

ОСОБЕННОСТИ ТЕХНОЛОГИИ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРОВ

Г.П. Геранюшкина (Иркутск)

Аннотация. Рассматриваются этапы технологии центров оценки. Излагаются особенности метода наблюдения. Приводится перечень профессионально важных качеств на примере методики оценки антикризисных управляющих.

Ключевые слова: ассессмент, профессионально важные качества, цели оценки, индикаторы – поведенческие проявления.

Оценка персонала – одно из важнейших направлений работы с кадрами. Она проводится при приеме на работу, при поощрении, при принятии решения о ротации сотрудников, при выявлении потребности в обучении персонала.

При любой оценке нельзя исключить человеческую природу. Повлиять может многое – внешний вид, тембр голоса, манера излагать свои мысли, решение во многом зависит от того, кто использует метод или кто привлекается в качестве эксперта. Увы, зачастую это все не имеет прямого отношения к делу. Поэтому, несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке персонала, все они, как правило, страдают общим недостатком – субъективностью.

Как пример оценочной технологии, позволяющей снизить уровень субъективизма, можно представить технологию Ассессмент-центров.

Ассессмент-центр – это метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании системы взаимодополняющих методик, ориентированный на реальное рабочее поведение менеджеров. Он состоит в том, чтобы в модельных ситуациях, типичных для выполняемой деятельности, понаблюдать за кандидатом и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи на обучение.

Впервые центры оценки применили в США в 1954 г., а уже в 1980 г. центрами оценки располагали около 2000 американских фирм. Данные литературных источников свидетельствуют о высокой критериальной валидности Ассессмент-центров (0,40–0,75).

Оценка управленцев по этой технологии осуществлялась нами с 1998 г. в рамках семинара по подготовке антикризисных управляющих. «Методика оценки личностно значимых профессионально важных качеств антикризисных управляющих» разработана на факультете психологии МГУ им. Ломоносова под руководством Т.Ю. Базарова [1, 2]. Статистика по антикризисным управляющим также подтверждает высокую прогностичность этой технологии: около 80% руководителей служб по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению, прошедших процедуру оценки по этой технологии, успешно работают на управленческих должностях.

В технологическом плане подготовка и реализация Ассессмент-центра включает 6 этапов.

1-й этап. Подготовка проекта – определение целей, сроков, объемов, возможных результатов оценки.

Как и любой проект, Ассессмент-центр начинается с определения цели. Правильно поставленная цель – необходимое условие построения системы и достижения результата. Основными целями оценки являются:

- принятие административных решений (изменение заработной платы, изменение системы поощрения, увольнение);
- выявление потенциала сотрудников (развитие карьеры, формирование рабочих групп, личное развитие);
- выявление потребности в обучении (формирование обучающих программ).

Цель оценки должна отвечать трем условиям: быть четко сформулированной, измеримой и реалистичной.

Опыт показывает, что проект Ассессмент-центра может занимать от 3 до 5 недель в зависимости от количества испытуемых.

2-й этап. Анализ деятельности и формулирование критериев оценки.

В зависимости от специфики деятельности впоследствии выбираются конкретные методы и процедуры.

Анализ деятельности антикризисных управляющих позволил разработчикам «Методики» сформулировать следующие критерии оценки:

1. Мыслительные способности.

1.1. *Системность мышления* – способность выделять и структурировать существенные связи между различными аспектами информации и объединять их в целостный образ.

1.2. *Динамичность мышления* – свойство мышления, отражающее скорость восприятия, переработки и воспроизведения информации.

1.3. *Нестандартность и гибкость мышления* – способность адаптировать и развивать собственные интеллектуальные схемы при работе с новой информацией.

2. Организаторские способности.

2.1. *Ориентация на конкретный результат деятельности* – способность четко представлять результат и стремление удерживать его в процессе работы.

2.2. *Способность планировать и проектировать* – способность предвидеть развитие событий, конкретные механизмы, последовательность их реализации, необходимые для достижения результата с учетом существующих условий.

