
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

Комментарий к Нормативам и этическим принципам создания и проведения Центра оценки

МАСЛОВ Евгений Витальевич

Кандидат психологических наук, руководитель направления «Оценка персонала», ООО «Ассоциация Бизнес Мастерства» (Москва)

E-mail: evgenmas@mail.ru, as1@abmgroun.ru

Понятие «Assessment Center», или «Центр оценки» (ЦО), в нашей стране уже не является экзотическим, за последние 10 лет этот термин (и метод) стал очень распространенным в среде специалистов по управлению персоналом. Этот факт имеет, безусловно, положительное значение, однако широкое его применение приводит к угрозе размывания границ и расширенному толкованию метода.

Для получения адекватного представления о методологии ЦО в настоящее время существует достаточное количество отечественной и иностранной литературы. Наиболее удачной и содержательной, по моему мнению, является книга «Центры оценки и развития», авторами которой являются Й. Баллантайн и Н. Пова [2003]. Если же есть потребность в том, чтобы самостоятельно проводить ЦО, можно приобрести более конкретный инструментарий – например, «Инструменты для разработки Центров оценки и развития» Института персонального развития Великобритании [Kandola, 1996]. Разумеется, ни одно из существующих руководств не может заменить специального обучения и стажировки у специалистов по ЦО.

В названных публикациях [Баллантайн, Пова, 2003; Kandola, 1996] глубоко и содержательно прописаны как методологические, так и этические аспекты проведения ЦО. Специалист, получивший базовую подготовку по оценке методом Assessment Center, не может не знать обязательных процедур и этических принципов проведения ЦО.

В какой же мере российская практика соответствует изложенным в статье нормативам и этическим принципам?

Технология ЦО наиболее надежная, но и наиболее трудоемкая из существующих на сегодняшний момент методов оценки персонала. При этом она является востребованным коммерческим продуктом (услугой). Требования технологии вступают в противоречие с давлением рынка. Стремление заказчика сократить стоимость работ приводит к необходимости сокращения затрат провайдеров. Попытки упростить процедуру, направленные на снижение ее трудоемкости и стоимости, являются угрозой для качества услуги. В основе технологии центра оценки лежит принцип множественности: 1) множество (группа) кандидатов наблюдается множеством экспертов в ходе выполнения множества заданий. Это и есть основа высокой валидности и основная проблема ЦО (трудоемкость). Упростить основной процесс без ущерба для качества не получается. Когда «планку минимума»

требований к ЦО опустили до двух методов и двух часов работы, показатели валидности упали до 0.28 [Хермелин и др., 2011], т.е. ЦО перестал быть наиболее валидным методом (при соблюдении всех требований этот показатель составляет 0.65) [Баллантайн, Пова, 2003]. Конечно, еще есть надежда на то, что подготовленные и опытные эксперты «вытянут» ЦО и по сокращенной, свернутой процедуре, но здесь уже работает не технология, а личность. Хорошо структурированная и четко соблюдаемая технология позволяет привлекать в качестве оценщиков лиц, не обладающих профессиональной подготовкой в области оценки персонала, разумеется, после соответствующего тренинга. Общеизвестно, что чем четче прописана технология, тем меньший уровень квалификации требуются наблюдателям для обеспечения приемлемого результата оценки. Провайдеры, отвечающие за качество результата перед клиентом, хорошо понимают, что экономия на основном процессе за счет сокращения количества и разнообразия упражнений содержит наибольшие угрозы, поэтому «ядро» сохраняется.

Под «ядром» я понимаю разработку общего дизайна ЦО и обеспечение проведения процедуры оценки в соответствии с ним. Здесь, как правило, все бывает выдержано четко. Выдерживается принцип множественности. Составляется матрица, где каждая компетенция независимо оценивается в 2–3 разнотипных заданиях, прописываются сценарий и инструкции к заданиям, разрабатываются схемы наблюдения, поведенческие индикаторы и бланки оценки, процедуры выведения итоговых оценок. Однако провайдеры могут экономить на «вспомогательных» процессах, предшествующих или следующих за стадией непосредственной оценки.

На чем возможна экономия? Нередко экономия происходит за счет недостаточно глубокого анализа профессиональной деятельности при разработке модели компетенций. В крайних случаях провайдеры предоставляют свой набор компетенций, который многих клиентов обычно устраивает, так как это экономит время представителей компании-заказчика. Также исполнители могут позволить себе немного сэкономить на этапе разработки заданий. Только в крупных компаниях, таких как «Экопси Консалтинг», имеются специальные подразделения по разработке инструментария. Провайдеры «помельче», помимо оригинальных, разработанных самостоятельно, могут использовать внешние разработки, иногда обмениваются ими с коллегами по типу «бартера». Экономия достигается также за счет подготовки экспертов. Есть компании, которые принципиально используют только своих, проверенных экспертов из штатных сотрудников и ассоциированных «фрилансеров». При этом нет необходимости проводить специальный тренинг перед проведением ЦО. Очень часто не проводится пилотаж. Предварительная апробация проводится крайне редко. Проблема в том, что это требует дополнительных средств, а главное – дополнительной группы участников, к результатам которых непонятно как следует относиться – как к эксперименту или как к достоверным результатам. К сожалению, нередко при ЦО исключается этап предоставления обратной связи участникам. По моему опыту он осуществляется примерно в 50% случаев проведения ЦО. При этом обычно консультанты настоятельно рекомендуют предоставление обратной связи участникам из стремления сделать ЦО более качественным. Предоставление обратной связи – очень важный элемент технологии. Здесь есть возможность поработать не только на организацию, но и на конкретных людей, снять напряженность и неопределенность, которая обычно возникает у участников при отсутствии обратной связи. Завершающим этапом ЦО является валидизация. Оценка валидности проведенного ЦО у нас, как правило, не проводится. Причин здесь несколько, и прежде всего уже указанное стремление сэкономить ресурсы. ЦО – наглядная процедура, которая для заказчика в большинстве случаев обладает «очевидной валидностью» (Face validity) и наличие хороших «попаданий» снимает вопросы валидности для заказчика.

Резюмируя, отметим: специалисты, работающие в области предоставления услуг по ЦО, стремятся действовать по существующим правилам, однако заказчик в стремлении сократить расходы оказывает давление на исполнителя. Полное соблюдение технологии может быть обеспечено при готовности заказчика оплачивать все этапы технологии. Поэтому более важным для нашего профессионального сообщества является не разработка этических стандартов для конкретных инструментов оценки (они и так хорошо прописаны), а разработка общих стандартов работы компаний, предоставляющих услуги в области оценки персонала.

Литература

- Баллантайн Й., Пова Н.* Центры оценки и развития / Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003.
- Хермелин И., Лайвенс Ф., Робертсон А.Т.* Прогностическая валидность Центра оценки: метаанализ [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2011. Т. 1. №1. С. 39–49. URL: www.orgpsyjournal.hse.ru
- Kandola P.* Tools for Assessment and Development Centres // Institut of Personnel Development. London, 1996.