

# {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 работками 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

исследований\*. 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 обществом\*\*.

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

---

\* 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.*

\*\* Американская психологическая ассоциация: [www.apa.org](http://www.apa.org); Международный конгресс по методам ассесмент-центра: [www.assessmentcenters.org](http://www.assessmentcenters.org); Британское психологическое общество: [www.bps.org.uk](http://www.bps.org.uk).

**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 большую 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 ассесмент 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 большую 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 ассесмент-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 ассесмента 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 ассесмент-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. Ассесоры 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 спро-



гнозировать его будущую успешность на конкретной позиции. Для измерения валидности необходимо сравнить полученные в ходе ассесмента 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 ассесмента 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 ассесмент-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 инициируют 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 ассесмент-центра колеблется от 0,29 до 0,7 в зависимости от источника и цели ассесмента.

Табл. 2.2. Валидность различных методов оценки

Метод оценки	Валидность (абсолютный показатель — 1,0)
Ассесмент-центр (корреляция с количеством продвижений по карьере)	0,65
Профессиональные тесты	0,54
Тесты когнитивных способностей	0,53
Ассесмент-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 ассессмента 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 ассессмента. 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 ассесмент 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 удерживать? 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 ассесмента 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»\* 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.

---

\* Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. М. : Гиппо, 2010. Прим. ред.

Правильно проведенный ассесмент-центр может мотивировать сотрудников вне зависимости от того, насколько успешно они его пройдут и получают 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 ассесмент-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 ассесмент 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.

Ассесмент-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 ассесмента, 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 ассесмента 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 ассесмент — 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.

Ассесмент-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 ассесмента, 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 ассесмент 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, наблюдав 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 ассесменте, 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 ассесмента, 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 ассесменте. 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, организовав 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 большая 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 ассесмент-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 }