить график работы на день или неделю на основе анализа полученной информации, например о количестве станков, времени на их переналадку, производственном цикле каждого продукта и имеющихся заказах.

Тесты и опросники

Профессионально-личностный опросник — опросник самооценки, позволяющий оценить личностные черты кандидата по ряду шкал, которые можно условно сгруппировать в три основные блока:

- 1) взаимодействие с людьми;
- 2) управление задачами;
- 3) управление собой.

Многие профессионально-личностные опросники имеют дополнительные субшкалы, направленные на оценку наиболее характерных для кандидата ролей, которые он берет на себя в команде, стили подчинения и руководства, стили оказания влияния и продаж.

В ассессменте принято использовать именно профессионально-личностные опросники (например, OPQ, CPI, 15FQ) — опросники, разработанные специально для использования в бизнесе, а не клинические личностные опросники (MMPI, 16PF, другие). Они отличаются от личностных клинических опросников тем, что используют для оценки те шкалы, которые напрямую связаны с компетенциями. Также их отличительная особенность — использование обыденного языка, не предполагающего наличия специальных психологических терминов, так что отчет по результатам могут изучать линейные менеджеры. Однако правильная интерпретация результатов предполагает прохождение специального тренинга, на котором можно подробно познакомиться со шкалами опросника, их значением, а также научиться интерпретировать сочетания шкал. Наиболее известные профессионально-личностные опросники в Великобритании — OPQ, CPI и 15FQ. На нашем рынке официально представлены в русской версии опросник OPQ компании SHL и опросник 15FQ компании PsyTech, права на использование которого в России принадлежат компании OnTarget.

На российском рынке сейчас присутствует огромное количество лицензированных качественных инструментов, переведенных на русский язык. Так, Formatta готовит русский вариант инструментов Wave (разработчик Saville Consultancy), «БЕСТ-Тренинг» использует инструменты оценки Hogan, EXECT Business Training представляет инструменты немецкой компании

Cut-e (у компании Cut-e очень интересный ипсативный опросник). Компания TalentQ также представила свои инструменты на русском языке. Они составили прекрасный нормативный опросник Demensions с ипсативной проверкой.

При использовании опросников важно помнить о том, что в них оценивается не поведение, а личностные черты и предпочтения кандидата. По этой причине полученные результаты рекомендуется использовать для того, чтобы лучше разобраться в человеке, мотивах его поведения. Но было бы неправильным на их основании делать выводы об уровне развития компетенций, поскольку, как мы уже говорили ранее, личностные черты и поведение кандидата могут отличаться.

Вторая проблема, связанная с использованием результатов опросников при оценке компетенций, — наличие социально-желательных ответов. Кандидаты понимают, что их оценивают, они хотят занять должность в компании либо просто их задача — понравиться. Часть из них будут отвечать на вопросы, стараясь казаться лучше, чем на самом деле. Таким образом, они станут выбирать не те ответы, которые соответствуют их личностным предпочтениям, а те, которые, с их точки зрения, будут расцениваться нами как предпочтительные.

Все опросники имеют так называемые шкалы лжи, которые призваны определить неискренних кандидатов либо тех, кто хочет произвести как можно лучшее впечатление. Однако практика показывает, что всегда есть достаточно большой процент кандидатов, которые успешно обходят эти шкалы. Труднее обмануть ипсативные опросники.

Остановимся на этом подробнее. Опросники можно разделить на две большие группы:

- 1) нормативные;
- 2) ипсативные.

В первом случае кандидата просят оценить некое качество либо поведение по степени его выраженности либо частоте проявлений. По этой причине человек легко может нарисовать тот портрет, который, на его взгляд, ожидает увидеть оцениваемый у приемлемого кандидата.

В ипсативном опроснике, или опроснике с вынужденным выбором, предлагается сделать выбор между несколькими качествами, каждое из которых позитивное.

Например, кандидат должен выбрать из четырех пунктов один, являющийся для него наиболее характерным, и один наименее характерный (так устроен опросник OPQ). Либо кандидат должен распределить определенное количество баллов между несколькими утверждениями.

Такие опросники труднее обмануть: во-первых, кандидата вынуждают сделать выбор между несколькими одинаково позитивными качествами и отказаться сделать выбор либо выбрать другой формат (например, все качества как наиболее характерные для него) он не может. Во-вторых, ипсативные опросники куда менее распространены, и кандидаты часто настолько удивлены самой процедурой заполнения, что не находят логику, которая заложена в тестировании. Хотя наиболее искушенные из них смогут продемонстрировать не те качества, которые у них есть, а те, что они считают предпочтительными для позиции. Но, как мы уже говорили, это происходит намного реже.

Примеры ипсативных опросников приведены ниже.

Выберите, пожалуйста, те два из четырех утверждений, одно из которых характеризует вас наиболее (Б) точно, а второе — наименее (М) точно

Я человек, который	Б	М
1 любит большие шумные компании	√	
2 всегда приходит вовремя		
3 быстро устанавливает доверительные отношения с другими людьми		√
4 эффективно контролирует свои эмоции		

Другой вариант ипсативного опросника:

Распределите, пожалуйста, шесть баллов между следующими утверждениями (так, чтобы в сумме получилось шесть).

Я человек, который	
1 любит большие шумные компании	4
2 всегда приходит вовремя	0
3 быстро устанавливает доверительные отношения с другими людьми	2

Важно помнить, что результаты тестирования кандидатов с помощью ипсативных опросников нельзя сравнивать между собой, так как оценки по шкалам свидетельствуют не о выраженности того или иного качества у данного кандидата по сравнению с другими людьми, а только о выраженности данного качества по сравнению с другими его же качествами. Если у меня по шкале интерес к информации «9» (из десяти), а по шкале интерес к поведению «3», это свидетельствует о том, что я намного больше интересуюсь информацией и данными, представленными в виде цифр, диаграмм и таблиц, нежели поведением других людей. Но это не говорит о том, что у меня интерес к поведению ниже, чем у второго кандидата, у которого по этой шкале «6». Может быть, это качество у меня выражено меньше, чем другое, но оно при этом может быть более выраженным, чем качество другого кандидата, у которого по данной шкале более высокий балл.

Таким образом, ипсативный опросник дает возможность понять, какие качества у данного конкретного человека более, а какие менее выражены, каковы его более сильные, а каковы менее сильные стороны, но только относительно его самого, а не в сравнении с другими людьми¹⁹.

Не очень понятно? В использовании и интерпретации данных личностных опросников так много тонкостей, что для того, чтобы правильно их использовать, лучше пройти специальный тренинг у компании, которая этот опросник представляет на рынке. В нормативных опросниках такой проблемы не существует, но я бы не стала сравнивать между собой кандидатов на основании данных нормативного опросника — для этого нужно быть уверенным в их искренности в момент заполнения. Центр оценки — не тот случай, когда подобным данным можно безоговорочно доверять. О большой осторожности при использовании личностных опросников в центрах оценки пишет Чарльз Вудраф: «Нельзя рассчитывать, что люди откажутся от потенциальной работы, даже если это будет разумнее, чем браться за работу, которая им не подходит»²⁰.

При этом использование профессиональных личностных опросников в ходе центра оценки крайне полезно. Как мы уже говорили, компетенции — это поведение, но не просто поведение, а такое, которое нельзя отделить от намерения и конечного результата. Информация, полученная по результатам опросника, зачастую помогает понять намерения кандидата и объяснить причины того поведения, которое он продемонстрировал в центре оценки. Кроме того, эта информация помогает снять сомнения и понять, насколько продемонстрированное поведение было типичным либо искусственным (такие сомнения иногда бывают у ассессоров),

позволяет лучше представить себе кандидата и структуру его личности.

Это важно, даже если на основании опросника не меняется оценка ассессмента. Очень полезным может стать использование опросников в ходе тренинговых программ либо развивающих мероприятий внутри компании. В таких ситуациях у людей меньше мотивов быть неискренними. Опросник может помочь в ходе коучинга глубже понять причины тех или иных проблем человека.

«360 градусов» — опросник, в котором одни и те же вопросы либо утверждения о кандидате оценивают несколько человек (например, он сам, его подчиненные, руководители, коллеги, реже — клиенты). Оцениваемый не знает, кто как ответил на каждый вопрос. Он получает отчет, в котором ответы всех подгрупп просуммированы и даны средние баллы по каждой из шкал. Таким образом, он может сравнить и увидеть различия между тем, как его оценили по данной шкале, а также сравнить эти оценки с собственной. Удобство данного инструмента заключается в том, что с его помощью можно оценить любые критерии, в том числе компетенции. Для этого достаточно поставить в качестве утверждений поведенческие индикаторы компетенций и попросить оценить их выраженность у кандидата по пяти- или семибалльной шкале. Нужно сказать, что некоторые провайдеры предлагают свои специально разработанные опросники. «360 градусов» — очень интересный для интерпретации инструмент в случае, если все участники оценили вас объективно. В некоторых компаниях в России и странах СНГ предпочитают использовать данный инструмент только для оценки должностей высоких уровней, потому что при оценке позиций специалистов и младших менеджеров результаты редко бывают наглядными и интересными для интерпретации. Чаще всего люди оценивают своих коллег

и руководителей на основании личного отношения к ним, не пытаясь разобраться, какое из качеств лучше развито, а какое хуже²¹. Например, если мне нравится сотрудник X, я поставлю ему по всем критериям оценки от «5» до «7» по семибалльной шкале, а если сотрудник Y мне не нравится, я оценю все его качества от «1» до «3» баллов. В результате не удастся получить сколь-нибудь значимых различий в оценках между различными критериями. Оценку «360 градусов» в самом простом варианте можно провести, используя три вопроса (техника Stop-Start-Continue). Всех оценивающих просят ответить только на три вопроса о кандидате: что он должен, по их мнению, прекратить делать, что — начать и что — продолжить. Опросник «360 градусов» в таком формате не дает возможности получить и сравнить числовые оценки по каждой из шкал, но дает, как правило, достаточно интересные и искренние ответы, которые бывают крайне полезным взглядом со стороны для оцениваемого. В зависимости от степени рефлексии и склонности запрашивать обратную связь люди могут в большей или меньшей степени узнавать себя либо удивляться полученным результатам. В ходе обратной связи, когда человек абсолютно не готов принять полученную картину, приходится отвечать примерно так: «Да, возможно, на самом деле вы совсем не такой, но люди вас видят именно так». Понятно, что в таком формате опросник «360 градусов» имеет смысл использовать только в центре развития.

Тесты способностей — психометрические тесты, направленные на оценку какой-либо способности. Например, существуют тесты для оценки вербальных и числовых способностей, способностей сверять информацию, понимать законы механики и т. д. При использовании подобных тестов следует помнить, что с их помощью мы оцениваем способность человека анализировать тот или иной вид информации,

а не способность на основании данного анализа принимать решения. По этой причине важно получить данные об их прогностической валидности для будущей успешности кандидатов. На основании наличия способности правильно и быстро анализировать информацию нельзя сделать вывод о качестве и скорости принятия решения. Например, кандидат может блестяще анализировать информацию, но быть нерешительным по природе. Он будет пытаться собрать всю возможную информацию по проблеме и, вероятнее всего, станет затягивать процесс принятия решения. Однако мы можем говорить о низком качестве принимаемых решений и/или об их низкой скорости в случае, если способности к анализу такой информации развиты плохо. Именно по этой причине большинство компаний ставят тесты способностей на входе первым этапом отбора (как первый фильтр) и отсеивают тех кандидатов, которые такими способностями не обладают. Ассесмент-центр же проводят как следующий этап отбора только для тех кандидатов, которые до этого успешно справились с тестами. Это позволяет существенно сэкономить средства на подбор персонала.

Тест продуктивного мышления позволяет оценить уровень креативного мышления кандидата. Ему предлагают несколько проблемных ситуаций и просят за определенное время предложить столько решений по данным проблемам, сколько он сможет. С помощью определенного классификатора высказывания кандидата оцениваются по трем показателям:

- 1) количеству ответов;
- 2) их оригинальности (насколько каждый ответ часто встречается среди ответов других людей);
- 3) широте (количеству разнообразных тем, которые в своих ответах затронул кандидат).

Другие тесты и опросники. Есть и другие варианты, которые используют как инструменты ассесмент-центра для решения более узких задач. Например, мотивационный опросник либо тесты для оценки профессиональных знаний. Интересный вариант опросника для оценки команд представлен на сайте компании Formatta, когда руководителю предлагают сравнить выраженность тех или иных качеств у всех членов его команды. В табл. 5.1 мы представили в общем виде список компетенций и упражнений для их оценки.

«Основной источник информации» означает, что данное упражнение имеет больший вес при оценке данной компетенции по сравнению с информацией из упражнения, которое является дополнительным источником информации. Например, упражнения всегда имеют больший вес в оценке компетенции, чем тесты и опросники. Для оценки такой компетенции, как «ориентация на результат», групповая дискуссия и интервью по компетенциям имеют больший вес, чем ролевая игра (беседа с «трудным» подчиненным), так как низкие результаты по данной компетенции часто могут быть связаны не с отсутствием ориентации на результат, а с низким уровнем таких компетенций, как «развитие подчиненных» и «оказание влияния».

Важно помнить, что для повышения валидности оценки мы должны постараться поставить всех кандидатов в равные условия.

Именно по этой причине групповая дискуссия, например, не может быть основным источником информации для таких компетенций, как «анализ и принятие решений», «креативное мышление» и «стратегия». Дело в том, что в ходе любой групповой дискуссии имеется достаточно ограниченное количество ходов с точки зрения решения проблем. Ряд кандидатов могут не продемонстрировать нам данных

компетенций не потому, что они у них не развиты, а потому, что они менее уверенно себя чувствуют в общении, либо потому, что более активный участник предложил решение раньше них. По этой же причине групповая дискуссия при оценке любых аналитических компетенций может использоваться только как дополнительный источник информации, то есть, если кандидат сделает какое-либо качественное предложение по решению проблемы, мы учтем его при оценке таких компетенций; если же будет предложено неправильное, недостаточно логичное решение, мы сможем снизить за это оценку по какой-либо аналитической компетенции. В случае же отсутствия проявлений по данным компетенциям либо их слабой выраженности мы не будем делать никаких выводов и снижать оценки за отсутствие предложений по решению проблем либо за отсутствие оригинальных предложений.

Чем больше инструментов мы используем в центре оценки, тем точнее будет наша оценка компетенций. При составлении матрицы оценки мы должны ориентироваться не только на то, с помощью каких упражнений можно оценить данную компетенцию, но и на то, насколько хорошо данное упражнение встраивается в логику центра оценки. Снижению затрат способствует соблюдение правильной пропорции между интерактивными и индивидуальными упражнениями.

Табл. 5.1. Типы упражнений и оцениваемые компетенции

Компетенция	Тип упражнения										
	Групповая дискуссия	Ролевая игра	Упражнение на поиск фактов	Презентация	Бизнес-кейс	Переговоры	Тесты способностей	Профессионально-личностный опросник	Интервью по компетенциям	Упражнение на составление расписания	Тест продуктивного мышления
Ориентация на результат	xx	xx	x	x	x	xx		x	xx	x	
Лидерство в команде	xx							x	xx		
Развитие подчиненных		xx							xx		
Ориентация на клиента		xx							xx		
Коммуникация и влияние	xx	xx	xx	xx	x	xx		x	xx		
Навыки презентации				xx							
Навыки переговоров						xx					
Межличностное понимание / Работа в команде	xx	xx				xx		x	xx		
Аналитическое мышление			xx	xx	xx		xx			xx	
Понимание бизнеса	x		x	xx	xx				x		
Стратегическое мышление	x			xx	xx				x		
Креативное мышление				x	xx						xx
Планирование					xx			x	xx	xx	

xx — основной источник информации;

x — дополнительный источник информации.

При этом мы должны понимать, что чем больше количество инструментов, чем продолжительнее центр оценки — тем выше его стоимость. По этой причине мы всегда должны стараться найти оптимальный баланс между ценой и качеством проекта и помнить об основном принципе оценки — целесообразности инвестиций на подбор персонала. В общем виде его можно сформулировать следующим образом: чем выше стоимость

позиции, тем выше цена ошибки подбора, тем больше средств имеет смысл потратить на подбор и оценку кандидатов. Чем ниже стоимость позиции, тем ниже, как правило, цена от ошибки при подборе, тем меньше средств стоит потратить на оценку.

Однако точность и объективность оценки не гарантируют ее прогностической валидности. Для того чтобы оценка точно прогнозировала будущую успешность кандидатов на рабочем месте, необходима уверенность в том, что компетенции, которые мы выбрали в качестве критериев для оценки, — действительно необходимые и достаточные факторы успешности на определенной позиции. В ином случае мы можем бесконечно повышать качество оценки критериев, но это никак не повысит качество подбора.

{ hr }

{6}

Технология оценки компетенций

Итак, необходимые для успешности компетенции найдены, упражнения, с помощью которых они будут оцениваться, выбраны, наблюдатели обучены, расписание составлено, а также назначены даты, заказаны помещения, на центр оценки приглашены кандидаты и ассессоры.

Что дальше? Дальше мы проводим ассесмент-центр. Как он проходит?

Кандидат выполняет каждое упражнение, двигаясь по своему индивидуальному расписанию.

1. Ассессоры администрируют упражнения, наблюдают и записывают действия кандидатов.
2. Ассессоры оценивают каждое упражнение по компетенциям сразу после его окончания.
3. Ассессоры, работающие в одной подгруппе, согласовывают между собой оценки по каждому упражнению и вносят результаты в интегральную таблицу.
4. Фасилитатор управляет интегральной сессией в конце дня и согласовывает с ассессорами финальные рейтинги по компетенциям.
5. После ассесмента ассессоры пишут отчеты и предоставляют обратную связь.

Все на первый взгляд понятно. Однако как выставить оценки по компетенциям и где уверенность, что мы сделаем это объективно? Собственно для этого, прежде всего, и существует тренинг наблюдателей. Наша задача на тренинге — научиться правильно администрировать и оценивать упражнения, а также согласовывать полученные оценки в ходе интегральной сессии. Причем самое сложное в этом — добиться согласованности в наших действиях в ходе центра оценки: одинаково проводить

упражнения и аналогичным образом оценивать компетенции. Как этого добиться? Для этого существует технология оценки. Важно отметить, что на сегодняшний день в мире принята единая технология оценки компетенций (существуют небольшие вариации в названиях основных этапов, однако очень незначительные, не меняющие сути процесса). В английском варианте эта технология оценки чаще всего называется ORCE (иногда ORCEF), в русском языке закрепилось название НОКО (или НОКОО).

Это акроним, который состоит из первых букв названий действий, которые являются последовательными этапами процесса оценки (Observation, Recording, Classifying, Evaluating, Feed-back):

- наблюдение за поведением;
- описание поведения;
- классификация единиц поведения относительно индикаторов компетенций;
- оценка компетенций;
- обратная связь.

Мы наблюдаем и описываем поведение кандидата, после чего классифицируем его поведенческие проявления относительно тех индикаторов компетенций, которые присутствуют в оценочной форме. Когда все поведения классифицированы, выставляем оценки по компетенциям. Затем объясняем, за что они поставлены, что было типичным поведением кандидата в данном упражнении, за что оценка была повышена или понижена.

Сейчас мы подробнее остановимся на каждом из этапов процесса оценки: наблюдении, описании, классификации и оценке.

Наблюдение

Кандидат выполняет упражнение. Ассессор наблюдает за его поведением и описывает его. Чаще всего два первых действия осуществляются одновременно. Иногда, в ходе ролевой игры, если вы являетесь ролевым игроком, или в ходе презентации, когда задаются вопросы, одновременно наблюдать и записывать бывает довольно сложно, особенно если вы начинающий ассессор. В таких случаях в ходе упражнения рекомендуют делать небольшие пометки, а более подробные записи — сразу по завершении упражнения. Важно, чтобы в расписании на это было предусмотрено время.

Важно заранее оборудовать помещение и подготовить удобные рабочие места для наблюдателей. Особенно это важно для наблюдения за групповой дискуссией. Дело в том, что в групповой игре обычно каждый ассессор наблюдает за двумя кандидатами. Иногда расписание составляют таким образом, что каждому ассессору приходится наблюдать за тремя кандидатами. Сделать это качественно достаточно сложно, и, если вы планируете задействовать неопытных наблюдателей, составлять расписание таким образом ни в коем случае не рекомендуется. Важно найти себе такое место, чтобы вам были хорошо видны лица обоих кандидатов, за которыми вам предстоит наблюдать. Ту же задачу придется решить и вашим коллегам. Представляете, какой шум будет стоять в аудитории, если шесть человек одновременно начнут двигать столы? По этой причине до начала ассессмента стоит позаботиться о том, чтобы столы и стулья имелись в аудиториях в необходимом количестве и были удобно расставлены. Для этого имеет смысл заранее расставить на столах таблички с именами и номерами участников, а после этого поставить столы для наблюдателей так, чтобы они могли видеть лица

оцениваемых ими кандидатов. Тогда в начале дня им придется только немного изменить положение своего стола и стула, не создавая большого шума. Также для наблюдения за групповой дискуссией удобно использовать стулья с откидными партами либо стулья и планшеты, чтобы наблюдатели могли сидеть на стульях и заполнять оценочные формы, закрепив их на планшете. Если вы организуете ассессмент-центр в гостинице, не забудьте выслать заранее файл с расстановкой мебели в аудиториях.

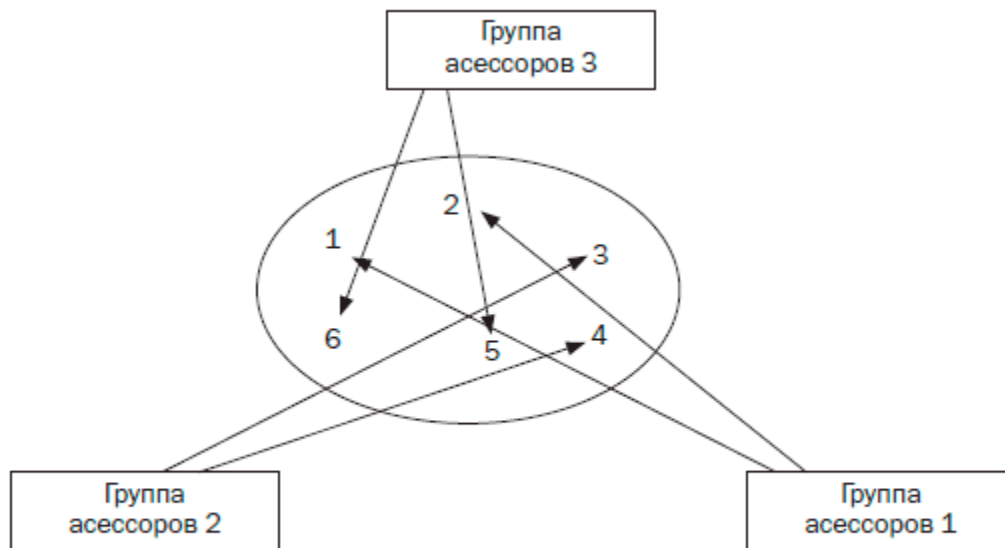


Рис. 6.1. Схема наблюдения в большой комнате

На рис. 6.1 показаны расстановка столов в большой комнате и схема наблюдения за групповой дискуссией. Кандидаты сидят за овальным столом — они помечены номерами от 1 до 6. Группа ассессоров 1 наблюдает за первым и вторым кандидатами, группа ассессоров 2 — за третьим и четвертым, группа ассессоров 3 — за пятым и шестым.

