

{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 полутора-миллионной 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 ассесмент-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 Пова*, 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

* Баллантайн И., Пова Н. Ассессмент-центр. Полное руководство ; пер. с англ. Е. Г. Гореловой. — 2-е изд. — М. : Гиппо, 2008.

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 ассесмента, 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»*.)

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

* 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

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 продвнутся 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. Penney* 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.

* 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.*

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 }



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