2.3. *Руководство группой* – способность мобилизовать и использовать ресурсы рабочей группы для достижения результата.

3. Коммуникативные способности.

3.1. *Эффективность взаимодействия с людьми* – способность целенаправленно влиять на мнение и поведение других людей, располагая их к себе в процессе общения.

3.2. *Гибкость в общении* – способность адекватно использовать разнообразные коммуникативные средства в различных ситуациях.

3.3. *Способность к ведению переговоров* – способность и стремление достигать результата на основе взаимопонимания в процессе непосредственного делового общения.

4. Личностные качества.

4.1. *Обоснованность и самостоятельность* в принятии решений – способность принимать решения, рационально оценивая реальную ситуацию и учитывая возможные последствия.

4.2. *Мотивация к достижению* – способность прилагать усилия и сохранять активность для достижения поставленных целей и задач.

4.3. *Готовность к изменениям* – стремление расширять собственный опыт, совершенствуя свои способности, умения и навыки.

3-й этап. Конструирование процедур оценки.

Процедуры подбираются с учетом критериев оценки для получения необходимого и достаточного объема информации выведения итоговой оценки.

Основные методы Ассессмент-центров:

1. *Специальные упражнения*. Цель – смоделировать наиболее типичные деловые ситуации. Дают возможность оценить уровень профессионализма участников, а также их мыслительные и организационные способности. В «Методике» применяется специально разработанный Организационный тест, представляющий собой набор документов (корреспонденция в почтовом ящике). Испытуемому предлагается спланировать свою деятельность с учетом информации, содержащейся в корреспонденции. Продолжительность процедуры – 1 час.

Оцениваются мыслительные, организаторские способности и личностные качества.

2. *Интервью*. Цель – получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских и коммуникативных способностях, ориентированность на профессиональный рост, оценку собственных достижений.

3. *Групповые упражнения*. Моделирование коллективной деятельности, информация о типичных способах поведения человека в группе. Используется метод наблюдения за участниками, данные фиксируются на специальных бланках, используется видеозапись.

Процедура наблюдения. Наблюдение проводится диагностом-наблюдателем и фасилитатором. Число испытуемых – не более восьми-десяти человек. Время, необходимое для наблюдения, – около трех часов (включительно с 10-минутным перерывом).

Оборудование и материалы, необходимые для наблюдения: круглый стол, чистые листы бумаги для испытуемых, таймер и бланки наблюдения для экспертов. Про-

цедура наблюдения включает в себя три групповых упражнения: *знакомство, дискуссию, выступление*.

Знакомство – упражнение, предшествующее началу групповой работы. Заключается в самопрезентации каждого участника группы в роли делового партнера. Упражнение дает возможность первичной диагностики коммуникативных качеств и способствует созданию благожелательной атмосферы в группе. Во время самопрезентации активизируется процесс самосознания менеджера, что побуждает его к выходу в рефлексивную позицию по отношению к себе и своей деятельности. Знакомство дает каждому участнику возможность апробировать вербальные и невербальные способы самоподдачи, ориентируясь на психологическое состояние группы, на ожидания, предъявляемые группой к участнику в контексте делового общения.

Инструкция участникам на этапе знакомства: «*Мы приступаем к групповым упражнениям. Для того чтобы наша работа была продуктивной, нам необходимо познакомиться. Прошу каждого рассказать о себе, придерживаясь следующей схемы: имя, образование, деловой опыт, семья, хобби. Время для самопрезентации каждого участника – не более трех минут*». Фасилитатор также принимает участие в процедуре знакомства, представляясь первым.