Чаще всего центр оценки начинают с групповой дискуссии, которая проводится в большой комнате, — это удобно, так как

в любом случае нужно собрать всех кандидатов вместе, чтобы познакомиться с ними, представить наблюдателей, рассказать о предстоящей процедуре и раздать каждому индивидуальное расписание. После вступительного слова администратор дает инструкцию к групповой дискуссии, кандидаты получают время на подготовку, по завершении которого начинают обсуждение. Все свои наблюдения ассессоры фиксируют в специальных формах (либо на отдельно выделенных для этого листах в оценочных формах). Раньше было принято использовать только бумажные бланки для наблюдения и оценки, но последнее время все больше наблюдателей предпочитают использовать электронные формы, так как это сокращает в дальнейшем время на написание отчетов. В любом случае формы должны быть заранее подготовлены и правильно оформлены. Первое, что должен сделать наблюдатель непосредственно перед началом упражнения, — заполнить титульный лист оценочной формы (или формы наблюдения), зафиксировав в ней дату проведения оценки, свою фамилию и фамилии кандидатов, за которыми он наблюдает.

Крайне важно следовать общим правилам наблюдения: соблюдать тишину и демонстрировать нейтральное отношение к оцениваемым, быть дружелюбными, в позитивной манере предоставлять информацию, не ставя кандидатов в неравные условия. Если ассессор вынужден отказать в предоставлении той или иной информации, необходимо объяснить кандидату мотив отказа. Важно помнить, что оцениваемые крайне ранимы в процессе оценки, даже если результаты не влияют на их будущее. Также не рекомендуется подбадривать кандидата и сообщать ему (в том числе в виде намека) об успешном выполнении того или иного упражнения, так как это ставит его в преимущественные условия по отношению к другим. Эти правила распространяются на все упражнения центра оценки,

однако об их соблюдении особенно важно помнить в ходе групповой дискуссии, так как в этом упражнении все кандидаты и все наблюдатели находятся в общем помещении и любые проявления моментально подхватываются всей группой. Например, если один наблюдатель начинает улыбаться, пытаться мимикой передать свое отношение к происходящему, писать своему напарнику записки, аналогичное поведение начинают демонстрировать и его коллеги, так как процесс наблюдения — очень утомительное и монотонное занятие. В аудитории появляется гул, который мешает кандидатам.

О доброжелательно-нейтральном поведении следует помнить не только во время выполнения кандидатами упражнения, но и после. Часто наблюдатели, выйдя из аудитории, начинают обсуждать кандидатов. Те, услышав эти реплики, принимают их интерпретировать. Перед тем как начать обсуждение кандидатов в большой комнате, важно удостовериться, что все кандидаты покинули помещение, никто не вернулся за забытыми вещами, что дверь в комнату закрыта, и только после этого обсуждать между собой увиденное.

Также во избежание неприятных ситуаций рекомендуют заказывать отдельное помещение для наблюдателей, где они могут находиться между упражнениями, выставлять оценки, согласовывать их и делиться своими впечатлениями. В остальных помещениях, коридорах, местах для курения и за обедом обсуждать кандидатов и их оценки не рекомендуется.

Важнейшее правило ассессмента: мы не обсуждаем кандидатов и их поведение в том или ином упражнении, пока не выставим ему все оценки по компетенциям за это упражнение.

Почему? Потому что в ином случае кто-либо из коллег сможет оказать на ассессора влияние. Именно наличие нескольких наблюдателей — одно из обязательных условий ассессмент-

центра, так как это повышает качество оценки. По этой же причине оценки надо выставлять самостоятельно, а лишь затем обсуждать их с напарниками и коллегами. Чем больше эти оценки будут отличаться, чем больше обсуждения это вызовет, тем больше в ходе обсуждения будет возможностей поднять все возможные аспекты поведения кандидата и правильно оценить его компетенции. Если же обсуждение кандидатов происходит до выставления оценок, ассессор на бессознательном уровне может поменять свое мнение (даже не заметив этого); особенно это касается начинающих ассессоров, не очень уверенных в своих навыках.

Описание

Как мы уже говорили, чаще всего ассессоры одновременно наблюдают за поведением кандидата и описывают все, что видят и слышат. Ниже приведен пример формы наблюдения за групповой дискуссией.

Групповая дискуссия. Форма наблюдения

Имя, фамилия наблюдателя: Катерина Власова

Дата: 25.11.2011

Компания: X

Оцениваемые: 1. Константин Крылов 2. Андрей Куприянов

1 М. б., по порядку выскажемся?

1 Озвучивает своего кандидата. Говорит тихо. Неразборчиво.

6 → 1? (Это значит: шестой участник задает вопрос первому.)

1-й отвечает.

2 → 1?

1-й отвечает.

6 → 1?

1-й тихо отвечает себе под нос, его не слышно.

6-й переспрашивает.

1-й молчит.

2-й отвечает за 1-го: Он имел в виду, что план продаж на его территории был повышен на 25% в последний год.

2-й представляет своего кандидата. Говорит тихо. Большую часть информации зачитывает из буклета, контакта взглядом нет.

3, 1, 6 → 2?

2-й: Считаю целесообразным включить Алексея Жгутикова в кадровый резерв.

6-й: Не рановато? М. б., сначала все представят своих кандидатов, а потом мы будем их обсуждать?

1-й, 4-й, 5-й поддерживают предложение 6-го.

3-й: Мой кандидат — всем известный Сергей Голубев... Говорит громко, речь хорошо интонирована. Контакт взглядом + ...

2-й перебивает: А чем он отличился за последний год? Насколько я понял, он не выполняет план.

3-й отвечает.

2-й: Предлагаю не рассматривать 3-го в качестве кандидата в кадровый резерв.

4-й: Подожди, всех заслушаем, выберем критерии и взвесим заслуги каждого. Потом решим. Согласен (→ 2?)

2-й: Ладно. (Хмурится.)

Обычно мы ведем свои записи по ходу упражнения в оценочной форме, в специально отведенном для наблюдения месте. (Пример оценочной формы по ролевой игре вы можете найти в приложении 6.) Однако для групповой дискуссии принято делать отдельные формы для наблюдения, так как в этом упражнении мы одновременно наблюдаем за двумя кандидатами. На каждые десять минут наблюдения принято иметь отдельный лист для записей. Слева указывают время, основное поле разделено на две части, для того чтобы фиксировать поведение двух кандидатов в разных полях. Надо сказать, что многие наблюдатели предпочитают делать записи сплошным текстом, просто указывая номера кандидатов.

Групповая дискуссия — самое сложное для наблюдения упражнение, так как в ней участвуют шесть кандидатов одновременно, поэтому фиксирование контекста часто имеет не меньшее (а иногда и большее) значение, чем высказывания самого кандидата. Что здесь имеется в виду? Групповая дискуссия — это командная работа. Одно и то же высказывание может быть оценено по-разному, в зависимости от контекста игры и реакций на него других участников группы. Шутка кандидата в одной ситуации может разрядить атмосферу и содействовать формированию позитивного командного духа, в другой же — демотивировать и выключить из дискуссии на продолжительное время кого-то из коллег.

В одном из наблюдаемых мной центров развития в ходе групповой дискуссии один из участников пошутил по поводу

высказывания своего коллеги (который к этому моменту работал в компании третий день). В результате сотрудник-новичок следующие полчаса молчал, не сделав ни одного высказывания.

Другой пример — одно и то же предложение по распределению бюджета может быть по-разному оценено в зависимости от контекста. Если оно было высказано впервые в ходе этой групповой дискуссии, это будет оценено как достаточно весомый индикатор в лидерстве: «вносит новые предложения по решению поставленной задачи». Если же это было повторением чужого предложения, то это проявление индикатора «высказывает свое мнение» из общения. Эти два индикатора — проявления разных компетенций, и вес их различен.

Групповая дискуссия. Форма наблюдения

Имя, фамилия наблюдателя: Катерина Власова

Дата: 26.11.2011

Компания: X

Время **Кандидат 1.**
0–10' **Андрей**
Матросов

Кандидат 2. Роман Зайцев

1' Давайте обсудим достижения каждого, предлагаю по порядку.

Нас шесть человек, предлагаю каждому по три минуты на представление.

Представляет своего кандидата.
6 → 1? Почему он потерял ключевого клиента?
1-й отвечает.
6 → 1? И ты считаешь, что он достоин поощрения? (С наездом.)
1-й: Он не только не завалил план, но и смог его перевыполнить, потеряв ключевого

	клиента — самую большую сеть.	
	5-й: А какой объем давал этот клиент?	
	1-й: 20% в обороте.	
7'	6-й: Ничего себе.	(Перебивает.) У нас время. Договаривались по три минуты. 6-й: Извини, давайте дальше. Мой кандидат Петр Власов — лучший супервайзер прошлого года, он был награжден трехмесячной стажировкой в нашем офисе в Лондоне. Полученные им знания он внедряет в работе... Внес предложение по изменению системы отчетности, что дает нам возможность видеть товарные остатки в режиме реального времени. Это дало экономию на запасах в размере 11%, что в денежном выражении... 3-й перебивает: Можно покороче?
9'		6-й: Я почти закончил, и мои три минуты пока еще не истекли. (Недовольно.)

Стоит обращать особое внимание на то, кто первым высказал ту или иную идею и как на нее отреагировала группа. В зависимости от этого мы можем по-разному оценить данное высказывание. Например, кандидат высказал идею первым и коллеги его поддержали, либо кандидат ее высказал, но не получил поддержку группы. Либо второй кандидат повторил ее после первого, которого не услышали, и ему удалось настоять на ее принятии. Он мог представить идею как собственную, а мог сказать: «Обратите внимание, наш коллега сделал очень дельное предложение...» Либо кто-то из участников высказал новую идею, которая была поддержана группой, и потом в ходе обсуждения каждый кандидат ее повторил. Это, кстати, бывает крайне часто. Что же происходит при разборе этой ситуации в ходе интегральной сессии? Каждый наблюдатель приписывает авторство этой идеи своему кандидату. Почему? Потому что ассессоры (особенно менее опытные) наблюдают не за всей групповой дискуссией, а избирательно, выбирая и фиксируя только проявления тех кандидатов, которых он должен будет оценить. Проблема в том,

что правильно оценить кандидата в групповой дискуссии невозможно, не учитывая контекст игры и то влияние, которое данное высказывание оказало на других участников и на весь ход дискуссии. Участник команды высказывает какое-либо предложение в нейтральной обстановке или в тот момент, когда в группе разыгрывается конфликт? Его кто-либо услышал? Он пытался отстоять свое мнение или это была попытка урегулирования конфликта? Ему удалось урегулировать конфликт в группе или его реплика только еще больше накалила атмосферу? Различный контекст — различный результат, в зависимости от этого одно и то же высказывание может оказаться проявлением различных компетенций либо разного уровня одной и той же компетенции. Если, например, кандидат внес новое предложение по решению задачи и оно не было принято группой, это индикатор из двойки по пятибалльной системе по компетенции «лидерство в команде». Если же оно было принято командой, это проявление из тройки того же «лидерства».

По этой причине крайне важно записывать, к кому обращается кандидат, какое это оказывает воздействие, а также отмечать основные события, которые происходят в группе, даже если ваш кандидат в данный момент в них не принимает участие. В дальнейшем это поможет понять его роль в том или ином событии, общий уровень его активности, значимость его вклада в решение поставленной перед группой задачи. Также в случае необходимости это поможет восстановить ход событий, если во время интегральной сессии у наблюдателей появятся противоречивые мнения по поводу происходящего в тот или иной момент в группе.

Для удобства ведения записей и фиксации общего контекста дискуссии принято всех участников команды помечать номерами (см. пример формы наблюдения за групповой дискуссией). Эти

номера присваиваются участникам ассессмента до начала процедуры оценки в расписании, их указывают на табличках с именами и фамилиями, которые администратор расставляет на столе напротив того места, которое должен занять каждый участник. Таблички принято расставлять по часовой стрелке, и кандидаты не могут поменять свое место за столом — это делается для удобства ведения записей ассессором, который без труда может высчитать номер участника, взаимодействующего с «его» кандидатом. Достаточно будет записать: «3-й обратился к 5-му» либо «4-й перебил 3-го», что позволяет сэкономить время. Некоторые ассессоры придумывают свои условные обозначения для ведения записей, например «6 → 2?» (см. пример формы наблюдения за групповой дискуссией).

Мы не только фиксируем содержание высказываний кандидата, но и описываем по возможности характер оформления его речи: как он говорит (темп речи, тембр, интонация, выражение лица, эмоциональная окрашенность речи, дружелюбность его тона), насколько ясно и понятно выражает свои мысли, насколько уверенную манеру демонстрирует в процессе говорения. Если кандидат долго молчит в ходе групповой дискуссии, мы должны отметить это, указать, как долго он молчит, а также описать, чем он занят в это время: смотрит в окно, листает буклет, считает что-то на калькуляторе, внимательно смотрит на коллег и демонстрирует признаки активного слушания (поддерживает взглядом контакт с говорящим, периодически кивает, повторяет ключевые слова).

Вы спросите меня, как это возможно — зафиксировать и содержание высказываний кандидата, и характер оформления его речи? На самом деле это не так сложно. Человек, высказывая одну и ту же мысль, многократно повторяет ее разными словами, чтобы лучше донести содержание своего

высказывания до слушателей, — таковы особенности разговорной речи; так что, даже если вы будете наблюдать за очень разговорчивым кандидатом, все равно успеете зафиксировать его высказывание, пусть не дословно. Помните при этом, что для повышения убедительности обратной связи и отчета крайне важно зафиксировать в форме наблюдения примеры прямой речи кандидата в тех случаях, когда вы отмечаете какие-либо негативные проявления. Например, вы зафиксировали в форме наблюдения, что он говорит недостаточно грамотно, — здесь очень важно привести пример в виде прямой речи, который подтверждает ваши слова. Любое негативное проявление также должно быть подкреплено примером. Как известно, люди с большим доверием принимают позитивную обратную связь и при этом достаточно критичны, когда им рассказывают об их негативных проявлениях.

То же можно сказать и о руководителях оцениваемых людей: если сотрудник нравится руководителю, тот часто подвергает сомнению достоверность негативных суждений и оценок ассессоров, если сам не присутствовал на упражнении.

Яркие, неординарные проявления позитивного поведения тоже лучше всего зафиксировать как можно более точно. И здесь тоже прямая речь будет хорошей доказательной базой, ее использование в отчете повысит уровень доверия к тексту и в итоге к оценкам, выставленным наблюдателями.

Скажем, отрицать факт неуважительного отношения к коллегам намного тяжелее, если наблюдатель зачитает оскорбительные реплики. В случае необходимости всегда можно найти свидетелей, других наблюдателей, которые присутствовали во время оценки и смогут подтвердить правильность записей.

В ходе наблюдения и описания поведения кандидатов крайне важно не делать никаких выводов и научиться

не интерпретировать его до проведения классификации. Это важный навык, который повышает качество оценки: заранее сделанные выводы будут в дальнейшем мешать непредвзятому наблюдению. Построив ту или иную гипотезу, наблюдатель начнет собирать данные, которые смогут ее подтвердить или опровергнуть, и в результате он пропустит массу других проявлений, которые не имеют отношения к проверке его гипотезы. Это не индивидуальная личностная особенность — так устроена человеческая психика. Мы привыкли постоянно строить гипотезы и проверять их, наше внимание всегда избирательно. Именно по той причине, если вы хотите стать хорошим ассессором, необходимо научиться непредвзято наблюдать за поведением людей и описывать только то, что вы видите и слышите, а не то, что думаете об услышанном и увиденном. Не следует делать комментарии типа «говорит убедительно» — просто зафиксируйте то высказывание, которое позволило сделать вывод об убедительности речи кандидата. Почему еще это важно? Потому, что одно и то же поведение, одно и то же высказывание разные люди интерпретируют по-разному. При наблюдении за одним человеком в одно и то же время один наблюдатель скажет, что его поведение было агрессивным, второй сочтет его просто уверенным, третий — высокомерным. Если мы не зафиксируем свою интерпретацию данного поведения, то вряд ли сможем в итоге договориться о том, что же было в реальности. Если же мы запишем прямую речь кандидата, а также опишем характер оформления его речи и сопровождающие ее действия (например, встал, опираясь о стол руками), у нас появится в конце дня возможность договориться в случае несовпадения оценок по компетенциям, сравнив те проявления, которые каждый из нас описал.

Подведем итоги. Для того чтобы делать качественные записи во время ассессмента, необходимо точно описывать

содержание высказываний кандидата и характер оформления его речи. Также необходимо описывать действия кандидата в ходе упражнения. При описании ярких позитивных и негативных проявлений важно фиксировать прямую речь, особенно при описании негативного поведения. При этом следует просто записывать все, что мы видим и слышим, избегая делать какие-либо оценки и выводы и интерпретировать действия кандидата.

Мы не начинаем обсуждение кандидатов и их поведения в упражнении, пока не выставим все оценки по компетенциям за это упражнение, в противном случае есть опасность на бессознательном уровне поменять свое мнение (даже не заметив этого).

Классификация

После того как упражнение закончено, все записи готовы и расшифрованы (если в этом была необходимость), можно приступить к классификации поведения. Важно, чтобы время на классификацию и оценку компетенций было заложено в расписание сразу после каждого упражнения. Почему это важно? Потому что, во-первых, это займет меньше времени, чем работа в конце дня. Во-вторых, так больше вероятность не упустить важные детали и аспекты поведения кандидата. При составлении расписания принято закладывать не менее 15 минут на оценку каждого кандидата после каждого упражнения (для менее опытных наблюдателей имеет смысл заложить не менее 20 минут). Помните о том, что в групповой дискуссии каждый наблюдатель оценивает двух (редко трех) кандидатов, поэтому после нее необходимо заложить на оценку не менее получаса (либо 45 минут, если необходимо оценить трех кандидатов). Не очень опытным наблюдателям для оценки

групповой игры понадобится не менее часа на оценку двух кандидатов.

Как происходит классификация? Берут две формы (наблюдения и оценочную) и начинают последовательно классифицировать каждое поведение. Читая текст в форме наблюдения фразу за фразой, выделяют отдельные единицы поведения и находят соответствующие им индикаторы компетенций из оценочной формы.

Прежде всего нужно помнить, что в качестве оценочной формы не может использоваться стандартное описание компетенций с индикаторами из модели компетенций (за исключением интервью по компетенциям, в котором нет необходимости разрабатывать дополнительную форму для оценки, можно просто взять описание компетенции с индикаторами из модели компетенций).

Для каждого упражнения должна быть разработана специальная оценочная форма.

Почему? Потому что не все поведенческие индикаторы компетенции из модели компетенций могут быть продемонстрированы в данном конкретном упражнении. Например, вы оцениваете компетенцию «лидерство», в ней есть индикатор «информирует людей о том, что происходит в компании». Но этот индикатор невозможно продемонстрировать в ходе групповой дискуссии в том понимании, в котором он проявляет лидерство. Что здесь имеется в виду? Руководитель должен постоянно информировать сотрудников о принятых в компании решениях, инициированных проектах, планирующихся в ближайшее время изменениях, стратегических приоритетах. Когда же этот индикатор встречается в групповой дискуссии, то несет совсем другой смысл и его демонстрируют 99% кандидатов — таковы правила игры. Кандидат понимает, что его оценивают;

единственная информация, с которой он может обратиться к группе, — та, что есть у него в буклете. И то, что он делится этой информацией, свидетельствует лишь о том, что он готов принимать участие в обсуждении, то есть следует инструкции и правилам игры, которые существуют в центре оценки. Его намерение в этот момент — показать себя, а не объединить команду.

Все кандидаты в групповой дискуссии чаще всего получают общую информацию о компании. А если дополнительная информация содержится только в его брифе и кандидат об этом сообщает группе, то это никак не может оцениваться как проявление компетенции «лидерство» — это просто обмен информацией. В таком случае этот индикатор не должен быть отражен в оценочной форме. При этом в ходе групповой дискуссии можно продемонстрировать следующие поведения: предложить структуры обсуждения и добиться, чтобы группа им следовала (либо не добиться этого; можно попытаться разрешить конфликт между коллегами и т. д.).

Табл. 6.2. Сравнительный анализ индикаторов компетенции «Лидерство в команде» в модели компетенций и в оценочной форме

Название: «Лидерство в команде»	
Определение: объединяет людей, поддерживает их веру в себя и общее дело	
Индикаторы компетенции (из модели компетенций)	Индикаторы компетенции (из оценочной формы)
Информирует людей о том, что происходит в компании	Вносит предложения по регламенту работы
Обеспечивает команду всеми необходимыми ресурсами для выполнения поставленных задач	Вносит предложения по структуре обсуждения и принятия решения
Привлекает сотрудников к совместному принятию решений	Предлагает критерии для принятия решения
Справедлив по отношению к сотрудникам	Следит за временем
Воодушевляет команду работать сообща	Добивается принятия своих предложений по формату работы и принятия решения группой
	Вносит новые предложения по решению задачи
	Видя, что группа закончила обсуждение, предлагает перейти к следующему вопросу
	Поднимает новые темы, подталкивает и поддерживает дискуссию
	Играет роль лидера в обсуждении одного или более вопросов

Выступает в качестве посредника при возникновении разногласий. Разрешает конфликты
Ведет группу к принятию решений на основе учета всех мнений
Другие члены группы всегда интересуются его мнением и обращаются к нему за одобрением. Когда он говорит, его все слушают
Добивается от группы следования принятой структуре обсуждения
Принимается группой в качестве лидера
Приводит группу к решению за отведенное время

Почему так важно разработать отдельную оценочную форму для оценки каждой компетенции? Прежде всего потому, что чем более конкретные примеры поведения будут указаны в качестве индикаторов компетенции в оценочной форме, тем проще окажется процесс классификации для наблюдателя. Чем больше нам удастся упростить процесс классификации для ассессоров, чем проще и конкретнее будут описаны индикаторы, тем меньше ошибок сделают наблюдатели. Это упростит и ускорит процесс классификации и повысит объективность оценки. Помимо этого, наличие специально разработанных оценочных форм позволит нам повысить качество оценки, так как на следующем этапе мы должны будем выставить оценку по компетенции на основании того, какое количество разнообразных индикаторов продемонстрировал кандидат. Чем больше индикаторов он «соберет в свою копилку», тем более высокую оценку по компетенции получит. Если же в оценочной форме окажутся те индикаторы, которые проявить невозможно, мы автоматически снизим его шансы на высокий балл. Максимальный балл можно получить, продемонстрировав в упражнении все возможные индикаторы компетенции. В таком случае никто не сможет его получить, что несправедливо.

Итак, остановимся подробнее на процессе классификации. Мы читаем последовательно наши записи и выделяем по очереди каждое отдельное поведение, описание которого

выделяем квадратными скобками, кодируем его порядковым номером и ищем сначала соответствующую компетенцию, а потом соответствующий индикатор данной компетенции в оценочной форме. Ставим напротив этого индикатора плюс или минус (в зависимости от того, был данный пример позитивным либо негативным проявлением данной компетенции) и над поставленным плюсом ставим номер поведенческого примера.

При выполнении классификации стоит помнить о том, что каждый пример поведения можно оценить единожды, то есть отметить его плюсом либо минусом, выбрав индикатор только в одной компетенции. Подходящая аналогия, которая приходит на ум: за одно преступление можно наказать только один раз, как и за одно достижение можно наградить только один раз.

