



Интерес к Ассесмент Центру со стороны Заказчика

БАЗАРОВ Тахир Юсупович

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Широкое распространение технологии Ассесмента Центров как системы работы с персоналом современных организаций обернулось неожиданной стороной. У Заказчиков возникает вопрос о выборе лучшей для себя программы из тех, которые предлагаются консультантами. В связи с тем, что в последнее время подобных вопросов, обращенных к консультантам Центра кадровых технологий – 21 век, становится все больше, и не всегда есть возможность лично на них ответить, предлагаем вашему вниманию обращение профессора Т.Ю. Базарова к Заказчикам услуг, связанных с проведением Ассесмента Центра для своих компаний. Автор предпринимает попытку сориентировать возможных потребителей консультационных услуг, связанных с применением данной технологии, в основных возможностях и ограничениях метода. Данный текст позволяет понять следующее. Какие вопросы помогут определиться с качеством предоставляемых услуг? Чего можно ожидать от использования данной технологии? Насколько квалифицированы консультанты, предлагающие данный тип услуги?

Ключевые слова: центр оценки.

Ассесмент: основные моменты

Применение ассесмента дает высокую точность результатов, благодаря предварительной разработке психологами и консультантами сценария по особым технологиям. Шкалы для оценки, бланки интервью, деловые игры разрабатываются, исходя из *особенностей деятельности компании и требований к конкретной должности*.

Отличие ассесмента от других методов оценки состоит в том, что он позволяет точно определить коммуникативные и деловые навыки сотрудника, благодаря множественности процедур, реализующихся в присутствии нескольких экспертов, которые могут вместе дать более объективное заключение относительно потенциала участников. Окончательная оценка выносится после совместного обсуждения полученных данных всей командой. Причем каждое из личностных качеств требует отдельного рассмотрения.

Принципиально, чтобы существенная часть персональной информации была получена не из «вербальных» источников (интервью, опрос, анкетирование, тестирование), а из активно-деятельностных проявлений испытуемых. Речь идет о моделировании ключевых аспектов профессиональной деятельности. Именно такие параметры программы, как «работа в деятельностном контексте» – решение профессиональных задач, принятие решений в «заданных

условиях», взаимодействие с другими людьми в ситуациях, релевантных основной деятельности – являются ключевыми характеристиками «добротного» ассессмента. При этом следует различать моделируемую деятельность и содержание предлагаемых участникам задач. То есть речь идет о том, что содержание кейсов и ролевых игр не обязательно должно один-один повторять содержание рабочих задач участников, оно может быть вполне отвлеченным, при этом сама структура кейса должна быть спроектирована таким образом, чтобы участник мог проявить оцениваемые компетенции. Как показывает практика, чем более высокий должностной и статусный уровень участников Ассесмент Центра (например, Совет Директоров крупного банка полным составом), тем с большим интересом и принятием к процедуре они включаются в решение отвлеченных по содержанию задач, кейсов и ролевых игр. Их опыт и знания уже настолько объемны, что ситуация проверки/оценки их умений копиями «боевых задач» выглядит несколько несуразно, хотя, безусловно, саму программу ассессмента необходимо разбавлять кейсами, очень близко воспроизводящими рабочие задачи. Другое дело, что соотношение отвлеченных и приближенных к содержанию работы кейсов должно быть 70 к 30. Если же мы говорим об оценке сотрудников среднего или линейного менеджмента, то там ситуация обратная: рекомендуется большую часть программы наполнять такими задачами и активностями, которые бы максимально близко воспроизводили то, чем участники занимаются в реальной жизни на рабочем месте.

Кроме того, важна концепция, лежащая в основе программы. Концептуально любая оценка может быть представлена на континууме ближе либо к полюсу «диагностика», либо к полюсу «идентификация». В первом случае эксперты исходят из наличия стандартных норм, с которыми могут быть сопоставлены полученные данные. Во втором случае предполагается наличие типологии, из которой исходят консультанты. При этом возможные варианты «движения» в любом из указанных направлений обычно группируются вокруг таких конструктов, как «задачи», «функции» или «роли». Иными словами мы можем либо взять за образец «лучшего» сотрудника Компании по проявленным компетенциям и результатам деятельности (и именно с его профилем сравнивать всех остальных, как бы пытаясь «клонировать лучший образец поведения»), либо мы можем отталкиваться от стратегии Компании на ближайшее будущее, оценивая каждого сотрудника применительно к тем задачам, которые нужно будет решать. Также не стоит забывать о невероятно сильных компенсаторных механизмах в поведении человека. Ведь одну и ту же задачу можно решать разными способами и за счет разных личностных качеств. И здесь снова Заказчик находится перед выбором: оценивать ли конкретные умения и качества личности (бывают ситуации, когда нужен именно такой подход), либо умения этой самой личности решать те задачи, которые нужны Заказчику.