Групповая дискуссия – упражнение, моделирующее типичную ситуацию группового принятия управленческих решений. Достаточно жесткие условия этого задания требуют от испытуемых актуализации способности к пониманию вербальной и невербальной экспрессии, способности предвидеть логику развития событий. Успешное выполнение задания зависит также от сформированности профессиональных умений менеджера: умения мобилизовать и использовать ресурсы группы для достижения результата; умения внимательно слушать, находить компромисс с собеседником, находить конструктивные пути выхода из конфликтов; умения целенаправленно влиять на мнение и поведение других людей; умения распределять и контролировать порядок и регламент работы.

Инструкция участникам на этапе дискуссии: «*Мы приступаем к следующему этапу работы. Сейчас вам будет предложена тема для дискуссии. В течение 40 минут вы будете обсуждать предложенную тему. По истечении указанного времени вам необходимо принять общее для группы решение. Решение должно быть в письменном виде и удовлетворять всех членов группы*». После озвучивания инструкции фасилитатор раздает участникам отпечатанную на листах тему для дискуссии, включает таймер. Фасилитатор не принимает участия в дискуссии и не отвечает на вопросы после включения таймера.

По окончании групповой дискуссии наблюдатели собирают черновики участников, а также лист с групповым решением. Если группа справляется с заданием досрочно, можно задать ей вопрос: «Вы отказываетесь от улучшения группового результата?» В случае если отведенное время истекает, а участники не могут прий-

ти к единому решению, можно задать им вопрос: «Я могу констатировать, что группа не справилась с заданием?»

После групповой дискуссии объявляется 10-минутный перерыв.

Выступление – упражнение, создающее ситуацию подготовки и презентации публичного сообщения на заданную тему. Данное упражнение направлено на диагностику поведенческого опыта выступления перед аудиторией. Докладчик реализует умение уверенно говорить, умение эффективно использовать невербальные средства общения. Слушающие – умение внимательно слушать, понимать смысл устного сообщения, задавать уточняющие вопросы в соответствии с содержанием сообщения. Необходимость выбора лучшего выступления привносит в упражнение дух состязательности, повышает мотивацию испытуемых.

Инструкция участникам на этапе выступления: «*Приступаем к завершающему этапу нашей работы. Сейчас вам будет озвучена тема, единая для всех. Вам необходимо в течение 10 минут подготовить 3-минутное сообщение на заданную тему. Через 10 минут мы приступим к прослушиванию ваших докладов. Члены группы могут задавать уточняющие вопросы, касающиеся сути доклада. После заслушивания всех докладов группа выбирает лучшее выступление*». Фасилитатор раздает тему док-

лада, отпечатанную на листах, бумагу для работы, включает таймер. В процессе выступления докладчиков фасилитатор следит за временем.

Наблюдение производится за каждым из испытуемых на всех этапах групповой работы. В специальных бланках фиксируются индикаторы (поведенческие проявления). Индикаторы: факты и особенности поведения (категории, описывающие целостные поведенческие паттерны: «критикует», «уточняет», «не понимает сути вопроса», «перебивает» и т.п.). Индикаторы могут свидетельствовать как о высокой степени проявленности качества, так и о низкой.

Возможности наблюдения индикаторов, на основании которых делается вывод о степени проявленности тех или иных умений менеджера, зависит от процедуры. Однако каждое умение можно оценить (в той или иной степени) в каждой из трех процедур. Примерный перечень индикаторов (поведенческих проявлений), фиксируемых в процессе наблюдения, приведен в табл. 1.

4. **Психологические тесты** (фоновая диагностика). В технологии Ассессмент-центра используются тесты интеллекта, личностные опросники. При выборе необходимо учитывать, что только немногие личностные методики дают прямую оценку качеств менеджера, в большинстве случаев для получения фоновой оценки каче-

Таблица 1

Примерный перечень индикаторов (поведенческих проявлений), фиксируемых в процессе групповой работы

I. МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ	
I.1. Системность мышления	
+	–
Выдает информацию в системном виде (выделяет подпункты, структуру, основания классификации, разделяет на категории)	Не может выделить существенное
Привлекает разнообразные источники информации, ссылается на различные точки зрения	Допускает логические нестыковки и противоречия
Опиерирует понятиями на разных уровнях обобщения	Упускает детали происходящего
Владеет навыками обработки и структурирования информации	Забывает детали
Восприятие информации как целостной картины, увязывание в единую картину, ее сохранение в процессе работы	Не может абстрагироваться от уровня конкретных примеров
I.2. Динамичность мышления	
+	–
Быстро работает с информацией	Не успевает найти ответ
Успевает фиксировать происходящее	Не успевает за групповой работой
Успевает отслеживать мысли других	Не успевает за событиями
Большое количество продуктов деятельности	Отсутствует реакция на происходящее (не успевает понять происходящее)
Быстро находит примеры	
Ссылается на слова других людей	
I.3. Гибкость мышления	
+	–
Предлагает неочевидные способы решения	Чрезмерно настаивает на своей точке зрения
Переформулирует высказывания других, не теряя содержания	Воспроизводит штампы без привязки к ситуации
Встраивает свои идеи в предлагаемые другими схемы	Плохо понимает инструкцию
Предлагает несколько вариантов решения задачи	Вязнет в деталях
Использует юмор	Говорит о своем вне содержания групповой работы
Интегрирует поступающую информацию в собственные схемы	Фразы «лозунгами»
Легко воспринимает смысл новой информации	Повторяет услышанное без изменения
Легко переходит к новому содержанию	Дословно воспроизводит записанное в докладах

II. ОРГАНИЗАТОРСКИЕ СПОСОБНОСТИ	
2.1. Ориентация на конкретный результат деятельности	
+	–
Уточняет и конкретизирует задачу	Бурная хаотическая активность
Контролирует степень завершенности результата	Увлекается, любит «просто поговорить»
Следит за соблюдением регламента	Рассказывает «случаи из жизни», не относящиеся к содержанию задачи
Возвращает к задаче рабочую группу	Спорит по несущественному поводу
Наличие законченного результата, соответствующего задаче	Уходит от задачи
Оценивает степень завершенности результата и соответствие его цели	Полевое поведение
Участствует в организации работы	Участие ради участия
2.2. Умение планировать и проектировать	
+	–
Распределяет и контролирует порядок и регламент работы	Отсутствие или размытость механизмов
Раскрывает конкретные механизмы реализации собственных предложений	Не соблюдает собственного временного графика
Строит собственные действия с учетом заданного регламента и условий	Не определяет приоритеты деятельности
Соответствие планов реальной действительности (условиям)	Стремится делать «сразу все»
Указывает и аргументирует предложенные конкретные шаги, действия, сроки	Затрудняется в ответе на вопросы: «Как?», «Каким образом?»
2.3. Руководство группой	
+	–
Ставит задачи группе	Участствует только в содержании работы (а не в ее организации)
Распределяет задачи и ответственность за их выполнение	Пассивное разрушение (группа тратит на него время, когда он либо не понимает, либо не компетентен или ему не доверяют)
Применяет различные стили руководства	Не участвует в групповой работе, пассивность
Активно организывает обратную связь от всех членов группы	Оспаривает, критикует предложения или результат
Занимает и удерживает лидерскую позицию	Индивидуальная работа
Участствует больше по организации процесса, чем по содержанию	Избегает лидерской позиции
III. КОММУНИКАТИВНЫЕ СПОСОБНОСТИ	
3.1. Эффективность взаимодействия с людьми	
+	–
Внимание группы к высказываниям	Вызывает негативизм и агрессию со стороны группы
Благоприятная внешность, представительность	Собеседники игнорируют предложения и мнения
Количество принятых группой предложений	Противопоставляет себя группе
Жестикация, невербальное общение	Игнорирует правила общения
Члены группы апеллируют к его мнению	Не пользуется авторитетом
Легко занимает экспертную позицию в группе	Вызывает раздражение у собеседников
Говорит уверенно	
3.2. Гибкость в общении	
+	–
По-разному общается с разными людьми в разных ситуациях	Отсутствуют невербальные проявления
Разнообразие невербальных проявлений	Менторский тон
Изменяет темп речи, тембр, интонацию; эффективное использование пауз и т.д.	Идентичный тип взаимодействия с разными людьми в разных ситуациях
Способен адекватно отвечать на любое обращение	Вступает в конфликты
Находит конструктивные пути выхода из конфликтов	Навязчивое желание всем нравиться
Использует элементы манипуляции	Постоянное шутовство
3.3. Умение вести переговоры	
+	–
Задаёт уточняющие вопросы в соответствии с содержанием сообщения	Демонстрирует негативизм по отношению к партнерам
Избегает конфронтации	Директивность
Внимательно слушает	Не стремится «донести» свою точку зрения до собеседника
Соблюдает нормы делового общения	Не слушает
Демонстрирует собеседнику степень своего понимания его сообщения	Не понимает смысла устного сообщения
Находит компромисс с собеседниками	Стремится «задавить» собеседника, навязать свою точку зрения
Владеет различными коммуникативными техниками	Не учитывает мнения других, отличные от собственного
Учитывает другие точки зрения	Догматизм, убежденность в собственной правоте