Время Кандидат 2. Роман Зайцев		
0–10'		
1'	[Нас 6 человек, предлагаю каждому по 3 минуты на представление] ¹	¹ Индикатор компетенции «Лидерство в команде» — «Вносит предложение по формату обсуждения» +
7'	[Перебивает] ² . [У нас время. Договаривались по три минуты] ³ 6-й: Извини, давайте дальше. [Мой кандидат Петр Власов — лучший супервайзер прошлого года, он был награжден трехмесячной стажировкой в нашем офисе в Лондоне. Полученные им знания он внедряет в работе...] ⁴ [Внес предложение по изменению системы отчетности, что дает нам возможность видеть товарные остатки в режиме реального времени. Это дало экономию на запасах в размере 11%, что в денежном выражении...] ⁵	² Работа в команде — «Проявляет признаки активного слушания». ³ Лидерство — «Добивается от группы следования заранее согласованному регламенту» + ⁴ Общение и влияние — «Высказывает свое мнение»+ ⁵ Общение и влияние — «Лаконично выражает свои мысли» —

9' 3-й перебивает: Можно покороче?
[Я почти закончил, и мои три минуты пока еще не истекли]⁶. [(недовольно)]⁷

⁶ Общение и влияние —
«Не останавливается при попытке перебить, проявляет настойчивость»
+

⁷ Работа в команде —
«Общается в позитивной манере» —

Что делать, когда для данного примера подходят несколько индикаторов одной и той же компетенции? Это хороший знак — вероятнее всего, вы правильно нашли компетенцию. Вы должны внимательно прочитать подходящие индикаторы и выбрать только один из них, тот, что лучше подходит для описания данного поведения.

Табл. 6.3. Выбор индикатора для описания поведения

<p>Название: «Лидерство в команде»</p> <p>Определение: объединяет людей, поддерживает их веру в себя и общее дело</p>	
<p>Пример из формы наблюдения</p> <p>3. [Мы потратили на обсуждение этого проекта слишком много времени. Давайте двигаться дальше.]²⁵ [Давайте сначала выберем критерии, а потом выпишем на флипчарт все проекты в таблицу и взвесим каждый проект по критериям.]²⁶</p> <p>6. [Хорошее предложение. Давайте.]</p> <p>Группа начала обсуждать и выбирать критерии для принятия решения</p> <p>3. Предложение участника под номером 3 принято группой, как мы видим дальше ²⁷</p> <p>После этого в таблицу на флипчарте участник под номером 2 выписал критерии и начал записывать проекты всех кандидатов</p> <p>2. [Мне, кажется, что проект по строительству дома мы должны принять без обсуждения, так как его поддерживали почти все.]</p> <p>3. [Подожди, мы же договорились о формате. Сначала выписываем все критерии, потом оцениваем по ним все проекты и выбираем лучшие.]²⁸</p> <p>4. [Точно, давайте все проекты оценим по общим правилам.]</p> <p>Группа оценивает все проекты по критериям</p>	<p>Индикаторы компетенции (из оценочной формы)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вносит предложения по регламенту работы 2. Вносит предложения по структуре обсуждения и принятия решения ⁺²⁶ 3. Предлагает критерии для принятия решения 4. Следит за временем 5. Его предложения по формату работы и принятию решения группой принимаются командой²⁷ 6. Вносит новые предложения по решению задачи (не связанные с принятием выгодных для него лично проектов) 7. Видя, что группа закончила или затянула обсуждение, предлагает перейти к следующему вопросу ^{+25?} 8. Поднимает новые темы, подталкивает дискуссию вперед ^{+25?} 9. Играет роль лидера в обсуждении одного или более вопросов 10. Выступает в качестве посредника при возникновении разногласий. Разрешает конфликты 11. Собирает мнения членов команды по каждому обсуждаемому вопросу 12. Другие члены группы всегда интересуются его мнением и обращаются к нему за одобрением. Когда он говорит, его все слушают 13. Добивается от группы следования принятой структуре обсуждения ²⁸ 14. Принимается группой в качестве лидера 15. Приводит группу к решению за отведенное время

Как вы видите в приведенном здесь примере, для одной единицы поведения (25) «Мы потратили на обсуждение этого проекта слишком много времени. Давайте двигаться дальше» подходят два разных индикатора в лидерстве: и индикатор 7 «Видя, что группа закончила или затянула обсуждение, предлагает перейти к следующему вопросу», и индикатор 8 «Поднимает новые темы, подталкивает дискуссию вперед». И тот и другой индикаторы из одной компетенции «Лидерство» подходят для этого примера и схожи между собой. Правильным будет и 7, и 8. Что будет ошибкой? Поставить плюс и за индикатор 7, и за индикатор 8. Необходимо выбрать только один индикатор, за который вы поставите плюс в этом примере. Я бы отметила индикатор 7, но это дело вкуса.

В примере многие участники тренинга предлагают поставить плюс за индикатор 4 «Следит за временем». Это было бы ошибкой. Поведение «Следит за временем» в «Лидерстве» предполагает не сетования на то, что время расходуется или подходит к концу, а попытки управлять временем, то есть через равные интервалы времени напоминать группе о том, сколько времени осталось (например: «Мы потратили десять минут, осталось сорок»; через десять минут: «У нас осталось полчаса на обсуждение»). Либо другой вариант: договорились, что каждый участник получает по две минуты на свое выступление. «Следит за временем» — значит, что человек регулярно по истечении двух минут об этом напоминает группе.

Пример 27 — мы отметили пятый индикатор 5 «Его предложения по формату работы и принятию решения группой принимаются командой» — можно оценить только после того, как мы поймем, приняла ли группа предложение. Главное — не забыть его отметить, поскольку это весомый индикатор. В реальности, когда вы оцениваете компетенции по своей форме наблюдения, то знаете, было ли принято это

предложение (либо можете просмотреть записи и вспомнить, что было на самом деле). Тогда сразу после того, как вы поставили за пример 26 плюс в индикатор 2 («Вносит предложения по структуре обсуждения»), отметить индикатор 5 — «Его предложение было принято группой».

Что делать, если несколько компетенций имеют подходящие индикаторы? Это один из наиболее сложных моментов в классификации. Среди способов правильно выбрать компетенцию — попытка определить намерение кандидата. Самые большие трудности встречаются при необходимости классифицировать поведение в групповой дискуссии между такими компетенциями, как «Лидерство в команде», «Работа в команде» и «Оказание влияния». Какие общие рекомендации здесь существуют? Компетенция «Лидерство в команде» направлена на организацию работы группы по решению поставленной задачи. Компетенция «Оказание влияния» — на отстаивание своей позиции в ходе групповой игры. Таким образом, если кандидат отстаивает свою идею либо предложение и старается, чтобы это было принято командой, перед нами — проявление компетенции «Оказание влияния». Если же действия кандидата направлены на организацию работы группы, это проявление компетенции «Лидерство». Крайне важно на этом этапе понять различия между двумя компетенциями.

Практика показывает, что бо́льшая часть начинающих наблюдателей наиболее активному участнику группового обсуждения ставит высокие баллы за лидерство, то есть высокие баллы за эту компетенцию получают те кандидаты, которые больше всего говорят, что неправильно. Когда кандидат много говорит, он, вероятнее всего, отстаивает свое мнение и его намерение — добиться того, чтобы его мнение победило и его предложение было принято. Это склонность убеждать

и оказывать влияние. В лидерстве намерение другое: организовать команду так, чтобы ее участники сообща решили поставленную задачу с заданными параметрами (чаще всего пришли к решению, которое принимается всеми членами команды). Для этого не нужно говорить слишком много самому — важнее организовать других, с тем чтобы они сами высказывались и работали в заданном формате. Для этого достаточно согласовать в начале дискуссии формат обсуждения и дальше следить за тем, чтобы все ему следовало. Включаться же лидеру приходится только в том случае, если группа отклоняется от согласованного формата, либо в случае необходимости разрешить конфликт между членами команды.

Таким образом, в лидерстве мы будем оценивать любые проявления, направленные на то, чтобы организовать команду на решение поставленной перед ней задачи. Например, проявлениями лидерства можно считать предложения по регламенту работы, формату и структуре обсуждения, предложение критериев для принятия решения, требования следовать согласованному формату обсуждения, отслеживание времени на каждом этапе, попытки согласовать и скоординировать общие действия, подведение промежуточных итогов, попытки подтолкнуть дискуссию, если команда закончила обсуждение и неэффективно тратит время.

Что касается работы в команде, в этой компетенции мы оцениваем любые проявления кандидата, связанные с готовностью внести свой вклад в эту работу, прийти на помощь, отстаивать позицию коллег, оказывать поддержку в виде позитивной обратной связи, а также с активностью участия в групповой работе. Кроме того, мы оцениваем любые индикаторы, содействующие формированию позитивной атмосферы (шутки, смех, в случае если они разряжают атмосферу и не приводят к демотивации кандидатов).

Отрицательными индикаторами будет неуважительное обращение к коллегам, признаки раздражения, оскорбления, резкая критика идей и предложений других, частое стремление перебить коллег, действия, приводящие к демотивации участников команды, а также разрушение договоренностей, принятых в группе, и отсутствие готовности следовать заранее согласованным правилам, разрушение атмосферы, конфликтность, признаки раздражения, любые проявления негативных эмоций.

В компетенции же «Влияние и убеждение» мы оцениваем такие проявления, как готовность отстаивать свою позицию, настойчивость в убеждении, уверенность в общении, ясность речи, ее интонированность, умение заставить себя слушать, способность не пасовать, сталкиваясь с сопротивлением, последовательно и систематически отстаивать свою позицию, а также навыки непрямого оказания влияния, которые в групповой дискуссии можно продемонстрировать, сформировав коалицию для продвижения своих идей. Обычно это выглядит так: участник начинает поддерживать все идеи нескольких коллег, рассчитывая на их поддержку, а дальше смотрит, кто из них готов поддержать его игру. Те, кто поддерживает в ответ все его предложения, получают его безоговорочную поддержку, независимо от того, что они предлагают. Предложения других коллег участник блокирует, ожидая того же от своей коалиции. Такое поведение часто можно наблюдать в групповых дискуссиях с распределенными ролями, где каждый кандидат имеет свой интерес. Кстати, это очень интересный для оценки индикатор. Формирование коалиции оценивается с плюсом в компетенции «Оказание влияния» и с минусом в компетенции «Работа в команде» (индикатор, который составляет исключение и оценивается одновременно в двух компетенциях, но с разным знаком).

Почему? Дело в том, что формирование коалиции, с одной стороны, помогает отстоять интересы (следовательно, это позитивное проявление для компетенции «Оказание влияния»), с другой — оно, как правило, разбивает команду на два противоборствующих лагеря и по этой причине оценивается с минусом в компетенции «Работа в команде».

Еще один важный момент в классификации — договориться об общих правилах. Опытные ассессоры считают, что некритично, если все наблюдатели в компании неправильно классифицируют определенное поведение относительно компетенций, — главное, чтобы они все делали это аналогичным образом. Может быть, поведение X лучше подходит для компетенции Y, а не Z, как мы все в нашей компании привыкли его классифицировать. Важно, чтобы не было случаев, когда один ассессор оценивает его как проявление компетенции Y, второй — как проявление компетенции Z, а третий — компетенции W. Например, в какой компетенции отметить попытки кандидата разрешить конфликт между двумя членами команды? В «Лидерстве» или «Работе в команде»? Если в вашей модели компетенции присутствует такой индикатор, проблем нет. А если такого индикатора нет? Значит, надо договориться между собой всем ассессорам. По сути, чем лучше прописана оценочная форма, тем легче ассессорам правильно проводить классификацию. Нужно следить, чтобы в оценочной форме не было дублирования (то есть один и тот же либо очень схожий по содержанию индикатор не был зафиксирован в оценочной форме в разных компетенциях), а также чтобы все новые поведения, которые имеют некоторую частоту появления в упражнениях, вносились в оценочные формы. Нашли поведение, которое частотно встречается в упражнении, договорились, куда его отнести, — зафиксировали новый индикатор в оценочной форме.

Чтобы добиться единообразия в оценке, существует специальный тренинг наблюдателей, посвященный изучению компетенций и разбору трудных случаев, в ходе которого они договариваются между собой, к какой компетенции станут относить пограничные примеры поведения. Лучше всего не просто договариваться об этом на словах, но и фиксировать такие примеры в отдельном документе, к которому позже можно будет обратиться в спорных ситуациях. Также он будет полезен новым ассессорам.

Еще один способ повысить согласованность ассессоров в классификации и оценке — правильно формировать рабочие группы при планировании ассессмента. Принято, чтобы внутренние ассессоры в ходе центров оценки работали в парах, по крайней мере первое время. Я бы рекомендовала делать это всегда, так как у внутренних наблюдателей есть помимо ассессмента и основная работа, им редко представляется возможность участвовать в центрах оценки так часто, чтобы натренировать навыки наблюдения, классификации и оценки до автоматизма. Работа в парах даст возможность подстраховывать друг друга в ходе наблюдения, а также согласовывать все оценки по каждому упражнению. Именно в ходе согласования и вырабатывается взаимопонимание между наблюдателями, работающими в парах. По этой причине принято в каждом новом центре оценки менять состав групп ассессоров, чтобы каждый из них смог поработать со всеми наблюдателями. Формирование групп по такому принципу позволяет постепенно добиться достаточно высокой согласованности ассессоров при классификации сложных примеров поведения и в итоге приводит к единообразию в понимании и оценивании компетенций.

Еще один способ повысить согласованность в действиях наблюдателей — качественное проведение интегральных

сессий. Для тренировки навыков ассессоров можно в ходе такой сессии подробно обсуждать и разбирать оценки по всем упражнениям и компетенциям кандидатов, а не только самые сложные случаи и ситуации рассогласования в оценках, как это принято обычно (подробнее об этом мы поговорим позже).

Существует еще одна потенциальная проблема в ходе классификации, когда один пример содержит в себе несколько поведений. Это действительно сложный случай, поэтому остановимся на нем подробнее. Как мы уже говорили, одна из трудностей классификации и оценки человеческого поведения связана с тем, что оно не дискретно. Мы уже объясняли, почему используем неправильную с точки зрения грамматики множественную форму существительного «поведение». Не случайно это слово принято использовать только в единственном числе: человеческое поведение единое и слитное. Нам же, для того чтобы произвести классификацию, необходимо разделить его на отдельные единицы. Это по природе своей искусственное, противоестественное, если хотите, действие. Человек, за которым мы наблюдаем, не думает о том, что он делает для того, чтобы поднять руку, он не размышляет, какие мышцы станет сокращать и расслаблять и в какой последовательности. То же самое происходит при участии в дискуссии: он не думает, что сначала продемонстрирует пример лидерства, а потом окажет влияние на группу. Более того, чтобы продемонстрировать лидерство, придется вступить в коммуникацию с другими членами команды, то есть крайне сложно продемонстрировать лидерство, не продемонстрировав в то же время такую компетенцию, как «Общение и влияние». Наша же задача при классификации — отделить одно поведение от другого и найти соответствующий ему индикатор. Именно в силу слитности, недискретности человеческого поведения бывает крайне сложно разделить

поведение на единицы, чтобы произвести классификацию. Иногда одно короткое предложение кандидата может содержать в себе два разных поведения. Мы не будем в таком случае классифицировать один пример поведения в два разных индикатора различных компетенций, а просто выделим в этом предложении два различных примера, разделив его на две части, а после этого классифицируем каждый из них.

Например, кандидат 3 в ходе групповой дискуссии говорит: «Возможно, вам помогло бы, если бы я предложил посмотреть на эту проблему совсем под другим углом». Это одно предложение мы разделяем на две части: [Возможно, вам помогло бы], [если бы я предложил посмотреть на эту проблему совсем под другим углом]. Таким образом, первая часть предложения [Возможно, вам помогло бы] — первая единица предложения, и мы будем классифицировать ее как проявление компетенции «Работа в команде» — индикатор «Готов прийти на помощь коллегам». Обратите внимание на формулировку предложения. Условное наклонение («помогло бы»), которое использует кандидат, одновременно и является предложением помощи, и указывает на отсутствие давления, и говорит о следующем: «Я готов вам помочь, но я не навязываю вам свою помощь». Вторая часть предложения [если бы я предложил посмотреть на эту проблему совсем под другим углом] — проявление совсем другой компетенции — «Аналитическое мышление», индикатор «Способен взглянуть на стандартную проблему по-новому и увидеть новые аспекты проблемной ситуации».

Еще один важный вопрос, на который хотелось бы обратить ваше внимание, связан с причиной именно такой последовательности в ходе классификации. Почему мы последовательно выделяем единицы поведения кандидата в форме наблюдения и классифицируем их? Почему бы

не использовать другую очередность? Не удобнее ли взять оценочную форму и, открывая по очереди страницу с каждой компетенцией, искать все ее проявления? Я считаю необходимым обсудить здесь этот вопрос, так как последовательность в процессе классификации важна. При этом иногда начинающие наблюдатели пытаются усовершенствовать технологию и поменять эту последовательность. Она выбрана не случайно: если мы поменяем последовательность в процессе классификации и станем по очереди искать примеры на каждую компетенцию, та компетенция, которая будет первой стоять в оценочной форме, получит максимальное количество примеров поведения и начнет «перетягивать» на себя больше проявлений, нежели их было на самом деле. Если поменять последовательность компетенций в оценочной форме, другая компетенция, которая будет стоять первой, получит больше проявлений. Именно по этой причине принято использовать именно такую последовательность: читать сплошной текст из формы наблюдения, по очереди выделять каждую единицу поведения и классифицировать ее.

Мы описали наиболее распространенную форму классификации, принятую на сегодняшний день в мире. В некоторых компаниях используются ее модификации. Например, иногда принято ставить два плюса за более значительные проявления компетенции, два минуса — за более значительное негативное проявление компетенции.

С чем это связано? С тем, что опытные наблюдатели заметили, что не все проявления имеют равный вес и это необходимо отразить. Понятно, что такое проявление, как «Демонстрирует признаки активного слушания», стоит дешевле, нежели «Помогает менее активному коллеге отстоять его предложение», или «Разрешает конфликт в команде» оказывает

более значительное влияние на команду, нежели «Вносит предложение по регламенту работы».

Конечно, у нас нет возможности указать размер различий и значимость этих поведений, но важно по крайней мере указать на то, что такие различия существуют.

Последнее время все чаще принято использовать оценочные формы, в которых индикаторы разбиты на уровни оценки. В таком случае отмечают проявленный индикатор не плюсом или минусом, а просто галочкой.

Табл. 6.4. Пример оценочной формы по ролевой игре на компетенцию «Межличностное понимание»

Компетенция: «Межличностное понимание»		
Определение: сотрудник в состоянии быстро находить точки соприкосновения и разрешать проблемы в общих интересах, старается улаживать затруднения с коллегами без лишнего шума; отличается «чувством локтя» и умением сотрудничать.		
1	Не установил позитивный контакт в ходе беседы	
	Разговор строился в форме монолога	√
	Беседа проходила в крайне напряженной атмосфере	
2	Установил позитивный контакт, но потерял его в ходе разговора	√
	Беседа проходила в нейтральной атмосфере	√
	Общался на несколько длинной дистанции. Действовал несколько формально	√
	Задавал сотруднику вопросы, но не слушал его ответы	√
	Общался в форме диалога, но периодически слишком много говорил сам	
3	Установил позитивный контакт с подчиненным и поддерживал его на протяжении всей беседы	
	Атмосфера беседы была доверительной и дружелюбной	
	Предлагал помощь и поддержку	√
4	Демонстрировал искреннюю заинтересованность в том, чтобы помочь сотруднику разобраться в ситуации	
	Хорошо разобрался в индивидуальных особенностях сотрудника	
	Понял истинную причину проблем сотрудника	
	Выбрал правильный стиль общения с подчиненным с учетом его индивидуальных особенностей	

После того как вы классифицируете все примеры поведения из формы наблюдения, необходимо просмотреть индикаторы в оценочной форме еще раз, чтобы не осталось тех, которые вы наблюдали в упражнении, но не зафиксировали.

Чаще всего забывают сделать записи о характере оформления речи и зафиксировать другие индикаторы, которые принято оценивать не по отдельным репликам или действиям

кандидата, а на основании наблюдения в течение какого-то времени. Например, насколько ясная и понятная была речь (мы не будем отмечать этот индикатор за каждую ясно выраженную мысль и правильно построенное предложение), насколько кандидат был настойчив и последователен в оказании влияния, насколько он был активен (можно отметить только, сравнив на определенном интервале времени активность нескольких участников), насколько уверенное поведение он демонстрировал (не будем отмечать каждое уверенное высказывание), насколько дружелюбную атмосферу он инициировал в ходе ролевой игры, вел ли он беседу в форме диалога либо монолога и т. д.

Здесь нужно сделать один дополнительный комментарий. Отмечая индикаторы плюсами и минусами, важно помнить, что каждый плюс и минус можно проставить только за продемонстрированное поведение, а не за его отсутствие.

Например, у нас есть индикатор «Не останавливается и высказывает свое мнение до конца, в случае если его перебивают». Мы ставим плюс, если кандидата перебивали, но он вернулся в своей мысли и высказал ее до конца, и минус, если кандидат начал говорить, его перебили и он не вернулся к своей мысли в следующие несколько минут. Но мы никак не отметим этот индикатор, если таких ситуаций вообще не будет в упражнении.

Поскольку в дальнейшем при выставлении оценок мы будем ориентироваться на количество плюсов и минусов в оценочной форме, минусом принято отмечать только негативные (отрицательные) проявления компетенций (то есть поведение, прямо противоположное тому, которое ожидается по данной компетенции). Если же поведение просто не было продемонстрировано, ни положительных, ни отрицательных

примеров поведения на данный индикатор не было собрано в упражнении, мы его пропускаем, никак не отмечая.

Иногда наблюдатели в конце упражнения берут оценочную форму и начинают проставлять за каждый индикатор плюс либо минус. Это неправильно, так как делает дальнейший процесс выставления оценок необъективным, и в ряде компаний это запрещено, введены очень жесткие правила и требуется неукоснительное соблюдение технологии: ассессор может отметить индикатор только в том случае, если его проявление зафиксировано в оценочной форме. Это делается для повышения дисциплинированности наблюдателей и улучшения качества их записей. Дело в том, что со временем некоторые наблюдатели начинают вести записи избирательно, фиксируя только те проявления, которые им кажутся более значительными. Это не способствует повышению качества оценки.

Итак, резюмируем основные моменты. На этапе классификации мы разбиваем поведение кандидата на единицы, кодируем их порядковым номером и ищем для каждой единицы соответствующий ей индикатор соответствующей компетенции в оценочной форме. Напротив данного индикатора ставим плюс, если это позитивное проявление компетенции, либо минус, если это отрицательное проявление компетенции. Над данным плюсом либо минусом мы ставим номер соответствующего примера поведения. Проведя последовательную классификацию всех примеров поведения, просматриваем все индикаторы в оценочной форме и отмечаем те, которые кандидат проявлял в упражнении, но не зафиксировал в оценочной форме.

Надо сказать, что со временем наблюдатели начинают более формально относиться к процессу классификации и перестают кодировать примеры поведения, что, конечно, неправильно —

кодирование в дальнейшем упрощает процесс оценки, а главное, существенно облегчает процедуру согласования оценок между напарниками и помогает аргументированно и быстро представить доказательства своей логики выставления оценок в ходе интегральной сессии.

Вы можете сами решить, насколько строгие требования необходимо установить для классификации примеров поведения в своей компании, помните только, что четкое следование технологии, по крайней мере на первых порах, позволяет наблюдателям сформировать более устойчивые правильные навыки оценки, а также лучше изучить и понять компетенции и почувствовать тонкие различия между ними.