Ассесмент Центр: основные (канонические) характеристики метода

- создается система оценки, основанная на изучении деятельности (актуальной или предполагаемой);
- на этой основе формируется модель компетенций (требований к исполнителю, предъявляемых деятельностью);
- модель компетенций переводится в модель компетентностей (особенностей – личностных и деловых – исполнителя);
- разрабатываются упражнения и другой диагностический или идентификационный инструментарий, который проходит предварительную проверку на валидность;

- участники проходят испытание различными упражнениями и техниками;
- специально под программу готовятся наблюдатели;
- оценивается наблюдаемое поведение испытуемых, а не гипотезы о стоящих за ним причинах;
- каждый участник оценивается несколькими специалистами;
- фазы «наблюдения» и «оценки» разнесены во времени.

Этапы подготовки и проведения Ассесмент Центра

В технологическом плане выделяют шесть основных этапов построения Ассесмент Центра

1 этап	Подготовка проекта	– включает работу по определению целей, сроков, объемов, возможных результатов оценки, перспектив кадровых проектов в конкретном учреждении.
2 этап	Анализ деятельности и формулирования критериев оценки	– включает исследование особенностей деятельности оцениваемых сотрудников, специфики организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации, а также формирование списка критериев оценки.
3 этап	Конструирование процедур оценки	– заключается в определении релевантных процедур и методов оценки, а также создании организационного плана реализации программы.
4 этап	Обучение экспертов (наблюдателей-оценщиков)	– включает отбор и специальную подготовку ряда ключевых сотрудников организации для работы в качестве экспертов, наблюдателей и интервьюеров рамках конкретной программы ЦО.
5 этап	Реализация программы центра оценки	– включает осуществление программы оценочных процедур для сбора персональной кадровой информации.
6 этап	Анализ результатов и оформление материалов для передачи заказчику	В зависимости от конкретных задач, решаемых ЦО, возможны и другие этапы. К примеру, при отборе кандидатов с последующим обучением, это: <ul style="list-style-type: none"> • построение программ обучения, • подготовка отобранных кандидатов и т.д.

Виды ассесмента

1. Традиционный или диагностический ассесмент	Направлен на диагностику, выявление стандартных компетентностей.
2. Развивающий ассесмент	Направлен на выявление ключевых компетентностей и на дальнейшее развитие персонала. При таком использовании технологии оценки в имитационных ситуациях по заранее заданным, непосредственно связанным с профессиональной деятельностью критериям, определяются сильные и слабые стороны участников, а также их потребности в развитии. Удовлетворение этих потребностей повышает эффективность работы сотрудников, ускоряет их карьерный рост, что, в свою очередь, влияет на успех организации в целом.
3. Ассесмент самопознания	Также направлен на выявление сильных сторон участников и их потребностей в развитии. Особенность этого вида технологии оценки в особом внимании к самооценке человеком эффективности собственной работы, акценте на определении им собственных потребностей в развитии.

4. Стратегический ассесмент

Направлен на использование проективных ситуаций для работы с ведущими компетенциями. Это технология оценки кадрового потенциала компании и поддержки процессов организационных изменений на всех уровнях: личности, управленческой команды и организации в целом. Идея проведения «Стратегического центра оценки» значительно расширила цели и задачи, которые решала исходная технология. Она позволила управлять процессом перехода организации от этапа «интервенции новшеств» к этапу «интеграции нового» (когда организационные изменения целенаправленно планируются, а этап «хаоса» сознательно отработывается). В зависимости от потребности конкретной компании специалисты подбирают именно ту технологию, которая наиболее полно соответствует ее актуальным задачам в области управления персоналом.

Основные ограничения технологии Ассесмент Центра

1. Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком – *субъективностью*, решение во многом зависит от того, кто использует метод или от того, кто привлекается в качестве эксперта.
2. Ассесмент – это штучная вещь, т.е. каждый раз делается заново.
3. Ассесмент – весьма дорогостоящая процедура, как следствие используется для высших групп должностей или топ-менеджмента компании.
4. Этап проведения оценки (т.е. сбора необходимой информации о сотрудниках), этап обработки результатов и предоставление их Заказчику, как правило, значительно разнесены во времени. На подготовку итогового отчета требуется от 3-х недель до месяца. Обратная связь участникам также отсрочена по времени, соответственно потребность в ней и мотивация к развитию могут в значительной степени обесцениться.
5. Успех проведения оценки в большой степени зависит от профессионализма Ведущего-фасилитатора.