Окончание табл. 1

IV. ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА	
4.1. Обоснованность и самостоятельность в принятии решений	
+	–
Высказывания типа: «Я предлагаю вот что, но нужно обратить особое внимание на...»	Предпочитает тайное голосование
Аргументированное отстаивание собственной позиции	Оправдывается ссылками на «объективные» трудности
Понимает ограниченность собственных полномочий и возможностей	Отказывается от результатов собственных действий
Проработанность решений	Предлагает принимать решения другим
Рациональный выбор решений	Демонстративность
Оценивает степень риска мероприятий (решений)	Исполнительская ответственность
Стремится самостоятельно определять свои цели, согласуя их с особенностями ситуации	«Уход» от ответственности, отсутствие решений
4.2. Мотивация к достижению	
+	–
Влияет на события активно и энергично	Высказывается о ненужности происходящего
Делает больше того, что формально требуется	Демонстрирует негативное отношение к процедуре тестирования и психологам
Способен наделять значимостью и готовность решать поставленную задачу	Стремится к избеганию неудач
Высокий общий уровень активности, энергетика	Формально выполняет задания
Относится к делу с энтузиазмом и самоотдачей	«Не держит удар»
Демонстрирует включенность в задание	Демонстрирует незаинтересованность в происходящем
Поддерживает рабочее настроение	«Засыпает»
4.3. Готовность к изменениям	
+	–
Изменяет способы поведения при изменении ситуации	Эмоциональная неустойчивость в лично значимых ситуациях
Схватывает и успешно применяет способы действий другого	«Я все знаю», «я в этой сфере знаю все»
Сохраняет уверенность в себе в сложных ситуациях	Деадаптивность

Таблица 2

Личностно-деловые профессионально-важные качества	Спец. упражнение	Групповые упражнения			Психологические тесты		
	Орг. тест	Знакомство	Групповая дискуссия	Выступление	МВТИ	СРП	КОТ
1. Мыслительные способности							
1.1. Системность мышления	X			X			X
1.2. Динамичность мышления	X		X				X
1.3. Нестандартность и гибкость мышления	X		X				
2. Организаторские способности							
2.1. Ориентация на результат деятельности	X			X	X		
2.2. Способность планировать и проектировать	X			X	X		
2.3. Руководство группой	X		X			X	
3. Коммуникативные способности							
3.1. Эффективность взаимодействия с людьми		X	X	X		X	
3.2. Гибкость в общении		X	X		X	X	
3.3. Способность к ведению переговоров			X	X		X	
4. Личностные качества							
4.1. Обоснованность и самостоятельность в принятии решений	X			X	X	X	
4.2. Мотивация к достижению	X		X			X	
4.3. Готовность к изменениям				X	X	X	