Для этого я очень рекомендую время от времени организовывать небольшие внутренние тренинги по изучению компетенций, упражнений центра оценки, а также совместного разбора процедуры оценки (для этого можно записать на видео несколько упражнений и дать возможность ассессорам оценить их индивидуально, после этого сделать подробный покадровый разбор). Это поможет не только повысить качество оценки, но и будет мощнейшим развивающим мероприятием для самих менеджеров. Мало что так развивает компетенции руководителей, как участие в центрах оценки в качестве наблюдателей.

Напомним важнейшее правило ассессмента: не обсуждать кандидатов и их поведение в том либо ином упражнении до того, пока не будут выставлены все оценки по компетенциям за это упражнение. В противном случае ассессор, особенно начинающий, на бессознательном уровне может поменять свое мнение (даже не заметив этого).

Кстати, интересно, что именно неуверенные в себе люди чаще всего становятся хорошими ассессорами: они очень ответственно относятся к процедуре оценки и стараются лишний

раз проверить себя — более тщательно провести классификацию, посоветоваться с коллегами и т. д.

Оценка

Если до сих пор вам казалось, что процедура оценки ненадежна и субъективна, то данный этап вызовет у вас, вероятнее всего, отторжение. Уровень субъективизма на нем очень высок. Именно здесь таится больше всего источников для потенциальных ошибок.

Существуют две аналогии, призванные помочь нам выставить оценки по компетенциям более точно. У каждой из них есть свои проблемы и ограничения.

Рассмотрим по очереди каждую из них. Обратите внимание на то, что сейчас мы будем исходить из чаще всего применяющейся в центрах оценки пятибалльной системы выставления оценок по компетенциям, где «3» — требуемый уровень, «1» — очень плохо, «2» — область для развития, «4» — сильная сторона, «5» — уровень мастерства. В ряде компаний существуют другие шкалы — в таком случае вам необходимо будет подстроить описанную нами систему под свою шкалу.

В процессе развития технологии изначально для выставления оценок по компетенции было принято взвешивать количество положительных и отрицательных проявлений компетенций и на основании этого выставлять оценку. Такая система оценки имеет прямую аналогию с весами.

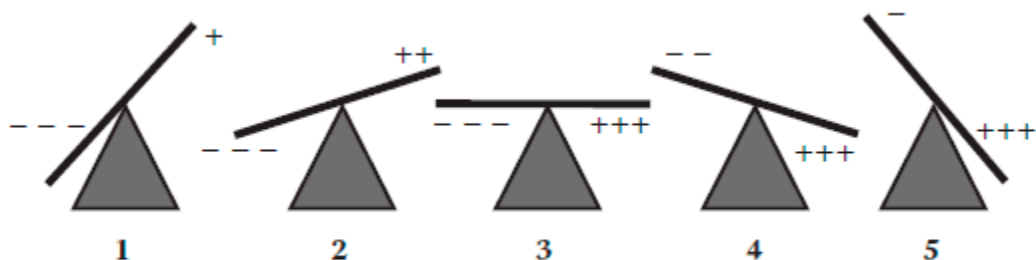


Рис. 6.2. Аналогия весов

При примерно одинаковом количестве плюсов и минусов было принято ставить «3», если количество плюсов существенно превышало минусы — «5», если плюсов было больше минусов, но разница в их количестве не критична — «4», если минусов большинство и есть несколько плюсов — «1», если количество минусов превышает количество плюсов, но различия не критичны — «2».

Эта схема хороша простотой в использовании, на ее основании можно однозначно выставить оценку, не тратя много времени и не испытывая сомнений в правильности использования аналогии.

Однако очень скоро более опытные наблюдатели начали испытывать неудовлетворенность данным подходом к оценке.

Представьте ситуацию: кандидат в течение всей групповой дискуссии по компетенции «Работа в команде» многократно демонстрировал только один индикатор, причем самый «дешевый» в данной компетенции, — признаки активного слушания (внимательно слушал выступающих, поддерживал контакт взглядом, кивал, говорил «угу», иногда повторял ключевые слова коллег, больше ни одного слова не произнес). Мы зафиксировали 53 позитивных проявления данного индикатора, ни одного отрицательного, 53 плюса против 0 минусов. По нашей системе необходимо за компетенцию «Работа в команде» ставить «5», и у наблюдателей не поднимается рука поставить кандидату «3», хотя их ожидания относительно данной компетенции не совпадали с поведением кандидата: хотелось бы, чтобы он не только демонстрировал признаки активного слушания, но и другие индикаторы, которые описаны в нашей оценочной форме. Ведь компетенции — факторы успешности, позволяющие сотруднику эффективно справляться с работой, а компании — достигать стоящих перед ней целей и добиваться результатов. А что произойдет, если в нашем подразделении все

кандидаты будут такими? К какому результату придет команда, если в группе все станут демонстрировать только признаки активного слушания и больше ничего? Таким образом, получается, что система удобна и проста в использовании, но не позволяет оценивать кандидатов объективно.

Это навело наблюдателей на мысль: хорошо было бы, оценивая компетенции, принимать во внимание не только количество плюсов и минусов, но и как-то попытаться оценить количество тех разнообразных индикаторов, которые проявляет в упражнении кандидат. Какое количество разнообразных положительных проявлений из всех возможных (описанных в модели компетенций как индикаторы компетенции) кандидат использует?

Так появилась новая аналогия для выставления оценок — аналогия банок с краской.

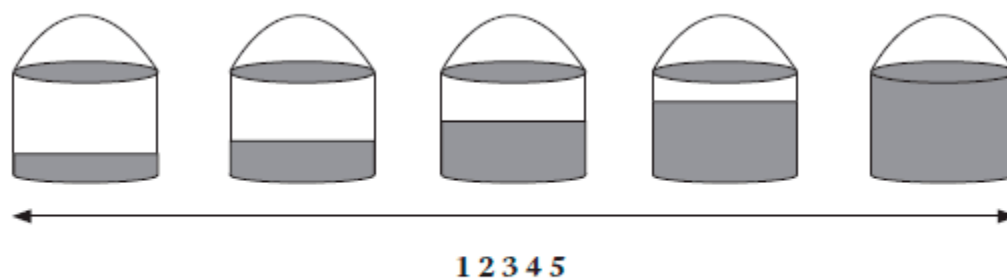


Рис. 6.3. Аналогия банок с краской

Было предложено кандидату, который продемонстрировал все возможные позитивные индикаторы, ставить «5»; если он использовал около 75% разнообразные индикаторов — «4»; за половину проявлений — «3»; за 25–40% — «2»; за 0–20% разнообразных положительных индикаторов — «1».

Плюсы данной аналогии очевидны: она проста в использовании, при этом более точна с точки зрения оценки, учитывает более тонкие нюансы поведения кандидата, а именно

процент разнообразных индикаторов, которые он проявил в упражнении.

Но и эта система достаточно быстро разочаровала наблюдателей, поскольку и она, если ей слепо следовать, иногда приводила к неудовлетворенности оценкой, которую приходилось ставить.

Нам встречался очень активный кандидат, который неоднократно демонстрировал все возможные позитивные индикаторы компетенции. Нужно было ставить «5». Но кроме этого он продемонстрировал и массу негативных проявлений — практически все возможные по данной компетенции. Мы никак не можем поставить «5», поскольку влияние кандидата и его проявления по данной компетенции не были однозначными и его поведение не может быть ролевой моделью для окружающих, а именно это следует из оценки «5». Что делать? Необходимо как-то учесть эти минусы.

Что принято сегодня? Рекомендуют использовать две вышеописанные аналогии. Как? Без комментариев. Дальше — это ваше менеджерское решение. Думаю, вы слышали, что менеджерам платят бо́льшую часть их заработной платы за принятие трудных решений и готовность нести за них ответственность. Здесь схожая ситуация. Нет четких рекомендаций, как же использовать эти две аналогии. Вы разочарованы?

Когда я услышала об этом впервые на тренинге, все очарование по поводу ассессмент-центров у меня сошло на нет. Такой вот бесславный конец. Да, это самый слабый, на мой взгляд, момент в технологии ассессмент-центра, но, к сожалению, ничего лучшего в мире пока не создано. На сегодня технология ассессмент-центра не является инструментом, который может на 100% точно оценить кандидата, но пока в мире никто не предложил более точной процедуры для оценки компетенций и прогноза будущей

успешности. Как бы то ни было, вам необходимо договориться, как вы в вашей компании будете выставлять оценки.

Ряд компаний предлагают ориентироваться на описание рейтингов оценочной шкалы, например «базовый», «развивающийся», «эффективный», «высокоэффективный», «экспертный» или «требуется развития», «стандарт», «превышает ожидания».

За годы ведения тренингов по ассесмент-центрам я выработала некие общие рекомендации относительно совмещения этих аналогий (банки с краской и весов). Смотрим, сколько разнообразных позитивных индикаторов продемонстрировал кандидат, и определяем базовый уровень по аналогии с банкой с краской. Выясняем, продемонстрировал ли он негативные проявления по компетенции, за что его оценка должна быть снижена. Если минусов не было, выставляем ту оценку, которую определили как базовый уровень. Если минусы были, снижаем оценку. На сколько? Это зависит от количества и веса негативных примеров. И вот здесь надо принять менеджерское решение. При этом я не рекомендую действовать математически — просто определите, какое влияние эти негативные проявления оказали на конечный результат, на других людей (например, на ролевого игрока либо коллег по групповой дискуссии), и решите, насколько снизить оценку.

Например, у нас есть компетенция «Оказание влияния». В оценочной форме имеется девять различных индикаторов. Наш кандидат продемонстрировал в ходе ролевой игры пять различных позитивных индикаторов. Базовый уровень за пять из девяти индикаторов — «3». Если негативных проявлений у данной компетенции не было, кандидат получит «3» за оказание влияния в данном упражнении. Если же негативные примеры поведения имелись, эта оценка должна быть снижена. Если был один незначительный негативный пример, оценка может остаться без изменения либо ее снизят до «2,5». Если же негативных проявлений было два-три, вероятнее всего, оценка будет снижена до «2».

А сейчас потренируемся выставлять оценки. Для этого оценим компетенцию «Общение и влияние» в аналитической презентации.

Табл. 6.5. Оценка компетенции «Общение и влияние» в аналитической презентации

Компетенция: «Общение и влияние»	
Определение: выражает и доносит идеи и решения в четкой, адекватной форме и представляет свои идеи и решения таким образом, чтобы оказывать влияние, добиваться взаимопонимания и преодолевать барьеры в общении.	
Поведенческие индикаторы	Оценка
1. Выражает свои мысли ясно и последовательно	++ --
2. Демонстрирует богатый словарный запас, четкую артикуляцию и интонированность речи	++
3. Демонстрирует уверенное и спокойное поведение	++ --
4. Использует адекватный подход, выступая перед старшими менеджерами	+
5. Не испытывает беспокойства, отвечая на вопросы	--
6. Отстаивает свою точку зрения, предлагает разнообразные аргументы в поддержку своей идеи, подкрепляет ее фактами, примерами. В ходе презентации обосновывает все свои предложения	+++
7. Не пасует, сталкиваясь с сопротивлением эксперта. Отстаивает свою позицию, наталкиваясь на возражения и сомнения. Не тушует перед альтернативным мнением (в случае если были существенные возражения со стороны экспертов)	--
8. Не меняет свое решение в ходе презентации без должных на то оснований	--
9. Презентация ясна, точна и лаконична	++
10. Презентация имеет четкую структуру (имелись ясные начало, середина, окончание, использовались заголовки, подзаголовки, выводы)	-
11. Кандидат использовал для презентации все отведенное время, уложился в отведенное время	++
12. Презентация носила мотивирующий характер	

Что мы видим? Всего в оценочной форме описано 12 поведенческих индикаторов, из них кандидат продемонстрировал семь различных позитивных индикаторов (1, 2, 3, 4, 6, 9, 11) и шесть различных негативных индикаторов (1, 3, 5, 7, 8, 10). Как поступить в этом случае?

Сначала используем аналогию банки с краской. Сколько разнообразных позитивных индикаторов кандидат продемонстрировал? Семь из двенадцати, то есть его базовый уровень — «3».

После этого смотрим, были ли негативные проявления. Да, были и минусы.

Сколько их было и насколько они существенны? Нужно ли снизить за это базовый уровень? Было продемонстрировано шесть разнообразных негативных индикаторов. Существенны ли они? Да. Кандидат сначала принял решение и представил его, но по ходу ответов на вопросы начал беспокоиться, стусевался и в итоге изменил свое решение без должных на то оснований. На сколько снизить оценку? Это должно быть ваше решение. Я бы снизила до «1,5».

Кстати, было бы проще оценить эту компетенцию, разбив ее на две части:

- 1) «Навыки презентации»;
- 2) «Влияние и убеждение».

В таком случае кандидат бы получил за навыки презентации «3», а за влияние и убеждение — «1».

Последние годы мы чаще всего разрабатываем для внутреннего пользования оценочные формы, в которых индикаторы разделены по уровням. Они требуют больше времени на подготовку, но упрощают процесс последующей оценки, который в таком случае выглядит следующим образом. После того как произведена классификация всех поведенческих примеров, смотрим на оценочную форму для каждой конкретной компетенции и определяем, на каком уровне у кандидата больше всего поведенческих примеров. Важно, чтобы не менее половины индикаторов данного уровня были отмечены

галочками — это и будет базовый уровень. Если в двух разных уровнях будет отмечено большинство индикаторов, базовый уровень станет определяться по более высокому уровню. Далее проверяем отмеченные индикаторы из более низких уровней, чтобы понять, нужно ли снизить оценку за негативные проявления. Также мы проверяем индикаторы в более высоких уровнях: было ли продемонстрировано то, за что оценка может быть повышена? Но уже визуально чаще всего можно определить уровень по максимальной концентрации отмеченных индикаторов.

Теперь оценим компетенцию «Межличностное понимание» в оценочной форме, в которой индикаторы разделены по уровням.

Что мы видим в оценочной форме? Отмечено четыре индикатора второго уровня, один — третьего, один — первого. Больше всего индикаторов попало во второй уровень (четыре из пяти возможных), то есть базовый уровень — второй. А сейчас нужно посмотреть, насколько существенный индикатор попал в первый уровень и нужно ли за него снизить оценку. Индикатор «Разговор строился в форме монолога» — негативное поведение, но я бы за него не стала снижать оценку, особенно учитывая, что он компенсируется индикатором из третьего уровня «Предлагал помощь и поддержку». Таким образом, имеет смысл поставить кандидату за «Межличностное понимание» «2». Другое дело — если бы при всех тех же отмеченных индикаторах из первого уровня мы отметили бы не «Разговор строился в форме монолога», а «Беседа проходила в крайне напряженной атмосфере». В такой ситуации я бы снизила за это яркое негативное поведение оценку до «1,5».

Что скажете? Какая форма удобнее в использовании?

Моя позиция по поводу организации ассесмент-центра заключается в следующем: чем больше сил будет затрачено на подготовку качественных упражнений и оценочных форм, тем проще будет процесс оценки для наблюдателей, тем точнее окажется их оценка, тем с большим энтузиазмом они станут участвовать в центрах оценки. По этой причине я всегда стараюсь по возможности сделать процесс более удобным для наблюдателей. Для этого есть несколько способов:

- указывать в оценочной форме как можно более конкретные индикаторы; разделять их по уровням;
- не делать их в избыточном количестве;
- не писать ничего лишнего и абстрактного;
- организовывать формы наблюдения таким образом, чтобы ассессор мог там отметить всю ключевую информацию.

Табл. 6.6. Оценка компетенции «Межличностное понимание в оценочной форме с разделением индикаторов по уровням

Компетенция: «Межличностное понимание»		
Определение: быстро находит точки соприкосновения и разрешает проблемы в общих интересах, старается улаживать затруднения с коллегами без лишнего шума; отличается «чувством локтя» и умением сотрудничать.		
Уровень	Поведенческий индикатор	Оценка
1	Не установил позитивный контакт в ходе беседы	√
	Разговор строился в форме монолога	
	Беседа проходила в крайне напряженной атмосфере	
2	Установил позитивный контакт, но потерял его в ходе разговора	√
	Беседа проходила в нейтральной атмосфере	√
	Общался на несколько длинной дистанции. Действовал несколько формально	√
	Задавал сотруднику вопросы, но не слушал его ответы	√
	Общался в форме диалога, но периодически слишком много говорил сам	
3	Установил позитивный контакт с подчиненным и поддерживал его на протяжении всей беседы	√
	Атмосфера беседы была доверительной и дружелюбной	
	Предлагал помощь и поддержку	
	Демонстрировал искреннюю заинтересованность в том, чтобы помочь сотруднику разобраться в ситуации	
4	Хорошо разобрался в индивидуальных особенностях сотрудника	
	Понял истинную причину проблем сотрудника	
	Выбрал правильный стиль общения с подчиненным с учетом его индивидуальных особенностей	

После того как оценка выставлена, необходимо ее прокомментировать. Эти комментарии в последующем войдут в индивидуальный отчет по результатам оценки кандидата. Что входит в комментарий? То, как кандидат проявлял данную компетенцию. Наша задача — описать типичное поведение

кандидата по компетенции, а потом обосновать, за что оценка была повышена либо понижена. Что здесь важно? Чтобы поведения были описаны последовательно. Например, было бы странно сначала указать, что кандидат дал указания по исправлению проблем, а в конце добавить, что он установил позитивный контакт с подчиненным в начале беседы, — очевидно, что последовательность была обратной.

Второй важный аспект — составить комментарий таким образом, чтобы была понятна логика. Если вы, например, ставите за данную компетенцию «3» (требуемый уровень), бо́льшую часть описания следует посвятить позитивным примерам. Если в описании встретится какой-то негатив, его доля должна быть незначительной. Если же за компетенцию поставлено «1», то описание будет состоять в основном из негативных проявлений. Если вы ставите «4» либо «5» (выше требуемого уровня), это предполагает, что все цели достигнуты. Таким образом, оценка должна вытекать из описания.

При описании ярких негативных проявлений компетенций необходимо иллюстрировать их конкретными примерами (лучше всего вставить в квадратных скобках прямую речь).

Давайте посмотрим, как могут выглядеть комментарии в тех примерах, которые мы рассмотрели ранее (см. Табл. 6.7, стр. 181).

Затем опишем компетенцию «Межличностное понимание» в оценочной форме, в которой индикаторы разделены по уровням (см. Табл. 6.8, стр. 182).

Важное замечание. При описании поведенческих проявлений по компетенциям нужно разделять проявления разных компетенций, то есть если вы описываете компетенцию «Развитие других», то описание может состоять только из проявлений данной компетенции, в нем не должно оказаться индикаторов, например, из «Ориентации на результат» или

из «Оказания влияния». Такие ошибки часто встречаются, потому что, составляя комментарий, мы начинаем описывать ту последовательность действий, которую наблюдали, и в описание попадает все, что мы видели.

Если вы хотите сделать качественные комментарии, постарайтесь в момент написания сконцентрировать внимание на компетенции, ее индикаторах и проявлениях. Обычно этот навык приходит со временем, и вам будет легче его выработать, если вы будете смотреть на отмеченные по данной компетенции индикаторы и описывать их. Для этого необходима тренировка, и важно, чтобы в компании был опытный ассессор, который периодически будет читать ваши оценочные формы и указывать вам на такие ошибки.

В какой момент мы пишем комментарии по компетенциям? Есть несколько возможных вариантов. В ходе упражнения делается запись, сразу после упражнения происходит классификация поведения. Я предпочитаю сразу после этого выставить все оценки и сделать все комментарии, а затем приступить к согласованию оценок с напарником.

Мне удастся следовать этому правилу в 90% случаев — просто я очень давно занимаюсь ассессментом и научилась достаточно быстро писать комментарии.

В начале процесса становления навыков наблюдателя, естественно, мне это не удавалось, и большинству наблюдателей необходимо много времени для того, чтобы сделать качественные комментарии. Поэтому есть и другой вариант последовательности: выставляете оценки сразу после упражнения. Если время позволяет (вам не нужно бежать на следующее упражнение) и ваш напарник уже выставил свои оценки за данное упражнение, начинайте процесс согласования (если напарник не готов, спокойно пишите комментарии, пока он не заявит о своей готовности либо пока вас не пригласят

наблюдать следующее упражнение). Согласовав оценки, составьте свои комментарии. Если время на оценку закончилось и вам нужно приступить к оценке следующего упражнения, сделайте комментарии, как только освободитесь.

Табл. 6.7. Оценка компетенции «Общение и влияние» в презентации с комментариями

Компетенция: «Общение и влияние»	
Определение: выражает и доносит идеи и решения в четкой, адекватной форме и представляет свои идеи и решения таким образом, чтобы оказывать влияние, добиваться взаимопонимания и преодолевать барьеры в общении.	
Поведенческие индикаторы	Оценка
1. Выражает свои мысли ясно и последовательно	++ --
2. Демонстрирует богатый словарный запас, четкую артикуляцию и интонированность речи	++
3. Демонстрирует уверенное и спокойное поведение	++ --
4. Использует адекватный подход, выступая перед старшими менеджерами	+
5. Не испытывает беспокойства, отвечая на вопросы	--
6. Отстаивает свою точку зрения, предлагает аргументы в поддержку своей идеи, подкрепляет ее фактами, примерами. В ходе презентации обосновывает все свои предложения	+++
7. Не пасует, сталкиваясь с сопротивлением эксперта. Отстаивает свою позицию, наталкиваясь на возражения и сомнения. Не тушует перед альтернативным мнением (если были существенные возражения со стороны экспертов)	--
8. Не меняет свое решение в ходе презентации без должных на то оснований	--
9. Презентация ясна, точна и лаконична	++
10. Презентация имеет четкую структуру (имелись ясные начало, середина, окончание, использовались заголовки, подзаголовки, выводы)	-
11. Кандидат использовал для презентации все отведенное время, уложился в отведенное время	++
12. Презентация носила мотивирующий характер	
<p>Катя ясно и последовательно выражала свои мысли, демонстрировала уверенное поведение в ходе презентации. Ее презентация не имела четкой структуры, при этом была точна и лаконична. Уложилась в отведенное время. Отвечая на вопросы экспертов, растерялась, начала говорить несколько сумбурно. Сталкиваясь с возражениями экспертов, замолкала и не приводила никаких фактов в поддержку своего первоначального решения. В результате сказала, что была не права и меняет свое решение на прямо противоположное</p>	1,5

Табл. 6.8. Компетенция «Межличностное понимание» в оценочной форме с разделением индикаторов по уровням

Компетенция: «Межличностное понимание»		
Определение: быстро находит точки соприкосновения и разрешает проблемы в общих интересах, старается улаживать затруднения с коллегами без лишнего шума; отличается «чувством локтя» и умением сотрудничать.		
Уровень	Поведенческий индикатор	Оценка
1	Не установил позитивный контакт в ходе беседы	√
	Разговор строился в форме монолога	
	Беседа проходила в крайне напряженной атмосфере	
2	Установил позитивный контакт, но потерял его в ходе разговора	√
	Беседа проходила в нейтральной атмосфере	√
	Общался на несколько длинной дистанции. Действовал несколько формально	√
	Задавал сотруднику вопросы, но не слушал его ответы	√
	Общался в форме диалога, но периодически слишком много говорил сам	
3	Установил позитивный контакт с подчиненным и поддерживал его на протяжении всей беседы	√
	Атмосфера беседы была доверительной и дружелюбной	
	Предлагал помощь и поддержку	
	Демонстрировал искреннюю заинтересованность в том, чтобы помочь сотруднику разобраться в ситуации	
4	Хорошо разобрался в индивидуальных особенностях сотрудника	
	Понял истинную причину проблем сотрудника	
	Выбрал правильный стиль общения с подчиненным с учетом его индивидуальных особенностей	
<p>Андрей установил позитивный контакт с подчиненным в начале беседы, однако по ходу разговора его потерял. Большую часть времени говорил сам, беседа проходила в форме монолога. Иногда он задавал вопросы сотруднику, но чаще всего не слушал ответы на них. Был формален, общался на далекой дистанции. При этом в конце беседы предложил подчиненному помощь в решении одной проблемы</p>		2

О чем важно помнить? Если вы в ходе согласования с напарником поменяли свою оценку (вероятнее всего, вы по-

другому классифицировали несколько примеров поведения либо придали им другой вес), нужно не забыть поменять оценку в оценочной форме и проверить, соответствует ли ваш комментарий новой оценке. Чаще всего необходимо внести некоторые изменения в описание, иначе при написании отчета возникнут существенные проблемы: будут две оценочные формы с разными комментариями, и какой из них верить — непонятно. Даже на следующий день после ассессмента, если накануне оценивали шесть человек, большинство ассессоров не помнят, что было в каждом конкретном упражнении.