Вопросы на определение профессионализма исполнителя

1. Основные этапы создания программы Ассесмента.
2. Какая концепция лежит в основе предлагаемой программы?
3. Какова пропускная способность предлагаемого центра оценки (сколько человек одновременно можно оценить)?
Примечание: одна рабочая группа должна быть не более 7–9 человек.
4. Сколько времени требуется на оценку одной группы?
5. Какие ограничения существуют у данной технологии?
6. Какие формы предоставления результата вы можете предложить?
Примечание: развернутые психологические характеристики на каждого участника; групповые характеристики; балльные профили на каждого участника; балльные профили на каждого участника в сопоставлении с идеальным профилем.
7. Что потребуется от меня как Заказчика (какие временные и материальные ресурсы)? Следует насторожиться, если провайдер уверяет, что сделает все сам, и от вас нужна только организационная поддержка. Это первый и очень важный сигнал о том, насколько релевантной вашей компании будет предложенная модель компетенций.

8. Находясь в процессе выбора консультантов по оценке, Заказчик должен обязательно познакомиться с примерами их работы — примеры модели компетентностей и тех результатов, которые они предоставляют по итогам.
9. Чем ваша технология отличается от других?
10. Важно задать вопрос о том, какой шкалой пользуется Исполнитель. В данном случае для Заказчика важно обратить внимание на уверенность, обоснованность и понятность ответа консультанта на этот вопрос (спросить, какие еще существуют варианты, их плюсы и минусы).
11. На каком материале будут выстроены упражнения и ролевые игры?
12. Стоит узнать заранее, кто будет выступать ведущим оценочных сессий, его образование, возраст (для некоторых категорий оцениваемых — это превращается в весьма важный фактор), опыт работы, конкретные проекты. Как правило, для успешности оценки — это один из ключевых моментов.
13. Когда и в какой форме участники оценки получают обратную связь?
Примечание: дистанционно — письменно; дистанционно — по телефону; личная встреча с передачей балльного профиля либо портрета.
14. Кроме того, важно выяснить, что предполагается делать с материалами участников (письменными, видео- или аудиозаписями упражнений). Они могут храниться (какой срок?), могут ликвидироваться (какая процедура?).
15. Наконец, важнейшим моментом в понимании подхода исполнителя услуг по проведению ассессмента является логистика движения персональной информации об участниках (будут ли закодированы промежуточные и итоговые материалы, как предполагается хранить и какова процедура передачи этих материалов)?

Заключение

Нужно ли потенциальным заказчикам знать эти вопросы и искать на них ответы при встрече с консультантами? Выгодно ли консультантам, чтобы заказчики знали, какие именно вопросы следует обсуждать с потенциальными исполнителями, прежде чем заключать договор на оказание услуг по проведению ассессмент центра? Насколько консультанты заинтересованы в том, чтобы заказчик их услуг был компетентен в хитростях и тонкостях предстоящего проекта?

Ответ на поставленные вопросы зависит от профессионального и этического подхода консультанта. С нашей точки зрения, партнерские отношения между участниками проекта (заказчиком, оцениваемыми и консультантами) — необходимое условие успешности консультационного вмешательства. И в этом случае, принцип осведомленного согласия, достигаемый в коммуникации между всеми заинтересованными сторонами, предполагает открытый и честный разговор на рассмотренные в данной статье темы. И ведь это не весь список тем, которые стоило бы обсудить консультанту с заказчиком. Приглашаем продолжить список вопросов...

Литература

- Аксенова, Е.А. (2007) Стратегический ассессмент. М.: Аспект пресс.
Базаров, Т.Ю. (2011) Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. М.: Кнорус.

Customer interest to Assessment Center

Takhir BAZAROV

Lomonosov State University, Moscow, Russia

Abstract

Widespread using of Assessment Centers technology as a system of HR in current organizations turned into an unexpected side. Customers raise a question about choosing the best program for yourself from those offered by consultants. Due to the fact that in recent years number of such questions addressed to consultants of «Center of personnel technologies - XXI» is growing and we don't always have the opportunity to personally answer them, we offer you an answer of Professor T. Bazarov to customers conducting Assessment Centre for their companies. The author attempts to guide potential consumers of consulting services in the field of this technology, the basic capabilities and limitations of the method. This text allows you to realize the following. What questions can help to determine the quality of provided services? What can I expect from the using of this technology? How competent are consultants offering this type of service?

Keywords: assesment center

References

- Aksenova, E.A. (2007) Strategicheskiy assessment [Strategic Assessment]. Moscow: Aspekt press.
Bazarov, T.Yu. (2011) Tekhnologiya tsentrov otsenki personala: protsessy i rezul'taty [Technology od Assessment Centers: processes and results]. Moscow: Knorus.