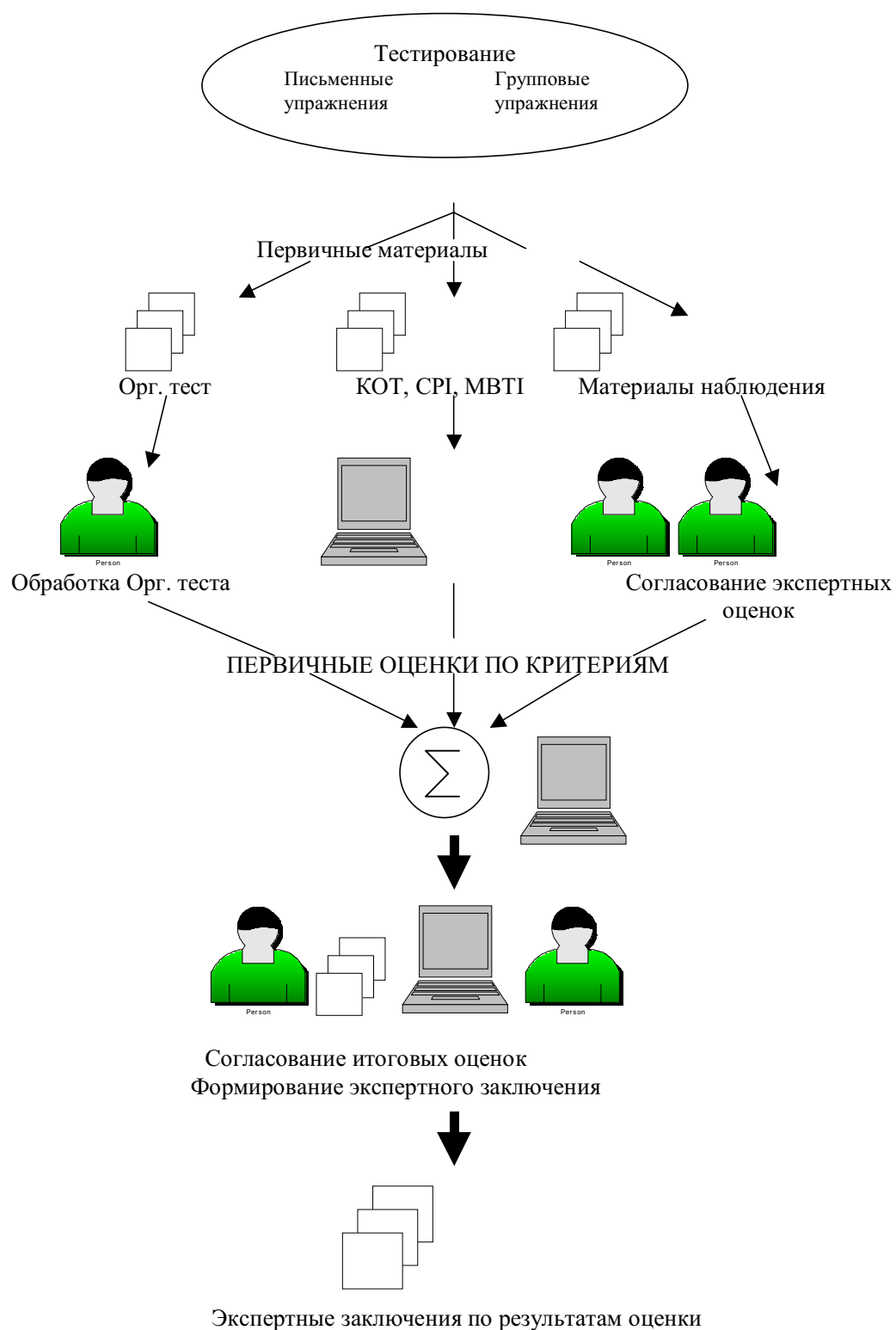


Рис. 1. Схема обработки результатов тестирования

ства необходимо объединение нескольких шкал. Так, например Калифорнийский личностный опросник CPI, применяемый в «Методике», позволяет оценивать критерий «гибкость в общении» совокупностью шкал: эмпатия, толерантность, гибкость. 16-факторный личностный опросник MBTI диагностирует гибкость в общении шкалами экстраверсия, эмоциональность, склонность к созерцанию. Фоновая оценка позволяет получить достаточно грубые предварительные оценки, используется как вспомогательная процедура для интерпретации данных других методов.