Несмотря на то что после согласования с напарником иногда приходится менять комментарии, я рекомендую стараться написать их сразу после упражнения. Комментарий отразит ваше первоначальное мнение. Возможно, в ходе согласования напарник окажет на вас влияние и мнение вы измените — в таком случае в ходе интегральной сессии у вас будет возможность прочитать свои первоначальные комментарии и обратиться за советом к группе наблюдателей. Если же вы не зафиксируете свои мысли, то, вероятнее всего, забудете, какими были аргументы в пользу вашей оценки.

Времени между упражнениями хватает обычно на выставление оценки и написание комментариев либо на согласование оценок с напарником. После того как вы посмотрите еще одно или несколько упражнений, вам тяжелее будет писать комментарии: придется вспоминать, что происходило, информация из нескольких увиденных упражнений смешается (особенно если это будет то же самое упражнение с новым кандидатом) и ход событий будет сложно восстановить. Если же упражнение зафиксировано в комментариях, оно, как правило, легко вспоминается.

Интегральная сессия

После того как все кандидаты выполнили все упражнения, принято собирать вместе их и ассессоров в большой комнате, чтобы попрощаться. Мы благодарим их за участие в мероприятии, рассказываем, когда и в каком виде они получат информацию о результатах оценки.

Важно, чтобы обратная связь была предоставлена как можно раньше: для всех оценка — большой стресс, особенно для взрослых людей, которые отвыкли сдавать экзамены и участвовать в других соревнованиях. В данном случае оценка тем более значима, что она касается профессиональной деятельности, ведущейся во взрослом возрасте. Чем раньше мы сообщим человеку о результатах оценки, тем быстрее уберем источник стресса. С другой стороны, обратная связь будет более эффективной, если кандидат помнит упражнения и то, как он их выполнял. При этом, сообщая кандидатам, когда и в какой форме они получат обратную связь, лучше всего назвать дату с запасом в одну-две недели. Никто не обидится, получив обратную связь раньше обещанного срока, однако задержка может вызвать негативную реакцию. Можете также поинтересоваться впечатлениями кандидатов от ассессмент-центра. Они могут задать вам вопросы и поделиться своими эмоциями.

После того как все кандидаты уходят, наблюдатели заканчивают свою работу по выставлению оценок и их согласованию в подгруппах.

Часто один-два наблюдателя работают существенно медленнее остальных. Это доставляет много неприятностей в конце дня — никто не может приступить к интегральной сессии, так как для этого необходимо свести все оценки за все упражнения для согласования финальных. Чтобы организовать ассессоров и отследить их продвижение, я стараюсь собирать оценки за упражнения в течение дня: перед вторым

упражнением прошу ассессоров сообщить администратору свои оценки за первое упражнение, перед третьим упражнением — за второе и т. д. К тем, кто не сдал свои оценки администратору, я подхожу, интересуюсь, как идет процесс. Если понимаю, что ассессор не успевает, помогаю ему (спрашиваю, в чем проблема, какие примеры вызывают у него затруднения, и помогаю выставить оценки). Помимо этого, я просто наблюдаю за тем, что делают ассессоры в тот или иной момент, отведенный на оценку. Очевидно, если наблюдатель в это время общается с кандидатами либо говорит по телефону, его оценок придется ждать долго. Мягкое, но настойчивое напоминание, что все остальные дела можно сделать после того, как выставлены оценки и написаны комментарии, позволит вернуть коллег к следованию процедуре.

Все задержки наблюдателей можно разделить на две категории. Первая связана с большим количеством отвлечений на другие занятия, что невозможно в ассессменте, и тут помогает только постоянное требование соблюдать дисциплину, без которой вся процедура не имеет смысла. Вторая же категория связана с неуверенностью и отсутствием навыков оценки, и тут нет смысла подгонять человека — его надо успокоить и помочь ему.

Мне часто приходится фасилитировать ассессмент-центры с наблюдателями-новичками. По ходу работы я выработала для себя неуклонное правило: собирать в середине дня все заполненные оценочные формы ассессоров. Если требовать дисциплины от ассессоров в течение тренинга, обычно не бывает больших проблем и на проекте: наблюдатели понимают, что они должны сдать все оценочные формы до того, как уйдут на обед. Это, с одной стороны, помогает стимулировать их все доделать, с другой — позволяет увидеть оценочные формы, сделать на них пометки, чтобы наблюдатели имели возможность

дописать их либо переделать, что позволяет исключить неприятные сюрпризы в ходе последующего написания отчетов.

Тем не менее периодически приходится задерживаться с новой группой наблюдателей. Единственное, что успокаивает в такой ситуации: после одного-двух таких затянутых проектов наблюдатели начинают самостоятельно организовывать себя и коллег — мало кому нравятся переработки.

Когда все оценки выставлены, комментарии составлены и наблюдатели согласовали их с напарниками, начинается интегральная сессия.

Нужно заранее выбрать фасилитатора из числа наиболее опытных наблюдателей, имеющих высокий статус в организации. Это должен быть человек, который хорошо понимает процедуру оценки, знает компетенции компании и при этом пользуется авторитетом среди наблюдателей. В ходе интегральной сессии страсти иногда накаляются до предела и необходимо управлять этим процессом, чтобы он не превратился в выяснение отношений. Наблюдатели, особенно если дело касается оценки их непосредственных подчиненных, иногда забывают, что в ассессменте важно справедливо оценить людей, а не отстаивать свою позицию.

Также у нас есть администратор, в задачи которого входит к моменту начала интегральной сессии обсчитать результаты тестов и опросников (если такие были использованы в ходе оценки), внести все оценки кандидатов в общую таблицу, а также подготовить резюме кандидатов (в случае если они понадобятся наблюдателям), желательно с фотографиями. Раньше оценки сводили на листах флипчарта, сегодня чаще всего это делают в таблице Excel и выводят на плазменный экран либо на экран с помощью проектора.

Все наблюдатели рассаживаются так, чтобы им была хорошо видна интегральная таблица. Наблюдателям, работавшим

в течение дня в паре, нужно сесть рядом друг с другом и обязательно иметь перед собой оценочные формы и формы наблюдения.

Как проходит интегральная сессия? Что принято в ходе ее согласовывать?

Нам необходимо выставить кандидату финальные оценки за каждую компетенцию, сравнив оценки по данной компетенции из разных упражнений. Если компетенция оценена одинаково в разных упражнениях, мы автоматически выставляем по компетенции данный балл. Если же за компетенцию поставлены в разных упражнениях разные оценки, необходимо понять, почему они различаются и какой финальный балл поставить. Фасилитатор по очереди передает слово группам наблюдателей (лучше, если от группы будет выступать кто-то один) и интересуется, за что была поставлена оценка в каждом упражнении. После того как все группы, оценившие данную компетенцию в разных упражнениях, выслушаны, фасилитатор спрашивает у наблюдателей, какие у них будут предложения по поводу финальной оценки за данную компетенцию, либо предлагает свою. В ходе обсуждения группа должна прийти к согласованной оценке. Имеет смысл, чтобы администратор вел записи по ходу интегральной сессии и фиксировал важные высказывания и выводы ассессоров.

Таким образом согласовывают по очереди оценки каждого кандидата.

Если два или больше наблюдателей совместно работали в одной группе в течение дня и вместе оценивали компетенции, но не смогли договориться о единых оценках в каком-либо упражнении, эти ситуации выносятся на обсуждение во время интегральной сессии. Наблюдатели рассказывают, что делал кандидат в ходе упражнения, а также объясняют суть своих разногласий. Более опытные коллеги помогают им договориться.

Как это происходит? Как вообще можно договориться в группе из шести-семи и даже больше наблюдателей, если люди не смогли договориться вдвоем? Здесь помогает четкое следование процедуре в ходе оценки. Каждый из наблюдателей по очереди зачитывает, какие индикаторы и за что он отметил по данной компетенции (он видит код поведения напротив плюса или минуса в оценочной форме и быстро находит соответствующий пример в форме наблюдения). Разночтения между оценками, таким образом, возможны только в тех случаях, когда наблюдатель не успел зафиксировать какое-либо поведение в форме наблюдения либо когда одно и то же поведение было по-разному классифицировано напарниками. Здесь остается только договориться, как правильнее классифицировать спорные примеры, и после этого оценка будет с достаточной очевидностью следовать из представленных индикаторов.

Какие еще вопросы принято обсуждать во время интегральной сессии? Любые оценки по компетенциям, которые вызывают вопросы.

Например, один из наблюдателей не видел кандидата X в ролевой игре, но видел его в групповой дискуссии. Наблюдателя удивляет оценка «1», поставленная X в ролевой игре за влияние, так как его оценили в групповой дискуссии выше требуемого уровня. Тогда наблюдатель может задать вопросы той подгруппе, которая оценивала X, и попросить рассказать, что кандидат делал в ролевой игре и за что были поставлены оценки.

Время от времени рекомендуют в ходе интегральной сессии рассмотреть двух-трех кандидатов от начала до конца, обсудив не только те компетенции, за которые были поставлены различные оценки в разных упражнениях, и не только те моменты, которые вызывают у кого-либо из наблюдателей

вопросы, а все упражнения последовательно. Это делается для дополнительной тренировки навыков наблюдателей.

В конце дня наблюдатели, как правило, сильно утомлены процедурой оценки, поэтому я рекомендую организовывать такие мероприятия с показательными обсуждениями не в день оценки, а после нее, в течение последующих двух недель, когда наблюдатели никуда не спешат. Хорошо иметь для такого разбора видеозаписи упражнений.

После того как мы последовательно обсудили всех кандидатов и согласовали все оценки по компетенциям, которые зафиксировали в интегральной таблице, можно в случае необходимости обсудить группу в целом. Если это был проект по рекрутменту, принять предварительные решения относительно кандидатов и т. д.

Приведу в пример один из проектов, который мы реализовывали для табачной компании. Это был проект по рекрутменту кандидатов на позиции регионального менеджера и менеджера по дистрибуции. Вместе с нами кандидатов оценивали региональные директора по продажам (предварительно обученные технологии оценки). Расписание было составлено таким образом, что в конце дня последним упражнением было интервью. В течение дня все оценки по компетенциям за предыдущие упражнения вносились в общую таблицу и выводились на экран в комнате наблюдателей. К концу дня директора уже понимали, кто из кандидатов заинтересовал каждого из них. Все кандидаты были из разных городов, по этой причине мы и запланировали интервью в конце, чтобы дать возможность директорам провести интервью по компетенциям и параллельно обсудить с потенциально интересными им кандидатами вопросы, связанные с их отношением к позиции, готовностью к релокации и т. д.

Таким образом, директора сами интервьюировали кандидатов, вызвавших большой интерес, и иногда по ходу делали предварительное предложение о работе. Если же в кандидате не было заинтересованности у директоров, его интервьюировал консультант.

По окончании интегральной сессии все наблюдатели передают (или пересылают в электронном виде) свои заполненные оценочные формы администратору, который проверяет и фиксирует в таблице наличие каждой формы

по каждому кандидату. Если в ходе центра оценки использовались бумажные оценочные формы, наблюдатели раскладывают их в конверты, подписанные фамилиями и номерами кандидатов. Администратор убеждается в наличии всех необходимых документов в каждом конверте, делая отметку в специальной форме, которую лучше всего приклеить на конверт. Только после того, как все документы разложены, фасилитатор прощается с наблюдателями.

{ hr }

{7}

Процедура написания отчетов

Итак, ассесмент-центр закончился, кандидаты ушли, интегральная сессия проведена, финальные рейтинги по компетенциям выставлены, ассессоры разошлись по домам. Осталось только написать отчеты и в случае необходимости предоставить обратную связь.

Тут-то и начинается самое интересное, потому что писать отчеты не любит никто. Я, по крайней мере, не встречала таких людей, которым бы нравилась эта работа на регулярной основе.

По этой причине часто фасилитаторы планируют расписание таким образом: сначала проходят все ассесменты, а потом группа несчастных HR-менеджеров садится за написание отчетов, что, конечно, нельзя назвать оптимальной схемой организации проекта, потому что оптимальная схема предполагает ежедневное либо через два дня чередование ассесмента и отчета. Норма написания отчетов для опытных консультантов — три-четыре в день, для менее опытных консультантов и HR-специалистов — два в день, у новичков в этом деле на первых порах уходит день на отчет. Почему важно планировать написание отчетов как можно ближе к ассесменту? Потому что по свежим следам легче писать. Во-первых, со вчерашнего дня вы еще не забыли личные впечатления от наблюдения за кандидатом, вы помните его лицо, какие-то особенные моменты. Когда же после ассесмента прошла неделя, лица стираются из памяти, упражнения забываются. Вторая причина — возможность попросить ассессоров, которые некачественно заполнили свою оценочную форму, что-то припомнить и уточнить. Вероятность, что он вам поможет, намного выше на следующий день после процедуры, чем через неделю после нее.

Выскажу крамольную мысль: качество отчета не менее, а может быть, и более значимо, чем качество самой процедуры. Потому что заказчик (не важно, внутренний или внешний),

который не участвовал в процедуре оценки, судит о качестве нашей работы только по отчету. Отчет — это упаковка, в которую завернут наш товар. И если эта упаковка некрасивая, если отчет написан плохо, нелогичен, противоречив или просто абстрактен и бесполезен или в нем много грамматических ошибок, у заказчика появится ощущение, что и товар подпорчен — он может посчитать, что вся процедура ассессмента некачественная и ненадежная, а оценки и прогнозы — недостоверны. Таковы законы работы психики, смиритесь с этим и постарайтесь улучшать прежде всего качество отчетов. Хотя, конечно, они тоже не имеют смысла без качественной процедуры оценки до этого.

Почему я столь подробно останавливаюсь на этом вопросе? Потому что очень долго приходится обсуждать эту тему с новыми консультантами, и далеко не сразу они понимают важность и ценность этой работы. Когда консультант начинает заниматься ассессментом, как правило, у него высокий уровень мотивации научиться использовать эту технологию и оценивать людей. В первое время его вообще не посещает мысль, что придется учиться писать отчеты, что именно из этого будет ровно наполовину состоять его работа. Процесс тренировки навыка написания отчетов — долгий и мучительный. Консультантам приходится по несколько раз получать свой отчет, весь исчерканный маркером наставника, и все переписывать. Постепенно комментариев по поводу необходимых переделок становится все меньше, и вот наконец консультант готовит отчеты нужного качества — обычно на это уходит около трех месяцев. Теперь он может почувствовать себя полноправным членом команды ассессоров, но работа еще не закончена, самое трудное впереди. Тяжелее всего приходится руководителю проекта после того, как консультант научился писать отчеты — тут-то и начинаются жалобы от клиентов, которые недовольны

качеством. Дело в том, что консультанты обычно невнимательны к собственным ошибкам. Какими они могут быть?

Самые простые для исправления — грамматические, самые неприятные — ошибки в оценках, когда в таблице стоит одна оценка, а в описании компетенции — другая. Да, это ошибка, допущенная по невнимательности, но у кандидата и у заказчика, когда они ее замечают, складывается впечатление, что оценки ставятся «на глазок», нет никакой системы и т. д.

Самые сложные для исправления — ошибки, связанные с нарушением логики, то есть когда в одном месте в отчете написано, что кандидат демонстрировал одно поведение, а в описании другой компетенции в том же упражнении говорится о прямо противоположном. Например, в «Ориентации на результат» написано, что он выполнил задачу в полном объеме и решил все проблемы, а в описании компетенции «Развитие подчиненных» значится, что две из трех проблем он даже не затронул в обсуждении. Это серьезная ошибка, которую можно исправить, лишь пересмотрев все первичные документы и оценочные формы. Несомненно, это должен сделать автор отчета.

Еще одна распространенная ошибка — в отчете об оценке Иванова появляется фамилия Петров. Как такое могло произойти? Многие консультанты практикуют копирование некоторых фраз из одного отчета в другой и забывают при этом исправить фамилии. Либо в отчете значится одна фамилия, в колонтитуле — вторая. Это тоже крайне неприятно и подрывает в итоге доверие не только к качеству отчета, но и ко всей процедуре оценки.

Еще одна проблема: разные шрифты, интервалы и формат отчета в документах, написанных разными консультантами. С предыдущими проблемами нужно бороться, составляя процедуру проверок и перепроверок, с этой же проблемой —

путем создания шаблона отчета до начала написания. То есть фасилитатор составляет шаблон написания отчета (отдельно для кандидатов-женщин и кандидатов-мужчин), высылает его консультантам, которые составляют свои отчеты в этом формате. В таком случае бо́льшая часть проблем решается. Единственное, что важно сделать, — предупредить всех, что вносить изменения в данный шаблон после того, как он утвержден и все начали писать отчеты, запрещено. (Пример индивидуального отчета вы можете посмотреть в приложении 7.)

Какова структура отчета? Это зависит от формата, который выберет ваша компания. Как правило, отчет состоит из нескольких частей.

Структура отчета

Введение: о проекте, его целях и использованных инструментах
Краткая информация о кандидате: возраст, фото, краткое резюме
Сводная таблица с требованиями по компетенциям и оценкам кандидата
Описание по компетенциям: за что была поставлена каждая оценка

Для отчета по результатам центра развития дополнительно:

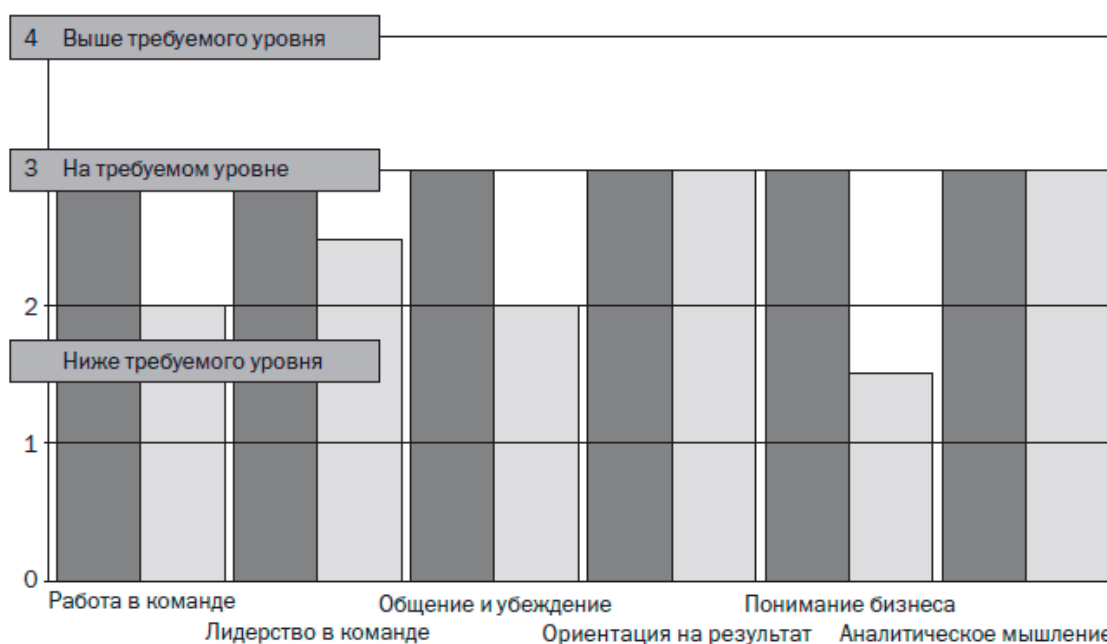
- сильные стороны и области для развития;
- план развития компетенций;
- приложения;
- оцененные компетенции;
- шкала оценки;
- использованные упражнения.

Какова наша основная цель при написании отчета? Важно, чтобы читатель понял, за что поставлена та или иная оценка (то есть на основании чего мы сделали свои выводы о компетенции), и у него создалось впечатление, что оценка за компетенцию поставлена справедливо. Каким образом мы этого достигаем? За счет того, что полностью открываем ему свою логику: описывая компетенцию, приводим подробное описание поведения кандидата по данной компетенции в каждом упражнении. Мы говорим: «Посмотрите, вот наша доказательная база, вот что мы наблюдали в групповой дискуссии, а вот что увидели в ролевой игре. На основании этого

мы сделали наши выводы о компетенции». Заказчик (внутренний или внешний) не обязан нам верить на слово. Мы должны ему доказать, что не придумали эти оценки, что за ними стройная логичная система сбора примеров поведения человека, их анализ и оценка.

Важно прежде всего наглядно показать заказчику, насколько соответствует его требованиям уровень развития компетенций кандидата. Лучше всего для наглядности сделать в графической форме.

Табл. 7.1. Сравнение требований к компетенции с результатами кандидата



■ Требуемый уровень

□ Проявленный уровень

4 Компетенция развита выше требуемого уровня

Компетенция развита выше требуемого уровня

3 Приемлемый уровень развития компетенции

Требуемый уровень владения компетенцией

2 Компетенция — область для развития

Компетенция — область для развития

1 Не обладает компетенцией

Не обладает компетенцией

После этого мы должны объяснить, что значит каждая оценка. За что мы ее поставили? На основании чего сделаны наши выводы? Какое поведение демонстрировал кандидат? Что было для него типично? За что оценка была повышена или понижена?

Пример описания оценки по компетенции

Компетенция: «Коммуникация и влияние» Проявленный уровень: 3
Требуемый уровень: 3

Г-н Петухов выражает свои мысли ясно и понятно. Настойчив в оказании влияния. Предпринимает систематические и последовательные действия с целью убеждения. Не пасует, сталкиваясь с сопротивлением. Приводит разнообразные аргументы в поддержку своих идей. Как правило, добивается того решения, которое отстаивает. В групповой игре г-н Петухов систематически и последовательно отстаивал свою позицию. Сталкиваясь с несогласием, искал новые аргументы. Общался в позитивной манере. К его мнению прислушивались. Добился того, что отстаивал. В ходе ролевой игры в начале разговора г-н Петухов был несколько скован. Быстро освоился в ситуации и начал демонстрировать уверенное поведение. Разнообразно и последовательно оказывал влияние. Предлагал аргументы, был настойчив. Настаивал на своем, не будучи директивным. Не пасовал, сталкиваясь с сопротивлением. Добился всего, что отстаивал.

В какой последовательности мы пишем комментарии по компетенциям? Сначала переносим комментарии ассессоров из оценочных форм, объясняем, за что была поставлена оценка в каждом упражнении, где эта компетенция оценивалась, а затем пишем абзац с выводами, то есть первый абзац пишется в самую последнюю очередь. При этом следует помнить: мы наблюдали за человеком всего один день. Не исключено, что то, что мы увидели, — не все способы, которыми он данную компетенцию демонстрирует в жизни. По этой причине следует быть осторожными в выводах.

Например, если человек не продемонстрировал ни одного индикатора лидерского поведения, так и напишите: «Не продемонстрировал ни одного индикатора лидерского поведения в ходе центра оценки». Вы также можете написать: «Не всегда готов брать на себя роль лидера в команде, не всегда стремится доминировать над другими людьми». Но никогда не пишите: «Не способен брать на себя роль лидера

к команде» или «Не стремится играть роль лидера». Мы можем быть уверены в том, что он не всегда это делает (как минимум один случай мы видели), но у нас нет уверенности в том, что он не делает этого никогда. Для ассессора очень важна аккуратность в высказываниях.

Еще один существенный нюанс. Как правило, мы составляем общий отчет, который будут читать и заказчик, и кандидат, поэтому ассессор должен выработать такой стиль, чтобы, с одной стороны, писать максимально открыто и конкретно, прямо говоря обо всем негативе, который увидел, а с другой — чтобы текст не обидел кандидата. Таким образом, наша задача — быть предельно откровенными с первым и тактичными со вторым. Как этого достичь? Максимально точно описывать поведение, приводить факты, но не делать оценок. Не пишите: «Не умеет убеждать людей, не способен быть руководителем» или «Плохой руководитель». Всегда обращайтесь к фактам: «Не всегда готов ставить людям цели и контролировать их исполнение. Не готов напрямую обсуждать негатив в работе подчиненных. Иногда может давать им неоправданные обещания». Если ниже вы опишете, как в ролевой игре кандидат не стал обсуждать жалобы, поступившие на его подчиненного, и предложил ему повышение при том, что тот последние три месяца не выполняет план и конфликтует со всеми в компании, ни у руководителя, ни у оцененного сотрудника не возникнет вопросов. Да, такой текст может расстроить сотрудника, но обижаться здесь не на что.

В общем абзаце необходимо указать, какое поведение кандидата по данной компетенции типичное и предпочитаемое, за что оценка была повышена или понижена. Что писать в каждом конкретном абзаце из упражнения? Как кандидат демонстрировал эту компетенцию в данном упражнении. За что была поставлена оценка в упражнении? Если вы описываете

что-то негативное, приведите конкретный пример. Например, если пишете о том, что он обвинял сотрудника, используйте прямую речь: «Ты разогнал всех людей. От тебя все бегут. Ты создал невыносимую атмосферу в коллективе».

Это повышает уровень доверия читателя к отчету и облегчает процесс предоставления обратной связи. В каких случаях имеет смысл приводить примеры? Когда текст может вызвать сомнения у читателя, то есть когда мы описываем что-то экстраординарное — очень позитивное или очень негативное.

Логика в отчете — вот основной принцип его создания, и это касается каждого элемента описания. Например, если вы поставили за компетенцию «1,5» (по пятибалльной шкале), будет нелогичным, если бо́льшая часть описания (три четверти) будет посвящена позитиву, а из негативных будет приведен только один индикатор.

Пример описания компетенции «Развитие сотрудников»

Проявленный уровень: 1,5

Требуемый уровень: 3

Г-н Писаренко уделяет большое внимание мотивации сотрудников. Готов оказать помощь и поддержку при наличии проблем в их работе. При этом недостаточно эффективен при необходимости предоставить корректирующую обратную связь. Не готов дать свою оценку поведения сотрудника как руководитель.

В ходе ролевой игры в начале беседы г-н Писаренко задал ряд вопросов подчиненному, заинтересовался его видением ситуации в отделе и мотивацией. Узнал о том, что сотрудник решил полностью поменять команду, и сказал, что целиком поддерживает его решение. После этого перешел к обсуждению проблем. Упомянул о жалобе клиента и о том, что проблему нужно срочно решить. Поинтересовался мнением сотрудника об этой ситуации. Сказал, что понимает его («Такое бывает, но нужно проблему решить»). Подчиненный пообещал направить к недовольному клиенту нового торгового представителя. Руководитель попросил подчиненного лично позвонить жалующемуся клиенту. Получил обещание это сделать, после чего закончил беседу. Как напутствие посоветовал быть добрее с коллегами: «Мы вас все любим и ценим. Они вас тоже любят и ценят. Почаще им улыбайтесь». Не дал своей оценки ситуации и не сказал о недопустимости такого поведения по отношению к клиентам. Скрыл негатив по двум проблемам. Оправдал и поддержал позицию подчиненного по всем проблемам, чем, по сути, заложил мину замедленного действия.

По данным интервью, г-н Писаренко уделяет большое внимание развитию подчиненных. Готов оказать помощь и поддержку при наличии проблем в их работе. При этом имеет склонность давать неоправданные авансы людям, которые их не заслуживают, с целью повышения уровня их мотивации.

И наоборот, читатель будет удивлен, если в описании компетенции, за которую вы поставили требуемый уровень или выше, окажется поровну негатива и позитива.

Ниже приведена процедура написания отчетов, которую я обычно использую.

Процедура написания отчетов

1. Создайте шаблон отчета — отдельно для женщин и мужчин. Перешлите их всем консультантам, которые будут писать отчеты в данном проекте.
2. Откройте файл Шаблон_отчета_женский или Шаблон_отчета_мужской в зависимости от пола кандидата и сохраните его под названием Фамилия_имя_число_месяц_год оценки.
3. Укажите на титульном листе фамилию, имя оцениваемого, дату написания отчета, фамилии только тех людей, которые писали отчет.
4. Замените все фамилии ХХХ в тексте и колонтитулах на реальную фамилию оцениваемого.
5. Описание компетенций. Возьмите таблицу с оценками кандидата, вставьте оценки по компетенциям в абзац «Проявленный уровень». Заполните второй и третий (четвертый, пятый) абзац в каждой компетенции на описания из реальных упражнений, в которых оценивалась данная компетенция. Все описания из реальных упражнений должны быть в прошедшем времени. Оцениваемого в отчете нужно называть г-н/г-жа (затем фамилия) или он/она. Все негативные поведения и яркие позитивные (то есть то, что не будет принято на веру) следует подкрепить конкретными

примерами из упражнения. Например, если предлагал нелогичные решения, то какие именно — в скобках.

6. Заполнив все абзацы из всех оценочных форм, вернитесь к первой компетенции и напишите для каждой компетенции первый общий абзац (он должен быть первым по счету и написан в настоящем времени). В этом абзаце мы должны сделать выводы, как оцениваемый проявляет данную компетенцию в реальной жизни. Каково его типичное и предпочитаемое поведение? В каких ситуациях он проявляет данную компетенцию лучше, в каких хуже? Чем выше оценка, тем больше доля позитивного поведения в описании, чем ниже — тем больше доля негативных поведений в описании.

7. После того как все написано, нужно проверить текст на предмет логики, орфографических и синтаксических ошибок, отсутствия непонятных читателю терминов и фраз, имеющих неоднозначную трактовку. Главное, чтобы у читателя не осталось ощущения, что оценка занижена или завышена, то есть он должен быть уверен, что поставленная оценка логически следует из описания поведения.

8. Необходимо вставить финальные оценки по компетенциям в таблицы. После этого вставить оценки по компетенциям в таблицу «Сильные стороны и области для развития». Сильные стороны — компетенции на требуемом уровне и выше. Если все оценки ниже «2», обязательно в раздел «Сильные стороны» надо вставить те компетенции, которые максимально приблизились к требуемому уровню. Например, если все оценки — «0», «1», «1,5», то компетенции, оцененные на «1,5», — сильные стороны.

Необходимо два раза проверить совпадение всех оценок в отчете и графиках.

9. Полезно дать прочесть отчет кому-либо из коллег — с целью проверки, понятен и логичен ли текст. Затем — передать отчет корректору (если он имеется) либо вычитать отчет самостоятельно.

Итак, подведем итог. Отчет — важная составляющая работы асессора. Это тот документ, по которому заказчик судит о качестве нашей работы, и, помимо этого, единственный способ донести до заказчика ее результат. Можете считать, что это и есть конечный результат работы асессора. Без него работа вообще не имеет никакой ценности. По этой причине важно, чтобы отчет был качественным.

Качественный отчет дает прямые ответы на поставленные вопросы, в нем содержатся оценки по каждой из компетенций, выбранных заказчиком, и подробное описание типичного и предпочитаемого поведения кандидата по каждой компетенции. Такой отчет вызывает доверие у читателя, ведь из описания логично вытекает оценка, поставленная за компетенцию. Приведена доказательная база: описано поведение, продемонстрированное кандидатом в каждом упражнении, из описаний всех упражнений, в которых оценивалась каждая компетенция, логично вытекают выводы о типичном и предпочитаемом поведении кандидата, обобщенные в первом абзаце.

{ hr }

{8}

Обратная связь

Последнее по хронологии, но не по значимости наше действие в ходе ассесмент-центра — обратная связь. Тенденция экономить на обратной связи наблюдается все чаще, и это неправильно. Если нужно сэкономить в ассесмент-центре, существует масса других возможностей, которые не будут иметь столь негативные последствия и не повлекут столько упущенных выгод. Например, можно сэкономить на длительности центра оценки или, в конце концов, на отчете (если это центр развития, вам предоставят только оценки). Можно сэкономить на количестве участников (предварительно отсеяв изначально слабых кандидатов).

Конечно, если оцениваются внешние кандидаты и вы не берете их на работу, ваше право, давать обратную связь или нет. Во всех остальных случаях я бы рекомендовала предоставлять ее всегда, во избежание негативного отношения к центрам оценки в вашей компании. Люди часто изначально не верят в объективность процедуры, не понимают, как с помощью наблюдения в течение короткого интервала времени можно вынести объективную оценку. А ведь на основании этой оценки в компании будут делать выводы об их эффективности или потенциале, это повлияет на их дальнейшую карьеру.

Только качественная обратная связь поможет вам убедить кандидатов в том, что процедура — объективная, что они были оценены при помощи справедливых инструментов оценки.

Чтобы продемонстрировать уровень тревожности людей и значимость для них оценки, приведу один пример. Три года назад ко мне обратилась знакомый рекрутер и попросила проконсультировать ее клиента — генеральному менеджеру фармацевтической компании предстояло пройти вместе с коллегами из других стран двухдневный ассесмент-центр. Финалист должен был занять позицию генерального менеджера в Италии, где у компании был самый большой среди европейских стран бизнес.

Мне позвонил растерянный человек, единственное желание которого на тот момент было не проходить этот злополучный центр оценки. Он сказал мне примерно следующее: «Понимаете, я не хочу в Италию. Мне нравится здесь,

в России. Я привык к людям и стране. Я не боюсь не получить эту позицию. Я боюсь, что после прохождения этого центра оценки у меня заберут мою позицию в России». Заметим, это был блестящий менеджер, который показал отличные результаты в России. Прежде чем получить эту должность, он прошел много позиций, участвовал в большом количестве разнообразных международных проектов, преодолевал трудности, решал проблемы, получил достаточное количество подтверждений своей компетентности и профессионализма. Мы проговорили два часа по телефону. Моя задача заключалась только в том, чтобы его успокоить, убедить, что должность в России у него никто на основании ассессмента не отнимет, даже если он окажется худшим, и рассказать о технологии и принципах оценки. Но главное все же — успокоить. Через неделю он позвонил и рассказал, что был по результатам ассессмента лучшим.

Даже генеральные менеджеры волнуются. Можете представить, что происходит с остальными кандидатами?

После того как человек перенес такой стресс, оставить его без обратной связи, мне кажется, просто негуманно: незнание и неизвестность пугают, люди всегда представляют себе худшее и на всякий случай начинают обвинять технологию. Логика такая: если у меня очень плохие результаты (а скорее всего, этот так и есть) — это не потому, что я такой плохой, а потому, что технология плохая. Для человека крайне важно иметь позитивный внутренний образ себя, и его мозг начинает работать во всех направлениях для того, чтобы этот позитивный образ восстановить.

Вторая, не менее важная причина необходимости обратной связи — возможность развития. Как мы уже говорили, объективная обратная связь, в ходе которой человеку помогут лучше разобраться в себе, правильно определить области для развития, — это мощнейший стимул. Да, бо́льшая часть людей, выслушав обратную связь и приняв ее, ничего делать не станет. Но есть определенный процент, которым это дает такой правильный ориентир и толчок для развития, что они феноменально изменяют себя и свое поведение. Работая с некоторыми компаниями на протяжении нескольких лет, мы иногда наблюдали настолько серьезные изменения в людях, что

это дало нам стимул еще больше полюбить свою работу. И когда люди подходят и говорят, как им пять лет назад помогла обратная связь (которую ты, вероятнее всего, не помнишь), понимаешь, что если у человека есть настоящее желание и ему задано правильное направление, он способен на большее, чем мы привыкли думать.

Обратная связь — очень сложный навык. Уметь ее давать — высшая квалификация в области ассессмента. Консультанты по оценке допускаются к предоставлению обратной связи в самую последнюю очередь, когда все остальные навыки ими хорошо освоены.

Что сложного в обратной связи?

- Убедить человека в том, что технология эффективная.
- Помочь ему принять тот факт, что критерии, по которым он оценивался, справедливы.
- Убедить его, что его оценили справедливо и оценки выставлены правильно.
- Сделать это так, чтобы человек не ушел от вас демотивированным. В идеале он должен выйти с мотивацией на изменения и четким пониманием того, что именно он должен менять, почему и как это делать.

То, что в идеале, — программа-максимум, но не думайте, что это из области фантастики. Зачастую опытному консультанту это удастся. Конечно, это зависит не только от него, но и от самого человека и его готовности работать над собой (привык ли он трудиться, приучил ли себя выходить из зоны комфорта и т. д.).

Вот такие грандиозные цели стоят перед нами в обратной связи. Как этого добиться? Ниже мы приводим подробную процедуру предоставления обратной связи. Четкое следование ей поможет вам со временем выработать этот навык.

8.1. Процедура предоставления обратной связи

До обратной связи

1. Внимательно ознакомьтесь со всеми документами ассесмент-центра, прочитайте отчет. После этого распечатайте три экземпляра отчета (один — себе, второй — участнику центра оценки, третий — его руководителю, если планируется его присутствие на встрече). На встречу необходимо также взять три ручки и папку с первичными документами ассесмента.

2. Согласуйте время обратной связи, закажите переговорную из расчета полтора часа на одну обратную связь. Предполагаем, что в среднем обратная связь занимает час, но всегда будут кандидаты, которые не уложатся в это время. Обратная связь, длящаяся менее 40 минут, считается неэффективной.

Во время обратной связи

1. Необходимо спросить участника, насколько ему понравилась процедура. Как ему показалось, насколько успешно он справился с заданиями? Где получилось лучше? В каких упражнениях он остался доволен собой? В каких нет? Если нет, что помешало? Что конкретно ему не удалось в этом упражнении? Чего он хотел добиться? Что, на его взгляд, нужно было сделать, чтобы справиться с заданием более успешно?

2. После этого рассказать об оценочной шкале, о том, что система оценок пятибалльная («1» — плохо, «2» — область для развития, «3» — требуемый уровень, «4» — превышает ожидания, «5» — уровень мастерства), на основании чего ставится та или иная оценка.

3. Открыв страницу отчета с диаграммой, объяснить, где находятся оценки участника, а где — требуемый уровень:

«Сейчас я расскажу вам подробнее о каждой из компетенций, в каких упражнениях мы ее наблюдали, какие поведения вы демонстрировали, какой балл мы поставили за эту компетенцию по каждому из упражнений, что можно было бы сделать для того, чтобы получить более высокую оценку». Далее имеет смысл, не переверачивая страницы, начать рассказывать (ни в коем случае не читать) о каждой из компетенций в следующем формате: что было хорошо, что плохо, за что оценка была повышена, за что — понижена.

Например: «Компетенция “Лидерство”. Вы получили по этой компетенции “2,5”. Мы оценивали ее в двух упражнениях: групповой дискуссии и ролевой игре с “трудным” подчиненным. В групповой дискуссии мы оценили данную компетенцию на требуемом уровне. Вы делали следующее... Также можно было бы еще сделать... Это повысило бы качество обсуждения в группе. В ролевой игре компетенция была оценена ниже. Там вы делали следующее... В результате добились... Чтобы получить более высокую оценку, вам необходимо было добиться... Для этого необходимо было действовать... В результате финальная оценка составила “2,5”. Это говорит о том, что вы более успешно руководите работой команды, нежели решаете проблемы с “трудными” подчиненными». И так по очереди рассматривается каждая компетенция.

В ходе обсуждения нужно постоянно задавать вопросы участнику: насколько он согласен с вашими выводами? чего он хотел добиться этим поведением? Если он выражает сомнение или несогласие, необходимо убедить его в справедливости выводов по каждому отдельному пункту. Например, он говорит, что в реальности таких ситуаций с подчиненным не бывает. Нужно попросить его вспомнить самого «трудного» подчиненного и объяснить, что основная функция менеджера — давать обратную связь подчиненным. Почему это важно? После

этого он говорит, что за 20 минут задачу решить невозможно. Нужно убедить, что возможно, и объяснить, каким способом он должен был действовать, чтобы решить проблему за 20 минут, и т. д. Снимая сомнения и проверяя понимание и согласие по каждой оценке в каждом упражнении, мы добиваемся принятия результатов ассесмент-центра в целом. Главное, чтобы человек осознал: данные критерии важны для успешности в его работе, они были измерены объективно в каждом упражнении. Возможно, он не всегда так поступает, но наша система оценки справедливая, он действительно сделал то, что вы описали, и это действительно не может быть оценено по-другому.

Если кандидат отрицает свое поведение, нужно перейти на уровень конкретных фактов и окольными вопросами прояснить, что он предпринял и чего добился, но лучше это сделать еще до обсуждения компетенций и оценок. Например, вы спрашиваете, в каких упражнениях он себе понравился, он говорит, что в ролевой игре, а у него по ролевой «1» за лидерство. Сразу надо расспросить, что он делал, почему гордится собой, чего добился и т. д.

4. Когда все компетенции обсудили, необходимо еще раз спросить, все ли кандидату понятно, остались ли у него вопросы или сомнения. Согласен ли он со всеми оценками. Если нет — вернуться к вопросу.

5. После получения согласия по всем пунктам нужно составить программу развития. Необходимо выбрать не более двух областей для развития, подумать, нужны ли какие-либо тренинги, обсудить, как эти компетенции можно развивать на рабочем месте. Также нужно выбрать и запланировать или согласовать с непосредственным руководителем мероприятия и проекты на рабочем месте, в которые участника необходимо

включить для развития компетенций. Внести от руки согласованные планы в отчет, проставить сроки и критерии.

После обратной связи

1. Добавьте план развития в отчет. Вышлите отчет вместе с планом развития руководителю и участнику.

2. Если в ходе беседы сотрудник объяснил вам свое поведение и вы поняли нечто принципиальное, что объясняет мотивы его поведения, можете внести дополнительные комментарии в отчет — не изменения, а дополнения (так как реальное поведение его не изменилось, это не должно повлечь изменение оценки, но может объяснить причины выбранного стиля поведения). Делайте это только в том случае, если это существенно.

Итак, помните, что обратная связь — мощный инструмент развития компетенций, а также формирования корпоративной культуры компании и создания ее имиджа как работодателя. По этой причине задача ассессоров — предоставить обратную связь человеку таким образом, чтобы он поверил в объективность процедуры и оценок. Необходимо помочь ему лучше разобраться в себе, причинах своих успехов и неудач. Мы отвечаем за то, чтобы добиться от него принятия этого видения. Ему решать, развиваться или нет, менять себя или оставить все как есть, выходить из зоны комфорта и строить себя и свои компетенции или нет. Наша задача — предоставить ему такой выбор.

{ hr }

{9}

Логистика центра оценки

9.1. Подготовка документов и оборудования

Администрирование ассесмент-центров — не самая сложная, но очень важная тема. От того, насколько качественно и ответственно будет осуществлена подготовка, во многом зависит то, насколько в дальнейшем наблюдатели будут четко следовать процедуре. Отсутствие документов, заранее подготовленных качественных оценочных форм, неудачно составленное расписание, в котором запланировано недостаточное количество времени для классификации и оценки упражнений, — все это в реальном проекте создаст массу хлопот, не позволит наблюдателям эффективно использовать имеющееся у них для оценки время и неизбежно приведет к снижению качества оценки. Поэтому крайне важно заранее организовать логистику центра оценки и поручить ее ответственному, специально подготовленному администратору.

Логистику, подготовку и администрирование центра оценки можно условно разделить на две большие части:

- 1) подготовка до центра оценки;
- 2) администрирование процесса в ходе центра оценки.

Важно, чтобы за каждый из этих этапов отвечал специально выделенный сотрудник, который следил, чтобы они были осуществлены качественно. Он должен быть в курсе всех аспектов работы по подготовке и администрированию, знать, где хранятся необходимые документы, и координировать действия отдельных людей, участвующих в процессе подготовки и реализации проектов по оценке.

За каждый этап могут отвечать как разные люди, так и один и тот же человек. Это может быть постоянный сотрудник для всех центров оценки либо назначенный на отдельный проект. Лучше, если у вас в компании будет несколько человек, специально обученных такой работе и обладающих навыками

подготовки и администрирования центра оценки. В ходе подготовки и реализации проекта им могут в помощь выделяться дополнительные администраторы (подробнее об этом мы расскажем в разделе 9.3).

Что необходимо сделать до центра оценки?

План действий:

- 1) понять, сколько людей необходимо оценить, и распределить их по группам; назначить и согласовать со всеми кандидатами и наблюдателями время для оценки, удостоверившись, что у вас будет необходимое количество наблюдателей, а также что назначенные дни подходят для большинства кандидатов;
- 2) заказать помещения (в офисе либо гостинице), найдя нужное количество комнат необходимой площади недалеко друг от друга;
- 3) получить либо подготовить матрицу оценки; понять, какие конкретные компетенции будут оцениваться, какие упражнения и тесты использоваться; удостовериться, что все упражнения разработаны (либо закуплены); проверить наличие оценочных форм или сообщить руководителю проекта, чего не хватает;
- 4) составить расписание (общее и индивидуальное для участников и ассессоров);
- 5) разослать приглашения всем ассессорам, наблюдателям и администраторам; получить от них подтверждения об участии;
- 6) разослать пригласительные письма кандидатам, получить от них подтверждение об участии; подготовить список участников с их мобильными телефонами на случай необходимости сообщить им об изменениях в расписании; договориться, чтобы они звонили при опоздании (пример

пригласительных писем для участников можно посмотреть в приложении 8);

- 7) рассчитать, сколько понадобится документов и оборудования, и заказать их (буклеты со всеми необходимыми документами, ручки, карандаши, бумагу, ножницы, компьютеры, проекторы, бумагу и доски для флипчарта, маркеры, бутылки с водой, стаканы, конверты, папки для участников, планшеты, разделители и т.д.);
- 8) подготовить конверты для индивидуальных документов, этикетки с описанием документов на конверты, таблички с именами участников, таблички для комнат, беджи для участников и наблюдателей, сводную таблицу для внесения результатов кандидатов в электронном виде;
- 9) собрать документы, получить оборудование, пересчитать и убедиться, что все есть в наличии в нужном количестве;
- 10) разложить документы по папкам так, чтобы наблюдателям и администраторам было удобно ими пользоваться;
- 11) упаковать документы и оборудование, сделать описание каждого места багажа, организовать их трансфер к месту проведения оценки, сдать по описи для транспортировки;
- 12) передать описание администратору либо руководителю проекта центра оценки.