Для диагностики мыслительных способностей антикризисных управляющих используется Краткий ориентировочный тест (КОТ).

5. *Организационно-управленческие игры.* Игра основывается на материале реальных проблем конкретной организации, обсуждение которых важно в данный момент.

После конструирования процедур составляется спецификационная таблица соотнесения используемых методов и оцениваемых качеств. Каждое качество должно быть оценено 3–4 методами (см. табл. 2).

Т.Ю. Базаров выделяет восемь основных профессиональных позиций, необходимых для проведения Ассесмент-центра:

- 1) менеджер проекта – организация работы с заказчиком (может быть кадровым сотрудником предприятия);
- 2) проектировщик – подготовка программы оценки, состав экспертов;
- 3) супервизор – руководство проведением Ассесмент-центра;
- 4) психодиагност – сбор тестовой информации;
- 5) фасилитатор – организатор проведения групповых процедур, сбор поведенческой информации;
- 6) интервьюер;
- 7) эксперт-наблюдатель – сбор поведенческой информации во время тестирования, групповой работы (обязательно сотрудник организации);
- 8) оператор первичной обработки данных – ввод в компьютер данных.

4-й этап. Обучение экспертов организации.

Для участия в технологии Ассесмент-центра проводится обучение кандидатов на работу в качестве экспертов-наблюдателей. Кандидатов знакомят с критериями оценки, обучают методу наблюдения. Возможно применение к ним элементов технологии с целью погружения экспертов в саму процедуру оценки.

5-й этап. Процедура Ассесмент-центра.

Проводится в течение одного дня и не превышает 8 астрономических часов. Ситуация оценки зачастую вызывает напряжение и негативную реакцию участников. Снижению напряжения способствуют разъяснение цели оценки, объяснение того, что технология не оценивает профессиональную компетентность управляющих, что оценщики и участники «по одну сторону баррикад». Важно разъяснить оцениваемые критерии, сообщить о конфиденциальности информации, четко давать инструкции, строго соблюдать график работы.

6-й этап. Анализ результатов и оформление материалов для передачи заказчику.

Результаты тестов оцениваются психодиагностами, которые готовят свой проект заключения о степени выраженности оцениваемых качеств. Такую же предварительную оценку производят специалисты, обрабатывающие результаты Организационного теста (рис. 1).

Результаты групповых упражнений обобщаются фасилитатором и наблюдателем, выводятся общие поведенческие оценки.

В итоговом обсуждении сводятся результаты оценки по всем процедурам. В ходе сведения оценок эксперты приходят к окончательному решению об оценке профессионально важных качеств. Подготавливаются индивидуальные экспертные заключения. В экспертные заключения, помимо оценок качеств испытуемого, включаются краткие психологические комментарии и предположения о перспективах роста и предпочитаемых областях деятельности сотрудника.

Литература

1. Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса: Теория и практика антикризисного управления. М.: ЮНИТИ, 1996.
2. Базаров Т.Ю. Методика оценки личностно-деловых профессионально важных качеств антикризисных управляющих. М.: МГУ, 1998.

PECULIARITIES OF ASSESSMENT CENTERS TECHNIQUES
G.P. Geranushkina (Irkutsk)

Annotation. We consider the technology stages of assessment centers, provide features of observing method, determine the list of professionally important traits using method of anticrisis managers' assessment.

Key words: assessment, professionally important traits, assessment aim, indicators – habitual show.