Для того чтобы заранее подготовиться и ничего не забыть, имеет смысл составить список необходимого с указанием количества. В дальнейшем вы будете отмечать в нем наличие тех или иных документов и вещей. Удобно вести список в виде таблицы, состоящей из пяти столбцов. Первый — наименование, второй — необходимое количество, третий — имеющееся на сегодняшний день количество, четвертый — количество, которое необходимо заказать. И наконец, столбец с отметкой о наличии. Ниже приведен пример такого списка для

трехдневного центра оценки, состоящего из групповой дискуссии, ролевой игры, презентации и двух тестов способностей, для оценки трех групп по шесть кандидатов, шести наблюдателей и одного администратора.

Табл. 9.1. Список документов и оборудования для центра оценки

Документ, оборудование	Необходимое количество В наличии	Заказать Отметка о наличии	Документ, оборудование	Необходимое количество В наличии	Заказать Отметка о наличии
Расписание индивидуальное, компл.	3		Ролевая игра — инструкция	3	
Расписание общее	21		Ролевая игра — буклет	24	
Беджи для канд., компл.	1		Тесты — инструкция	2	
Беджи для набл., компл.	2		Тесты — буклеты	6	
Этикетки на комнаты	3		Презентация — буклет	24	
Таблички с именами на стол, компл.	1		Ролевая игра — ролевой игрок	6	
Табличка «Просьба не входить»	10		Ролевая игра — оценочная форма	36	
Форма наблюдения — групповая игра	21		Презентация — оценочная форма	36	
Форма оценки — групповая игра	42		Презентация — инструкция	9	
Групповая игра — инструкция администратора	3		Групповая игра — буклеты участников без обложек (все роли для наблюдателей)	3	
Групповая игра — буклеты участников	3		Конверты	21	
Бланки числовые	18		Этикетки на конверты	3	
Бланки вербальные	18		Этикетки на папки	3	
Ручки	40		Доска для флипчарта	1	
Папки	12		Флипчарт	1	
Разделители	12		Калькуляторы	6	
Ножницы	1		Планшеты	7	
Скоросшиватель	1		Кликер	1	
Проектор (1 наш, 2 их)	3		Таблица с результатами	10	
Маркеры, набор	1		(1 электр., 9 бумажн. экз.)		
Компьютеры (от них)	3		Липучка	1	

9.2. Составление расписания

Чтобы понять принципы составления расписаний центра оценки, необходимо вспомнить основные виды упражнений, а также несколько принципов оценки. У нас есть две основные группы инструментов центра оценки:

- 1) интерактивные упражнения;
- 2) инструменты, не требующие участия наблюдателей.

Интерактивные упражнения делятся на групповые и индивидуальные. Групповые упражнения проводятся в большой комнате, в них одновременно участвуют все кандидаты, и чаще всего за ними в этот момент наблюдают все ассессоры. Администраторы в этот момент свободны, они могут сидеть в той же комнате либо заниматься делами за ее пределами, например настраивать оборудование в индивидуальных комнатах. Почему важно составить матрицу оценки так, чтобы в ней обязательно присутствовали упражнения, не требующие участия наблюдателей? Это дает возможность сэкономить на помещениях, а также сократить количество необходимых ассессоров. Индивидуальные интерактивные упражнения — самые затратные методы оценки, поскольку их выполняет каждый кандидат, на каждого оцениваемого требуются отдельная комната и индивидуальный наблюдатель либо группа наблюдателей — для повышения качества оценки. Если бы все упражнения центра оценки были индивидуальными интерактивными, для оценки группы из шести человек потребовалось бы минимум шесть индивидуальных хорошо изолированных комнат и минимум шесть наблюдателей (а то и двенадцать, если работа по оценке организована в парах). Это, как правило, слишком дорого.

Табл. 9.2. Пример расписания ассесмент-центра, состоящего из групповой дискуссии и ролевой игры

Фамилия кандидата	Котиков	Мышанский	Львов	Конев	Козакевич	Ослинский
10:00–11:30	Групповая дискуссия, большая комната					
11:30–12:45	Ролевая игра	Ролевая игра	Ролевая игра	Ролевая игра	Ролевая игра	Ролевая игра
Комната	1	2	3	4	5	6

Надо стараться соблюдать баланс между количеством индивидуальных интерактивных упражнений и количеством инструментов, не требующих участия наблюдателей. Группу из шести кандидатов можно разделить на две подгруппы. Тогда мы сможем одной подгруппе предложить, например, в большой комнате делать тесты (для их администрирования необходим один администратор, все могут работать в одной комнате за индивидуальными столами), а вторая в этот момент будет выполнять индивидуальные интерактивные упражнения. Каждый кандидат из второй подгруппы в индивидуальной комнате будет участвовать в упражнении, которое станет оценивать наблюдатель. Это даст нам возможность задействовать в два раза меньше наблюдателей и использовать меньше помещений (для такой группы из шести кандидатов достаточно будет одной большой и трех маленьких комнат вместо шести).

Для проведения такого ассесмента необходимы одна большая комната и три маленькие, а также три группы ассессоров и один администратор. Итак, первое правило: при составлении расписания делить группу на две подгруппы, одна из которых будет выполнять упражнения, не требующие участия

наблюдателей, вторая — участвовать в интерактивных упражнениях (каждый участник станет работать в индивидуальной комнате со своим ассессором либо группой ассессоров). Потом подгруппы поменяются местами.

Табл. 9.3. Пример расписания ассессмент-центра, состоящего из групповой дискуссии, двух тестов и интервью

Фамилия кандидата	Котиков	Мышанский	Львов	Конев	Козакевич	Ослинский
10:00–11:30	Групповая дискуссия, большая комната					
11:30–12:30	Числовой тест					
12:30–13:30	Вербальный тест			Интервью	Интервью	Интервью
Комната	Большая комната			1	2	3
13:30–14:30	Интервью	Интервью	Интервью	Вербальный тест		
Комната	1	2	3	Большая комната		

Второе правило связано с необходимостью сразу после упражнения провести его классификацию и оценку, на это необходимо запланировать время (15–20 минут на оценку одного кандидата).

Главная ошибка в этом расписании — отсутствие времени на оценку компетенций между упражнениями. Это расписание будет попросту нерабочим. Вторая проблема — отсутствие перерывов для кандидатов и ассессоров.

Итак, для того чтобы ассессоры имели возможность оценить групповое упражнение, мы вставили перерыв на кофе (30 минут). Интервью оценивается в то время, пока кандидаты готовятся к ролевой игре. Первая ролевая игра оценивается с 14:00 до 14:20 (время обеденного перерыва), и вторая — с 17:30 до 17:50 (после прощания с кандидатами).

Табл. 9.4. Пример расписания с ошибками

Кандидат	1	2	3	4	5	6
Фамилия	Котиков	Мышанский	Львов	Конец	Козакевич	Ослинский
10:00–11:30	Групповая дискуссия, большая комната					
11:30–12:30	Вербальный тест			Интервью	Интервью	Интервью
Комната	Большая комната			1	2	3
12:30–13:30	Числовой тест			Ролевая игра	Ролевая игра	Ролевая игра
	Большая комната			1	2	3
13:30–14:30	Интервью	Интервью	Интервью	Вербальный тест		
Комната	1	2	3	Большая комната		
14:30–15:30	Ролевая игра	Ролевая игра	Ролевая игра	Числовой тест		
	1	2	3	Большая комната		

Как составить расписание, чтобы сэкономить время? Есть ряд упражнений, которые предполагают индивидуальную подготовку участника. Наблюдатель дает инструкцию на подготовку и после этого может быть свободен все время, пока участник готовится. Это время можно использовать для оценки предыдущего упражнения. В некоторых упражнениях времени на подготовку отводится меньше (в ролевой игре, как правило, от десяти до 30 минут), в других времени дается больше (на аналитическую презентацию, как правило, от 30 до 120 минут). Это время можно использовать для оценки предыдущего упражнения либо оценки других кандидатов в интерактивных упражнениях, которые требуют меньше времени на выполнение.

Табл. 9.5. Как можно было бы исправить расписание?

Кандидат	1	2	3	4	5	6
Фамилия	Котиков	Мышанский	Львов	Юнев	Козакевич	Ослинский
10:00–11:30	Групповая дискуссия, большая комната					
11:30–12:00	Перерыв на кофе					
12:00–13:00	Вербальный тест		Интервью	Интервью	Интервью	
Комната	Большая комната		1	2	3	
13:00–14:00	Числовой тест		Ролевая игра	Ролевая игра	Ролевая игра	
	Большая комната		1	2	3	
14:00–15:20	Перерыв на обед					
15:20–16:20	Интервью	Интервью	Интервью	Вербальный тест		
Комната	1	2	3	Большая комната		
16:20–17:20	Ролевая игра	Ролевая игра	Ролевая игра	Числовой тест		
	1	2	3	Большая комната		
17:20–17:30	Прощание с кандидатами					
17:30–17:50	Оценка ролевой игры					
17:50–19:30	Интегральная сессия					

Еще одно правило составления расписания связано с принципом, который предполагает, что каждый наблюдатель (либо группа наблюдателей) в каждом последующем упражнении наблюдает за новым кандидатом. Это должно быть учтено при планировании. В общем расписании принято пометать ассессоров (либо группы ассессоров, работающих совместно) различными цветами либо штриховкой. Для удобства в ходе ассессмента стоит делать для подгрупп беджи разных цветов в соответствии с их цветом в общем расписании, а также раскладывать документы для наблюдателей в папки разного цвета. В центре оценки чрезвычайно важно осторожно

обращаться с документами, так как разработка новых упражнений и обучение им наблюдателей — очень затратные мероприятия. Надо следить, чтобы упражнения не попадали в руки оцениваемых и не распространялись между кандидатами. Этим объясняется общее правило: ни один документ центра оценки не должен находиться без присмотра. Папки наблюдателей должны постоянно быть при них, либо переданы на хранение администратору, либо закрыты в отдельной комнате, куда не имеют доступа оцениваемые.

Табл. 9.6. Пример расписания ассесмент-центра, составленного с учетом экономии времени

Кандидат	1	2	3	4	5	6
Фамилия	Котиков	Мышанский	Львов	Конов	Козакевич	Ослинский
10:00–11:30	Групповая дискуссия, большая комната					
11:30–12:10	Вербальный тест					
12:10–13:10	Презентация, подготовка			Интервью	Интервью	Интервью
Комната	Большая комната			1	2	3
13:10–13:30	Оценка интервью					
13:30–14:10	Презентация	Презентация	Презентация	Числовой тест		
Комната	1	2	3	Большая комната		
14:10–15:30	Перерыв на обед					
15:30–16:30	Интервью	Интервью	Интервью	Презентация, подготовка		
Комната	1	2	3	Большая комната		
16:30–16:50	Оценка интервью			Презентация		
	Числовой тест			Презентация	Презентация	Презентация
	Большая комната			1	2	3
17:20–17:30	Прощание с кандидатами					
17:30–17:50	Оценка презентации					
17:50–19:30	Интегральная сессия					

После того как групповое расписание составлено, его необходимо несколько раз внимательно проверить с точки зрения соблюдения правил (на каждое упражнение заложено необходимое время, выделено и отмечено помещение для его выполнения, заложено время на оценку каждого кандидата сразу после выполнения упражнения, фамилии кандидатов отмечены цветами в зависимости от того, кто из ассессоров их оценивает, каждый ассессор наблюдает в следующем упражнении нового кандидата). Запланировано время на обед для наблюдателей и кандидатов и небольшие перерывы.

На основании общего расписания готовятся индивидуальные расписания наблюдателей и кандидатов.

Накануне центра оценки в общее расписание можно вставить имена и фамилии кандидатов и наблюдателей. Мы стараемся делать это в последний момент, поскольку очень часто происходят изменения. Если ваша практика показывает, что изменения происходят даже в день оценки, имеет смысл оставить эти графы свободными и вставить фамилии в таблицы с общим расписанием в день оценки от руки. В индивидуальных же расписаниях мы обычно оставляем просто номера кандидатов, не указывая их фамилии.

9.3. Администрирование центра оценки

Непосредственно в ходе центра оценки работа администратора также очень важна. Его функции:

- давать инструкции для кандидатов;
- администрировать тесты и опросники;
- обсчитывать результаты тестов и опросников;
- вносить индивидуальные результаты в общую таблицу;
- провожать кандидатов в индивидуальные комнаты;

- следить за порядком и перемещениями кандидатов и наблюдателей, чтобы наблюдатели вовремя начинали упражнения, приходили в нужные комнаты, чтобы документы (например буклеты) не лежали без присмотра;
- помогать наблюдателям и кандидатам решать все возможные проблемы, по мере их возникновения, например, допечатать документы, заказать такси в аэропорт для кандидатов, помочь им поменять билеты и т. д.

Эта работа может показаться не очень важной и квалифицированной, однако от слаженной работы администраторов зависит, пройдет ли центр оценки в соответствии с первоначальным расписанием и смогут ли наблюдатели слаженно и организованно выполнять свою работу. При необходимости в помощь администратору можно выделить еще одного-двух человек (например, при проведении проекта в гостинице, когда важно всех кандидатов и наблюдателей провести в нужную комнату и удостовериться, что они приступили к работе). В таком случае опытный администратор назначается старшим, остальные же приглашаются за час до начала ассессмента, и он вводит их в курс работы.

{ hr }

{10}

Современные тенденции развития технологии ассесмент-центра

10.1. Ассесмент топ-менеджеров Индивидуальный ассесмент

Меня довольно долго мучил вопрос: что отличает выдающихся менеджеров от рядовых? В начале 2000-х технология ассесмента стала довольно модной, и многие российские предприниматели начали заказывать проекты по оценке для себя лично и своих команд. Было много запросов оценить партнеров и управленцев. Надо сказать, что многие из них не были выдающимися специалистами, но некоторые действительно вызвали восхищение. Что интересно, это не отражалось на их оценках. То есть, если я возьму 90 отчетов об оценке обычных менеджеров и к ним прибавлю десяток отчетов об оценке выдающихся в моем понимании управленцев, вы не сможете их отличить. Оценки последних не зашкаливают, в них большой разброс: есть и очень высокие, и провальные. Когда я начала анализировать эту ситуацию, меня данный факт очень озадачил. Пришло понимание того, что технология ассесмент-центра недостаточно эффективна для оценки топов. Единственное, что я нашла общего у этих людей, — стабильно высокие оценки по компетенции «Ориентация на достижения».

На этом я свой анализ не остановила, взяла отчеты ОРQ (напомним — профессиональный личностный опросник компании SHL) и попыталась проанализировать результаты 30 личностных шкал. Есть ли у этих людей что-то общее на уровне личностных черт? У 90% оказалась низкая или средняя уверенность в себе (не выше «5» по десятибалльной шкале). Это было для меня удивительным открытием на тот момент. В большинстве своем речь шла о публичных людях, имеющих опыт общения с большими аудиториями и со СМИ. При этом они продолжали испытывать внутреннюю неуверенность. В 100% случаев у них были высокие показатели по шкале «Ориентация на результат». Из восьми десятых отличались очень высоким эмоциональным контролем. Двое из десяти имели низкий эмоциональный контроль. Тогда меня

удивили эти результаты, сегодня они мне понятны. Это те самые уникальные люди, о которых мы уже говорили. Те, кто на протяжении всей своей жизни преодолевает собственные слабости, идет к цели, несмотря ни на что, постоянно выходит из зоны комфорта, потому что желание добиться успеха для них намного важнее, чем дискомфорт, который они испытывают от собственной неуверенности. Они добиваются успеха, демонстрируют чаще всего уверенное поведение, так как хорошо умеют управлять своими эмоциями. Вот такие интересные люди.

Но что нам это дает практически? Ведь не все люди с низкой уверенностью в себе, высокой амбициозностью и хорошим эмоциональным контролем — выдающиеся управленцы. Как подойти к отбору и оценке топ-менеджеров? С опытом я пришла к выводу, которым открыто делюсь со своими клиентами: если я скажу вам, что какой-то кандидат не обладает потенциалом для позиции, вы можете доверять моему мнению — это, вероятнее всего, так и есть. Если же я скажу, что кандидат хорош, значит это только может быть. Технология ассессмента точно будет полезной и поможет избежать многих рисков, но не всех. Что мы не можем проверить в ассессменте достоверно? Только то, как человек принимает решения. Нет таких кейсов, которые бы дали возможность точно понять, насколько эффективно человек принимает решения в условиях неопределенности. Мы пока не научились моделировать эту неопределенность.

Надо сказать, что, если вопрос сформулирован верно, на него всегда будет получен ответ (так нас учил профессор МГУ Александр Асмолов на лекциях по психологии личности) и эту способность можно изменить. Но не с помощью технологии ассессмент-центра. Ответ на этот вопрос был найден Элиотом Жаком, основателем BIOSS — Института организационных

и социальных наук Брюнеля (Национальной школы правительства Великобритании).

Но обо всем по порядку. Сначала я опишу те подходы к оценке топ-менеджеров, которые сегодня получили наибольшее распространение, а в конце расскажу, каков подход BLOSS к оценке потенциала людей.

Executive Assessment. Эта технология оценки топ-менеджеров очень схожа с технологией ассесмент-центра с единственной существенной разницей: здесь нет групповой дискуссии. В главе 2 мы говорили, что есть определенные условия, которые должны быть соблюдены для того, чтобы технология могла называться ассесмент-центром. Среди них — наличие нескольких человек, которые оцениваются одновременно, наличие нескольких оценивающих и обязательное наличие групповой дискуссии. На практике, независимо от того, оцениваем мы внутреннего сотрудника или внешнего кандидата, чаще всего у нас нет возможности собрать вместе несколько оцениваемых. Во-первых, потому что это люди высокого уровня позиций, найти шесть человек такого же уровня довольно сложно, еще сложнее состыковать их расписания. Во-вторых, потому что эти люди в силу своего статуса требуют к себе особого отношения. И даже если у вас есть шесть кандидатов на эту позицию и вы соберете их вместе, это будет рассматриваться как проявление недостаточного уважения к каждому из них. Практически, если это ассесмент на определенную позицию, кандидаты хотят сохранить в тайне информацию о том, что они участвуют в конкурсе. По этой причине случаев группового ассесмента на таком уровне позиций — единицы. Подобная процедура, как мы уже говорили, очень похожа на ассесмент-центр и носит название executive assessment, индивидуальный ассесмент топ-менеджеров. У нас один оцениваемый, один оценивающий и нет групповой

дискуссии. Все остальное без изменений: тот же принцип, так же оцениваем компетенции, те же типы упражнений (только более высокого уровня сложности), та же процедура оценки. Принципиальное отличие в том, что мы оцениваем людей высокого уровня и оценивающий у нас только один, к нему предъявляются особые требования. Это должен быть консультант с большим опытом, высоким уровнем экспертизы в оценке и бизнесе. Чтобы правильно оценить и качественно предоставить обратную связь, у него должен быть опыт управления бизнесом и хорошее его понимание. В ходе оценки необходимо будет оценивать компетенции менеджера, связанные с пониманием бизнеса, стратегией и аналитикой. Уровень личных компетенций оценивающего должен быть достаточным для того, чтобы правильно оценить компетенции. Конечно, бизнес-кейсы имеют руководства по оценке с описанием модельных решений, однако ни в одном руководстве невозможно описать все разнообразие тех ответов, которые в реальности дают люди. Их ответы могут быть нестандартными, нетипичными, и консультант должен оценить каждое нестандартное решение: оно оригинально и верно либо оригинально, но неверно. Еще сложнее оценить примеры из реальной жизни кандидата, которые он приводит в интервью. Для того чтобы правильно оценить компетенции, необходимо точно понимать, к какому результату привело то или иное решение оцениваемого. Для этого должна быть возможность досконально разобраться в ситуации и понять, было ли то или иное решение для бизнеса эффективным, вредным либо просто несущественным. А кроме того, насколько оно было оперативным, взвешенным или рискованным. Консультант не сможет правильно ответить на эти вопросы, если он не способен разобраться в ситуации, не обладает достаточной

экспертизой в бизнесе. Для того чтобы получить эту экспертизу, необходим бизнес-опыт.

Вторая причина высоких требований к консультанту — необходимость предоставить оцениваемому обратную связь по результатам оценки. Это люди высокого уровня позиций, они знают себе цену и не станут слушать консультанта, если тот не вызывает у них доверия. Предоставлять им обратную связь не так легко, в силу того что они склонны все подвергать сомнению. Поэтому консультант должен уметь не только качественно оценить компетенции, но и рассказать, на основании чего он поставил те или иные оценки, а затем еще и убедить, что это было сделано справедливо. Помимо этого, он должен показать оцениваемому, в чем его сильные стороны, а что ему следовало бы в себе поменять, развить, усилить или, наоборот, перестать делать. И это бывает не так легко — ведь перед вами, как правило, успешный человек, он уже сформирован, верит, что все его недостатки — продолжение его достоинств и если он что-то меняет, то потеряет стиль, харизму и т. д. Необходимо действительно очень хорошо понять человека и при этом найти нужные слова для того, чтобы эта обратная связь для него оказалась полезной, чтобы она заставила его задуматься о себе и, возможно, что-то в себе поменять. Тогда наша работа действительно будет иметь особенный смысл, поможет людям быть успешнее. В этом и есть глобальное предназначение ассессора — помочь людям и компаниям понять причины их побед и поражений и в конечном результате стать успешнее.

Как мы говорили, в ситуации индивидуального ассессмента у нас нет возможности провести групповую дискуссию. Это действительно несет в себе определенные ограничения, поскольку нет возможности посмотреть, как человек взаимодействует с другими людьми. Как правило, групповую

дискуссию в таких случаях мы заменяем на интервью по компетенциям. Мы не можем посмотреть, как человек строит отношения с людьми и принимает решения в команде, но можем попросить его нам об этом рассказать. Мы предлагаем ему привести примеры реальных ситуаций, когда ему приходилось налаживать взаимодействие в группе, разрешать конфликты либо совместно с командой искать новое нестандартное решение проблемы. Это позволяет нам понять, как он проявляет такие компетенции, как «Лидерство», «Работа в команде» и «Оказание влияния на группу людей». Конечно, интервью никогда не заменит реального наблюдения за работой группы, но все же оно позволяет сделать выводы о компетенциях. В чем преимущество наблюдения за групповой дискуссией? В возможности увидеть нюансы и оценить степень проявления качества. Например, вы поняли, что оцениваемый — резкий или конфликтный человек. Насколько то, что он делает, разрушает групповую динамику, насколько он может настроиться против себя группу? У одних людей эта резкость и конфликтность действительно являются разрушительными, у других нет, это может быть просто не очень высокий эмоциональный контроль, который рубит лед и делает командную атмосферу более живой и непринужденной. Понятно, что ни один из кандидатов, понимающих, что конфликтность — их реальная проблема, не станет рассказывать, насколько эта проблема велика. Именно в таких случаях помогает групповая дискуссия, которая и позволяет более точно оценить степень того или иного проявления.

Как же поступить? Положиться на консультанта, который сможет на основании предыдущего опыта и хорошей наблюдательности сделать выводы о степени проявления того или иного качества на основании частоты упоминаний тех или иных проявлений.

Второй вариант — организовать наблюдение за поведением человека на рабочем месте, например в ходе реального совещания. Понятно, что это можно реализовать далеко не в каждом проекте, но тем не менее иногда таким образом удается решить эту проблему.

В некоторых проектах, если есть такая возможность, помимо индивидуального ассессмента мы дополнительно организовываем групповую дискуссию, приглашая принять в ней участие, например, потенциальных коллег оцениваемого. Технически это просто организовать, если проект проходит в офисе заказчика. Будущие коллеги с удовольствием нам помогают, так как для них это шанс познакомиться с кандидатом и составить свое мнение о нем.

Поведенческое интервью. Ряд компаний для оценки топ-менеджеров предлагают использовать поведенческое интервью, которое занимает от двух с половиной до четырех часов. Изначально технология была разработана компанией McBer с целью моделирования компетенций и получила название «интервью по получению поведенческих индикаторов». По сути это модифицированный вариант интервью по критическим инцидентам. Интервьюируемого просят подробно описать пять или шесть самых важных ситуаций, с которыми он столкнулся на работе, две или три из которых — его самые большие успехи, остальные — значимые неудачи. Технология проведения интервью близка к интервью по компетенциям. Оценка проводится на основании взвешивания количества проявлений тех или иных поведений. Требования к квалификации консультанта здесь так же высоки, как и в технологии executive assessment. Мне нравится поведенческое интервью как метод экспресс-диагностики. Я его провожу, когда нет возможности оценивать человека целый день. Интересная информация, очень живой формат, кандидат не утомляется и с удовольствием

принимает участие в такой процедуре. При этом я предпочитаю executive assessment, так как у него выше валидность, к тому же и участник, и заказчик относятся к результатам его оценки с большим доверием. Наличие кейсов дает возможность не только оценить человека с его слов, но и сравнить его поведение с объективными критериями (нормативной базой) и посмотреть, как он справился с упражнением относительно референтной группы (лучше, хуже или типично). Понятно, что и информация на выходе получается более развернутой и интересной.

Подход BIOSS к оценке способности принимать решения и работать в условиях неопределенности. BIOSS был основан в 1967 году Элиотом Жаком. Психиатр по образованию, он занимался психотерапией и обратил внимание на то, что кризис среднего возраста наступает у разных людей... в разном возрасте. Исследовав эту проблему, он обратил внимание на то, что некоторые люди переживают за время своей взрослой жизни не один, а два (реже три) кризиса. Довольно быстро Элиот Жак пришел к выводу, что все люди развивают свои способности на протяжении всей жизни, но делают это с разной скоростью, потому что время для разных людей движется по-разному. Что за способности в них развиваются? Позже он придет к выводу, что это способность принимать решение в условиях неопределенности — абсолютно у всех людей она проходит одни и те же этапы. Чем выше она развита, тем в более неопределенном контексте человек способен принять эффективное решение, основываясь не на прошлом опыте, а только на интуиции и собственных суждениях.

Заниматься исследованиями взаимоотношений между обществом, компаниями и сотрудниками Элиот Жак начал в Великобритании после Второй мировой войны. Прежде всего, его интересовали вопросы эффективности и справедливости. В 1967 году он основал и возглавил BIOSS. В 1974 году к его

команде присоединилась Джилиан Стамп, перед которой стояла цель разработать на основе подхода Жака матрицу уровней работ, а также инструментарий для оценки потенциала человека. На протяжении 20 лет группа исследователей из BIOSS вела исследования в Пентагоне, анализируя огромное количество работ и карьеры тысяч сотрудников. В результате этих исследований они выделили семь уровней работ и поставили им в соответствие семь уровней способностей, а также совместно с группой математиков разработали кривые развития способностей. В течение 40 лет в BIOSS анализировали архитектуру работ в самых различных организациях в государственном, коммерческом и общественном секторах по всему миру. В итоге была разработана статистически выверенная матрица уровней работ от рядовых исполнителей до CEO транснациональных корпораций, министров и президентов стран. Джилиан Стамп создала инструмент для оценки потенциала человека, который получил название CPA (Career Path Appreciation — «Понимание карьерного пути»).

Что это за семь уровней? Вы видите их на рисунке ниже.

Первый получил название «Качество». На этом уровне неопределенность как таковая отсутствует. Человек работает по принципу «все или ничего». Если все происходит по инструкции, он выполняет работу; как только случается что-то непредвиденное, он должен остановить работу и позвать начальника либо ремонтную бригаду.

На втором уровне («Сервис») человек учится анализировать ситуацию, определять потребности людей, с которыми работает, и предлагать им вариант решения, выбирая его из заранее описанных альтернатив.

На третьем уровне («Практика») человек способен соединить все то, что не связано. Он строит алгоритмы, находит системные

решения и связывает воедино бизнес-процессы и людей.

На четвертом уровне («Стратегическое развитие») человек способен смоделировать ситуацию в будущем, для того чтобы оцифровать его, поставить стратегические цели и построить план, как из настоящего прийти в будущее.

На пятом, шестом и седьмом уровнях люди получают способность предвидеть будущее — отличие только в диапазоне предвидения. Если на пятом уровне они видят вперед на пять, максимум десять лет, то на шестом могут видеть на двадцать лет вперед, а на седьмом уровне — на диапазон более двадцати лет вперед.

Итак, в чем заключается подход BLOSS к людям и работе, которую они выполняют? Любая организация состоит из людей, принимающих решения. В сравнительно стабильных условиях большинство наших решений о работе основано на приобретенных ранее навыках и знаниях или на предыдущем опыте. Но в более сложном контексте, в условиях неопределенности, мы полагаемся на собственные суждения — это способность принимать решения, которая проявляется в незнакомых, нестабильных или неясных ситуациях, в которых мы не знаем и не можем знать, что делать. Именно она и определяет, с какой работой мы способны эффективно справиться.

С одной стороны, у нас есть человек с его способностью принимать решения. С другой — работа, с некой комплексностью задач и долей неопределенности. Это тот контекст, в котором человеку придется принимать решения. В идеальной ситуации уровень его способностей должен в точности соответствовать уровню комплектности работы. Когда это происходит, человек находится в потоке, получает огромное удовольствие от работы и приносит максимальную пользу компании. Когда же его способности и работа находятся

в дисбалансе, это приносит вред не только ему как индивиду, но и организации в целом.

СРА — это структурированное интервью. В ходе интервью мы просим человека описать его подход к работе. Мы спрашиваем его не о том, как он поступает на работе чаще всего, а о том, как ему нравится поступать. Сначала мы оцениваем текущий уровень способности человека (то есть с какими задачами он способен эффективно справиться сегодня), потом анализируем его прошлый опыт, чтобы понять, как эта способность развивалась до сих пор. Нанося точки на карту с кривыми развития, находим, по какой кривой развиваются способности данного конкретного человека. Это дает возможность вычислить скорость развития, с которой он двигался до сих пор, а также сделать предположение, как эта способность будет развиваться в будущем. Что нам это дает? Мы можем помочь человеку правильно спланировать карьеру в организации, разобраться в логике карьеры, прошлых успехах и неудачах и понять, что нужно предпринять в дальнейшем, как выбирать и когда планировать следующие шаги, для того чтобы максимально раскрыть свой потенциал, получить удовольствие от работы и принести максимальную пользу обществу.

Чем отличается подход BIOSSE? Есть компании, которые специализируются в области стратегии и организационных структур. Есть те, что специализируются в области оценки персонала. В отличие от тех и других BIOSSE предлагает решать эти две задачи только в комплексе. Сначала проводят организационный дизайн, определяя уровень неопределенности на каждой позиции и то, насколько комплексный контекст, в котором необходимо принимать решения на данной позиции. После этого происходит аудит способностей имеющегося персонала. А дальше накладывают эти две карты друг на друга. Это дает понимание, насколько работающие в организации

люди способны эффективно справиться со стоящими перед ней стратегическими целями. Затем принимают решение, сколько и каких людей необходимо нанять в организацию. Аудит имеющегося персонала и оценка внешних кандидатов позволяют правильно расставить людей в новой структуре и максимально эффективно использовать их потенциал для реализации стратегии. Далее компания начинает работать в рамках новой структуры, а консультанты каждые полгода проводят замер ключевых показателей организации, для того чтобы держать руку на пульсе и в случае необходимости корректировать организационную структуру.

10.2. Массовый ассесмент

Одно из направлений, в котором развивается рынок ассесмента, — проведение массовых проектов по оценке, которые позволяют за один день оценить до 100–200 человек. Чем вызвана потребность в таких проектах? С одной стороны, они дают возможность получить быстрый срез сотрудников организации либо провести быстрый наем большого количества персонала, с другой — удешевляют процесс оценки за счет использования эффекта масштаба. Конечно, такая оценка не будет столь же валидной, как и оценка в ходе ассесмент-центра, однако ее точность в разы выше, чем при тестировании и использовании онлайн-ассесмента. На мой взгляд, такой формат оптимальный для клиента по соотношению «цена-качество». Единственное его ограничение — большое число кандидатов для оценки. Из нашей практики, эффект масштаба появляется при наличии не менее 40 кандидатов одновременно, при наличии 80–90 кандидатов можно найти такой вариант, когда цена станет сопоставимой с ценой тестирования. Какие упражнения можно использовать в такой оценке? Групповые

дискуссии, различные бизнес-кейсы и стандартные тесты способностей, а также опросники. Традиционно большим опытом проведения подобных проектов в мире обладает компания DDI.

У нас был опыт организации такого проекта в формате корпоративной конференции, в которой мы соединили проведение тренинга и ассессмента. Технология возникла спонтанно, в ходе реализации одного из проектов. Нам поступил запрос на проведение оценки группы из 100 человек, это были региональные директора по продажам крупнейшего в России дистрибьютора. Бюджет был небольшим для того, чтобы провести стандартный ассессмент. Всем участникам предстояло приехать в Москву на ежегодную конференцию по продажам, в рамках которой и предстояло провести оценку. Ограничений было много, но свобода в выборе методов довольно большая. Задача нам показалась интересной, и мы попытались найти для нее решение. Стали думать, как провести оценку, не используя только тесты и опросники, что на таком уровне позиций смешно. По ходу мы стали обсуждать формат с заказчиком, и стало понятно, что, если мы проведем просто оценку, это может демотивировать людей, которые приезжают на такие конференции прежде всего пообщаться с клиентами и коллегами и не готовы к испытанию в виде ассессмента. И тогда родилось интересное решение. Мы разделили группу на две команды, одна из них до обеда работала в зоне тренинга, вторая — в зоне оценки и принимала участие в ассессменте. После обеда команды менялись местами. Тренинг был посвящен принятию качественных решений в команде, в ходе ассессмента все принимали участие в групповой дискуссии, решении бизнес-кейса и в двух тестах способностей. Это было живо и динамично, формат понравился, был воспринят позитивно как представителями клиента, так и самими оцениваемыми, и в результате у нас появилась новая технология. С одной стороны, мы оценили, как люди принимают решения индивидуально и в группе, с другой — дали им в ходе тренинга инструменты более эффективного принятия решений в команде.

Что это дает? Возможность оценивать большие группы людей одновременно, удешевить процедуру оценки в несколько раз, а также ограничить негативные эмоции оцениваемых. Компания же получает качественно отобранный кадровый резерв.

10.3. Онлайн-ассессмент

Сегодня в мире бурно развиваются IT-технологии, и желание клиента перевести оценку в режим онлайн вполне естественно. Это позволяет существенно удешевить процесс, а также

не требует больших затрат на его администрирование. И это хорошо. Но есть одно, и существенное «но». Что мы видим в реальности? Оценка одного кандидата стала очень дешевой, но она, на мой взгляд, не имеет ценности. Когда консалтинговые компании разрабатывали онлайн-системы по оценке кандидатов, они закладывали несколько опций. Первая — тестирование кандидатов в офисе. Эта опция предполагает, что у заказчика есть свой администратор, который сажает кандидата за компьютер в его офисе, и тот проходит тестирование. Поначалу так это и происходило. Но в таком случае заказчик должен иметь свободный компьютер и свободного администратора. Клиенту захотелось сэкономить и здесь. Консультанты пошли навстречу и предложили, на мой взгляд, хорошее решение: кандидат дистанционно получает доступ к тестам и проводит их, например, из дома. Если он демонстрирует приемлемые результаты, его приглашают в офис клиента, где предлагают пройти более короткие версии тех же тестов, чтобы подтвердить результаты. Какова основная проблема тестирования при удаленном доступе? Проблема идентификации личности: мы не знаем, кто выполнял тест — наш кандидат или его талантливый друг.

С чем мы сталкиваемся в реальности? Подавляющее большинство наших клиентов рассылают ключ для удаленной оценки кандидатов, но потом не проводят контрольное тестирование в офисе для подтверждения результатов. В итоге мы часто сталкиваемся на ассессменте с одной и той же проблемой: результаты онлайн-тестирования высокие, результаты тестирования в ходе ассессмент-центра аналогичными тестами низкие.

Уважаемые коллеги, если вы не готовы делать проверку данных, не тратьте деньги компании попусту, не проводите

тестирование вообще. Если же проводите, следуйте рекомендациям консультантов по подтверждению данных.

Вторая проблема онлайн-ассессмента заключается в том, что психометрическое тестирование стали сплошь называть ассесментом. Напомним, английское слово *assessment* переводится как «оценка». В русском же языке слово «ассесмент» закрепилось за конкретной процедурой ассесмент-центра. Его сегодня используют как сокращенное название для ассесмент-центра. Психометрическое же тестирование, которое, как правило, состоит из тестов способностей и различных опросников, таковым не является. И здесь происходит подмена понятий. Онлайн-оценка — это дешево и хорошо. Но на сегодняшний день не существует валидных опросников для оценки компетенций. Опросники оценивают личностные черты человека. Как мы говорили ранее, личностные черты не есть компетенции. Разработчики опросников пытаются найти способ оценить с их помощью компетенции и активно предлагают это своим клиентам. Мой опыт использования таких опросников и сравнение их результатов с результатами оценки компетенций в ходе ассесмент-центра говорят о том, что на сегодняшний день они не валидны.

Понятно, однако, что развитие технологий будет двигаться в этом направлении и раньше или позже у нас появятся валидные инструменты для проведения ассесмент-центров онлайн. Какие проблемы необходимо решить для этого?

Первая — идентификации личности. И с ней, на мой взгляд, мы справимся довольно быстро.

Вторая — проблема симуляции человеческого поведения. Тестирование и описание человеком собственного поведения в опросниках никогда не заменит наблюдения за демонстрацией реального поведения. Рассказывать о том, какой ты

талантливый менеджер, — не то же самое, что быть талантливым менеджером. Одна из проблем здесь — человек, возможно, и не хочет вас обмануть, он просто неправильно себя оценивает, недооценивая либо переоценивая свои способности. Для того чтобы реализовать ассесмент-онлайн, необходим качественный симулятор человеческого поведения, так, как это реализовано в компьютерных играх. Эта задача будет решена, на мой взгляд, не так быстро, как первая.

Что же будет до того? На мой взгляд, в самые ближайшие годы ассесмент-центры перейдут в онлайн. Частично эти задачи уже сегодня многие провайдеры решают с помощью скайпа и видеоконференций. Все упражнения довольно легко проводятся онлайн, за исключением, пожалуй, групповых дискуссий. Но и эта задача решается при наличии большого потока кандидатов. Как я это себе представляю? У вас есть кандидаты, которые должны пройти ассесмент для ряда компаний онлайн. Они выбирают себе удобное расписание. Онлайн-администратор группирует команды из необходимого количества участников, находящихся в разных городах. Они выходят в интернет в определенный час, получают свои индивидуальные инструкции и оказываются в дискуссии за виртуальным общим столом, где могли видеть друг друга, слышать и обмениваться репликами — как в видеоконференциях. Для этого необходимо соблюдение следующих условий:

- наличие высокоскоростного интернета;
- большой поток кандидатов, для того чтобы было легче группировать их в команды;
- система идентификации личности.

Последняя проблема уже сейчас легко решается фотографированием кандидатов. Что же касается

индивидуального ассессмента, то здесь проблем его реализации онлайн уже сегодня практически не существует. Что нам это дает? Снижение затрат на аренду помещений, проезд и проживание оцениваемых или оценивающих, что, как правило, не меньше, чем стоимость ассессмента, а иногда и существенно выше его. Помимо этого, появляется возможность сократить затраты и на саму оценку, а консалтинговым фирмам — затраты на содержание персонала. Как известно, в регионах работы меньше и зарплаты ниже. Что мешает консалтинговой фирме набрать и обучить персонал из регионов и реализовать проекты удаленно?

На что бы я еще раз хотела обратить внимание читателей? Качественная оценка воспринимается людьми как справедливый подход к управлению персоналом. Люди нуждаются в том, чтобы понимать, что компании устроены справедливо, справедливо относятся к людям, справедливо продвигают и справедливо наказывают. Что касается онлайн-тестирования, то это дешево, но на сегодняшний день происходит подмена понятий. Психометрическое тестирование имеет смысл на рядовых позициях, но абсолютно бессмысленно на менеджерских, а тем более на топовых. Оно однозначно имеет смысл в целях развития как часть ассессмент-центра, в ходе составления плана развития и в целях коучинга как один из инструментов, который дает дополнительную информацию и помогает лучше разобраться в человеке, его личности и мотивах поведения, но не может использоваться отдельно как инструмент для отбора менеджеров.

{ hr }

Заключение

Помните: в ассессменте не бывает мелочей. От того, насколько ответственно каждый из нас: фасилитатор, ассессор и администратор — выполняет свою работу, зависят достоверность результатов центра оценки и валидность сделанных нами прогнозов. Качество работы каждого и слаженность работы всех — вот то, что определяет валидность любого ассессмент-центра.

Я не знаю лучшего мероприятия, которое давало бы столько возможностей для развития как кандидатов, так и ассессоров. Но насколько это мероприятие может быть полезным, настолько оно может стать и вредным. Предотвратить это — в наших силах.

Оценивать другого человека — увлекательнейшее занятие, которое, помимо всего прочего, дает возможность познакомиться с огромным количеством уникальных людей, научиться лучше их понимать, осознать, сколько есть разнообразных способов проявить компетенции (как эффективных, так и неэффективных), и практически моментально увидеть столько отдачи от своих действий, сколько большинство менеджеров не видят за всю жизнь. Это исключительная возможность развивать свои личные компетенции, имея перед глазами столько выдающихся примеров.

При этом я убеждена: мы можем получить в этой жизни ровно столько, сколько готовы отдать.

Наш труд требует колоссальной дисциплины, стрессоустойчивости и преданности делу, и это путь для тех, кто всего этого не боится и готов постоянно выходить из зоны комфорта в стремлении сделать свою работу хорошо.

Именно такие люди становятся блестящими специалистами, и только они имеют моральное право оценивать других, потому что, хотим мы этого или нет, мы оказываем влияние на жизнь

и карьеру тех, кого оцениваем.

{ hr }

Приложения

Приложение 1. Пример многоуровневого описания компетенций. Описание «Коммуникации и влияния» из модели компетенций ХК «Композит» (разработано PDP*)

Приложение 2. Программа тренинга

Приложение 3. Образец приветственной речи руководителя отдела оценки

Приложение 4. Должностная инструкция консультанта отдела оценки персонала

Приложение 5. Ролевая игра «Гидродом»²²

Приложение 6. Ролевая игра. Оценочная форма

Приложение 7. Отчет по результатам оценки

Приложение 8. Примеры писем с приглашением для участников

Ознакомиться с полезными приложениями вы можете на сайте издательства «Манн, Иванов и Фербер» по адресу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/paperbook/ocenka-personala/>

Благодарности

Спасибо моей огромной чудесной семье за ту поддержку, которую вы мне оказываете. Я чувствую вашу любовь и энергию, и это дает мне силы двигаться дальше.

Спасибо моим удивительным друзьям Рут Намиас и Аврааму Тауберману за то, что вдохновили меня на написание книги. Без вас ее бы просто не было.

Спасибо моим учителям за все уроки, которые вы мне преподали. Без вас я бы не стала тем, кто я есть сегодня.

Спасибо нашей прекрасной няне Яве, благодаря которой у меня появилось время написать эту книгу.

Об авторе



Елена Барышникова – эксперт в области оценки персонала, психолог, консультант по организационному развитию. Представитель Института организационных и социальных наук Брюнеля (BIOSS) в России. Партнер компании Performance Development Partners. В прошлом была руководителем департамента ассессмента компании SHL, директором Института Макса Люшера в России.

Специализируется на внедрении технологии ассесмент-центров, управлении эффективностью деятельности и оптимизации организационных структур. На протяжении последних 13 лет реализовывала проекты для таких компаний, как Pfizer, Philip Morris, Microsoft, SUB-Miller, Роснано, НК «КазМунайГаз», ХК «Композит», ГК «Мегаполис» и многих других.

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

2 Баллантайн И., Пова Н. Ассесмент-центр. Полное руководство; пер. с англ. Е. Г. Гореловой. — 2-е изд. — М. : Гиппо, 2008.

3 How assessment centers were started in the United States. The oss assessment program // www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/HowAssessmentCentersWereStarted_mg_ddi.pdf?ext=.pdf

4 Крупная американская сеть универмагов среднего класса с более чем вековой историей. На сегодняшний день объединяет более 1100 магазинов во всех штатах США и в Пуэрто-Рико. *Прим. ред.*

5 Лонгитюдное исследование — научный метод, применяемый в социологии и психологии, в котором изучается одна и та же группа людей или объектов в течение времени, за которое объекты успевают существенным образом поменять какие-либо свои значимые признаки. *Прим. ред.*

6 Американская психологическая ассоциация: www.apa.org; Международный конгресс по методам ассесмент-центра: www.assessmentcenters.org; Британское психологическое общество: www.bps.org.uk.

7 Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. М. : Гиппо, 2010. *Прим. ред.*

8 Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. М. : Гиппо, 2008. *Прим. ред.*

9 Компания, реализующая товары повседневного спроса (от англ. Fast Moving Consumer Goods). *Прим. ред.*

[10](#) Этот феномен в работах Альфреда Адлера, австрийского психолога, психиатра и мыслителя, одного из предшественников неофрейдизма, создателя системы индивидуальной психологии, называется гиперкомпенсацией.

[11](#) Сегодня Nau Group предлагает своим клиентам несколько упрощенную и более современную версию компетенций. Они также имеют различные индикаторы по уровням, но все измерения объединены.

[12](#) Сдерживающие факторы. *Прим. ред.*

[13](#) Этот принцип хорошо работает при разработке тестов, но редко выполняется при создании симуляционных упражнений. Однако и для упражнений важно получить полное распределение оценок, чтобы «4» и «5» также встречались — и не крайне редко.

[14](#) Релокация — переезд из одного города в другой с адаптацией на месте и с дополнительными сервисами. Чаще всего — при смене работы, при переводах в другой офис компании.

[15](#) Неправильная с точки зрения грамматики форма «поведения» не случайна: в русском языке принято использовать это существительное только в единственном числе, потому что человеческое поведение недискретно. В целях ассессмента, для того чтобы произвести классификацию, необходимо разделить его на отдельные единицы.

[16](#) Формат проведения центра оценки и его наполнение — что оценивается, с помощью каких методов оценивается, расписание и т. д.

[17](#) Фасилитатор — человек, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию. *Прим. ред.*

[18](#) Это требование закреплено в стандартах к центрам оценки Британским психологическим сообществом.

[19](#) По всей видимости, этой проблемы нет в опроснике компании TalentQ. По крайней мере, задумка сделать нормативный опросник с ипсативной проверкой была призвана, вероятнее всего, обойти именно эту проблему.

[20](#) Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций. М. : Гиппо, 2005. *Прим. ред.*

[21](#) Возможно, это связано с отсутствием привычки предоставлять обратную связь в нашей культуре. С не меньшими трудностями при внедрении оценки «360 градусов» многие мультинациональные компании столкнулись в странах Азии.

[22](#) © Performance Development Partners.

Над книгой работали

Руководитель редакции *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Ольга Киселева*

Литературные редакторы *Анна Натитник, Юлия Раутборт*

Художественный редактор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Таша Беляева*

Верстка *Людмила Гроздова*

Корректоры *Юлия Молокова, Юлиана Староверова*

Электронная версия книги подготовлена компанией

«Электронные Возможности»

www.todigital.ru

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>